

Outsourcing en España y Europa en el sector público y privado

La contratación de servicios de outsourcing está incrementando cada día su popularidad tanto en Europa como en España. Recientes cifras muestran que el mercado español de outsourcing representa una cifra de negocio

en torno a los 2.000 millones de euros y está creciendo a un ritmo del 12 % anual, muy por encima de la media del mercado de servicios de Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

ESTA tendencia se observa al mismo tiempo en el sector público y en el privado, aunque con ciertas diferencias entre ambos, como por ejemplo que el primero está más inclinado a externalizar sus aplicaciones de back office y el segundo se focaliza más en sus aplicaciones Web.

No obstante, y, como indica un estudio encargado por Steria a través de una encuesta a casi 600 empresas y entidades públicas realizada en toda Europa por Benchmark Research Ltd, las razones a la hora de elegir un proveedor de servicios externos en España son esencialmente las mismas: las organizaciones están interesadas en rápidas implementaciones, en la mejora de sus niveles de servicio y en el acceso a soporte especializado.

PRIORIDADES

Parece lógico asumir que las instituciones públicas operen con una serie de prioridades y objetivos diferentes a los de las empresas privadas. Por esta razón, también puede suponerse que sus necesidades en relación al uso de servicios IT sean diferentes en ciertos aspectos y es entendible que algunas de las soluciones e innovaciones que han funcionado muy bien en un sector no sean necesariamente tan relevantes en el otro.

De todas formas, a la hora de comparar los sectores público y privado es importante para las empresas y para las administraciones ser cuidadosas en no exagerar en demasía las diferencias para no cerrar sus mentes y limitar sus opciones de aprender de las innovaciones y avances logrados en el

Servicios externalizados en España y Europa			
Servicio	Total	Público	Privado
Aplicaciones Back office	35% (51%)	39% (59%)	32% (44%)
Integración y Redes	28% (51%)	33% (53%)	22% (49%)
Aplicaciones Web	26% (51%)	25% (55%)	27% (47%)
Soporte Desktop	29% (41%)	35% (39%)	22% (43%)
Centros de Datos IT	23% (39%)	28% (42%)	17% (35%)
Sistemas Corporativos	19% (39%)	25% (39%)	11% (39%)

Cuadro 1. (*) Las cifras totales europeas van en cursiva entre paréntesis.

revela que tanto el sector público como el privado utilizan a nivel europeo una combinación parecida de servicios Outsourcing. Los tipos de servicios más populares en toda Europa incluyen aplicaciones de back office (nóminas, facturación, etc.), integración y redes así como aplicaciones Web.

Estos tres servicios fueron utilizados por el 51% de las organizaciones en toda Europa con una

La reducción o liberación de las plantillas de personal IT no parece ser una razón importante para el Outsourcing en España, a diferencia de lo que ocurre a nivel europeo.

otro sector. Mientras que el estudio confirma que realmente existen algunas diferencias clave, hay también algunas áreas con mayor similitud de lo que se pudiera pensar. Pese a que los sectores público y privado consideran que sus políticas y objetivos son en realidad muy distintos, un análisis cuidadoso de la situación revela a menudo que se asemejan más de lo imaginable y que la innovación en un sector es probablemente mucho más fácil de "exportar" al otro sector.



Se da también el caso de que, en determinadas ocasiones, mientras que se registran muy pequeñas diferencias entre los sectores privado y público a nivel europeo, puede haber diferencias significativas a nivel local.

También es cierto que algunas veces las diferencias entre ambos sectores son mínimas, pero esas diferencias significativas entre países existen.

SERVICIOS IT UTILIZADOS

El estudio encargado por Steria

pequeña variación entre los sectores público y privado. La única diferencia notable fue que el sector público utiliza más los proveedores de servicios externos para gestionar aplicaciones de back office (59% de los casos en comparación con el 44% en el sector privado). Otros servicios externalizados de forma bastante común (cerca de un 40% en cada caso) fueron Soporte Desktop, IT data centres y Sistemas corporativos de gestión (ERP, CRM, etc) (cuadro 1).

