Capgemini AVASANT

ADMnext

Tendencias en la Externalización de los Servicios Gestionados

Índice de contenidos

0. Prólogo.....4

1. Resumen ejecutivo.....6

2. Metodología.....14

3. Dominios de análisis:
   - 3.1 Perfil proveedores.....17
   - 3.2 Características del servicio.....22
   - 3.3 Transformación y gobierno.....30
   - 3.4 Modelos económicos.....36
   - 3.5 Impacto COVID-19.....40
   - 3.6 Aspectos a explorar.....46

Agradecimientos

0. Prólogo

La tecnología se ha convertido en una pieza clave para afrontar los desafíos de la actual crisis de la economía global

La tecnología y sus servicios son uno de los flujos de aprovisionamiento más importantes para el entorno empresarial. Los servicios tecnológicos habilitan la eficiente operación de las compañías, el acceso de los clientes a su oferta, la integración con sus ecosistemas sectoriales y la capacidad de innovar y por tanto de incrementar su competitividad. La externalización de estos servicios, se consolida como un factor clave en las estrategias tecnológicas de las empresas, con el objetivo de afrontar los desafíos que la crisis de la economía global representa en el momento actual.

Ante este entorno y con el objetivo de estar cerca de las necesidades del cliente, Capgemini, uno de los grandes players tecnológicos del panorama mundial, ha solicitado a AVASANT, firma líder en asesoramiento independiente con presencia global, una investigación de mercado cuyo resultado es este interesante punto de vista. Bajo el título "Tendencias en la Externalización de los Servicios Gestionados", el informe pretende dar respuesta a las principales preocupaciones de la industria, recogiendo la visión de una selección de compañías líderes de múltiples sectores.

Los contenidos están encaminados a aportar una visión actual sobre las principales expectativas de la demanda en este tipo de servicios, haciendo énfasis en todos aquellos aspectos (de transformación, de innovación y de gobierno) que incrementen su valor esperado. Además, dada la extraordinaria situación en la que nos encontramos, hemos considerado necesario incluir una actualización del informe dedicada a analizar los impactos COVID-19 en este tipo de servicios.

Queremos expresar nuestro máximo agradecimiento a las compañías participantes en este informe, por la deferencia que han tenido al contestar a nuestras preguntas, y esperamos que los contenidos del mismo les permita obtener una visión de última generación de la externalización sobre los servicios gestionados para los próximos años.

Ricardo Cruz-Estadao
Managing Partner Spain & Portugal
AVASANT

Marga García Aguila
VP ADM Strategic Growth
Capgemini España

1. Resumen Ejecutivo

La tecnología se ha convertido en una pieza clave para afrontar los desafíos de la actual crisis de la economía global

Durante el desarrollo de este estudio, hemos tenido la oportunidad de compartir con las direcciones de tecnología entrevistadas, aspectos que no están ligados al día a día de los servicios (que también) y que nos ha permitido obtener una visión más estratégica y de valor sobre los procesos de externalización de la gestión de aplicaciones. No ha sido nuestro objetivo fundamental profundizar en el enfoque más habitual de los servicios, si no en descubrir, cuáles son las preocupaciones de la demanda alrededor de la eficiencia, la innovación y la transformación, y que por tanto, los proveedores de estos servicios deberían incorporar a su propuesta de valor.

En los últimos años, las expectativas de la demanda (Figura 1) sobre los resultados de sus estrategias de outsourcing, han ido evolucionando desde la reducción de costes y el rendimiento del servicio, hacia la entrega de valor y la transformación conseguida gracias

