

NECESIDADES Y ESTRATEGIAS DEL CLIENTE

El reto de la flexibilidad: Nuevos modelos de sourcing

Rafael Achaerandio García

LA OPINIÓN DE IDC

Los responsables de tecnologías están expandiendo sus estrategias y modelos de sourcing, generando muchas más oportunidades para los outsourcers, pero poniendo más presión sobre los proveedores para conseguir que su estrategia tecnológica, sea óptima y asegure el éxito a largo plazo.

Las encuestas y estudios más recientes que IDC ha realizado, entre los que se encuentran las entrevistas realizadas con clientes de TecnoCom en España con objeto de este estudio, revelan que los responsables de tecnologías están revisando sus estrategias de sourcing con objeto de reducir los costes operativos, pero buscando además mayor alineamiento y sobre todo transformación actual y futura del negocio.

El objeto de estas estrategias es por un lado gestionar la complejidad TIC existente de la manera más eficiente y eficaz posible en un contexto de crisis, en el que los presupuestos TIC operacionales se tratan de ajustar. Por otro lado, la creciente necesidad de innovar y transformar tecnológicamente los procesos de negocio, para asegurar la competencia, la innovación, la competitividad en costes/márgenes, la penetración de nuevos mercados o la colaboración de manera más efectiva en la cadena de valor, por citar algunas de las estrategias de negocio más comunes asociadas al necesario alineamiento de negocio y tecnología en una incertidumbre económica como la que vivimos actualmente.

TABLA DE CONTENIDOS

	PÁG.
La creciente importancia del Sourcing	1
Las empresas y las estrategias de sourcing Insourcing y Outsourcing	5
Recomendaciones	9

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
1 Las crisis y el mercado de outsourcing en España	1
2 Prioridades estratégicas en los próximos 2 años	2
3 Motivaciones para realizar outsourcing	4
4 Estrategias de sourcing de las empresas europeas y españolas.....	5
5 Aspectos críticos para el éxito en los proyectos de Outsourcing	7

La creciente importancia del Sourcing

Las estrategias de sourcing no han parado de ganar protagonismo en los últimos años debido a la creciente madurez del mercado español. Es raro encontrar alguna gran empresa española que no tenga planteada una estrategia de sourcing, y que además, ésta no haya evolucionando en los últimos tiempos. Si bien, es ahora cuando el sourcing, y concretamente el outsourcing ganan momento, en un entorno económico complejo en el que las TIC son si cabe más críticas e indispensables, pero los presupuestos e inversiones tienden a contraerse y cuando el riesgo tiende a compartirse.

A continuación analizaremos algunas de las tendencias que IDC observa en el mercado español, que están impulsando las dinámicas del mercado de outsourcing:

La crisis y las estrategias de sourcing: La mayoría de las empresas españolas tienen ya establecidas sus estrategias de sourcing. En tiempos de crisis, estas estrategias tienden a ser revisadas y/o replanteadas ante escenarios adversos.

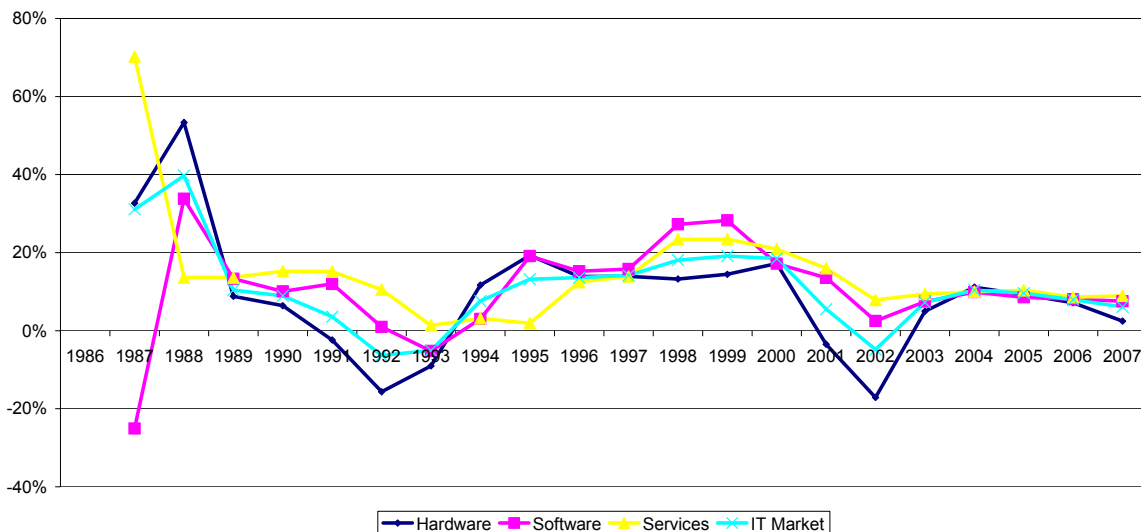
La necesidad del negocio de mantener o incrementar la rentabilidad en un contexto comercial difícil, hace que en la mayoría de las empresas se ponga el foco sobre los costes fijos y se seleccionen/retrasen las inversiones a realizar.

