

# LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA SELECCIÓN DE UN PROVEEDOR DE SERVICIOS TI



## Desde hace ya algunos años,

la tecnología y todo aquello relativo a la innovación tecnológica se ha convertido en un factor clave y estratégico de cualquier empresa que desee ser competitiva en un mercado cada vez más saturado y agresivo.

### Contacto:

**Antoni Mallol Martínez**

[amallol@anytic.com](mailto:amallol@anytic.com)

+34 600 937 923

La gran mayoría de las medianas y grandes empresas ya disponen en la actualidad de soluciones ERP, CRM, BPM, ECM, BI, etc. las cuales les permite disponer de la mayor información para la gestión de sus negocios, y así lo demuestra la cifra de negocio según el “Informe Anual del Sector TIC y de los Contenidos en España 2018” elaborado por el equipo de ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de los SI) y RED.ES.

### Datos del sector TICC por productos

#### 4. Servicios

#### Edición de otros programas informáticos

#### Cifra de negocio por categorías (millones de euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Software de gestión empresarial/ERP	0	0	326	364	432	483
Programas de red, en soporte físico	40	110	130	128	283	264
Software sanitario y de gestión hospitalaria	0	0	22	30	127	243
Otras aplicaciones horizontales	0	67	100	45	92	182
Sistemas Operativos Monousuario	0	6	19	46	46	161
Otras aplicaciones verticales	0	148	57	72	100	132
Otros productos relacionados con la edición de otros programas informáticos	123	168	7	71	74	101
Programas de gestión de base de datos, en soporte físico	81	60	79	30	28	59
Herramientas de desarrollo y compiladores de lenguajes de programación, en soporte físico	6	45	10	34	40	49
Automatización Fuerza de Ventas/CRM	0	0	18	44	50	45
Sistemas de Back up	0	0	19	15	25	14
Sistemas Operativos Multiusuarios	0	45	42	17	10	10
Otros sistemas operativos en soporte físico	0	110	63	74	120	4
Sistemas operativos en soporte físico	124	0	0	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>374</b>	<b>759</b>	<b>893</b>	<b>970</b>	<b>1.427</b>	<b>1.746</b>

Fuente: “Informe Anual del Sector TIC y de los Contenidos en España 2018” (ONTSI y RED.ES)



A todo esto hay que añadir la lenta, pero inexorable adopción de nuevas tecnologías como pueden ser BigData, Inteligencia Artificial, Computación Cognitiva, IoT, etc.

Esta situación hace que los directores de los departamentos de sistemas de información (CIO) cada vez tengan más presión sobre su trabajo diario. Cada vez son más los sistemas TI a implantar, a mantener, a velar porque funcionen

## ¿POR QUÉ REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES TI?

La gran mayoría de estas grandes empresas disponen de certificaciones de calidad, como la ISO 9001:2015 dentro de la cual se establece la necesidad de que la empresa defina los criterios necesarios para evaluar a sus proveedores. Muchas empresas no llevan a cabo este proceso de forma adecuada, y en el caso de que realicen algún tipo de evaluación de proveedores, ésta se limita generalmente a aquellos proveedores que están gestionados desde el departamento de compras de estas empresas. Pero ¿por qué no evaluar también a los proveedores que nos ofrecen los servicios IT, y que además hemos considerado estratégicos para el correcto funcionamiento de nuestra empresa?

A menudo nos encontramos que estas medianas y grandes empresas contratan estos servicios de soporte al área de TI a las grandes consultoras tecnológicas de reconocido nombre y prestigio. A priori parece una apuesta segura.

**¿por qué no evaluar también a los proveedores que nos ofrecen los servicios IT, y que además hemos considerado estratégicos para el correcto funcionamiento de nuestra empresa?**

sin ningún tipo de problema, puesto que estos sistemas se han convertido en pieza clave para el día a día de estas empresas.

Además, a esta presión sobre el área TI, hay que añadir que los presupuestos que las compañías dedican a estas áreas a menudo no incrementan, sino incluso a veces disminuyen, mientras que las expectativas y los requerimientos de las empresas aumentan.