En cuanto a la situación en España, la proporción de servicios externalizados a proveedores es notablemente inferior en relación al conjunto de Europa. No obstante, la popularidad general de los diversos servicios medidos es similar a la del resto de Europa. Asimismo, a menudo, pero no siempre, la penetración es más alta en el sector público. Esta tendencia se observa en sentido contrario sólo en el caso de las aplicaciones web donde hay, ligeramente, más usuarios en el sector privado.

Ficha técnica del estudio

Este informe ha sido realizado para contrastar la aproximación al Outsourcing por parte de los sectores público y privado a fin de estimular el debate sobre las enseñanzas mutuas que se pueden extraer. Para ello Steria, que es un actor destacado en el mercado europeo de Outsourcing y ofrece soluciones específicas desde la gestión de infraestructuras hasta el outsourcing global, encargó a Benchmark Research Ltd. la realización de este estudio, que fue elaborado mediante 563 entrevistas telefónicas en Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Noruega, Suecia y Reino Unido. Dichas entrevistas, que finalizaron el pasado mes de febrero de 2005, se realizaron a organismos públicos y empresas con plantillas de más de 200 personas. ☒



RAZONES PARA EL OUTSOURCING

Históricamente, se ha hablado de que la razón principal de la externalización de servicios IT es la reducción de los costes de operaciones IT. De cualquier forma, el estudio pone de manifiesto que las empresas y organismos públicos desean frecuentemente una gama más amplia y compleja de beneficios que la simple reducción de costes tecnológicos.

En primer lugar, queda claro que el principal beneficio que se persigue obtener mediante el uso de un proveedor externo es el acceso a un soporte especializado. Este dato sobresale por encima de otras consideraciones para ambos sectores. También es una importante preocupación mejorar los niveles de servicio. La liberación de las plantillas de personal IT, así como su reducción, es también significativa. Los menores costes tecnológicos se encuentran entre las consideraciones más relevantes, y es también uno de los pocos ejemplos donde existe una genuina diferencia de prioridades entre los sectores público y privado. De cualquier modo, está claro que no es el factor dominante. En general, el panorama muestra que las prioridades de los sectores público y privado son muy similares a fin de cuentas (cuadro 2).

En el caso de España, como ocurre para el caso de Europa en su conjunto, el deseo de acceder a un soporte especializado y mejorar los niveles de servicio IT destacan en la lista de razones por las que las empresas utilizarían o utilizan proveedores externos. Y en



El outsourcing en España supera los 2.000 millones de euros.

Sector público y privado coinciden en que los parámetros de medición más importantes son el Índice de satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y el coste total de propiedad.

ambos casos, las proporciones registradas varían poco cuando se comparan los sectores privado y público.

De todos modos, el hecho de liberar las plantillas de personal IT para otros proyectos o la reducción de su número no parece ser

una razón importante para el outsourcing en España, algo diferente de lo que ocurre a nivel europeo.

El mercado español parece más interesado que el mercado europeo en la necesidad de rápidas implementaciones, criterio que se sitúa en España en tercera posición cuando en Europa encontramos en este mismo ranking otro factor de motivación diferente que es el de liberar los equipos informáticos (cuadro 3).

EVALUACIÓN DEL SERVICIO DEL PROVEEDOR

Pese a que existen bastantes similitudes entre los dos sectores en cuanto a los tipos de referencias utilizadas para la medición del servicio, es notable que el sec-

tor privado se interesa más por el ROI que el sector público.

En realidad, el estudio muestra que los sectores público y privado se comportan de forma similar cuando se trata de los parámetros utilizados para evaluar el rendimiento del proveedor. La única diferencia sustancial es el hecho de que el sector privado concede más importancia al retorno de la inversión. De cualquier forma, y pese a esto, ambos sectores coinciden en que los parámetros de medición más importantes son el Índice de satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y el coste total de propiedad.

La satisfacción del cliente se refiere en este caso a la satisfacción de los usuarios finales del servicio en cuestión. En el caso del sector privado, hace referencia a los clientes de la empresa. En el caso de las administraciones públicas, atiende a los ciudadanos que requieren hacer uso de los servicios que se prestan.

