

Este material se ofrece bajo la siguiente licencia de usos permitidos:

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported License.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Máster en
Banca y Finanzas

EL *OUTSOURCING*, O EXTERNALIZACIÓN DE SI/TIC

Octubre de 2011

Dr. Carlos Piñeiro Sánchez
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Objetivos

2

- Profundizar en la manera en que las TIC inducen cambios en la estructura de la organización
- Comprender la fundamentación, y las limitaciones, de la externalización

Contenido

3

- La externalización y su contenido
- Externalización en el campo de los SI/TIC
 - ▣ Modalidades y niveles
- Argumentación y resultados
 - ▣ La problemática financiera de las inversiones en SI/TIC
- Situación actual de la externalización de SI/TIC en España

¿Qué es la externalización?

4

- Transferencia a un proveedor externo de la gestión y/o la infraestructura TIC
 - Asociada al concepto de *reestructuración*
- La externalización es una forma de provisión de servicios
 - La decisión clave no es externalizar o no, sino decidir cómo se va a prestar esa función (Wibbelsman & Maiero, 1994)
 - La elección depende del coste relativo de la internalización, y de las limitaciones del servicio interno, y de los riesgos

Externalizar no es una decisión todo o nada

5

- Puede tener un alcance variable, en función de las previsiones del contrato
- Algunas preguntas clave
 - ▣ ¿Qué se transfiere?
 - Recursos técnicos y humanos, o solo la gestión
 - ▣ ¿Cuál es el objeto del contrato?
 - Actividades esenciales o tareas de apoyo
 - Tareas aisladas, o una función completa
 - Externalización masiva de todo el SI/TI
 - ▣ ¿Cuál es la perspectiva temporal del contrato?
 - Externalización a l/p, o temporal

Willcocks, Lacity, y Hirschheim sobre la externalización TIC

6

- Project Management: proyectos delimitados
- Body Shop: cobertura de necesidades esporádicas
- Facilities Management: gestión de la infraestructura
- Total outsourcing: cesión de una parte significativa de las funciones relativas al SI/TIC (80%)
- Modalidades emergentes
 - *Multi-sourcing*
 - *Co-sourcing*: responsabilidades y riesgos compartidos; retribución variable en función de la calidad
 - *Spin-off*
 - *Creative contracting*

DaimlerChrysler signs multiyear outsourcing deal with EDS

The agreement isn't expected to affect any DaimlerChrysler employees

News Story by [Linda Rosencrance](#)

APRIL 28, 2004

[\(COMPUTERWORLD\)](#) - DaimlerChrysler AG has signed a multiyear IT outsourcing agreement with Electronic Data Systems Corp. Financial terms of the deal, [announced](#) today, weren't disclosed.

Under the pact, EDS will manage the migration of servers -- which include IBM's AIX servers as well as multiple Sun Microsystems Inc. servers and Microsoft Windows NT servers -- and services to a consolidated managed services environment for DaimlerChrysler's Michigan facilities. EDS will oversee management of the automaker's hardware operations and server-based software.

 [Print-friendly](#)

 [E-mail this](#)

 [Feedback](#)

 [Reprints](#)

[Related to this topic](#)

- > [DaimlerChrysler sees savings in RFID tags](#)
- > [Merging Mainframes](#)
- > [IBM panelists cite regulatory compliance successes, challenges](#)
- > [Brief: Verizon inks deal with N.J. colleges for broadband, video network](#)
- > [IBM wins 10-year outsourcing deal from Indian telecom firm](#)
- > [Sears Taps CSC for \\$2B Outsourcing Deal](#)
- > [Outsourcing Gotchas](#)



HP, BT to offer integrated IT and telecom services

HP will manage BT's midrange and desktop IT infrastructure services

News Story by [Patrick Thibodeau](#)

MAY 04, 2004

[\(COMPUTERWORLD\)](#) - NEW YORK --

As part of a \$1.5 billion outsourcing agreement announced today, Hewlett-Packard Co. and British telecommunications provider BT Group PLC said they plan to offer customers integrated IT and telecommunications services.

