



nearshore

Oportunidades y retos para el mercado TIC español

En los últimos diez años se está percibiendo una tendencia importante en Europa por la contratación de servicios de *outsourcing* TIC en un modelo evolucionado, el NearShore. Esta alternativa se presenta capaz de crear empleo de valor, invirtiendo el fenómeno de la deslocalización en sectores básicos y creando un modelo de negocio basado en servicios de alto valor añadido, tanto para las organizaciones del norte de Europa como españolas.

 Por José Antonio Ortega Barros
Director Gerente de Softtek España
y miembro del Comité de Outsourcing de AETIC

Las empresas europeas - superada la etapa de la contratación masiva a países como India o China - han encontrado que, además de la reducción de costes, hay que contemplar factores como la proximidad cultural, geográfica y horaria, para lograr que el *outsourcing* resulte plenamente eficaz. En el viejo continente hemos ido a remolque de Estados Unidos, ya que en este país el modelo NearShore se afianzó hace años, siendo México uno de los principales destinos para la deslocalización de sus servicios TIC.

La oportunidad que tiene Europa, y por tanto España, para convertirse en destino para la deslocalización de este tipo de servicios la apuntan analistas como Forrester: "El mercado para la deslocalización de los servicios de alta cualificación TIC en modelo NearShore (un modelo que aprovecha los mismos husos horarios entre cliente y proveedor, una cultura común, facilidades de movimiento entre países y cercanía) crecerá de 1,1 billones de euros en 2004 a 3,6 billones en el 2009". Empresas de diferentes sectores (industriales, financieras, farmacéuticas, etc.) o países como

Suiza, Francia, Reino Unido y Alemania constatan estas predicciones, ya que desde hace un par de años han apostado por la contratación de servicios TIC en modelo NearShore en Galicia, concretamente el Centro de Desarrollo que Softtek España tiene en La Coruña.

La nueva situación se debe a que los procesos deslocalizadores de los últimos años requieren servicios de alta cualificación TIC a la vez que proximidad horaria y cultural. De tal forma que, países como la India o China, que siempre han ocupado un





Las claves del éxito de un GDC son el uso de modelos de organización de proyectos basado en CMM y mecanismos de calidad tipo Six Sigma, encaminados al uso de la estadística para gestionar la calidad

lugar importante en el mercado del *offshore*, no están siendo capaces de cubrir con éxito las nuevas demandas. Junto a la exigencia de la reducción de los costes operacionales, se suma la necesidad de hablar un "mismo idioma"; contar con la posibilidad de organizar reuniones presenciales sin problemas de visados, o encuentros virtuales sin que los distintos husos horarios se conviertan en otra barrera más entre cliente y proveedor. Estos hechos, finalmente, resultan cruciales para la comunicación fluida y eficaz, que repercuta de forma directa en la consecución de los objetivos que se persiguen con el *outsourcing*.

En países del norte de Europa, como Inglaterra, los modelos de *outsourcing* ya están en su etapa de madurez, con modelos de externalización muy gestionados. Buscan posiciones geográficas alternativas a India o China para proyectos en donde prima la interactividad, los mismos husos horarios y la similitud cultural, y España se convierte en una opción real para captar este negocio. Esto lo hemos podido constatar desde Softtek, ya que nuestra oferta de servicios desde España está recibiendo una muy buena acogida entre las organizaciones que visitamos. Muchos de los proyectos que estamos llevando a cabo desde el Centro de Desarrollo de La Coruña, son proyectos que originariamente se estaban llevando en la India. Evidentemente no somos más baratos que la India, ni pretendemos serlo, pero la cercanía con los países europeos y el libre movimiento de personas, permite que finalmente los proyectos, en términos globales, sean más efectivos en costes para nuestros clientes.

Calidad total y cumplimiento en los plazos de entrega: claves del NearShore

La evolución de la clásica Factoría de Software al Centro Global de Desarrollo constituye el principal ele-

mento diferenciador del *NearShore*. Los GDC (*Global Development Center*) son un mecanismo tractor para crear nuevos tipos de industrias para regiones poco desarrolladas, con costes laborales y de infraestructura más efectivos, actuando como potentes elementos dinamizadores en torno a los que poder constituirse clusters. Estos centro requieren de modelos de organización en base a procesos (CMM), utilizar técnicas de calidad total (Six Sigma), y por último, basar los servicios en una total automatización de los procesos. Estos elementos, unidos a la fuerte especialización tecnológica, provocan la creación de un entorno de formación de alto nivel significativo, permitiendo por tanto la creación de un tipo de empleo de alto valor.