Todo esto hace que estas empresas y sus CIO requieran de la contratación de proveedores TI, de consultoras tecnológicas que les ayuden en los procesos de implantación, mantenimiento y soporte de estas infraestructuras, tanto por lo que se refiere al hardware como al software. Estos proveedores de TI deben ayudar a las empresas a reducir costes y a manejar la complejidad de los sistemas y las infraestructuras TI.

Por definición, una gran empresa de consultoría tecnológica debería cubrir con creces las necesidades de los departamentos de TI de estas empresas, pero es en este momento, cuando estamos pensando en la contratación de una consultora tecnológica, en el que deberíamos reflexionar y cuestionarnos sobre si esta gran compañía tecnológica es la más adecuada para nuestra empresa. Es probable que haya otras empresas de consultoría, quizás no tan grandes, pero sí más especializadas, que nos puedan ofrecer un determinado tipo de servicio con el mismo nivel de calidad que la gran consultora pero a un menor coste. Un benchmarking de proveedores TI, que permitiera una evaluación de parámetros objetivos, nos podría ayudar a validar estas suposiciones.

Según el estudio *“Análisis de decisiones en la Selección de Proveedores de Tecnologías de la Información: Una Revisión Sistemática”* de Lucas Grossi y Jose A. Calvo-Manzano de la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid, *“del 20 al 25 por ciento de los proyectos de adquisición de TI de gran tamaño fracasan dentro de dos años y el 50 por ciento fracasan dentro de cinco años. Los factores que contribuyen al fracaso del proyecto son: la mala gestión, la mala definición de requisitos, la falta de evaluaciones comprensivas, la selección de proveedores y la contratación inadecuada, los insuficientes procedimientos tecnológicos de selección, y los cambios de requisitos no controlados. La mayoría de los fracasos de proyectos se podrían evitar si el adquirente aprendiera a: comprender los problemas de decisión, hacer un mejor análisis de decisiones y usar el buen juicio (CMMI, 2010). (Gill, Grewal, & Sareen, 2008) también indican que la mala decisión en la selección del proveedor de TI es una de las razones fundamentales que causa el alto fracaso del outsourcing de TI.”*

## EVALUAR PROVEEDORES NO ES SOLICITAR OFERTAS

La evaluación de proveedores no consiste en realizar una petición de oferta para que el proveedor presente una valoración del coste de la prestación de un determinado servicio.

La evaluación de proveedores debe ser un proceso previo a la petición de oferta. Antes de pedir una oferta específica para la prestación de un servicio TI, deberíamos evaluar las capacidades, conocimientos, experiencia, etc. del posible proveedor para poder abordar el proyecto.

La petición de oferta debería ser el resultado de un proceso de evaluación de proveedores. Una evaluación de proveedores debería realizarse sobre una muestra de múltiples proveedores (por ejemplo, diez proveedores distintos), los cuales, una vez debidamente evaluados podríamos obtener lo que denominamos una “short list” de aquellos proveedores que han obtenido mejor valoración en la evaluación realizada. A los proveedores que conforman esta “short list” debería ser aquellos a los que se les realizara una petición formal de oferta, puesto que son aquellos proveedores que pueden ofrecer más garantías de éxito en nuestro proyecto.

**La petición de oferta debería ser el resultado de un proceso de evaluación de proveedores**



## BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES TI

Cuando vayamos a realizar la evaluación de un proveedor TI, lo primero que deberemos hacer es informar al proveedor de que le vamos a solicitar información con el objetivo de evaluarlo, y que posteriormente, en función del resultado de la evaluación se le solicitará (o no) una oferta formal para la realización de un determinado servicio o proyecto.