 [Print-friendly](#)  [E-mail this](#)  [Feed](#)

Related to this topic

- > [BT, Siebel offer low-cost CRM to small businesses](#)
- > [BT teams with EMC and Dell for storage services](#)
- > [IBM panelists cite regulatory compliance success](#)
- > [Brief: Verizon inks deal with N.J. colleges for broadband network](#)
- > [IBM wins 10-year outsourcing deal from Indian tel](#)
- > [Sears Taps CSC for \\$2B Outsourcing Deal](#)
- > [Outsourcing Gotchas](#)



Modalidades complejas, y contratos *ad hoc*

9

- El contrato entre BT e HP es complejo y multilateral
 - ▣ HP gestionará la infraestructura de BT en el Reino Unido, incluyendo más de 100.000 ordenadores
 - ▣ La sede de Londres de BT gestionará la red de voz y datos de HP, y los servicios de asistencia a clientes (*call centers*) en Europa, Oriente Medio, y África

Modalidades complejas, y contratos *ad hoc*

10

- CaixaGalicia, R, y British Telecom
 - ▣ R asume la gestión de la infraestructura y renovará la red corporativa e de teleproceso
 - ▣ *British Telecom* asume estas tareas fuera de Galicia, y también en el extranjero
- Contrato por quince años, valorado en seis millones de euros
 - ▣ Estructura de anillos para aislar y limitar posibles caídas de servicio
 - ▣ Velocidad que multiplica por 1.000 la actual

Los primeros contratos

11

- 1963: Blue Cross of Pennsylvania & EDS
 - ▣ Proceso de datos (CPD)
 - ▣ El contrato preveía, por primera vez, la transferencia de los recursos humanos
- '80: EDS & Continental Airlines, First City Bank, y Enron
 - ▣ Acuerdos marcadamente financieros
 - ▣ El acuerdo con Continental Airlines proporcionó a EDS acceso al sistema de reserva electrónica, que se *exportó* a otras actividades: vehículos, hoteles, etc.
- 1989: Eastman Kodak & IBM
 - ▣ Nace el concepto de *alianza estratégica*

Tendencias actuales

12

- Extensión de los contratos a las pymes
- Nuevas actividades y áreas de negocio
 - ▣ Asesoramiento y evaluación de proveedores externos
 - ▣ Control de calidad de los servicios externos
- Aumento del volumen de negocio
 - ▣ \$9.000 M (1990) $\Rightarrow$ \$28.000 M (1994) $\Rightarrow$
 $\Rightarrow$ \$184.000 M (2003) $\Rightarrow$ \$240.000 M (2008) (+6%)
 - ▣ **830.000** puestos de trabajo alterados o suprimidos en 2005 debido a contratos de externalización de TIC

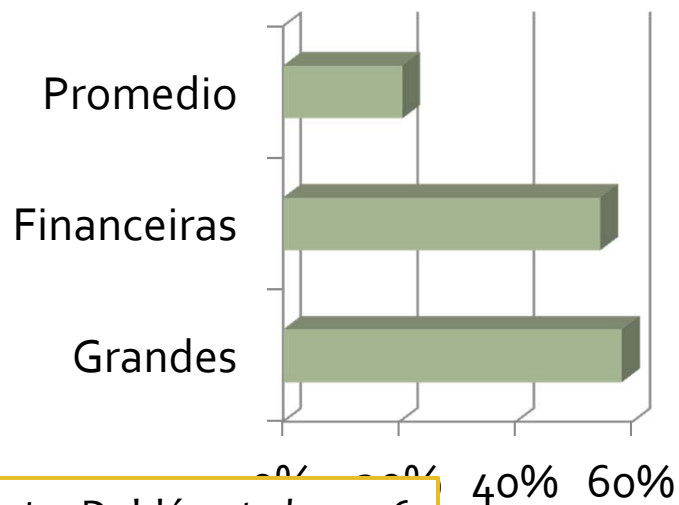
Externalización vs. descentralización

13

- La externalización es una forma de provisión
- No guarda ninguna relación a priori con el grado de (des)centralización
 - Una función externalizada puede estar completamente centralizada
 - O también completamente descentralizada
 - O incluso “distribuida”