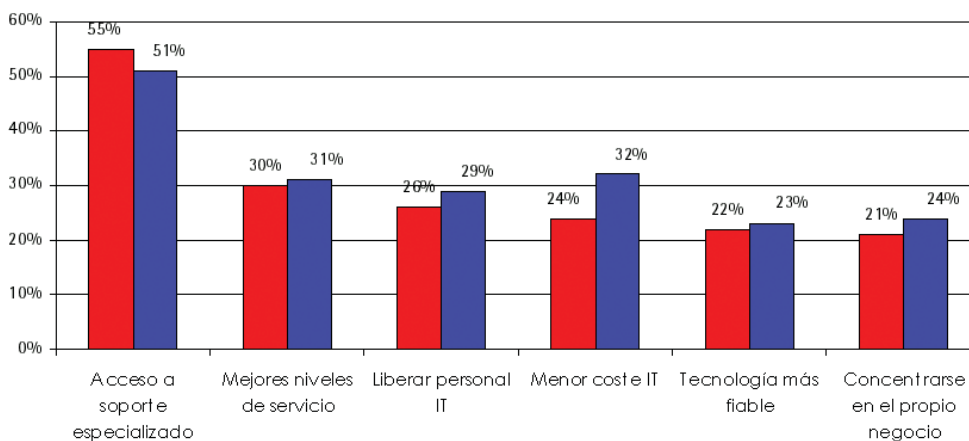
De todos modos, al preguntar al sector privado basándose en su experiencia y en qué parámetros deberían ser usados en el sector público, se ha puesto de manifiesto que percibe las motivaciones del sector público como radicalmente distintas a las suyas.

Beneficios esperados España y Europa

Beneficio	Total	Público	Privado
Acceso a soporte especializ.	35% (53%)	35% (55%)	35% (51%)
Mejora niveles servicio IT	36% (31%)	38% (30%)	35% (31%)
Liberar plantillas IT	11% (28%)	13% (26%)	10% (29%)
Menores costes IT	28% (28%)	23% (24%)	33% (32%)
Sistemas IT más fiables	21% (22%)	15% (22%)	23% (23%)
Implementación más rápida	40% (21%)	45% (21%)	35% (23%)
Concentrarse en neg. básico	6% (23%)	3% (21%)	10% (24%)

Cuadro 3. (*) Las cifras totales europeas van en cursiva entre paréntesis.

Principales beneficios perseguidos en Europa



Cuadro 2. En rojo, Sector público; en azul, Sector privado.