El entorno económico, está forzando a bajar los costes fijos de operación y gestión de las TIC. Las empresas, buscan la predictibilidad de los costes operativos a la vez que buscan ser más eficientes en conjunto disminuyendo el OPEX TIC. Para muchos, el outsourcing es la solución, convirtiéndolo en un mercado que gana peso en tiempos inciertos y presenta una fuerte componente contra cíclica.

¿Por qué es importante revisar la estrategia de sourcing de su compañía en estos momentos?

GRÁFICO 1

Las crisis y el mercado de outsourcing en España (%)



Fuente: IDC, 2008

IDC ha podido constatar esta componente contra cíclica. Las crisis económicas del 2002, 1992, e incluso anteriores, incrementaron significativamente la actividad y el volumen de negocio del mercado de outsourcing, más allá de la constante evolución tecnológica asociada a la creciente madurez TIC de las empresas españolas.

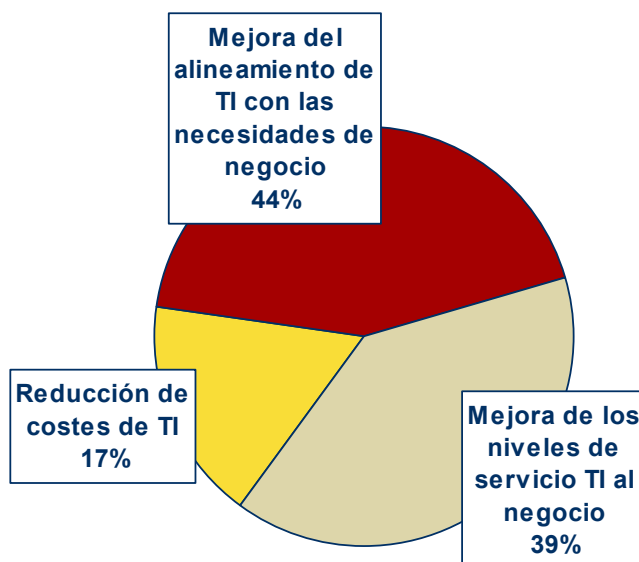
Los detonantes del outsourcing en aquellas crisis fueron muy similares a los actuales, reducción y gestión de costes, y reducción o liberación de plantilla para otras funciones. Si bien, como veremos, en este momento, hay una nueva componente y necesidad a ser cubierta por estos contratos. Como en anteriores crisis, un cierto porcentaje de compañías que históricamente se resistían al outsourcing o a determinadas modalidades de outsourcing, ante un entorno económico adverso, se ven atraídas por las ventajas financieras del outsourcing, como son la reducción de costes o la capacidad de convertir inversiones de capital en costes operacionales predecibles y contenidos.

Este reto financiero unido a la necesidad de innovación, mejora y transformación de los procesos, que se encuentran en estos momentos con poco presupuesto de inversión, hace que los contratos de outsourcing estén evolucionando y tengan un nuevo aliciente más allá del ahorro de costes operaciones, por cierto, muy demandados en estos momentos, incluyendo servicios de consultoría y/o integración, en lo que IDC se denomina servicios de outsourcing transformacionales. Es decir, no sólo se trata de gestionar y operar las tecnologías, aplicaciones o procesos existentes (dependiendo de la índole del contrato), sino que se trata de hacerlos evolucionar en el tiempo, alineándolos con la propia evolución tecnológica del mercado y las propias necesidades de negocio de la empresa, en un proceso inherente de cambio continuo.

