

GESTIÓN DE RELACIONES CON PROVEEDORES EN EL APROVISIONAMIENTO DE SERVICIOS INFORMÁTICOS

Vicente, S.^(P); Gómez, V.; Prida, B.

Abstract

The article analyses the use of procurement traditional and strategic model in the services acquisitions based in knowledge management. Using the example of IT services, and after a brief introduction on procurement processes, we distinguish the different typologies of IT services and of procurement mechanisms that are generally used.

Then, the model is applied to four companies: two belonging to the financial sector, one from the telecom and one from the public sector. The conclusions show an analysis of the fitness of the procurement mechanisms used in the variety of service typologies, based in the experiences of the four cases.

Keywords: procurement management, services sector, procurement processes

Resumen

El artículo analiza la aplicación de los modelos de compras tradicionales y estratégicos a la adquisición de servicios basados en conocimiento. Se toma como ejemplo el sector de servicios informáticos y, tras una breve introducción a los procesos de compras, se establecen las tipologías de los servicios informáticos proporcionados habitualmente y la de los mecanismos de contratación utilizados en la actualidad.

A continuación, se aplica el modelo a cuatro empresas: dos del sector financiero, una del sector de las telecomunicaciones y una del sector público. Las conclusiones recogen un análisis de la idoneidad de los distintos mecanismos de contratación para cada tipología de servicio basándose en las experiencias recogidas en los casos estudiados.

Palabras clave: gestión de aprovisionamientos, sector servicios, procesos de compras

1. Introducción

En un entorno en el que la producción se encuentra globalizada y en el que las empresas deben hacer frente tanto a sus competidores tradicionales como a grandes multinacionales que accediendo continuamente a sus mercados naturales, el aprovisionamiento de servicios de valor añadido en los mercados locales acapara crecientes cuotas de protagonismo dentro de la actividad diaria de los departamentos de compras. Sin embargo, las características del aprovisionamiento de servicios de valor añadido poseen propiedades intrínsecas que dificultan la aplicación de los modelos tradicionales de compras aplicados en la adquisición de bienes tangibles y obligan a su revisión.

El presente artículo se encuentra basado en el caso del aprovisionamiento de servicios informáticos pero sus conclusiones pueden ser en buena parte generalizadas para el resto de servicios de elevado valor añadido adquiridos por las empresas y que día a día se constituyen en el factor diferenciador de sus productos.

2. Antecedentes

2.1. Modelos de la función de compras

La función tradicional de compras se encuentra marcada por la optimización del coste de transacción dentro del conjunto de operaciones válidas. En este sentido las funciones atribuidas al departamento de compras consisten fundamentalmente en el registro de la necesidad de compras, la búsqueda de proveedores en el mercado, la transmisión a los proveedores de la necesidad del usuario, la evaluación de las ofertas recibidas, la negociación del menor coste de transacción posible y, finalmente la tramitación y control de los contratos para la compra seleccionada.

El modelo tradicional fue concebido para su aplicación sobre productos estándar o, en su defecto, fácilmente describibles de modo total, que eran incorporados a la empresa para su utilización durante largos ciclos de vida de los productos [1].

En contraposición con el modelo tradicional, el modelo propuesto por la dirección estratégica de aprovisionamientos dinamiza el proceso de compras permitiendo la involucración directa de los proveedores seleccionados en las fases de definición de productos, aprovechando sus capacidades de investigación y favoreciendo la retroalimentación entre los expertos de la empresa matriz y sus homólogos -fuertemente especializados- en los proveedores que participan en el ciclo de vida de un producto. En este sentido, dentro del enfoque estratégico, el proveedor pasa de ser una pieza más en la cadena a convertirse en uno de los pilares utilizados por la empresa para la consecución de sus objetivos y, por tanto, esta relación ha de ser gestionada adecuadamente por la empresa [2].