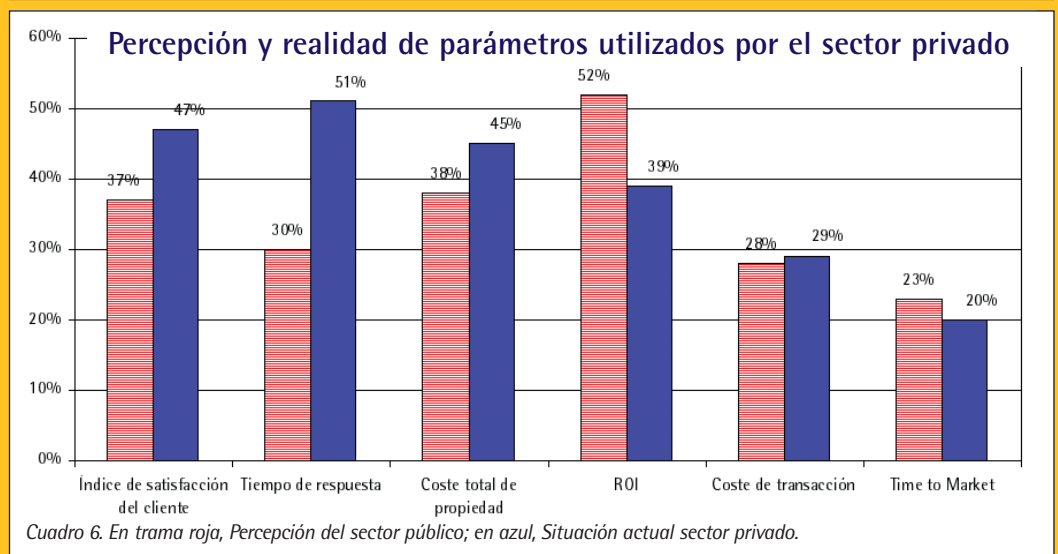
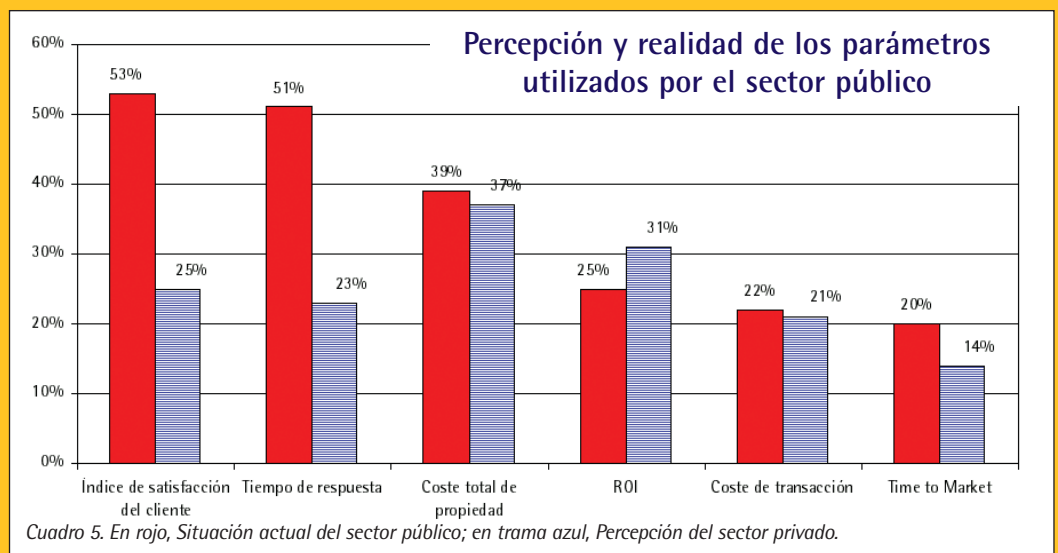
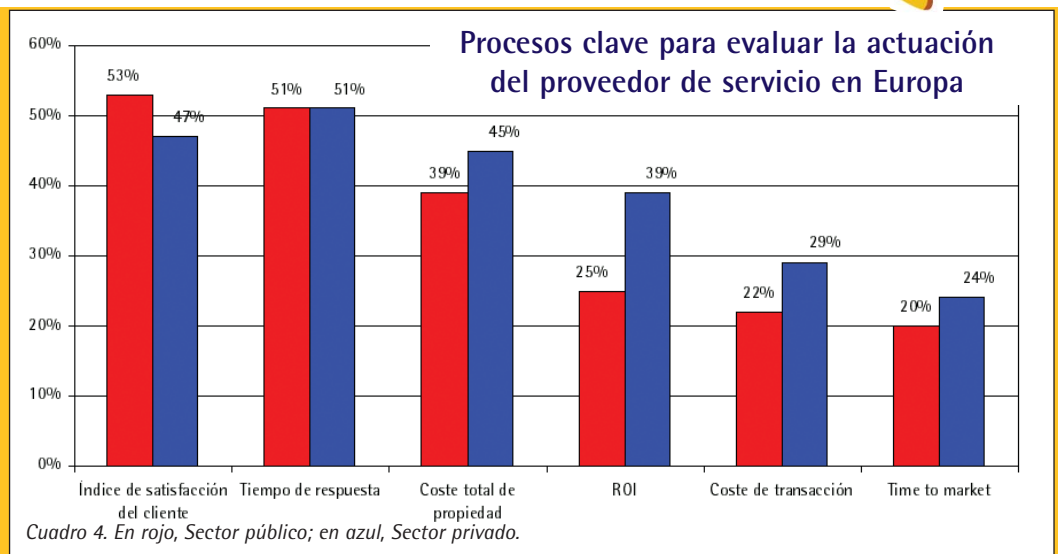
El sector privado supone acertadamente que el coste total de propiedad es un importante parámetro dentro del sector público. Sin embargo, sobreestima la magnitud de la importancia que reviste el ROI (posiblemente porque él mismo lo considera importante). Las mayores diferencias afloran en el grado en que subestiman la importancia de la satisfacción del cliente y del tiempo de respuesta para el sector público. Muchos no pueden imaginar por qué y cómo la satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta representan una preocupación para las entidades del sector público.

