

El papel del Outsourcing de TI como impulso a la innovación y gestión de servicios en España

Salomé Valero¹, Ramón Salvador¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Universidad Politécnica de Catalunya. Av. Diagonal, 647, 08028. Barcelona. salome.valero@es.ibm.com, ramon.salvador@upc.edu

Keywords: TI (Tecnologías de la Información), Outsourcing.

1. Introducción

El outsourcing de servicios de TI es una estrategia con proyección a largo plazo, compleja en su implantación y que tiene implicaciones tecnológicas, en procesos y en modelos de gestión.

Su éxito requiere de una gestión eficaz de factores clave tales como la definición y gestión del contrato, su detalle y duración, los acuerdos de niveles de servicio, las penalizaciones, la elección del proveedor que se considere socio tecnológico, el establecimiento de garantías, la compartición del riesgo y la posibilidad de renovación tecnológica e innovación. El Outsourcing de TI ha pasado pues de ser un proceso táctico de ahorro de costes a un proceso estratégico de posicionamiento de la compañía.

El artículo presenta las principales conclusiones de la investigación que se ha llevado a cabo para constatar las variables que intervienen en el éxito de este tipo de servicios, determinar las estrategias seguidas por las empresas, y su influencia en el éxito de las acciones emprendidas.

2. Outsourcing de Servicios de TI

El Outsourcing de servicios de TI era presentado por Tettlebah (2000) como una herramienta que permite mejorar la productividad, reducir los costes e incrementar la competitividad. Pero no siempre se consiguen los resultados esperados. Y por eso se requiere entender las variables que intervienen, sus relaciones y probar las hipótesis relacionadas con las mejores prácticas a través de un trabajo teórico y empírico.

Es necesario tener primero una medida fiable y segura sobre el éxito de un proyecto de Outsourcing de TI. Grover, Cheon y Teng (1996) medían el éxito mediante 9 variables. Cheon lo desarrolló como parte de su tesis doctoral. Lee y Kim (1998) también lo usaron en su análisis del Outsourcing de TI en Korea.

Kern (1999) y Lacity y Willcocks (2000) midieron el éxito del Outsourcing a través de las variables de ahorro de costes, satisfacción del cliente y valoración del proveedor.

El ahorro de costes es especialmente importante y es uno de los argumentos más utilizado por los proveedores para ofrecer este tipo de servicios. Las razones por las que el proveedor puede reducir los costes derivan de sus habilidades de gestión del área de TI (es su core-business) y de su capacidad de aplicar economías de escala.

Aún así hay estudios como el de Seddon, Rouse, Reilly, Cullen y Willcock (2000) que indican que sólo el 7% de los encuestados en una investigación en Australia reportaron reducciones significativas de costes derivados del Outsourcing.

3. La escala del éxito del Outsourcing

Grover, Cheon y Teng (1996) medían el éxito de la estrategia de Outsourcing de TI basándose en que había tres tipos de beneficios implicados: estratégicos, técnicos y económicos. Estos autores más tarde incluyeron la dimensión de satisfacción global. En total se valoraban 9 ítems mediante una escala de Likert.

Dimensión del éxito del Outsourcing	Ítem (Totalmente en Desacuerdo- Totalmente de acuerdo, escala 7)
Beneficios estratégicos	Hemos sido capaces de centrarnos en el negocio clave (core business) Hemos mejorado nuestra competencia de TI
Beneficios técnicos	Hemos incrementado el acceso a TI clave Hemos reducido el riesgo de obsolescencia tecnológica
Beneficios económicos	Hemos mejorado por economías de escala en gestión de recursos Hemos mejorado es acceso a personal con alta cualificación Hemos mejorado por economías de escala en gestión de infraestructura Hemos incrementado el control de gastos de TI
Satisfacción global	Estamos satisfechos con los beneficios globales del Outsourcing

Tabla 1. Dimensiones e ítems para la escala del Éxito del Outsourcing adaptada por Grover et al (1996)

Tomando como base este modelo, la investigación propia ha dado lugar a la propuesta de un modelo que, teniendo en cuenta las tres dimensiones, diferencie las etapas de valoración de la estrategia de outsourcing y la de implantación del proyecto en sí mismo.

En un caso concreto de empresa el primer paso es valorar si es conveniente o no la adopción de la estrategia de Outsourcing de TI y qué procesos deben ser externalizados. Suponiendo que esta decisión sea la correcta, el éxito del Outsourcing se producirá o no en función de si la implantación del proyecto en sí mismo resulta satisfactoria.

Se plantea pues un modelo que establece dos funciones: la función estratégica (decisión) y la función operativa (implantación).

El éxito del Outsourcing se medirá partiendo de una herramienta similar a la empleada por Grover et al. (1996), considerando para su simplificación 4 ítems: Reducción de Costes, Centrarse en el Negocio Clave, Estandarización y Mejora de la Calidad.