La externalización de SI en España

14

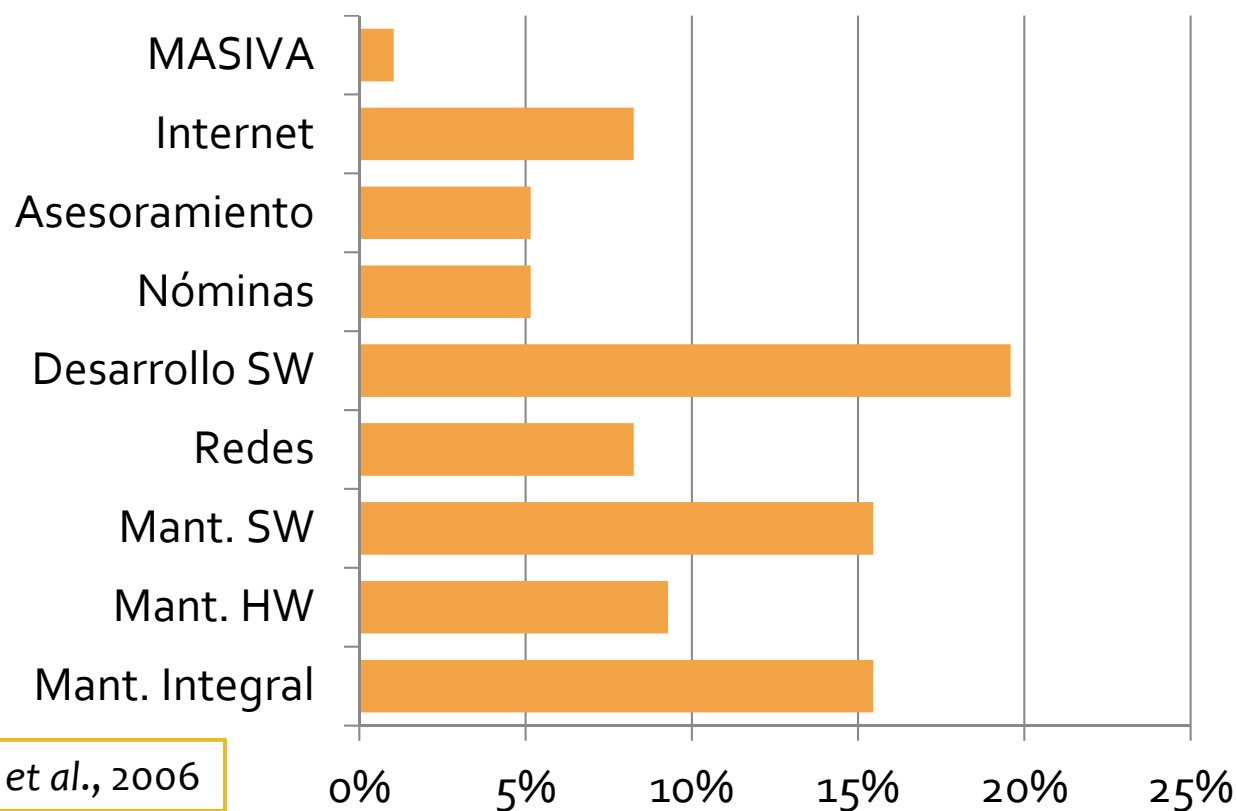


Fuente: Doldán *et al.*, 2006

- Es inferior en las pymes
 - ▣ ¿Relación con la dimensión?
- Esto no prejuzga la importancia relativa o la cuantía económica de los contratos