Así como el sector privado malinterpreta las prioridades del sector público, también ocurre lo mismo en el caso contrario (cuadros 5 y 6). El sector público tiende a imaginar que el sector privado está dominado por la necesidad de demostrar el retorno de inversión. A consecuencia de ello, subestima el grado en el que el sector privado está actualmente interesado en la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y, en un grado menor, el coste de propiedad.

Este es un ejemplo clásico de un área donde de hecho ambos sectores adoptan una estrategia similar pero piensan que cada uno actúa de forma completamente diferente. El sector público considera que el sector privado está dominado por la preocupación de obtener retorno de inversión y el sector privado estima que el público se preocupa básicamente del coste de propiedad. Ambos fallan al entender las cosas así, ya que en realidad en ambos casos las mediciones clave de la actuación de los proveedores de tecnología son la satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta.

Los parámetros más importantes en toda Europa son la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y el coste de propiedad. La misma situación se da en España tanto en el sector público como en el privado.

Los índices de satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta son parámetros ampliamente utilizados en España por un 80% de todas las organizaciones. Esto es



considerablemente más amplio que en el caso de la media europea.

Algunas variaciones locales adicionales incluyen un creciente énfasis en el time to market como

parámetro de medición y, para el sector privado únicamente, un progresivo énfasis en los costes de transacción y en el ROI.

En términos de percepción, el sector privado identifica correcta-

mente los tres parámetros principales de medición que utiliza el sector público. De todas maneras, tienden a sobreestimar la importancia del coste de propiedad y a desestimar la importancia del



Los 12 Mandamientos del Outsourcing

Recomendado por Steria. Útil para todos

Steria, en base al estudio de mercado encargado a nivel europeo a la empresa especializada Benchmark and Research Ltd, y en base a su experiencia como proveedor de servicios de

Outsourcing, realiza 12 recomendaciones a la hora de contratar servicios de Outsourcing que resultan de extrema ayuda para identificar al proveedor, elegir la solución y medir los beneficios.

Identificando al proveedor

1. No usar un único método para definir la short list de los posibles proveedores. Siempre ha de utilizarse una combinación de diferentes aproximaciones.

2. Es muy beneficioso analizar el tipo de organizaciones con las que el posible proveedor tiene ya contratos de outsourcing. Siempre ha de seleccionarse una empresa considerada como partner de confianza por otra organización con una fuerte reputación.

3. Han de buscarse siempre proveedores de TI que ofrezcan flexibilidad en los niveles contractuales ya que las necesidades de negocio de las organizaciones pueden evolucionar en cualquier momento. La gestión e implementación de los servicios han de adaptarse siempre a esos requerimientos particulares.

4. Han de establecerse los Términos y Condiciones contractuales, las formas de pago y las mediciones de los niveles de servicio que se adapten a la organización y asegurarse de que las personas implicadas en el proceso de selección entiendan por qué son tan importantes.

Comprando la solución

5. Es mucho mejor aceptar un menor nivel de servicio que pueda realmente alcanzarse que algo incumplible que sólo genere decepción. Hay que preguntarse si los beneficios esperados merecen los asociados implicados y si la propuesta es realista.

6. El pago según resultados puede resultar muy atractivo pero hay que asegurarse de que las demandas son realistas por ambas partes. Es mejor utilizarlo como parte del acuerdo que basar el contrato entero en este principio.

7. Incluso durante una colaboración a corto plazo, los cambios son inevitables tanto en términos de terminología, procesos, como estructura organizativa. Ha de elegirse un proveedor externo con flexibilidad para responder a estos cambios.

8. Las personas del equipo informático suelen ser muy territoriales en cuanto a su trabajo se refiere. Hay que garantizar que el diálogo con ellos sea fluido y continuo e implicarles desde el principio con el proveedor externo.