4. Propósito

El propósito principal de este artículo es presentar los resultados de la investigación que se ha realizado sobre los proyectos de Outsourcing de TI en España.

Se han analizado los principales contratos de Outsourcing de TI firmados entre 2003-2008 (Tabla 2), se propone un modelo teórico de los factores que intervienen en el éxito de un proceso de externalización de TI (Figura 1) y se contrasta la validez del modelo basada en la experiencia de los principales proveedores y clientes que han implantado esta estrategia en nuestro país.

Empresa	Fecha contrato	Valor del contrato (millones de €)	Duración contrato (años)
Nokia	2004	500	5
Grupo Auna	2003	400	10
Caixa Catalunya	2005	220	10
La Caixa	2005	200	4
Banco Sabadell	2007	187	10
Endesa	2003	151	7
Renault	2005	150	5
CECA	2007	100	4
Caixa Galicia	2008	60	7
El Monte	2006	29,00	6
Banco Urquijo	2003	26,60	10
Generalitat Catalunya	2005	21,80	4
RACC	2008	13,00	5
ASISA	2008	6,50	5
Correos	2007	6,00	2
NAVANTIA	2006	5,50	5
ANAV	2007	5,30	5
AIRBUS	2006	3,70	5
REDUR	2005	1,20	5

Tabla 2. Contratos Outsourcing TI en España

5. Planteamiento del Modelo e Hipótesis

El modelo teórico establece que hay dos dimensiones que intervienen en el éxito de un proyecto de Outsourcing:

- Función estratégica: Acierto en la decisión de Outsourcing de TI
 - Determina si la decisión de Outsourcing del área de TI ha sido acertada
 - Integrada por las variables que configuran los factores de negocio, técnicos, económicos y humanos que intervienen en la decisión de externalizar
- Función operativa: Proyecto de Outsourcing implantado con éxito
 - Determina si la implantación del proyecto de Outsourcing ha sido exitosa
 - Formada por las variables que intervienen en la operativa del proyecto de Outsourcing
- Éxito del Outsourcing:
 - Es la variable de salida que explica la satisfacción del cliente en relación a la decisión y al proyecto de Outsourcing en sí mismo.
 - Intervienen los resultados que el cliente espera conseguir del Outsourcing

El modelo propone que la decisión de externalización tiene influencia en cómo se va a desarrollar el proyecto. Se plantea que la función estratégica incluirá en la función operativa y esta a su vez estará relacionada con el éxito o no del proyecto.

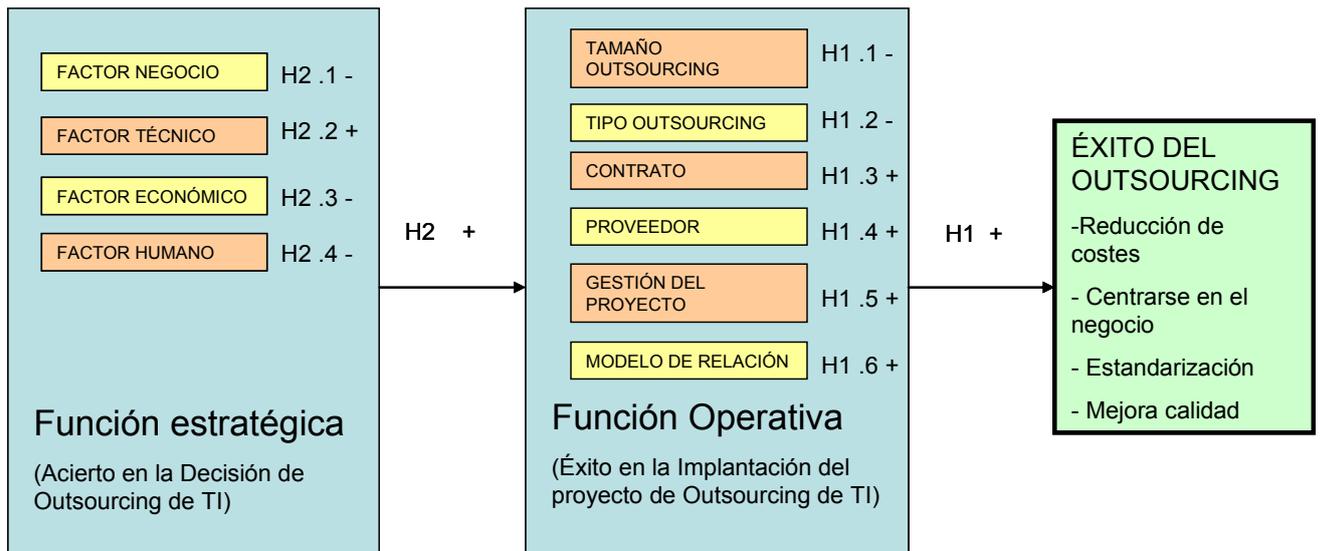


Figura 1. Modelo teórico Éxito del Outsourcing de TI

Se establecen a continuación las hipótesis que describen el modelo.