Los beneficios de la evaluación de proveedores TI son múltiples:

- **Mayor garantía de la capacidad de entrega y ejecución del servicio** por parte del proveedor.
- **Mayor garantía de la experiencia y conocimientos** por parte del proveedor de la tecnología sobre la que realizar el servicio así como del entorno de negocio del cliente.
- **Reducción de costes** debido a la evaluación de la relación calidad/precio; entendiéndose en este caso, calidad como aquel conjunto de características e indicadores que muestran de forma objetiva la valoración de un determinado proveedor en las distintas áreas de evaluación (capacidad financiera, capacidad tecnológica, experiencia, etc.)
- **Contar con una relación de proveedores capacitados** para poder ejecutar el servicio.

Además de estos beneficios, si esta evaluación de proveedores se subcontrata a una empresa especializada, podemos añadir:

- **Reducción muy importante del tiempo** dedicado por el CIO a la búsqueda, identificación y evaluación de proveedores TI potenciales.
- Disponer de un informe detallado en el que se reflejan las características y capacidades de cada uno de los proveedores evaluados que le permitirá **justificar ante la dirección de la compañía la elección de un determinado proveedor.**
- **Mayor aportación de valor por parte del CIO**, puesto que no invertirá su tiempo en la búsqueda y evaluación de proveedores, sino en el análisis de las capacidades de estos y en la selección del proveedor que mejor se ajuste a sus necesidades a partir del informe de evaluación.
- **Mayor objetividad** en la selección del proveedor TI.

# ¿QUE PARÁMETROS DEBEMOS EVALUAR?

Como hemos comentado, en la evaluación de proveedores TI deberemos evaluar parámetros objetivos, que al fin y al cabo son los que nos permitirán comparar un proveedor con otros.

Aunque hay un conjunto de indicadores a evaluar que puede ser genérico para cualquier proveedor de TI, con independencia del servicio que se tenga que prestar, hay otro conjunto de indicadores que pueden ser específicos del proyecto para el que se desea evaluar al proveedor de TI.

Podemos agrupar los parámetros de evaluación de proveedores TI en distintos ámbitos como pueden ser:

- **Estabilidad financiera.** El proveedor debe tener suficiente estabilidad como empresa y disponer de una posición financiera saludable que garantice que pueda operar exitosamente a largo plazo.
- **Indicadores de empresa:** La estabilidad financiera del proveedor es importante, pero no es el único indicador que deberemos evaluar para seleccionar al futuro proveedor. Existen otros indicadores a nivel de empresa que a menudo es importante considerar:
  - o **Localización:** La localización geográfica de las oficinas y equipos técnicos a prestar el servicio. Aunque a menudo se pueden prestar servicios TI de forma remota, hay otros tipos de proyectos en los que la localización de las oficinas y delegaciones del proveedor TI son importantes (como por ejemplo, en los proyectos de mantenimiento de hardware de una red de tiendas o centros).
  - o **Equipo humano de la empresa:** Otro de los indicadores importantes de evaluar son aquellos relacionados con el equipo humano del proveedor como pueden ser: Número de empleados que conforman la empresa, Número de empleados adscritos al departamento que nos deberá prestar el servicio, índice de rotación del personal técnico, etc.
- **Capacitación técnica:** Otro tipo de indicadores es la capacitación técnica del proveedor, tanto a nivel de empresa, como a nivel de los profesionales que la conforman:
  - o **Capacitación técnica empresarial.** La capacitación técnica empresarial se suele acreditar con los certificados de los fabricantes para la prestación de servicios sobre un determinado tipo de soluciones y/o infraestructuras.
  - o **Capacitación del equipo técnico:** La capacitación del equipo técnico se puede evaluar valorando la experiencia y los conocimientos acumulados del equipo técnico que conforma la división o departamento en la tecnología necesaria para la ejecución del servicio. En este ámbito, también se puede valorar y evaluar las certificaciones específicas relacionadas con el servicio a prestar.