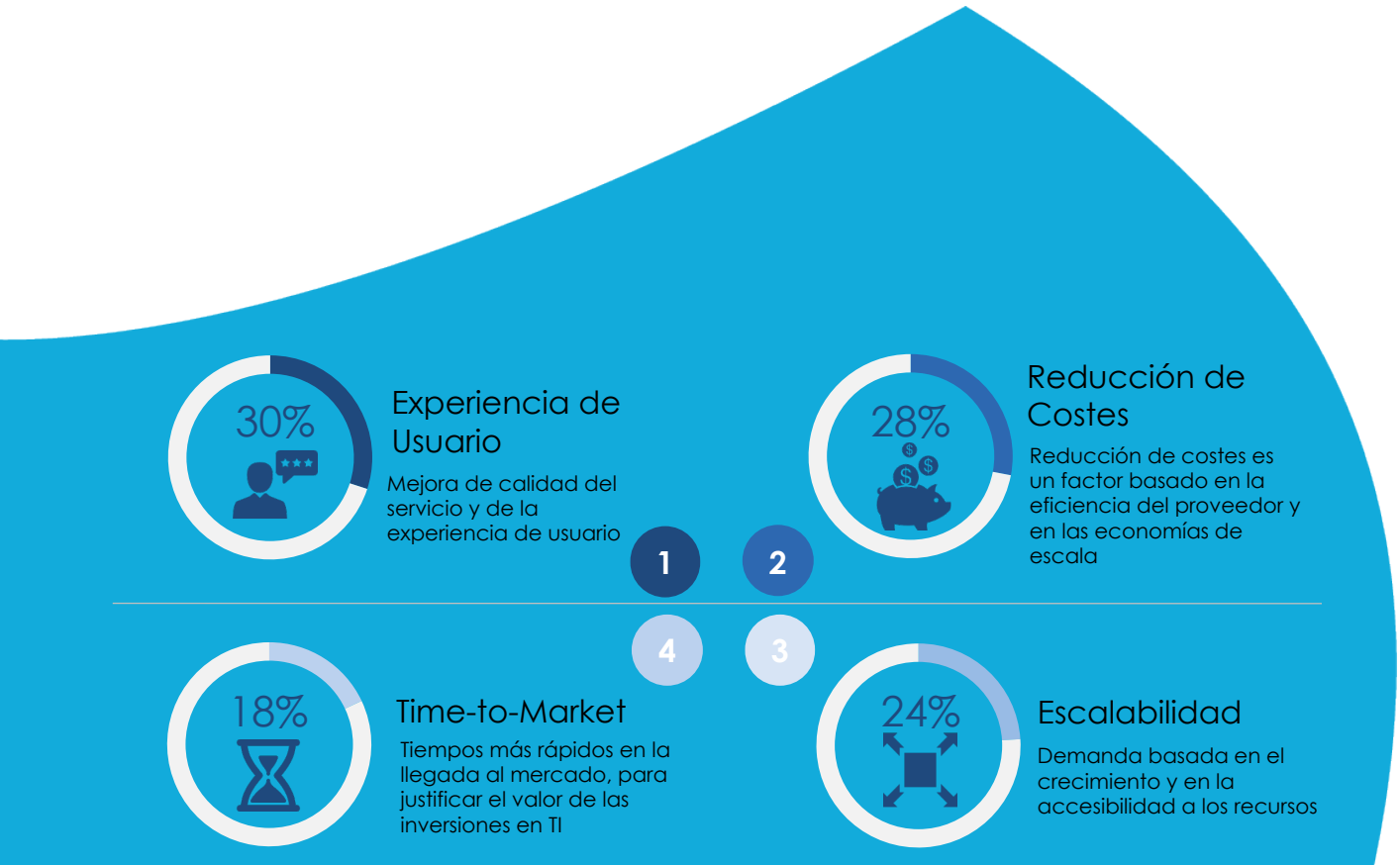
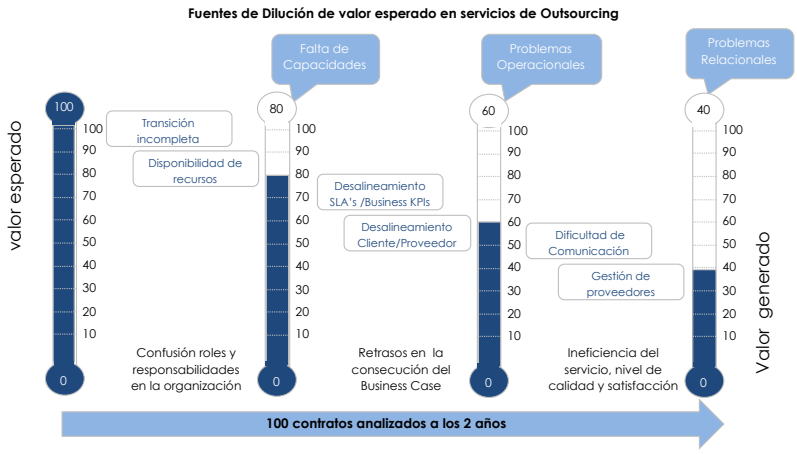


***Figura R-1**: Cambios en las expectativas de la demanda*

Es también mencionable, los cambios que se están produciendo en los modelos económicos asociados a estos servicios de externalización, donde las compañías apuestan por una mayor transparencia y flexibilidad en los modelos financieros que los sustentan. La innovación aplicada a los servicios, está cobrando un protagonismo que no tenía en el pasado, y que en la actualidad es considerada como un componente fundamental en la propuesta de valor de los proveedores de este tipo de servicios.