2.2. Tipología de servicios informáticos

Los servicios más comúnmente demandados por las empresas del sector de la informática se pueden clasificar en función de su naturaleza:

- Consultoría/Asesoramiento técnico: Consultoría especializada en las distintas ramas de informática empresarial con objetivo de determinar las soluciones más convenientes.
- Desarrollo de proyectos software / personalización de productos existentes: Desarrollo de aplicaciones software y/o personalización de productos para adecuarse a las necesidades intrínsecas de la organización.
- Explotación y soporte técnico: Explotación de sistemas informáticos contruidos desde su implantación hasta las tareas de mantenimiento ordinario recomendadas por el fabricante pasando por la operación del sistema.

2.3. Modalidades de contratación actuales

En función de la modalidad del servicio, a su vez puede establecerse la clasificación:

- Prestación de servicios profesionales: Selección del equipo técnico adecuado y cesión temporal de la capacidad de trabajo del mismo al cliente, quien se encargará de la gestión de su trabajo y asumirá las labores de coordinación y liderazgo del proyecto encomendado. El servicio es controlado/facturado en función del esfuerzo consumido.
- Proyectos cerrados/llave en mano: Realización del servicio profesional en base a un alcance previamente acordado. En este caso, el servicio es controlado y facturado en base a los entregables definidos en el alcance.
- Acuerdo marco de colaboración: Acuerdo para la realización de servicios profesionales en base a unas tarifas previamente acordadas. La modalidad del trabajo es determinado a medida que se crean las necesidades.

- Outsourcing: Contratación a largo plazo de uno o más procesos de negocio a un proveedor especializado para conseguir una mayor efectividad, tanto en coste como en conocimiento.
- Offshoring: Outsourcing internacional de procesos de negocio normalmente en búsqueda de un abaratamiento de los costes.

3. Casos de estudio

El trabajo de investigación presentado ha realizado un análisis de la aplicación del modelo de compras de servicios informáticos y su impacto en las relaciones establecidas entre la empresa demandante y la proveedora en cuatro organizaciones fuertemente demandantes de este tipo de servicios. Dichas organizaciones operan en los siguientes sectores:

- Sector Asegurador: Selección de una empresa de ámbito nacional, que opera bajo un gran número de marcas y con canales de comercialización externalizados. La agilidad en el manejo de la información, la elevada personalización de sus productos para cada canal de ventas y la rapidez para incorporar en su portfolio los productos demandados desde los distintos canales son una de las bases para que su actividad no sea integrada verticalmente por los distintos canales.
- Sector Comunicaciones Móviles: Selección de un operador de ámbito global que opera en diversos países por medio de filiales localizadas. Dentro de cada filial se realiza la adecuación de la oferta global a la demanda local en base a los distintos públicos objetivos y los movimientos realizados por la competencia.
- Sector Financiero: Selección de entidad bancaria de ámbito nacional. Dentro de su cartera de servicios se ofrece todo tipo de productos financieros (desde cuentas corrientes a servicios avanzados para empresas pasando por mediación en bolsa). Ante una situación de alta competencia y un mercado fuertemente saturado con entidades online, servicios de asistencia personales, etc, los productos desarrollados deben permitir una amplia parametrización para adecuarse a las ofertas lanzadas por las direcciones de negocio. Por otro lado, el elevado espectro de tecnologías actualmente implantadas, la creciente necesidad de integración de dichos sistemas para el lanzamiento de productos cada día más complejos y la necesidad de un proceso de creación software pesado que garantice la ausencia de fallos es fuente de conflicto habitual con la demanda de tiempos de respuesta ágiles en el lanzamiento de nuevas soluciones.
- Sector público: Selección de un organismo perteneciente a la administración pública que presta un servicio horizontal a las distintas conserjerías. Su labor consiste en la especificación, construcción y posterior explotación de los sistemas informáticos utilizados en las distintas misiones de la administración.

3.1. Empresa sector asegurador

En el primer caso de estudio, el proceso de aprovisionamientos de servicios informáticos parte del plan director de sistemas aprobado de forma anual por la dirección de la compañía. En base a este, se establecen los sistemas informáticos que serán adquiridos durante el año en curso.