- **Experiencia de la empresa:** Uno de los criterios de evaluación de proveedores de TI, es la experiencia que el proveedor puede tener. La experiencia del proveedor se puede evaluar desde dos ámbitos distintos:
  - o **Tecnológico:** En este ámbito evaluaríamos las referencias y clientes satisfechos que el proveedor tiene en proyectos tecnológicos parecidos al que deseamos abordar, con independencia del sector al que pertenezca la referencia.
  - o **Sectoriales:** En este ámbito evaluaríamos las referencias y clientes satisfechos que el proveedor tiene en otros clientes del mismo sector que el del cliente para el que se está realizando la evaluación. Es importante que el proveedor conozca las características del negocio del cliente, conozca el argot que se utiliza en el sector, las necesidades específicas que tienen otros clientes de su mismo sector, etc.
- **Indicadores económicos:** Aunque los indicadores económicos deberían ser un indicador más en la evaluación de proveedores, a menudo se convierte en uno de los indicadores más importantes para la selección del proveedor TI. Entre los indicadores económicos podemos encontrar:
  - o **Tarifas:** Para la evaluación de las tarifas, lo más sencillo es solicitar a los posibles proveedores las tarifas base que estos tienen para los distintos perfiles que consideramos necesarios para ejecutar el proyecto que el cliente desea abordar.
  - o **Descuentos:** Otro de los indicadores que podemos contemplar en la evaluación económica del proveedor TI es los porcentajes de descuento o rappels que éste nos puede ofrecer en función del volumen económico del proyecto a contratar.
  - o **Forma de pago:** La forma de pago puede ser otro de los indicadores a considerar en la evaluación económica del proveedor TI. Es probable que, si el proveedor ofrece formas de pago, como podría ser una tarifa plana, sea más beneficioso para el cliente al reducir así las puntas de tesorería que podría tener que abordar a lo largo del proyecto o servicio.

Para cada uno de los parámetros que deseemos evaluar de cada proveedor será imprescindible que identifiquemos:

- **Puntuación para el indicador:** Definirá el valor máximo y mínimo que deseamos asignar al indicador a evaluar.
- **Ponderación o peso en la decisión:** También será preciso que identifiquemos el peso que tendrá el indicador en la evaluación general.

La puntuación y la ponderación que demos a cada uno de los indicadores a evaluar podrán variar en función del proyecto o servicio a realizar. Puede ser, que para un proyecto, un determinado indicador sea clave, mientras que para otro no.



## EVALUAR LA MEJOR RELACIÓN CALIDAD/ PRECIO

En definitiva, el objetivo de una evaluación de proveedores TI es identificar aquellos proveedores que cumplan en mayor grado aquellas características o indicadores que el cliente haya identificado que son imprescindibles para alcanzar el éxito en la ejecución de su proyecto o servicio, y que ya hemos definido en el apartado anterior.

La evaluación de proveedores TI debe poder facilitar un informe al CIO con la valoración objetiva de aquellos indicadores que ayudan a definir en que grado se adapta el proveedor a las expectativas y necesidades del cliente. Las empresas que hayan obtenido mayor puntuación en la evaluación de proveedores aparecerán al inicio de la lista de proveedores óptimos.

De todos modos, esto no es suficiente.

El objetivo real de la evaluación de proveedores TI y aquel que puede ayudar al CIO en mayor medida, no es sólo identificar aquellos proveedores que cumplan con mayor grado aquellas características o indicadores, sino que además lo hagan **al menor precio**.

Como uno de los indicadores que hemos comentado anteriormente que es interesante solicitar a los distintos proveedores es la tarifa económica base de los distintos perfiles que son necesarios para el proyecto o servicio, entonces podemos obtener el indicador **coste/punto**. En la evaluación de todos los indicadores, cada proveedor habrá obtenido una determinada puntuación. Si dividimos la puntuación por la tarifa media de los perfiles necesarios para el proyecto o servicio obtendremos la ratio coste/punto. Esta ratio nos indicará que coste tiene cada punto de valoración del proveedor. A menor coste/punto, nos indicará que la relación calidad/precio del proveedor será mayor, y por lo tanto más beneficiosa para la empresa que desea contratar el proyecto o servicio.