Esta evolución de las expectativas de la demanda, también viene derivada por el comportamiento de los resultados esperados de los servicios a la finalización de sus respectivos contratos. Nuestras conclusiones tras analizar más de 100 contratos a nivel global (Figura 2), es que se producen importantes pérdidas de valor a la finalización de los contratos, comparadas con los objetivos planteados en su inicio. El origen de esta dilución del valor, se desprende fundamentalmente de los siguientes factores:



- Falta de capacidades, en tiempo y nivel de especialización.

- Ineficiencia operacional del servicio.

- Dificultades relacionales, como consecuencia de los incumplimientos contractuales.

Figura R-2: Factores de dilución del valor esperado

Estas pérdidas de valor, están provocando cambios en la manera de abordar estos servicios por parte de la demanda, buscando acuerdos basados en otros modelos de pricing, con diferentes plazos contractuales y maximizando el valor entregado. Valor entregado, que no sólo se basará en los tradicionales indicadores de rendimiento del servicio, si no que además, incluirá elementos transformacionales y de innovación que incorporarán ese valor añadido esperado por las compañías.

> "Las pérdidas de valor son una realidad, en los servicios de outsourcing"

> **“Las relaciones a largo plazo, buscan alcanzar ganancias y riesgos compartidos”**

Las relaciones a largo plazo que se definen en los servicios externalizados, establecen compromisos basados en la compartición de ganancias y riesgos, y donde se pueden “dibujar” oportunidades que van más allá del enfoque más tradicional de los servicios. Propuestas (Figura 3) que incluyan la combinación de la externalización de las infraestructuras tecnológicas junto con la operación de las aplicaciones, serán potencialmente valoradas.

