

# El Outsourcing en Tecnologías de la Información

## Presentación del tema

La tercerización de tecnologías y sistemas —conocida como outsourcing de TI (IT Outsourcing)— consiste en delegar total o parcialmente en terceros especializados la provisión, operación, mantenimiento o desarrollo de componentes tecnológicos y de Sistemas de Información (SI). Desde la administración, esta decisión es estratégica: impacta en costos, riesgos, control, calidad del servicio y alineación con el negocio.

En contextos de transformación digital, el outsourcing se integra con modelos de servicios gestionados y computación en la nube, redefiniendo la frontera entre capacidades internas y servicios externos. La clave estratégica no es tercerizar todo, sino decidir qué se terceriza y qué se conserva como capacidad crítica interna.

## Concepto, alcance y motivaciones

La tercerización de TI puede abarcar infraestructura (centros de datos, redes, servidores), aplicaciones (desarrollo, mantenimiento, soporte), servicios operativos (mesa de ayuda, monitoreo) y procesos de negocio soportados por TI (BPO). Las motivaciones habituales incluyen la optimización de costos transformando CAPEX en OPEX, el acceso a especialización y economías de escala, el foco en la actividad principal del negocio (core business), la escalabilidad y flexibilidad, y la reducción del tiempo de salida al mercado.

## Modalidades de tercerización

**Outsourcing total versus parcial.** En el outsourcing total, un proveedor asume la mayoría de las funciones de TI. En el outsourcing parcial o selectivo, se delegan funciones específicas —soporte, infraestructura, desarrollo— manteniendo otras internamente.

**Onshore, nearshore y offshore.** El onshore utiliza un proveedor en el mismo país; el nearshore, en un país cercano con ventajas culturales y horarias; el offshore, en países lejanos con costos competitivos.

**Servicios gestionados (Managed Services).** El proveedor opera servicios bajo SLA con métricas de desempeño definidas. Esta modalidad es especialmente relevante para soporte, infraestructura y ciberseguridad.

**Cloud sourcing.** El uso de IaaS, PaaS y SaaS es una forma moderna de tercerización en la que el proveedor gestiona capas tecnológicas específicas.

## Gobernanza, riesgos y control

La tercerización exige una gobernanza de TI sólida para evitar la pérdida de control. Los elementos clave son los contratos y SLA con niveles de servicio, penalidades y mecanismos de escalamiento; la gestión de riesgos que incluye seguridad, continuidad y dependencia del proveedor (vendor lock-in); el cumplimiento normativo en materia de protección de datos y auditorías; y la gestión activa de proveedores con revisiones de desempeño y planes de salida (exit plan).

Los marcos de buenas prácticas recomiendan separar las decisiones estratégicas —que deben permanecer internas— de la ejecución operativa, que puede tercerizarse sin pérdida de control estratégico.

## Ventajas, limitaciones y evaluación

| Dimensión     | Ventajas                          | Limitaciones                      |
|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Costos        | Eficiencia y conversión a OPEX    | Acumulación a largo plazo         |
| Talento       | Acceso a especialización          | Menor control operativo directo   |
| Foco          | Mayor concentración en el negocio | Riesgo de pérdida de conocimiento |
| Escalabilidad | Ajuste rápido a demanda           | Complejidad contractual           |

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

| Dimensión | Ventajas                      | Limitaciones                  |
|-----------|-------------------------------|-------------------------------|
| Seguridad | Especialización del proveedor | Exposición de datos sensibles |

La decisión debe basarse en el análisis del costo total de propiedad (TCO) y el riesgo, no solo en el precio inmediato.

## Conceptos clave

- Outsourcing como herramienta estratégica que exige gobernanza efectiva.
- Modalidades: total, parcial, onshore/nearshore/offshore, managed services y cloud.
- SLA, contratos y planes de salida como mecanismos de control.
- Vendor lock-in como riesgo a gestionar activamente.
- La decisión de qué tercerizar es estratégica, no solo operativa.

## Preguntas de repaso del tema

1. ¿Qué se entiende por outsourcing de TI y qué áreas puede abarcar?
2. ¿Cuáles son las principales modalidades de outsourcing y cuándo conviene cada una?
3. ¿Qué rol cumplen los SLA en la gestión de proveedores de TI?
4. ¿Cuáles son los riesgos más relevantes de la tercerización y cómo mitigarlos?
5. ¿Por qué la gobernanza es crítica en esquemas de outsourcing tecnológico?
6. ¿Qué es un plan de salida (exit plan) y por qué debe contemplarse desde el inicio?
7. ¿Qué diferencia existe entre el outsourcing total y el outsourcing selectivo?

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

8. ¿Por qué el cloud sourcing puede considerarse una forma de tercerización moderna?
9. ¿Cómo puede la organización mantener el control estratégico en un esquema de outsourcing?
10. ¿Por qué la evaluación del outsourcing debe basarse en el TCO y no solo en el precio?