El siguiente gráfico muestra los resultados de la encuesta europea de servicios outsourcing de IDC en 2008 en respuesta a la estrategia de los clientes a dos años vista:

GRÁFICO 2

Prioridades estratégicas en los próximos 24 meses



Fuente: IDC, 2008

El outsourcing en plena fase de ebullición: IDC ha podido constatar que más de un 35% de las empresas que tienen que renovar sus acuerdos de outsourcing, cambiarán de proveedor.

Además de las muchas renovaciones previstas de grandes y medianos proyectos de outsourcing en los próximos meses, se están abriendo nuevos contratos como consecuencia del clima económico y de las revisiones de las estrategias de sourcing empresariales.

Muchos clientes han planteado ya la apertura de sus contratos en dos y tres ocasiones para buscar mejores proveedores, no necesariamente más económicos como hemos indicado. El movimiento al multisourcing se acelera, y los responsables de tecnologías buscan proveedores que sean capaces de integrar y agregar soluciones. Los ecosistemas competitivos de los outsourcers y sus redes de partners pasan a un primer plano y son cada vez más necesarios para la demanda.

La necesidad de contar con outsourcers con ecosistemas de partnership altamente competitivos: Los responsables de tecnología buscan en sus outsourcers alianzas estratégicas, es decir el outsourcer como un agregador y transformador del negocio, no sólo como un proveedor de servicios de soporte.

En este entorno de innovación, al outsourcer se le exige cada vez más ser capaz de integrar/agregar las mejores partes y soluciones de forma flexible para resolver las necesidades actuales y futuras de sus clientes, en entornos abiertos no ligados a tecnologías concretas, evitando el lock-in.

Muchos responsables tecnológicos aseguran que la combinación del expertise tecnológico con las buenas prácticas resultan fundamentales en la operación/implementación en soluciones repetibles para poder tener un coste competitivo y asegurar la innovación. Es la propia demanda la que está empujando en muchas ocasiones la industrialización de los proveedores. De hecho, las referencias sectoriales son cada vez más importantes en este tipo de contratos. Tanto más, cuanto más cerca del negocio se posicione el servicio de outsourcing.

Por tanto, la industrialización en la oferta es otro reto clave para conseguir esas eficiencias en costes y la aportación de valor en las áreas de mayor interés. Para ello, el momento actual de crecimiento del outsourcing, favorece un círculo virtuoso en el que los proveedores pueden ser más eficientes al tener más contratos, mientras que los clientes a su vez se benefician de menores costes y más expertise como consecuencia de la industrialización del proveedor.

Si bien, esta industrialización en línea con ecosistemas de partnership competitivos no puede ser estática, más bien todo lo contrario, la innovación interna del propio outsourcer resulta clave para su futuro, pues impactará directamente en los proyectos transformacionales de sus clientes y por tanto en su continuidad dentro del cliente.

Los clientes cada vez más, van a buscar outsourcers dinámicos, en evolución constante, capaces de facilitarles el acceso a las tecnologías, expertise y conocimientos necesarios en cada momento. La obsolescencia tecnológica es un aspecto que preocupa a muchos clientes, motivo por el cual, en numerosas ocasiones, recurren al insourcing en vez de al outsourcing por no encontrar un proveedor con el expertise adecuado.

Creciente interés en medir el valor aportado al negocio por el outsourcing: La crisis ha producido un replanteamiento de estrategias, del crecimiento, a la eficiencia y la reducción de costes, pero como hemos indicado, la innovación, transformación y soporte del negocio son un objetivo a conseguir que muchos no pueden dejar de lado precisamente en tiempos complejos.

De hecho, la falta de innovación es la principal razón para la sustitución de los outsourcers tradicionales o habituales por otros diferentes del mercado. IDC también ha podido constatar que la innovación, en muchos casos, será financiada con los ahorros extraídos del outsourcing en los propios contratos. Son cada vez más los responsables de tecnologías que están preocupando de que sus proveedores les ayuden a entregar y medir la innovación del outsourcing en dos vértices:

- ☒ El foco en cómo demostrar y medir la innovación y el valor aportado a la empresa cliente (cada vez más valor aportado al negocio, no sólo tecnológico)
- ☒ Mediante el desarrollo e implementación de buenas prácticas y mejoras en los procesos en la empresa cliente (muy asociado a la industrialización y la propia innovación del outsourcer)

El siguiente gráfico muestra los resultados de la encuesta europea de servicios de outsourcing con relación a las motivaciones para realizar outsourcing. El acceso a recursos y expertise es el principal motivador entre los ya indicados en este estudio.