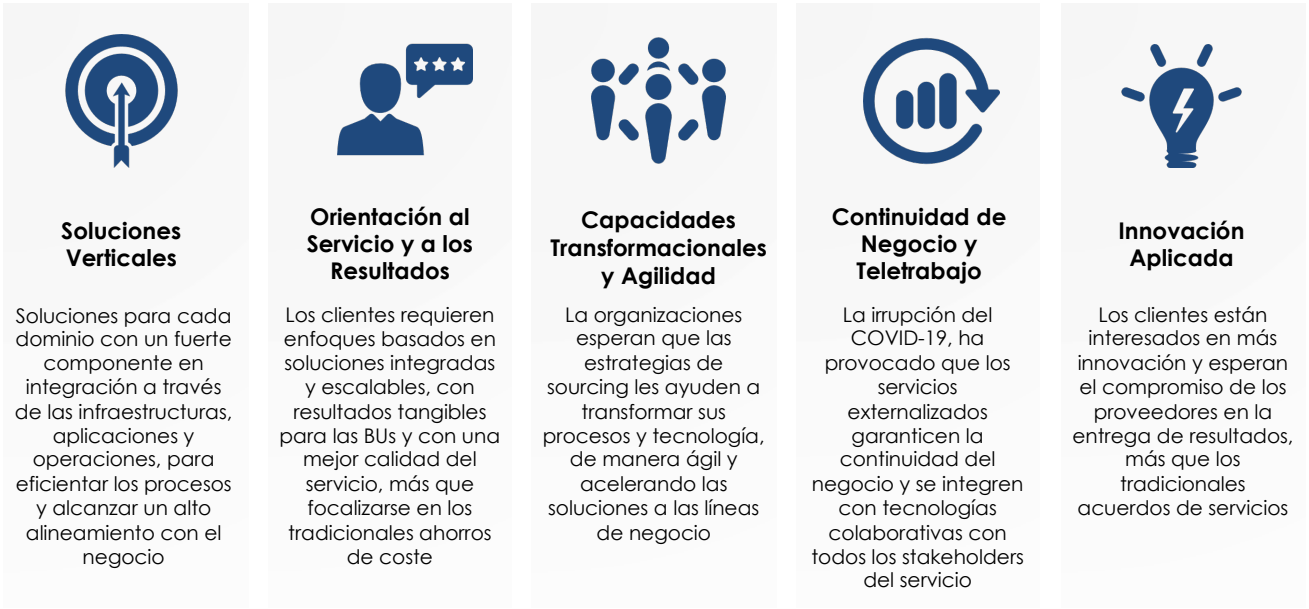


Figura R-3: Elementos de valor añadido de los servicios

Ofrecer capacidades de digitalización a los legacy, incorporar metodologías ágiles a la operación del servicio, integrar la automatización en la prevención, en la corrección de las incidencias, y en los flujos de los procesos del mantenimiento, están reconfigurando la nueva propuesta de valor demandada por el mercado.

Además, hemos de añadir aquellos factores que como consecuencia del efecto COVID-19, están condicionando la reconfiguración de los servicios. Los servicios externalizados llevados a cabo por los proveedores, son una parte muy relevante de la operación de las organizaciones. Es por tanto necesario, adaptar su propuesta de valor a estas nuevas circunstancias, e integrarla a las políticas de continuidad de negocio de las compañías. Ayudar y asesorar en cómo gobernar los modelos tradicionales con las nuevos modelos híbridos de trabajo (remoto/presencial), se incorporarán a estas propuestas.

"17 compañías pertenecientes a 6 sectores, han participado en la investigación"

Como resultado de las reflexiones anteriores, desde AVASANT y CAPGEMINI, creíamos necesaria la realización de esta investigación. El informe resultante analiza las tendencias clave sobre la externalización de los servicios de mantenimiento de aplicaciones en el mercado español. Los contenidos desarrollados, se han generado a partir de la "voz del cliente" (Figura 4) de dieciséis de las más importantes compañías en España, y pertenecientes a seis sectores de la actividad empresarial de nuestro país.