El proceso de aprovisionamiento para cada nuevo sistema, tiene como primera actividad la realización de una especificación de requisitos detallada del sistema encaminada a la transmisión de las necesidades funcionales del área de negocio al área de informática. Completado este proceso, la dirección de informática determina las empresas proveedores que serán invitadas a la presentación de ofertas. Por política de compras, las empresas

convocadas a la licitación siempre se componen de dos o tres proveedores con experiencia previa en la compañía junto con un proveedor nuevo.

El proceso de adjudicación, se realiza en base a un informe sobre las propuestas recibidas elaborado por el coordinador de la contratación desde el departamento de informática para el departamento de compras. El departamento de compras realiza la adjudicación partiendo de las propuestas admitidas en el informe primando la variable coste frente a otros factores.

Como vemos en este primer ejemplo, la política seguida por la compañía del sector asegurador se encuentra basada en la aplicación de un enfoque tradicional a todas sus compras. Dicho enfoque provoca una elevada dificultad en los proveedores para mantener el conocimiento de sus equipos de trabajo ya que continuamente se producen valles de trabajo por duración indeterminada en los que no existe colaboración entre ambas empresas.

Por otro lado, el elevado peso de la variable coste y el hecho de continuamente introducir a un nuevo proveedor en todas las licitaciones, provoca que las ofertas realizadas se encuentren siempre muy ajustadas, provocando una gestión de alcance incisiva por parte de los proveedores que acaba generando conflictos entre los equipos de trabajo y la búsqueda continua de comportamientos oportunistas por ambos bandos.

Por último comentar que este proceso, pese a favorecer la competencia y la recepción de ofertas ajustadas provoca unos elevados costes de transacción que con frecuencia no son cuantificados y se traducen en problemas de cumplimiento de fechas, problemas de calidad en los entregables suministrados, desistimiento de proveedores durante la ejecución de contratos y continuos sobrecostes por formación del personal (cargados tanto el proveedor cuyo personal se forma como al cliente cuyos empleados deben transmitir el conocimiento).

3.2. Empresa sector comunicaciones móviles

El segundo caso presentado se encuentra referido a uno de los principales operadores móviles a nivel global. Con presencia en 65 países, su estructura informática europea ha pasado de estar delegada a las distintas filiales nacionales a ser externalizada prácticamente en su totalidad a dos proveedores de ámbito global. Dichos proveedores, poseen presencia en los 65 países por lo que puede asumir el control total del servicio desde las actividades de desarrollo a las de explotación.

Ambos proveedores actúan como backup del otro, estableciéndose una duración inicial del acuerdo fijada en siete años y existiendo estableciéndose como barrera para las actividades de ambos proveedores una restricción geográfica consistente en la separación imaginaria de Europa en dos mitades.

La identificación de las necesidades y el control estratégico de los servicios externalizados es mantenido de forma íntegra por el operador móvil a través de sus distintas filiales. En este sentido, la identificación de las necesidades es realizada por el operador, la especificación de los sistemas es realizada de forma conjunta y el resto de tareas es delegado en el proveedor de referencia correspondiente.

Este modelo de colaboración a largo plazo permite a ambas tipologías de empresas un elevado grado de especialización en sus tareas naturales al tiempo que redundan en la creación de economías de escala al incrementar el volumen por medio de la racionalización del número de proveedores y el consiguiente abaratamiento de costes (estimado en un 25-30% transcurridos los primeros 3 años).

Dentro del modelo seleccionado por este operador, la gestión de servicios de informática externalizada a dos proveedores globales, recoge la posibilidad de subcontratar empresas locales para la provisión de servicios especializados tales como consultorías o servicios

profesionales o bien la externalización internacional de aquellas fases del ciclo de vida de los productos que puedan ser estandarizadas (por ejemplo, la codificación de elementos software es realizada en India mientras que la especificación y diseño de sistemas locales es subcontratado a empresas próximas geográficamente a la filial demandante del servicio).

3.3. Empresa sector financiero

El tercer caso de estudio se encuentra referido a una de las cinco primeras entidades financieras españolas. En el caso de las entidades financieras los servicios IT representan uno de sus activos principales al encontrarse plenamente automatizadas las actividades de gestión de información e intercambio de datos con los distintas/os redes/mercados en los que se opera. El proceso de contratación de esta entidad, al igual que el de la mayoría del sector, parte de la existencia de un conjunto de proveedores homologados por el departamento de compras. Dicha homologación establece un contrato marco de colaboración revisado anualmente en el que se establecen las condiciones base (tarifas, garantías, SLAs aplicables, valoración de proveedores, política de colaboración etc) que serán aplicadas en los distintos contratos establecidos.