GRÁFICO 3

Motivaciones para realizar outsourcing



Fuente: IDC, 2008

La problemática de la escasez de recursos tecnológicos, el outsourcing como respuesta: A finales de los 90, los departamentos de TIC y las propias empresas del sector tecnológico empezaron a experimentar fuertes problemas para encontrar los profesionales TIC adecuados en el mercado. Muchos pensaron que la crisis de las dot-com resolvería el problema, nada más lejos de la realidad, pues este se ha acentuado, pues muchos profesionales se alejaron del sector TIC desencantados.

Nuestros datos revelan que al menos un tercio de las empresas tienen que retrasar o incluso abandonar proyectos tecnológicos debido a la falta de los recursos TIC adecuados. Ante esta situación, muchas empresas plantean sus estrategias de sourcing para mitigar esta problemática creciente. La demanda busca en muchas ocasiones en los outsourcers el acceso a recursos de calidad con el expertise adecuado a sus necesidades.

De hecho, los clientes valoran fuertemente la calidad y experiencia tecnológica y/o vertical de sus proveedores de outsourcing en este tipo de contratos, aspecto que se vuelve si cabe más crítico, cuando estos contratos son transformacionales del negocio como hemos indicado.

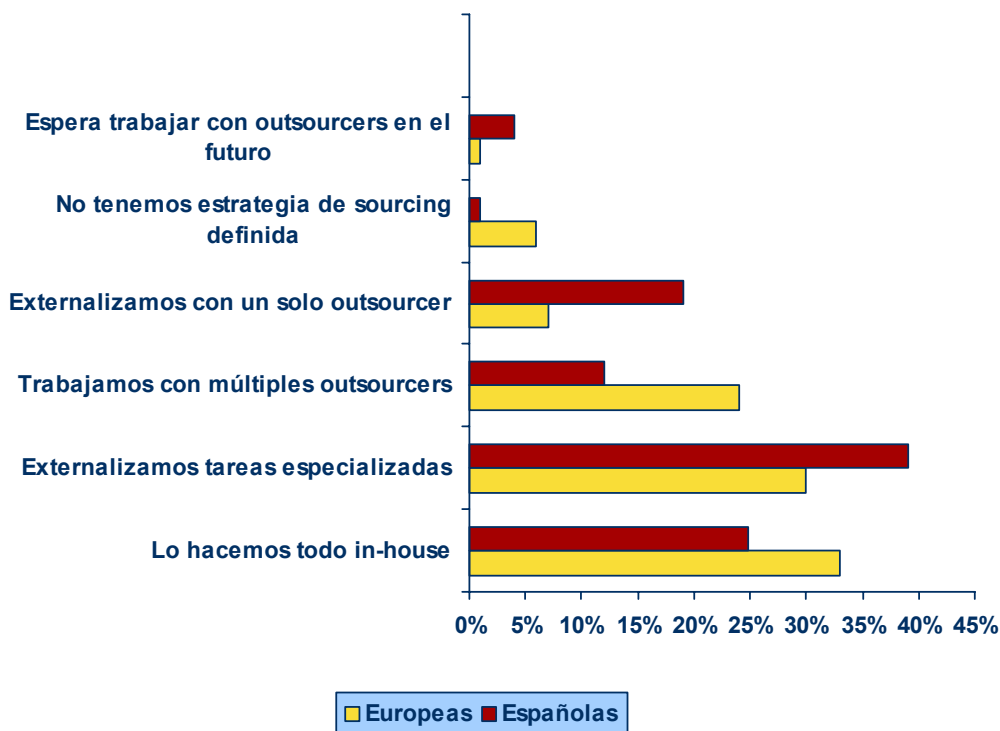
Las demanda y las estrategias de sourcing

De la externalización y el ahorro de costes, a la transformación del negocio y la eficiencia operativa

El siguiente gráfico está basado en la misma encuesta europea de servicios outsourcing de IDC, en el que se muestran las distintas estrategias de sourcing de las empresas españolas frente a la media de Europa Occidental:

GRÁFICO 4

Estrategias de sourcing de las empresas europeas y españolas



Fuente: IDC, 2008

La encuesta sitúa a España en un momento muy positivo para el outsourcing junto al Reino Unido, no es coincidencia que sean los dos países con un cambio de ciclo económico más acentuado.