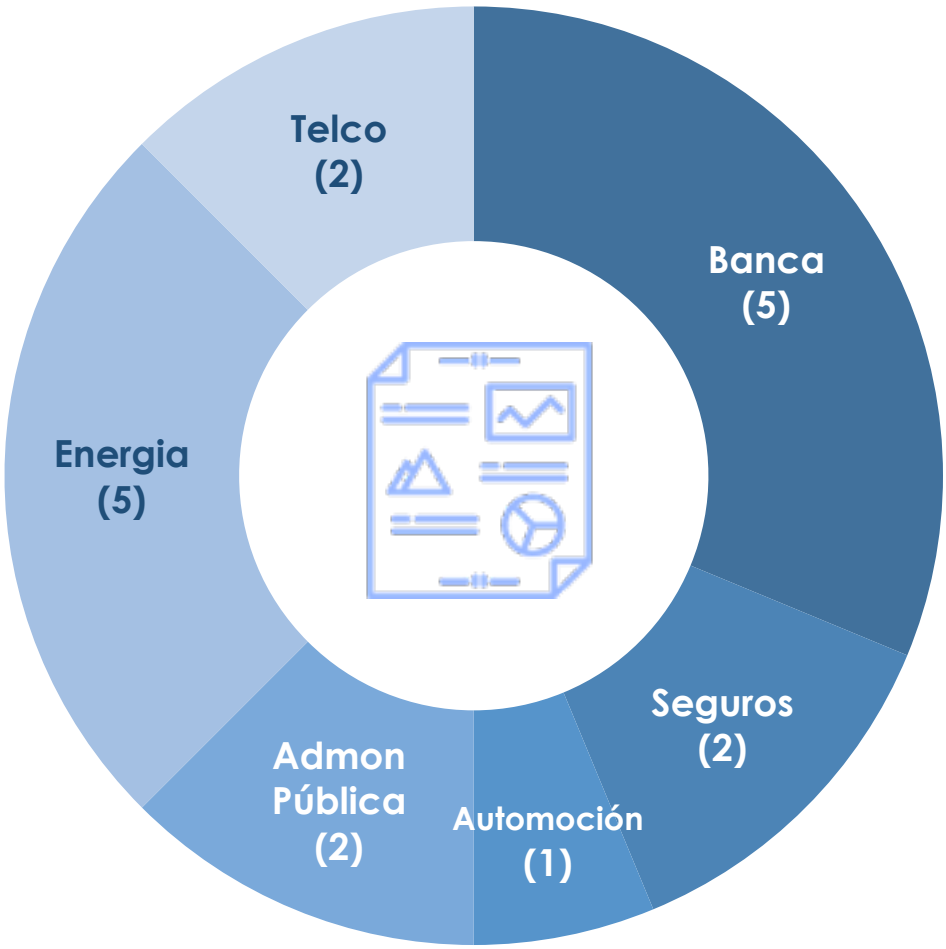


Figura R-4: Cuota de participación por Sector

Con este propósito, AVASANT ha elaborado unos cuestionarios basados en las tendencias que a nivel global hemos identificado como aquellas que van a transformar la actual oferta de estos servicios y que desde nuestra visión, entendemos serán determinantes a la hora de configurar una propuesta de valor diferencial en este mercado. Un total de 16 preguntas con algo más de 90 posibles valoraciones han sido la base de las conversaciones mantenidas con las compañías participantes en esta investigación. Adicionalmente, y dada la especial relevancia de la situación en la que nos encontramos, se han añadido 6 preguntas con otras 22 valoraciones más, sobre los posibles efectos de la pandemia COVID-19 en estos servicios.

Los contenidos de este informe giran alrededor de 6 dominios de análisis (Figura 5): Preferencias sobre el Perfil de los Proveedores, Características y Elementos de los Servicios Externalizados, Modelos de Transformación y Gobierno, Modelos Económicos, Áreas de Especial Interés de los encuestados e Impacto COVID-19.

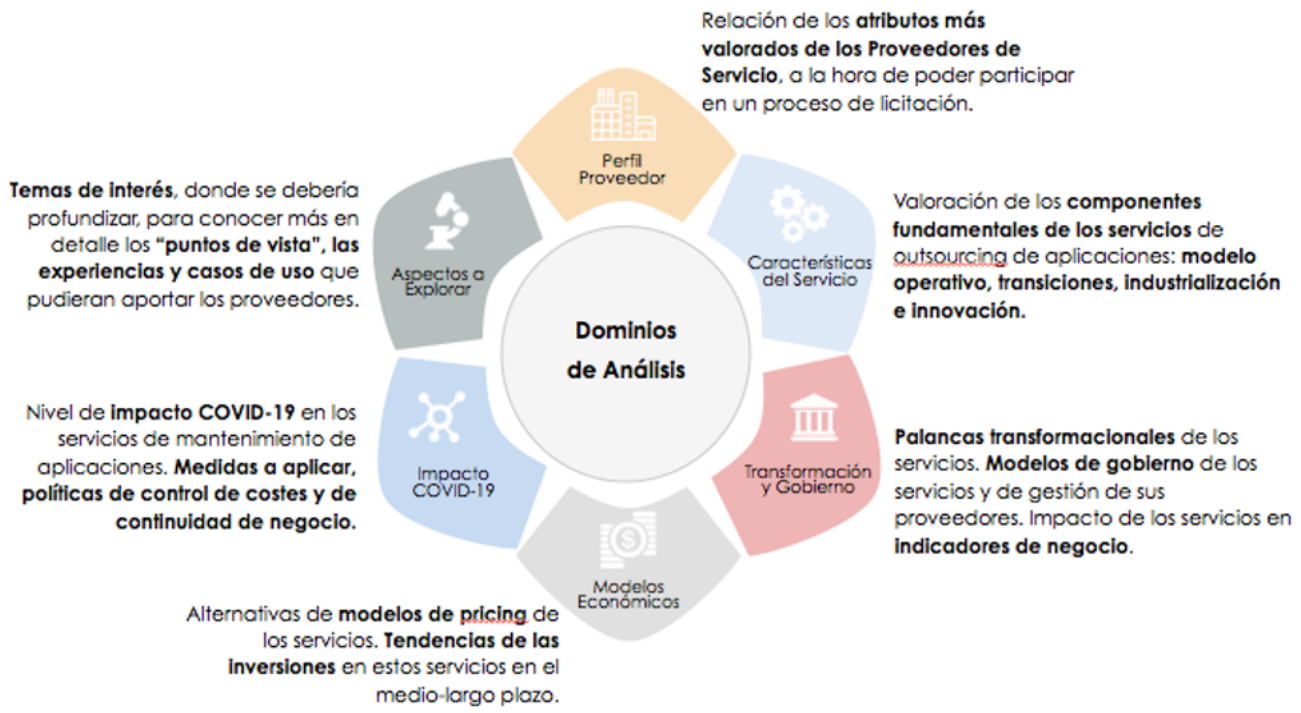


Figura R-5: Dominios de Análisis del Informe

Resumen del impacto de la crisis COVID-19 en los servicios de gestión de aplicaciones