La filosofía de un GDC está orientada a que los recursos humanos que estén haciendo el *delivery* o entrega de los servicios estén ubicados fuera de las instalaciones del cliente. Ello libera a las organizaciones de dotar de espacio físico e infraestructura a los profesionales externos. Para ello, es esencial crear un entorno altamente fiable, que garantice todos los requisitos de seguridad exigidos. Por otra parte, el modelo de GDC está orientado a servicios, es decir, se elimina la componente de microgestión tan importante en los tradicionales modelos de "bodyshopping".

Las claves del éxito de un GDC son el uso de modelos de organización de proyectos basado en CMM y mecanismos de calidad tipo Six Sigma, encaminados al uso de la estadística para gestionar la calidad. Todo ello redundará, de forma directa, en la mejora de los servicios y en la efectividad presupuestaria. Por otra parte, gracias a la automatización de procesos, es posible ofrecer a las organizaciones clientes unas herramientas de seguimiento muy exhaustivas, que permiten gestionar la plataforma de sistemas de información como si se tratara de un activo más de la organización. Este modelo está totalmente



orientado a medir los servicios que se realizan. Las métricas se fijan con cada organización y aportan un valor importante a la hora de gestionar los servicios TIC externalizados a través de GDC.

Las ventajas para cualquier organización que trabaje con un Centro Global de Desarrollo en modelo *NearShore*, se fundamentan en la racionalización de los presupuestos destinados a la operación en el área TIC, toda vez que las inversiones se destinen a la mejora de sus plataformas, con una clara orientación a la reducción de los costes de operación, y por ende, a incrementar los niveles de servicios y satisfacción de cara a sus clientes.

Por último, cabe señalar que las organizaciones que hacen uso de manera intensiva de GDC han tenido que rediseñar sus propios procesos internos, adoptando algún modelo de madurez e incorporando sistemas de calidad total. Todo ello con el fin de lograr un mayor nivel de efectividad del *outsourcing* en modelo *NearShore*.

Todos estos atributos son los que permiten suministrar servicios de

outsourcing **gestionado** a los clientes. El valor de un Centro de Desarrollo Global estriba en dar servicios de tecnología optimizando los costes del *outsourcing* con unos **altos niveles de calidad**.

Por otra parte, la creación de Centros de Desarrollo Globales generan un efecto de dinamización importante en las regiones en las que se ubican, dado que exigen la creación de entornos capaces de generar recursos humanos altamente cualificados, así como de innovación y desarrollo.

Imagen TIC de España en el exterior

Siguiendo en la línea de exposición con la que se comenzaba, cabe apuntar que a la hora de ser capaces de convertirnos en uno de los principales destinos para deslocalizar servicios TIC de alta cualificación, es prioritario reforzar nuestra imagen en la comunidad internacional. A pesar de que en España han existido fuertes sectores que han invertido en TIC, despuntando por encima de Europa, todavía tenemos una asignatura pendiente, en términos generales, en el

proceso de convergencia. Esto redundará en la imagen que proyectamos hacia Europa, donde España todavía no está posicionada como un destino "tecnológico".

Los prescriptores del mercado TIC, como son los analistas, no sitúan a España como un país altamente tecnificado. No cabe duda, que actualmente, España es de las economías más importantes de Europa, pero tenemos una asignatura pendiente en materia TIC, y evidentemente esto nos "desposiciona" en el mercado internacional. Por ello, es fundamental que el gobierno se comprometa y trabaje en cambiar radicalmente la situación, de no ser así, perderemos un tren muy atractivo para nuestra economía. Resulta muy complicado traer para España una porción importante del pastel que el mercado de la deslocalización ofrece, sin contar con el respaldo estatal, ya que toca a las empresas ir "predicando" y convenciendo a los clientes de que sí estamos preparados para darles servicios tecnológicos de alta cualificación.