Midiendo los beneficios

9. Ha de establecerse un equipo de gestión del cambio para garantizar en particular que se actúe rápidamente sobre cualquier problema que se genere, sobre todo, si se desea que la encuesta de satisfacción de usuarios internos tenga credibilidad.

10. Una de las mejores formas de mantener una satisfacción constante es dividiendo los proyectos en una serie de hitos alcanzables, en vez de fijar sólo una distante meta final. De esta forma, se garantiza la motivación por objetivos cumplidos.

11. Es necesario determinar las herramientas de medición desde una fase muy temprana a fin de establecer un marco de referencia con los indicadores clave que se desea medir en el proceso de revisiones periódicas y para la gestión de la mejora continua del servicio.

12. El éxito ha de ser reconocido en el mismo momento en que ocurre. No hay que esperar a la próxima revisión formal de resultados para comunicarlo. ☒

tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente; una tendencia que refleja la actitud general en Europa. En el sector público, se refleja una tendencia en Europa a sobreestimar la importancia del ROI en el sector privado. Aún así, reconocen que otros factores pue-

den ser probablemente importantes y, en consecuencia, no están tan desubicados en relación a las prioridades reales del sector privado.

RAZONES PARA LA ELECCIÓN DEL PROVEEDOR TECNOLÓGICO

Las empresas e instituciones

públicas toman en cuenta una serie de factores cuando eligen proveedores, de los cuales los más importantes son la experiencia especializada en aplicaciones o tecnologías específicas, la estructura de costes y precios, el conjunto de objetivos realistas para

niveles de servicio y de resultados, la experiencia específica en el sector de actividad concreto del cliente y un servicio completo, desde la consultoría a la implantación y la gestión.

Pocas diferencias aparecen aquí entre el sector público y el

sector privado aunque, una vez más, parece que el ROI merece mayor consideración en el sector privado. Así, incluso aunque ambos sectores parecen pensar que poseen diferentes prioridades a la hora de elegir a sus proveedores de servicios, en realidad sus prioridades son muy similares (cuadro 8).

Si nos fijamos en España, a la hora de seleccionar proveedores externos, queda claro que el acceso a aplicaciones especializadas/experiencia tecnológica representa a nivel global un importante factor de interés (como ocurre en toda Europa). No obstante, el deseo de encontrar proveedores que efectivamente puedan demostrar experiencia vertical aparece más fuertemente en el mercado español que en otros lugares.

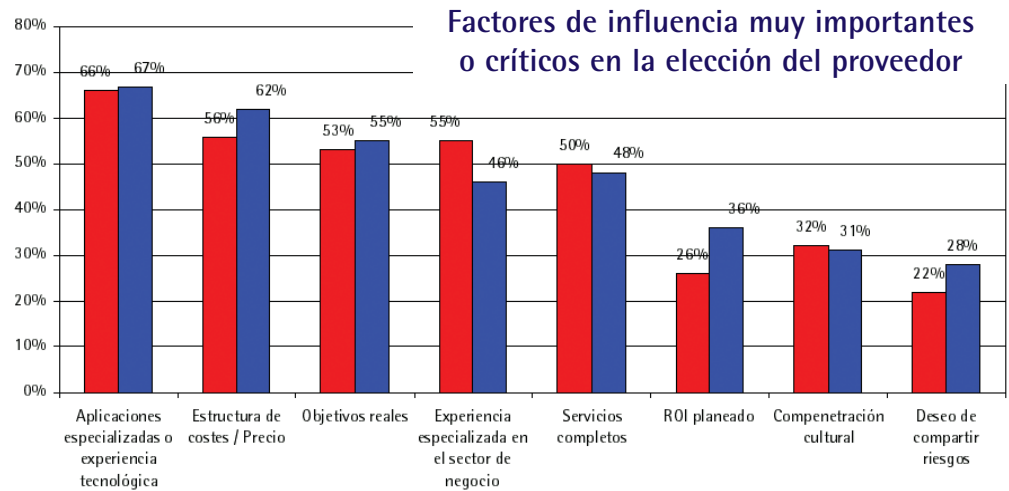
El establecimiento de objetivos realistas representa una consideración secundaria (algo por debajo de la media europea) y, en general, el ROI previsto es una consideración menor en España que en otros países aunque el deseo de buscar un buen encaje cultural es más significativo en España (cuadro 9).