Principales Tendencias Detectadas

- *El **conocimiento de las aplicaciones y de los entornos tecnológicos** de las compañías, es el atributo más valorado por todos los encuestados, de cara a la participación del proveedor en un posible proceso de licitación.*

- *Con respecto a la estructura de los servicios, todas las compañías coinciden en señalar al **modelo operacional del servicio**, como el componente más importante de dicha estructura.*
- *En cuanto a los **procesos de transición**, **la captura y retención del conocimiento de las aplicaciones** a mantener, es el factor más relevante para casi nueve de cada diez compañías.*
- *La **automatización de la operación** del servicio y la **digitalización del legacy**, **son las opciones de innovación** más valoradas para los encuestados.*
- *Casi la totalidad de las compañías encuestadas afirman que el **aseguramiento de la calidad del servicio**, es el **elemento de mayor criticidad** en la operación de estos servicios.*
- *Los **modelos de delivery que utilizan factorías** para entregar los servicios, buscan fundamentalmente la **optimización de los costes**, como argumento para su implantación.*

- *Siete de cada diez compañías considera **la automatización** para la mejora de eficiencia operacional, **como la palanca transformacional más relevante** como consecuencia de la implantación del servicio.*
- *El componente del **gobierno del servicio** más valorado, es la **gestión y monitorización de los indicadores del servicio** para todas compañías encuestadas.*
- *Mas de ocho de cada diez encuestados, afirma que **la medición de la calidad del servicio**, es el **indicador más relevante** para evaluar los resultados de la implantación de estos servicios.*

- *Casi la mitad de los participantes, muestran su intención de **mantener sin variación los presupuestos de los servicios** de externalización de la gestión de aplicaciones.*
- *La gran mayoría de los encuestados manifiestan que sus **modelos económicos favoritos** asociados a estos servicios, son los vinculados a los **indicadores de rendimiento del servicio**.*

- *La **automatización en los servicios** de mantenimiento de aplicaciones, es para ocho de cada diez compañías, **el contenido en el que más les gustaría profundizar,** conocer experiencias y casos de uso.*

Resumen del impacto de la crisis COVID-19 en los servicios de gestión de aplicaciones

Principales Impactos Detectados
• *Ocho de cada diez encuestados considera **agilizar la automatización** de los procesos de negocio, como la medida más importante en su estrategia de externalización debido al COVID-19.*
• *La crisis debida a la pandemia, afectará a los **modelos económicos de los servicios contratados** en la actualidad para la gran mayoría de las compañías participantes.*
• *Debido al COVID-19, siete de cada diez compañías ha revelado que **mantendrán sus actuales inversiones/gastos** en los servicios externalizados de gestión de aplicaciones.*
• *La gran mayoría de compañías manifiesta que el impacto de la pandemia **no afectará a sus actuales estrategias offshore** (bien por que no existan o porque no habrá variación en las existentes).*
• *El disponer de un **plan de continuidad de negocio, el fortalecimiento de la ciberseguridad y la privacidad de los datos** por parte de los proveedores alineado con las políticas de cumplimiento de las compañías, son las expectativas más relevantes como consecuencia del COVID-19 para gran parte de los encuestados.*
• *En opinión de la mitad de las compañías encuestadas, la crisis debida al COVID-19 **mantendrá los actuales costes de los servicios**, derivando los ahorros producidos por la eficiencia del servicio, hacia inversiones para abordar iniciativas transformacionales.*

Adicionalmente, hemos querido conocer **el nivel de madurez de las compañías** encuestadas **(Figura 6)**, en la gestión de los servicios de externalización de mantenimiento de aplicaciones. El **70% de las compañías** ha revelado que sus organizaciones consideran sus **modelos de la gestión de los servicios externalizados** de mantenimiento de aplicaciones de **muy maduros**. Las compañías participantes son organizaciones líderes en los sectores que representan, y la gran mayoría, tienen presencia internacional por lo que entendemos que su valoración de "muy maduro" está alineada con su experiencia en estos modelos de gestión. Cabe mencionar que el mercado español comparado con otros países, muestra ciertas debilidades en el uso de los componentes de transformación e innovación de los servicios, así como una infrautilización de modelos de delivery basados en la explotación de capacidades offshore.