Las empresas españolas se están volviendo más estratégicas en sus decisiones de sourcing. Con frecuencia, los directores de tecnologías utilizan estrategias best-of-breed o de sourcing selectivo, multi-sourcing y modelos de servicios gestionados. Esto produce que los ciclos de decisión y venta se alarguen, y la extensión y el valor económico de los contratos disminuyan, disminuyendo por ende el riesgo asociado, haciéndolos más cortos y adaptativos a sus necesidades.

La decisión de externalizar e invertir en insourcing o outsourcing: Bien sea una tecnología, una aplicación o un proceso de negocio el que se desea externalizar, depende fundamentalmente de factores tales como su criticidad/valor, su grado de estandarización, el ritmo de cambio tecnológico asociado, los recursos humanos, físicos y económicos involucrados, el riesgo asociado, la cultura de la empresa, aspectos legales, la reversibilidad del proceso, etc.

El análisis y exploración de estos factores, entre otros, puede ofrecer respuestas a qué cuestiones externalizar, pero la siguiente pregunta que surge es ¿cómo?. Resulta evidente que en cualquier proyecto tecnológico que se desarrolla, por pequeño que sea, hay una componente de aprendizaje y conocimiento adquirido que no deja de ser un valor o activo para la empresa fruto de la experiencia adquirida en sus empleados que debe ser capaz de retener. Es precisamente este conocimiento interno retenido el que en muchas ocasiones genera las condiciones óptimas para la innovación.

Es por ello que muchas empresas recurren al insourcing como estrategia ganadora para muchas de estas funciones externalizadas parcialmente o a externalizar. También es cierto que esta necesidad de innovación y de retención del conocimiento está cada vez más presente en los contratos de outsourcing, concretamente en los contratos de outsourcing transformacional que están tan en boga en este momento. En cualquier caso, es interesante plantearse qué ámbitos tecnológicos son tan estratégicos para nuestro personal, y por tanto, para el core de nuestra empresa, que el business case salga favorable al insourcing.

A medida que el mercado va madurando, tanto la oferta que se industrializa, como la demanda que se sofisticada, los modelos de outsourcing van ganando la partida. Muchas empresas cada vez se centran más en proporcionar los mejores servicios de soporte al negocio y la propuesta de nuevas soluciones tecnológicas innovadoras con los recursos económicos disponibles, y eso, no implica necesariamente hacerlo in-house con el soporte del insourcing, si bien, este sigue teniendo una alta aceptación en el mercado.

A continuación se muestran los resultados de la misma encuesta en referencia a los aspectos críticos para el éxito de los proyectos de outsourcing:

GRÁFICO 5

Aspectos críticos para el éxito en los proyectos de Outsourcing



Fuente: IDC, 2008

La necesidad de alinear negocio y tecnología (LOB y Ejecutivos TIC), la comprensión de los objetivos de la organización en torno al outsourcing: Con todo el foco en alinear las TIC con los procesos de negocio, parece que hay soluciones capaces de crear puentes entre ambos ámbitos tradicionalmente separados. Por ejemplo, una de estas soluciones son las arquitecturas SOA que plantean la tecnología como un servicio con fuerte impacto en la transformación de procesos de negocio.

Mientras la línea de negocio está buscando en SOA la transformación de los procesos para mejorar su relación con los clientes y asegurar la competitividad, los departamentos tecnológicos, quieren utilizar esta transformación para ligar las TIC a los procesos de negocio a la vez que dan soporte a la innovación y a la creación de productos y servicios. Propuestas de outsourcers que alineen estos elementos conjuntamente estarán creando una propuesta de valor holística para la empresa dando respuesta y coordinando negocio y tecnología.

A la postre, los responsables de tecnología, está ávidos de encontrar socios que les ayuden a aportar valor real al negocio (medido), que a su vez sean capaces de soportar la innovación y el soporte TIC a los procesos de negocio.