No obstante, existe una tendencia a posicionar España como un posible destino *NearShore*. Actualmente, Forrester hace referencia a los países del sur de Europa como posibles destinos para recibir los servicios TIC deslocalizados. Gartner menciona específicamente a España y a Grecia. Pero es nuestra la responsabilidad de promocionarnos como país y convencer a los analistas y a la comunidad internacional, por ende, al mercado. La última palabra la tenemos las empresas españolas y la Administración, liderando la promoción de nuestra imagen TIC.

No cabe duda de que hablar de internacionalizar nuestras empresas, y lograr como país ser un jugador clave, implica realizar cambios. Por parte del Gobierno es necesario el diseño e implantación de políticas orientadas al desarrollo de un entorno que realmente permita ser la base para esta internacionalización. Y por parte de las empresas, tenemos que





En España se han implementado importantes iniciativas tecnológicas por parte de la Administración, siendo sus experiencias ejemplarizantes para el desarrollo de un sector que, sin lugar a dudas, puede aportarnos diferenciación

comprender y convencernos de que existe un mercado importante fuera de nuestras fronteras. Por ello, hemos de actuar como agentes de cambio para lograr, realmente, esta deseada internacionalización.

El NearShore en la Administración del Estado

En España se han implementado importantes iniciativas tecnológicas por parte de la Administración, siendo sus experiencias ejemplarizantes para el desarrollo de un sector que, sin lugar a dudas, puede aportarnos diferenciación. El papel que los técnicos de la Administración desempeñan es fundamental para generar un sector que realmente permita orientarnos en la generación de empleo de valor y crear un entorno de innovación con un propósito claro de posicionar nuestro país como una potencia en recursos tecnológicos.

El disponer de procesos de trabajo, por ejemplo CMM, que permitan mejorar los niveles de servicios y de satisfacción, no es solo tarea de la empresa privada, sino también de la Administración Pública, ya que permitirían la adecuación a procesos más racionales en la forma de trabajar, a la vez que permitirían un mayor control presupuestario de todas las actividades TIC. De esta manera, ello conllevaría a que los procesos de externalización se implementaran de forma gestionada, permitiendo que los proveedores de servicios de la AAPP tuviesen que dotarse de los mismos mecanismos de ejecución de proyectos.

El rol de los funcionarios del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información es fundamental en impulsar una nueva situación, ya que en sus manos están la gestión de los sistemas fundamentales para la vida de los ciudadanos. Cualquier programa de mejora liderado por este colectivo, generará un incremento importante en los niveles de satisfacción de los clientes de la Administración, los ciudadanos. A su

vez, todas las empresas que dan servicios TIC a las diferentes administraciones, tendrían que adaptarse a las nuevas directrices de actuación. El empleo de modelos de gestión de procesos Software tipo CMM y el uso de herramientas como Six Sigma, por parte de la Administración, supondría un impulso importante en el posicionamiento de nuestro país frente a escala internacional. Directamente, serían muchas las empresas que se sumarían a las premisas de la calidad en la prestación de servicios TIC de alto valor añadido.

Por ello, en estas actividades de dinamización, los técnicos de la Administración tienen mucho que aportar y deberían formar parte de los órganos de decisión de cualquier programa encaminado a la generación de un sector TIC robusto y competitivo en nuestro país.

La experiencia de la Administración Estatal Mejicana

El Ministerio de Sanidad Mejicano apostó por el modelo de NearShore contratando servicios de mantenimiento de la base de sus sistemas de información, con un objetivo fundamental: incorporar a un proveedor de servicios que implantase un modelo de procesos basado en CMM, orientado a la mejora de los niveles de servicios de cara a sus clientes.

El principal problema con el que se enfrentaba este ministerio era el tiempo de respuesta a sus clientes y la calidad de la misma. Para cambiar la situación participaron más de 800 profesionales, siendo total la implicación de los funcionarios del ministerio, para los que se diseñó un potente plan de formación. Había que incorporar en esta área de la Administración pública mejicana procesos avanzados de gestión de las actividades externalizadas capaces de medir los resultados, y por tanto, el nivel de satisfacción de los ciudadanos. 