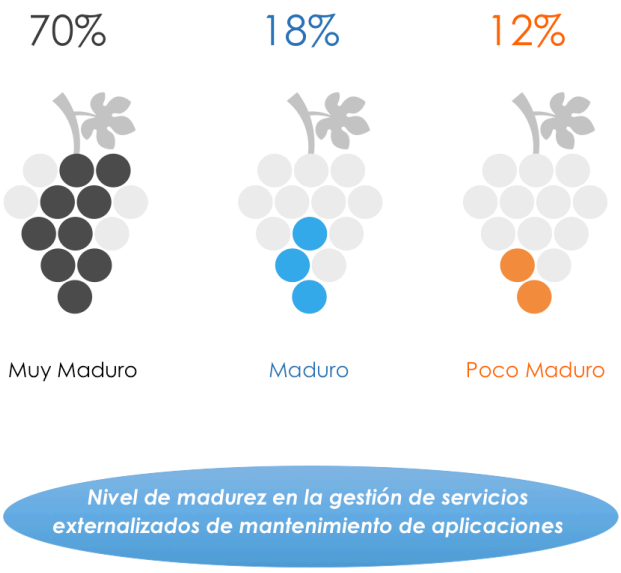


Figura R-6: Compañías participantes y grado de madurez

"La compañías *muy maduras* a nivel global, demandan e incorporan capacidades de transformación, innovación y offshore en su gestión multiservicio"

2. Metodología

Estudiamos aquellas tendencias que serán determinantes en la transformación de la actual oferta de los Servicios de Gestión de Aplicaciones

Con el propósito de desarrollar este informe, AVASANT ha elaborado unos cuestionarios basados en las tendencias que a nivel global hemos identificado como aquellas que van a transformar la actual oferta de estos servicios y que desde nuestra visión, entendemos serán determinantes a la hora de configurar una propuesta de valor diferencial en este mercado. Un total de 16 preguntas con algo más de 90 posibles valoraciones han sido la base de las conversaciones mantenidas con las compañías participantes en esta investigación. Adicionalmente, y dada la especial relevancia de la situación en la que nos encontramos, se han añadido 6 preguntas con otras 22 valoraciones más, sobre los posibles efectos de la pandemia COVID-19 en estos servicios.

Los contenidos de este informe giran alrededor de 6 dominios de análisis **(Figura MT-1)**: Preferencias sobre el Perfil de los Proveedores, Características y Elementos de los Servicios Externalizados, Modelos de Transformación y Gobierno, Modelos Económicos, Áreas de Especial Interés de los encuestados e Impacto COVID-19.

Figura MT-1: Dominios de Análisis del informe

El documento refleja las opiniones de las compañías encuestadas, basado en dos tipos de gráficos resumen de las conclusiones obtenidas. **El primero de los gráficos (círculos de valoración)** describe las tres primeras opciones (negro, primera opción; azul segunda opción; naranja tercera opción) como consecuencia de las respuestas a las preguntas con opciones de mayor a menor en función de la importancia otorgada por los encuestados. **El segundo gráfico (colgadores)**, detalla los porcentajes obtenidos a las preguntas que sólo daban la oportunidad de elegir tres posibles opciones por parte de los encuestados (negro, primera opción; azul segunda opción; naranja tercera opción).