➤ Hipótesis 1 (H1): Función operativa / Éxito del Outsourcing

A mayor acierto en la implantación del proyecto, mayor éxito del Outsourcing.

Grupo 1: Función Operativa

- Hipótesis 1.1 (H1.1): Tamaño Outsourcing / Éxito del Outsourcing
 - A menor porcentaje de área de TI externalizada, mayor posibilidad de éxito de la estrategia de Outsourcing de TI.
- Hipótesis 1.2 (H1.2): Tipo Outsourcing / Éxito del Outsourcing
 - El Outsourcing de Infraestructura sin transferencia de personal es el Outsourcing con más probabilidades de éxito.
- Hipótesis 1.3 (H1.3): Contrato / Éxito del Outsourcing
 - Los contratos detallados y de menor duración favorecen el éxito del Outsourcing.
- Hipótesis 1.4 (H1.4): Proveedor / Éxito del Outsourcing
 - A mayor capacidad de innovación del proveedor de servicios de Outsourcing, mayor es la viabilidad de tener con él acuerdos a largo plazo.
- Hipótesis 1.5 (H1.5): Gestión del Proyecto / Éxito del Outsourcing
 - A mayor apoyo de los sponsors (dirección de TI y dirección general) a la gestión del proyecto, mayor posibilidad de éxito de la estrategia de Outsourcing de TI.
- Hipótesis 1.6 (H1.6): Modelo de Relación/ Éxito del Outsourcing
 - A mayor grado de confianza y compromiso mutuo entre cliente y proveedor, mayor posibilidad de éxito de la estrategia de Outsourcing de TI.

➤ Hipótesis 2 (H2): Función Estratégica / Función operativa

A mayor acierto en la decisión de externalizar el área de TI, mayor éxito en la implantación del proyecto de Outsourcing.

Grupo 2: Función Estratégica

- Hipótesis 2.1 (H2.1): Factor negocio / Función operativa
 - A menor contribución del área de TI al negocio de la empresa, mayor éxito en la implantación del proyecto de Outsourcing.
- Hipótesis 2.2 (H2.2): Factor técnico / Función operativa
 - Cuanto más madura sea la organización de TI, más facilidad de implementar el proyecto de Outsourcing adecuadamente.
- Hipótesis 2.3 (H2.3): Factor económico / Función operativa
 - Cuanto menor sea el factor económico del área de TI, mayor éxito en la implantación del proyecto de Outsourcing.
 - (H2.3.1) A menos prácticas de gestión en el área de TI del cliente, mayor éxito en la implantación del proyecto de Outsourcing.
 - (H2.3.2) A menor masa crítica para alcanzar economías de escala tenga el área de TI, mayor éxito en la implantación del proyecto de Outsourcing.
- Hipótesis 2.4 (H2.4): Factor humano / Función operativa
 - A menor número de personal transferido, mayor posibilidad de éxito en la implantación la estrategia de Outsourcing de TI

6. Metodología

Análisis del estado del arte de la investigación sobre el tema basado en trabajos teóricos y empíricos, así como del estudio bibliográfico de los datos publicados de contratos firmados de Outsourcing de TI en España e investigación de la estrategia y su aplicación.

A partir de este análisis se propone modelo teórico y se realiza análisis empírico para constatar su validez. El método de investigación elegido es la encuesta, instrumentada a través del cuestionario. La población a la que se realiza el cuestionario está integrada por individuos que han trabajado y/o trabajan en servicios de Outsourcing de TI, con el rol de director de proyecto en la empresa proveedora o en la empresa cliente.

El cuestionario es enviado a los participantes por correo electrónico. Los encuestados, previa lectura, lo han de cumplimentar sin intervención directa del autor.

Se realiza una prueba inicial del cuestionario en varios participantes de la muestra para tener la impresión de los encuestados y así afinar algunas de las cuestiones planteadas y poder obtener el cuestionario definitivo que se enviará a la totalidad de la muestra.

7. Población y tamaño muestral

Para que la muestra sea representativa, se identifican aquellos contratos de Outsourcing de TI en España firmados entre 2003-2008, con un Valor Total del Contrato (TCV, Total Contract Value) superior a 1 millón de euros y una duración igual o superior a 2 años. Estos contratos son los que más nos interesan ya que contienen la complejidad de una externalización significativa del área de TI.