El factor humano, las barreras culturales internas y la comunicación como principal inhibidor para el outsourcing transformacional: La comprensión de que los factores culturales son el mayor impedimento para "la transformación" por parte de las líneas de negocio y del propio departamento de TI demuestra que los proyectos deben ser llevados a cabo por parte de los outsourcers de forma

secuencial en el tiempo gestionando el cambio con el cliente. Desde luego, el aspecto humano, es el aspecto más crítico en cualquier proyecto de tecnología transformacional, y en el caso del outsourcing este hecho se acentúa, por lo que hay que prestar especial interés y contar con socios con fuerte experiencia en estos ámbitos.

El offshore gana protagonismo en las estrategias de sourcing de las compañías españolas: Uno de los requisitos fundamentales en dar soporte a la transformación empresarial como parte de un servicio de outsourcing, es la necesidad de hacerlo bajando los costes. Esto puede hacerse de diversas maneras, por economías de escala del proveedor, utilizando tecnologías que optimicen el coste y también, utilizando recursos más económicos. IDC considera que los proveedores de servicios de outsourcing deben ser capaces de ofrecer a sus clientes el "sourcing más adecuado" a largo plazo utilizando recursos offshore en los casos oportunos.

Las últimas encuestas de IDC sobre servicios de outsourcing a las que se está haciendo referencia en este estudio, muestran un fuerte incremento en la aceptación de los modelos offshore entre las empresas españolas. Situándolas muy cerca de empresas anglosajonas y nórdicas en su predisposición, e indicando, que el fenómeno del offshore ya no es un fenómeno del Noroeste de Europa.

Aunque no son muy publicitadas, son numerosos los casos de grandes compañías españolas que realizan proyectos offshore, bien sea a través de estrategias de insourcing en ubicaciones offshore en las que tienen presencia, bien sea a través de proyectos de outsourcing con sourcing offshore.

Los responsables tecnológicos están teniendo en cuenta este fenómeno global en sus estrategias de sourcing. Muchos clientes se plantean qué tareas de TI pueden ser realizadas desde España y cuáles desde fuera de España a costes más reducidos pero con riesgos controlados.

El creciente interés por el outsourcing de infraestructuras: La gestión y operación de las infraestructuras es una actividad que en muchos departamentos tecnológicos está siendo externalizada. En ocasiones, está resultando complicado encontrar a los profesionales certificados en determinadas tecnologías o con expertise concreto en entornos tecnológicos muy dinámicos.

Las tecnologías de virtualización y automatización de infraestructuras, están simplificando y estandarizando estos entornos favoreciendo la externalización de las mismas. Del mismo modo, la liberación de recursos del departamento TIC para otras funciones no relacionadas con el mantenimiento y operación de la infraestructura es otro de los motivos que está empujando a muchas empresas hacia este tipo de servicios. Asimismo, la flexibilidad que puede aportar una infraestructura externalizada parcialmente en su gestión, o completamente en el equipamiento en sí mismo, es otro dinamizador de este mercado.

Los responsables de tecnología demandan servicios de outsourcing de infraestructuras más estandarizados y a menores precios.

Consolidación y modernización de aplicaciones como prioridad de los clientes: Las inversiones en aplicaciones se perfilan como una gran prioridad en los próximos meses. Los contratos Application Management se beneficiarán de las inversiones en modernización e integración de aplicaciones para dar soporte a la eficiencia del negocio, especialmente en SOA, ERP y BI/Analíticas.

El foco de los responsables de tecnologías está en la creación de entornos unificados de aplicaciones para dotar de flexibilidad y agilidad al negocio, en este sentido soluciones basadas en SOA van a tener un gran protagonismo en los contratos de outsourcing a corto y medio plazo.

Estos proyectos serán incluidos en muchos proyectos de outsourcing de sistemas, por lo que los servicios de Application Management estarán vinculados a proyectos de transformación empresarial en los que la modernización de las aplicaciones y el alineamiento TI-Negocio están jugando un papel crítico.