HACIA EL FUTURO

El estudio de Steria pone de relieve algunas de las diferencias y similitudes clave entre las posturas de los sectores privado y público en relación a los proveedores de servicios IT de Outsourcing. Ciertamente, los dos sectores hacen gala de distintas diferencias pero también es indudable que se parecen más que a priori. También es probable que puedan aprender mucho más el uno del otro de lo que consideran y que las oportunidades de transferir soluciones y estrategias innovadoras de un sector a otro son más significativas de lo que parece.

España se distingue del panorama general europeo básicamente por su menor uso de servicios IT de Outsourcing. Todos los servicios examinados fueron menos externalizados en España que en la mayoría de los otros países.

El acceso a especialistas o expertos es importante en España pero no es un motivo tan determinante para el outsourcing como



Cuadro 8. En rojo, Sector público; en azul, Sector privado.

España se distingue del panorama general europeo básicamente por su menor uso de servicios IT de Outsourcing.

en otros lugares. Otros factores son igual de importantes, especialmente la necesidad de mejorar los niveles de servicios IT y, de modo



más concreto en el mercado español, la voluntad de ser capaz de

implementar nuevos proyectos más rápidamente.

La satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y el coste de propiedad repre-

sentan factores clave. De hecho, estos son los tres mismos factores

que prevalecen en toda Europa. Una única consideración más local hace referencia a la importancia del time to market, que es visto en España como algo de mayor importancia que en el resto de los países.

Factores como ser capaz de implementar nuevos proyectos más rápidamente y el interés por el time to market indican que se pone un mayor énfasis en el uso de proveedores para proyectos específicos que en el fomento de relaciones de partner a largo plazo.

Cuando se buscan proveedores externos resulta clave encontrar empresas que puedan demostrar experiencia vertical así como experiencia en aplicaciones y tecnologías especializadas. Estos dos factores representan las preocupaciones más importantes en España.

Otras consideraciones importantes en el proceso de selección incluirían un buen encaje cultural y el establecimiento de objetivos realistas.

La estructura de costes y precios es razonablemente significativa pero no es un criterio clave. ☒

Parámetros de evaluación

Parámetro	Sector Público		Sector Privado	
	Actual	Percepción s. privado	Actual	Percepción s. privado
Satisfacción del cliente	88% (53%)	55% (25%)	80% (47%)	68% (37%)
Tiempo de respuesta	83% (51%)	58% (23%)	75% (51%)	68% (30%)
Coste total propiedad	53% (39%)	68% (37%)	63% (45%)	73% (38%)
Retorno de inversión	20% (25%)	50% (31%)	53% (39%)	83% (52%)
Coste de transacción	23% (22%)	58% (21%)	48% (29%)	65% (28%)
Time to Market	48% (20%)	45% (14%)	40% (24%)	58% (23%)
No sabe		18% (23%)		15% (20%)

Cuadro 7. (*) Las cifras totales europeas van en cursiva entre paréntesis.

Factores de interés a la hora de seleccionar proveedores externos

Factor de interés	Total	Público	Privado
Aplicaciones especializadas/Experiencia tecnológica	59% (66%)	56% (66%)	63% (67%)
Coste/estructura de precios	33% (59%)	25% (56%)	40% (62%)
Objetivos realistas	41% (54%)	33% (53%)	51% (55%)
Experiencia esp. vertical	71% (51%)	80% (55%)	63% (46%)
Servicios end-to-end	25% (49%)	28% (50%)	23% (48%)
ROI planificado	18% (31%)	8% (32%)	28% (31%)
Compenetración cultural	38% (31%)	36% (32%)	40% (31%)
Voluntad compartir riesgos	25% (25%)	11% (22%)	40% (28%)

Cuadro 9. (*) Las cifras totales europeas van en cursiva entre paréntesis.

Steria Ibérica.
Tel. 913-939-888.
marcom@steria.es.
www.steria.es.