Para cada proyecto o servicio lanzado, las áreas de informática de negocio establecen un alcance y un presupuesto dentro del plan director. Llegado el momento de la ejecución, se ofrecen varias modalidades de contratación con el proveedor:

- Contratación de servicios profesionales por tiempo determinado: Diseñado para permitir absorber picos de trabajo en las distintas áreas de informática, la licitación consiste en la definición del perfil deseado por parte del área licitante y la selección y ulterior presentación de los técnicos disponibles por parte de los distintos proveedores seleccionados.
- Contratación de proyectos estratégicos o de alto valor añadido: En este caso el área de informática de negocio procede a realizar la especificación funcional y técnica que debe cumplir el proyecto. Dicha especificación a menudo es retroalimentada por los proveedores – normalmente 2 o 3- que serán invitados al concurso posterior. Las ofertas proporcionadas por los distintos licitadores recoge su compromiso con las especificaciones recibidas, las mejoras que consideren sobre la misma, las fechas de entrega previstas para los entregables definidos y la valoración en jornadas/perfiles de los distintos entregables. El proyecto es asignado en base a la recomendación emitida por el responsable de la ejecución por parte de la entidad financiera [3].
- Contratación de proyectos bajo plataformas altamente estandarizadas: En este caso el área de informática de negocio procede a la especificación de los requisitos que deberán ser satisfechos por el sistema. Se contacta con los proveedores seleccionados y se externaliza la ejecución de las fases de análisis funcional, diseño técnico y pruebas de aceptación del sistema. Las fases de codificación y explotación son gestionadas de forma interna en el contexto de otros proyectos horizontales a la compañía con objeto de aprovechar economías de escala.
- Contratación de proyectos horizontales sin alcance definido: En este caso se trata de extensiones al acuerdo marco establecido por el proveedor con la entidad para la provisión de un determinado servicio del cuál en el momento de la ejecución no se dispone de la especificación pero cuyos parámetros de control y tarificación pueden ser establecidos. Normalmente se tratarán bajo esta modalidad aquellos servicios basados en estándares de la organización de cuyo agrupamiento puedan derivarse economías de escala.

Los distintos modelos de contratación definidos en la entidad financiera permiten determinar la modalidad más adecuada en función de la naturaleza del servicio demandando y su

relevancia estratégica para la entidad. De este modo, en función de la naturaleza del proyecto se determina el grado de implicación y colaboración que será requerido por el proveedor. Dicho grado de colaboración se traduce posteriormente en un contrato con unas cláusulas acorde al nivel de riesgo y un control de la ejecución asumido en primer plano por el responsable del área de informática al margen del área de compras que en el caso de proyectos estratégicos asume una función fundamentalmente administrativa [4].

3.4. Organización perteneciente al sector público

En el caso de la administración pública [5], el proceso de licitación aplicado en los servicios informáticos es equivalente al realizado en el suministro de cualquier otro proceso de compras. En este sentido, el proceso básico consiste en la realización de un proceso de especificación amplio lo más descriptivo posible (tanto funcional como técnicamente) del servicio requerido, publicación del concurso en los canales oficiales, recepción de ofertas por parte de los licitantes, revisión de ofertas y valoración acorde a los criterios definidos, opcionalmente, celebración de una ronda de sesiones para la defensa de las ofertas presentadas y, finalmente, selección de la oferta con mejor valoración.

Nótese que el proceso anterior aunque pueda parecer estricto, permite a los responsables de las distintas administraciones determinar el tamaño de los servicios externalizados así como el alcance (cantidad de trabajo) y duración de los mismos. Por otro lado, los criterios de valoración de las ofertas son determinados por cada concurso, estableciéndose dentro de los márgenes regulados para la contratación, las bases por la que serán juzgadas las distintas propuestas recibidas. La combinación de estos factores permite a cualquier administración determinar en buena parte la política de compras que desea ejecutar ante cada subcontratación.