Veámoslo con un ejemplo, supongamos que una vez finalizado el análisis de evaluación de proveedores TI, hemos obtenido la siguiente clasificación:

### Clasificación según puntuación

Proveedor	Puntuación	Tarifa media	Ratio Coste/Punto
Proveedor 1	1000	620,00€	0,62
Proveedor 2	950	580,00€	0,61
Proveedor 3	925	550,00€	0,59
Proveedor 4	850	490,00€	0,58
Proveedor 5	800	450,00€	0,56
Proveedor 6	760	450,00€	0,69
Proveedor 7	725	525,00€	0,68
Proveedor 8	700	610,00€	0,87
Proveedor 9	670	575,00€	0,86
Proveedor 10	650	550,00€	0,85

Si nos fijamos sólo en la puntuación obtenida por los proveedores durante la evaluación tendremos que el proveedor que más se ajusta a todas nuestras necesidades y requerimientos es el 'Proveedor 01'.

Sin embargo, si analizamos la clasificación de los proveedores en base a la ratio coste/punto, podemos observar la siguiente clasificación:

### Clasificación según ratio Coste/Punto

Proveedor	Puntuación	Tarifa media	Ratio Coste/Punto
Proveedor 5	800	450,00€	0,56
Proveedor 4	850	490,00€	0,58
Proveedor 3	925	550,00€	0,59
Proveedor 2	950	580,00€	0,61
Proveedor 1	1000	620,00€	0,62
Proveedor 7	725	490,00€	0,68
Proveedor 6	760	525,00€	0,69
Proveedor 10	650	550,00€	0,85
Proveedor 9	670	575,00€	0,86
Proveedor 8	700	610,00€	0,87

En este caso por ejemplo, tenemos que el 'Proveedor 05' es el proveedor con una menor ratio coste/punto. Esto nos indicará que este proveedor dispone en un 80% con puntuaciones y características similares a las del 'Proveedor 01', pero con un 27,42% menos del coste respecto a ese proveedor. Podríamos afirmar que es este proveedor el que nos ofrece la mejor calidad/precio de todos los proveedores.

Con esta información en la mano, ya será responsabilidad del CIO el decidir a qué proveedores desea invitar a la petición de oferta. Deberá valorar el impacto que puede tener en su proyecto o servicio que el 'Proveedor 05' haya obtenido ese 20% menos de puntuación que el 'Proveedor 01', pero con un coste del 27,42% inferior.

## Palabras clave:

- #BigData
- #InteligenciaArtificial
- #ComputacionCognitiva
- #ERP
- #CRM
- #BPM
- #BI
- #ProveedoresIT
- #CIO
- #EvaluacionProveedores
- #SeleccionProveedores
- #ISO9001
- #SoporteTI

## CONCLUSIONES

Aunque la evaluación de proveedores TI no es actualmente una práctica extendida en las medianas y grandes empresas, sí que consideramos que sería una práctica que podría ayudar a seleccionar el mejor proveedor para cada proyecto o servicio. El mercado tiene muy buenos proveedores para la ejecución de distintos proyectos y/o servicios, pero que sea un buen proveedor no significa que vaya a ser el más adecuado para nosotros. Un coche deportivo de alta gama puede ser un buen coche y caro. Quizás un camión cuesta lo mismo o más que este deportivo, pero si lo que necesitamos es disponer de un vehículo para repartir mercancía, seguramente el deportivo no será el vehículo más adecuado para nosotros. Con esto no estamos diciendo que sea un mal coche, simplemente que no cubre nuestras necesidades y expectativas.

Fotos: Pixabay

Referencias:  
[https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/InformeAnualSectorTICC2018\\_0.pdf](https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/InformeAnualSectorTICC2018_0.pdf)

CALVO-MANZANO VILLALÓN, José Antonio;  
GONÇALVES GROSSI, Lucas. "Análisis de decisiones en la selección de proveedores de Tecnologías de la Información: Una revisión sistémica". Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información. Asociación Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información. RISTI, número 8, 12/2011.

### CONTACTO

Antoni Mallol Martínez

+34 600 937 923

amallol@anytic.com

www.anytic.com