La población objetivo para realizar el cuestionario son los que han trabajado en los contratos de la muestra y tienen alguno de los siguientes roles en estos proyectos:

- forman parte del equipo gestor del proyecto en la empresa cliente que externaliza su área de TI (Service Manager, Jefe de Proyecto)
- forman parte del equipo de proyecto en la empresa proveedora de Outsourcing de TI (Service Manager, Jefe de Proyecto)
- forma parte del equipo de proyecto en la empresa proveedora de Outsourcing de TI como resultado de la transferencia de personal asociada al propio proyecto (era empleado de la empresa cliente y el día 1 de la ejecución del proyecto pasa a ser empleado de la empresa proveedora/receptora del servicio de TI externalizado / Outsourcing Adds)

El objetivo es realizar 75 encuestas de un total de 150 personas identificadas.

Dado que lo que se está evaluando principalmente es el éxito de un proyecto de Outsourcing, cada encuesta dará respuesta a los valores de las distintas variables en un proyecto concreto. Por tal motivo, un mismo individuo puede cumplimentar más de una encuesta siempre que cada una de ellas sea el resultado de su valoración en un proyecto de Outsourcing concreto.

Para cada proyecto se tendrá al menos 3 cuestionarios completados, uno por cada tipo de los 3 roles definidos.

En relación a las medidas, todas las escalas creadas para medir las variables del estudio se conforman con ítems que se corresponden con afirmaciones planteadas en el cuestionario. Cada una de las afirmaciones ha de ser puntuadas en una escala numérica de tipo Likert de 5 puntos que varía desde “bajo nivel de acuerdo” (1) hasta “alto nivel de acuerdo” (5).

8. Resultados

La investigación está en su fase final pero aún faltan algunas encuestas para llegar al objetivo de 75 cuestionarios cumplimentados. Por ese motivo los resultados son preliminares pero sí que hasta el momento se valida el modelo planteado.

En cuanto a los resultados iniciales se puede adelantar que el Outsourcing es un servicio con proyección a largo plazo, complejo y estratégico. Se recomiendan contratos de 4-5 años, detallados pero flexibles, con niveles de servicio y penalizaciones y firmados con un proveedor que se considere socio tecnológico, que ofrezca garantías, comparta el riesgo y ofrezca renovación tecnológica e innovación.

En España destacan en la implantación de esta iniciativa el sector bancario, telecomunicaciones y administración pública. El outsourcing de infraestructuras ha sido una opción en alza en los últimos años. Muchas entidades bancarias han optado por el outsourcing como herramienta que permite reducir los costes de gestión de un proceso tecnológico y un mayor control sobre éstos. La reducción de costes potencial puede oscilar entre el 15% y el 30%.

9. Conclusiones

El éxito del Outsourcing de TI depende en gran medida de los satisfechos que estén los clientes con el servicio ofrecido por el proveedor y en los beneficios que hayan derivado en ventajas estratégicas. El ahorro de costes es sólo uno de los aspectos del éxito pero no el único. Es un beneficio esperado que ha de ser presentado por el proveedor pero se esperan además mejoras significativas de servicio, estandarización y propuestas de innovación por parte del proveedor.

Se ha observado pues que el Outsourcing de TI está pasando de ser un proceso táctico de ahorro de costes a un proceso estratégico de posicionamiento de la compañía. En el que se ha de contar con un proveedor con capacidad y solidez financiera para abordar las inversiones requeridas, capaz de conseguir los niveles de calidad deseados, proporcionar el alcance más completo y que sea capaz de innovar.

Referencias

Achaerandio, R.; Bellé, A.; Maldonado, F. (2008). Las 10 tendencias que definirán el mercado TIC en España durante 2008. Estudio. IDC.

Cullen, A.; Murphy, P. (2008). Managing IT when times get tough. Forrester Research Review, Vol. March.

González, M.R.; Gascó, J.L.; Llopis, J. (2005). La visión de los directivos de sistemas de información sobre el outsourcing. Revista de Economía y Empresa. Nº 53, pp. 29-49.

Grover, V.; Cheon M.J.; Teng, J. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. Journal of Management Information Systems. Spring. Nº 12, pp.89-116.

Kakabadse, A. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. International Business Review.

Korsten, P.; Arnette, D. (2008). The Enterprise of the Future. IBM Institute for Business Value.

Lacity, M.; Willcocks, L.; Feeny, D. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. MIS Quarterly.

Lee, J.; Kim, Y.; (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing: Conceptual framework and empirical validation. Journal of Management Information Systems. Nº 15, pp.29-61.

Seddon, P.; Rouse, A.; Reilly, C.; Cullen, S.; Willcocks, L. (2000). Report on IT sourcing practices in Australia. Nº 1. April.

Tettelbach, B. (2000). CIO Update; How Measurement Can Help in Evaluations of IT Outsourcing. Gartner Group. May.