Recomendaciones

IDC recomienda las siguientes estrategias para el éxito en el outsourcing transformacional:

Estrategias en la
gestión del
outsourcing
transformacional

Llevar a cabo una aproximación estratégica al outsourcing: Los clientes de servicios de outsourcing necesitan aproximarse al outsourcing estratégicamente. Necesitan invertir el tiempo necesario en comprender sus requisitos técnicos y de negocio, identificando dónde y cómo el outsourcing conseguirá cumplir sus objetivos. Los clientes deben ser también capaces de gestionar pro activamente el portfolio de proveedores de servicios internos y externos asegurándose que continúan proporcionando servicios de valor añadido alineados con la empresa. Por tanto, deben ser capaces de desarrollar métricas, directamente alineadas con su estrategia corporativa, midiendo así a los proveedores por objetivos y valor asociados al negocio.

Reconocer que el buen gobierno es clave para las relaciones cliente-proveedor: El buen gobierno resulta crítico no sólo para resolver problemas contractuales o del servicio, sino también para hacer evolucionar las relaciones y colaborar de forma continua para adaptar el modelo de outsourcing a los objetivos de negocio y tecnológico de la empresa cliente. El buen gobierno necesita una aproximación multicapa e incluye elementos operacionales, estratégicos y contractuales. El buen gobierno también incluye herramientas, procesos y personas para gestionar los cambios en la relación.

Invertir en la gestión de la relación: Los clientes de outsourcing deben invertir tiempo, recursos y el compromiso de la dirección en gestionar sus relaciones de outsourcing. Esto incluye actividades como el reclutamiento y desarrollo de profesionales especializados en sourcing. Del mismo modo, se debe invertir tiempo en la definición y conceptualización de los objetivos, comunicándoselos a los proveedores y trabajar conjuntamente para que los contratos de outsourcing den soporte a estos objetivos. Los clientes necesitan proporcionar a sus socios la oportunidad de estar involucrados en su planificación estratégica de negocio. Cuando sea necesario, clientes y proveedores deben ser capaces de realinear las iniciativas de sourcing con los objetivos del cliente. Al final los clientes buscan en los proveedores la capacidad de demostrar flexibilidad y cooperación.

La flexibilidad como aspecto crítico para hacer cambios en el contrato de outsourcing: Típicamente los clientes y proveedores de outsourcing emplean una considerable cantidad de tiempo definiendo las necesidades técnicas y el entorno tecnológico. Si bien, estos entornos tecnológicos frecuentemente cambian rápida y radicalmente. Mientras que hay un número de supuestos y expectativas que cada parte del contrato tiene al empezar el servicio de outsourcing, ninguna de las dos partes puede basar la relación solamente en servicios TI y precios. El negocio

cambiará y la tecnología evolucionará. El contrato de outsourcing y la relación necesita adaptarse y soportar el cambio, adaptándose a las necesidades y objetivos cambiantes de la empresa. IDC considera que la flexibilidad y capacidad de remodelar los acuerdos de outsourcing resultan clave para su éxito.

Estructurar los contratos anticipándolos a su lógica evolución futura: Algunas alternativas para conseguir la flexibilidad son contratos más cortos, modelos de sourcing selectivo, renegociación de contratos existentes o provisiones blue-sky (son hitos sobre la vida de la relación, por ejemplo cada 6 o 12 meses), en los que las partes abren el contrato a renegociación automáticamente, estos modelos permiten cambiar el tipo, nivel y extensión de los servicios que está recibiendo. Si bien, la flexibilidad lleva asociada un precio. Estos modelos, no son tan competitivos como los tradicionales contratos de outsourcing. A cambio de los costes mayores, el valor estará continuamente alineando los servicios prestados con la evolución de las necesidades de negocio.

Derechos Reservados

Este documento de IDC ha sido publicado como parte de un servicio continuo de investigación ofrecido por IDC, proporcionando material escrito, interacción con analistas, teleconferencias y conferencias. Visítenos en Internet en www.idc.com/spain para conocer más acerca de los servicios de consultoría y suscripciones que IDC ofrece. Para acceder a todas las oficinas de IDC a nivel mundial visite www.idc.com/offices. También puede contactar con nosotros en la línea de atención al público de IDC España, tel. (+34) 91 787 21 50. Envíenos un e-mail a spainform@idc.com para solicitar información sobre la compra de algún servicio de IDC, cotización, copias adicionales o derechos de autor.

IDC España, 2008 © Copyright 2008 IDC. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial, por cualquier medio o forma, sin la autorización expresa y por escrito de su titular.