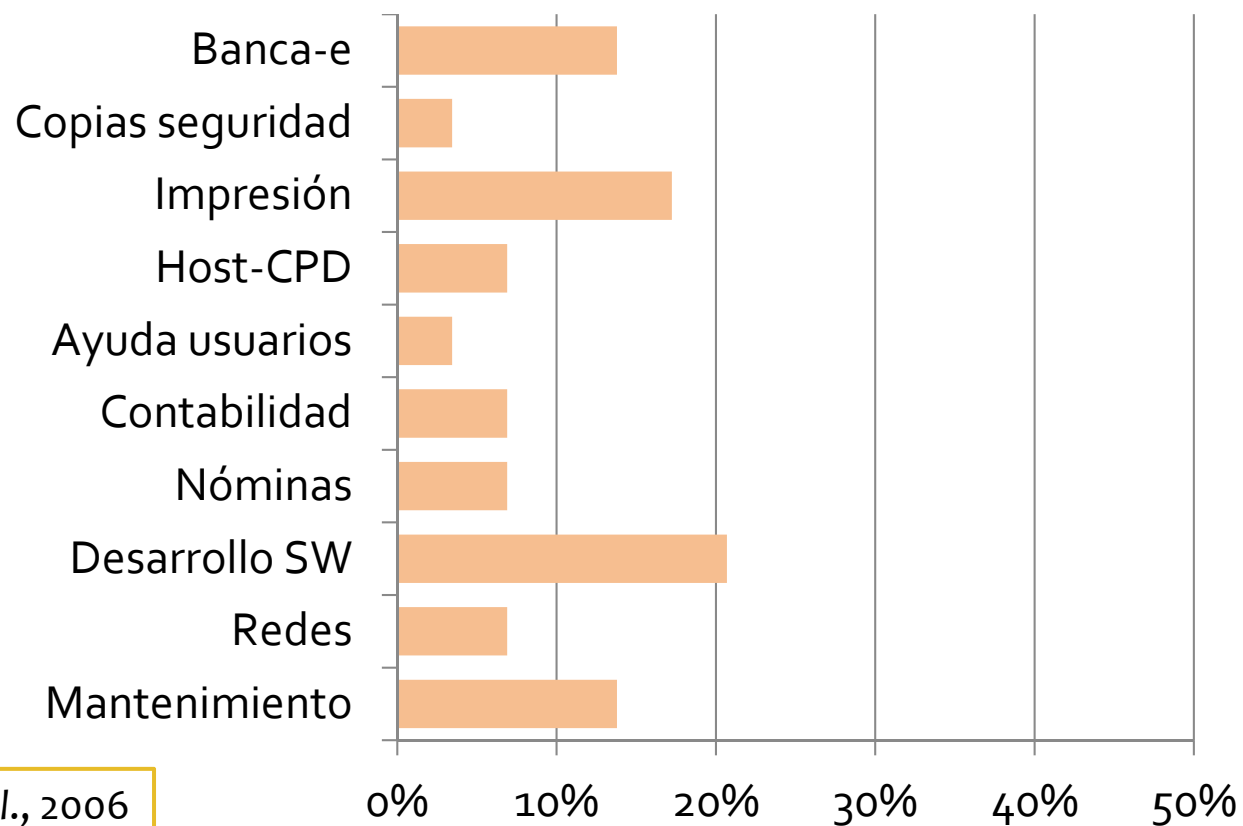
Objetivos

15



Las empresas financieras

16



Fuente: Doldán et al., 2006

Perfiles

17

- Grandes empresas
 - Mayor incidencia de externalización de hosting y CPD (21%), ayuda a usuarios (11%)
 - Menos incidencia en mantenimiento, impresión, grabación de datos y contabilidad
- Banca y servicios financieros
 - No se externalizan la seguridad, asesoramiento, microinformática, ni entrada de datos
 - Ningún caso de externalización masiva
 - **Muy frecuente: spin-off**

El discurso teórico

18

- Teoría de los costes de transacción
- Teoría basada en los recursos
- Teoría de la agencia
- Teoría del poder
- Teoría de la dependencia de los recursos
- Teoría institucional
- Teoría de la difusión de la innovación

(Dibbern *et al.*, 2001)

La justificación *pragmática*

19

- Un cambio estratégico: el énfasis en el núcleo de negocios
- Eludir la problemática financiera de las inversiones en TIC y desvelar su contribución de valor
- Acceder a servicios profesionales
- Reducir el riesgo operacional

El “núcleo de negocios”

20

FC: What are NCI's core competencies?

WB: NCI is a diversified information technology (IT) services company. NCI's commercial practice focuses on outsourced IT and infrastructure services. These services center around NCI's hundreds of experienced IT professionals, and the proven expertise we have gained in supporting over 45,000 seats. NCI allows our customers to focus on their core competencies while we manage their technical infrastructure.

NCI's IT services are delivered from three core business offerings:

- Managed Services – HelpDesk, network management, etc.
- Security Assurance – Physical and IT security solutions, including regulation (HIPAA).
- EProcurement – eProcurement tool of

Los proveedores externos argumentan ventajas comparativas en términos de gestión

William Boyd, Vicepresidente de NCI



Ventajas financieras (I)

21

- El 80% de las empresas que externalizó el SI esperaba ahorrar costes
(Lacity y Willcocks, 1998 ; Ang y Straub, 1998)
- El contrato ¿suprime? la incertidumbre en cuanto al coste de los servicios del SI
 - ▣ Costes de actualización o escalamiento
 - ▣ Nuevas funcionalidades
 - ▣ Software
 - ▣ Etc.