Normalmente las externalizaciones realizadas por la administración pública han sido clasificadas en dos tipos:

- **Provisión de servicios de soporte y explotación:** Normalmente se trata de procesos de dotación de servicios técnicos para el mantenimiento y explotación de los sistemas informáticos de la administración bajo supervisión directa por responsables de esta última.
- **Provisión de proyectos de nueva creación y mantenimientos evolutivos:** Procesos destinados a la creación de nuevos aplicativos o a la evolución de los existentes. En su definición se suele contar con el feedback de los proveedores habituales de las distintas áreas de la administración.

No obstante a lo anterior, en la administración pública se está procediendo a un cambio en el modelo de contratación de servicios informáticos, ya que, en línea con la industria, se observa una clara tendencia en los últimos años a la realización de externalizaciones a medio plazo dotadas de un gran volumen de trabajos. En este sentido, la diferencia fundamental respecto a las entidades del sector privado se encuentra en la enorme valoración que reciben las consideraciones políticas vigentes como, por ejemplo, la selección de proveedores con presencia geográfica en la comunidad que realiza el concurso o con conocimiento del idioma propio de la región en la que posee sus competencias la administración.

4. Conclusiones

A lo largo del presente artículo se muestra como la naturaleza de los servicios informáticos adquiere un factor diferenciador en las organizaciones que dada su naturaleza requieren del procesamiento automatizado de grandes volúmenes de información. En este tipo de organizaciones y, con independencia de su línea principal de actividad, la contratación de

servicios informáticos se encuentra en fase de evolución hacia procesos de aprovisionamiento estratégico.

Dichos conceptos procedentes del aprovisionamiento estratégico vienen marcados por la búsqueda de alianzas tácticas con proveedores especializados a los que se les dote de un volumen y continuidad que permita el mantenimiento del conocimiento tácito de los equipos de trabajo favoreciendo la optimización de los sistemas desarrollados y de las inversiones realizadas.

A lo largo del presente artículo se han analizado cuatro ejemplos de modelos de compras procedentes de otros tantos sectores dotados de grandes necesidades de gestión de la información. De las organizaciones seleccionadas tres de ellas se encuentran en fase de evolución hacia la externalización de las funciones propias del área de informática a socios tecnológicos capaces de optimizar el valor proporcionado al tiempo que posibilitan al personal propio de las empresas cliente la correcta realización de su papel de nexo entre los departamentos de negocio y las soluciones técnicas provistas a cada necesidad por los proveedores especializados.

En los casos en los que los procesos de contratación se encuentran desalineados con este enfoque se observa que los departamentos de informática asumen partes del proceso de gestión estratégica de los aprovisionamientos al tratar de dotar a los proveedores de su elección del volumen necesario y la continuidad requerida para permitir optimizar la relación cliente-proveedor y reducir el impacto representado por políticas de compras no diseñadas para la naturaleza específica y de valor añadido de este tipo de servicios.

Referencias

- [1] Thompson, I.; Cox, A. ; Anderson, L., "Contracting strategies for the project environment". *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Num 4, 1998.
- [2] Koskinen, K.U., "Tacit Knowledge as a promoter of project success". *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Num 6, 2000.
- [3] Diran, C.; Lenny Koh, S.C.; Gunasekaran, A., "Measuring performance within the supply chain of a large scale project". *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol 12. No 7. 2007; pp- 52-59.
- [4] Fearne, A.; Fowler, N., "Efficiency versus effectiveness in construction supply chains. The dangers of "lean" thinking in isolation". *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol 12. No 7. 2007.
- [5] IBM Media Relations: Vodafone appoints EDS and IBM in global IT outsourcing deal, 02-nov-2006., <http://www.ibm.com>

Correspondencia (Para más información contacte con):

Víctor Gómez Frías.
Área de Ingeniería de Organización. Universidad Carlos III de Madrid.
Avda. de la Universidad, 30; 28911 Leganés (España).
Phone: +34 91 624 91 59
E-mail: vgfrias@ing.uc3m.es