Ventajas financieras (II)

22

- Entrada de tesorería
 - Si implica la transferencia de la infraestructura, el contrato puede generar cash flow
 - Atractivo para empresas en dificultades
- Otras características de interés
 - Financiación (renting)
 - Opción de compra sobre los activos (leasing)
- Desvelar los activos invisibles, y convertirlos en liquidez
- Desembarazarse de algo aparentemente complicado: evaluación de inversiones en TIC

Acceder a servicios profesionales

23

FC: What do you see as the most common struggles within IT departments today?

ML: The greatest challenge for most IT departments is simply keeping pace with technology – and it's not getting any easier. Technology change impacts everything from personnel training, to extending applications to new users, to the timely migration to new platforms. An IT infrastructure that is current and efficient is critical to success. In fact, it's now widely accepted that IT strategy and business strategy

*Mike Luebke, Presidente de Verizon
Information Technologies*

La realidad

24

- Incumplimiento de expectativas
 - Ausencia de ahorros efectivos de costes
 - Servicios no adaptados a las necesidades
- Ruptura de la organización humana
- Riesgos de seguridad y confidencialidad
- Gestión oportunista por el proveedor
- Riesgos competitivos
 - Pérdida de capacidad de aprendizaje
 - Pérdida de competencias internas
 - Costes de cambio: una decisión irreversible

¿Asociación o pura relación comercial?

25

FC: Much has been written about Verizon's mastery of Relationship Management. In fact, WebMD honored Verizon last year as IT Strategic Partner of the year. What's your secret to successful relationship management?

ML: It's focus. Our success merely illustrates the difference between making customer satisfaction the core of a business model, versus just making it a slogan. At Verizon IT, it starts with gaining a deep understanding of the customer's business objectives. We conduct a multitude of site visits and interviews with various departments -- to learn the business drivers; to identify such variables as peak

Mike Luebke, Presidente de Verizon
Information Technologies

El proveedor externo intentará
mantener a relación comercial,
pero también maximizar sus
propias utilidades

Algunas referencias bibliográficas (I)

26

- Doldán Tié, F. R.; Luna Huertas, P.; Martínez López, F. J.; Piñeiro Sánchez, C. (2006): "IS/IT Outsourcing in Spain: A Critical Empirical Analysis". En Kehal, H. S.; Pal Singh, V. (2006): *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective*: 372 – 402. Nueva York: Idea Group Publishing.
- Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J. (ed) (2002): *Information systems outsourcing*. Nueva York: Springer – Verlag.
- Lacity, M. (1993): *Information Systems Outsourcing*. Chichester: Wiley.
- Lacity, M. and Hirschheim, R. (1993): "Implementing information systems outsourcing: Key issues and experiences of early an adopter". *Journal of General Management* (19:1), pp. 17 – 31.
- Ang, S. y Straub, D. W. (1998). "Production and transaction economies and IS outsourcing: A study of the U.S. banking industry". *MIS Quarterly*, Vol. 22 N° 4, pp. 535-552

Algunas referencias bibliográficas (II)

27

- Lacity, M.; Hirschheim, R. (1995): *Beyond the information systems outsourcing bandwagon: the insourcing response*. Chichester – Nova lorque: Wiley.
- Lacity, M. C.; Willcocks, L. (1998). "An empirical investigation on information technology sourcing practices: lessons from experience". *Management Information Systems Quarterly* Vol. 22, N° 3, pp. 363 – 408
- Millar, V. (1994): "Outsourcing trends". *Proceedings of the Outsourcing. Cosourcing and Insourcing Conference*. University of California – Berkeley.
- Wibbelsman D.; Maiero, T (1994): "Cosourcing". *Proceedings of the Outsourcing. Cosourcing and Insourcing Conference*. University of California – Berkeley.
- Dibbern, J.; Güttler, W.; and Heinzl, A. (2001): "Die Theorie der Unternehmug als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung". *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)* (71: 6), pp. 675 – 699