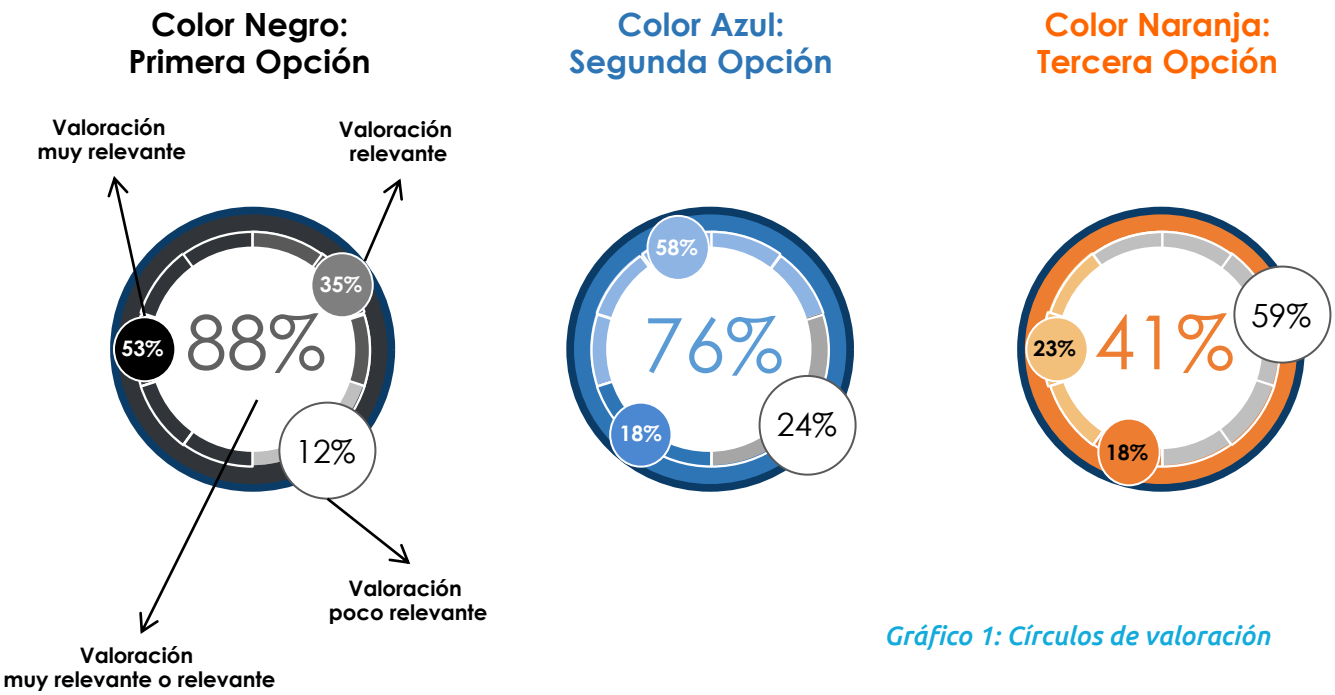


Gráfico 1: Círculos de valoración

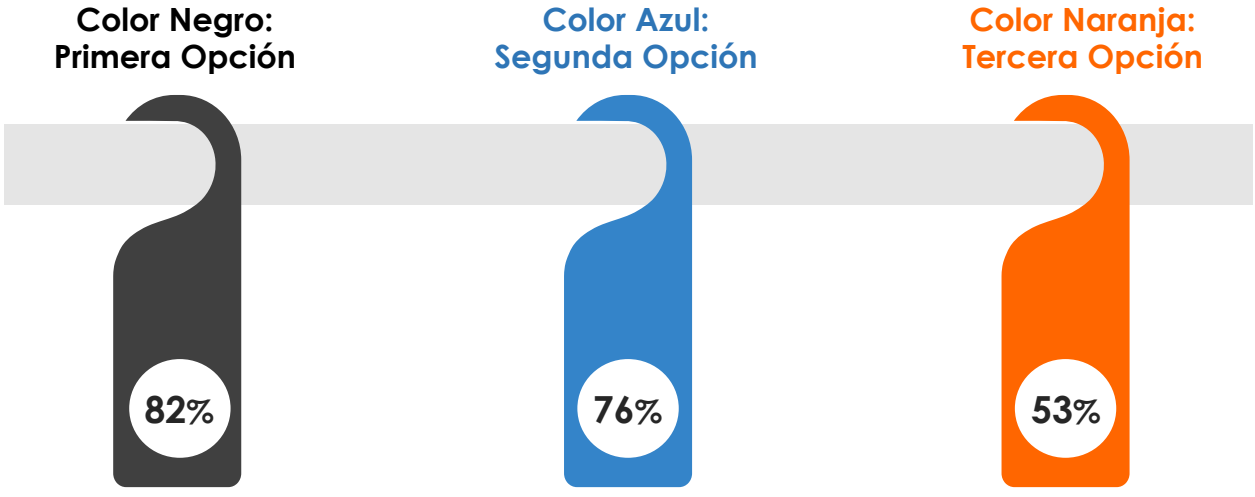
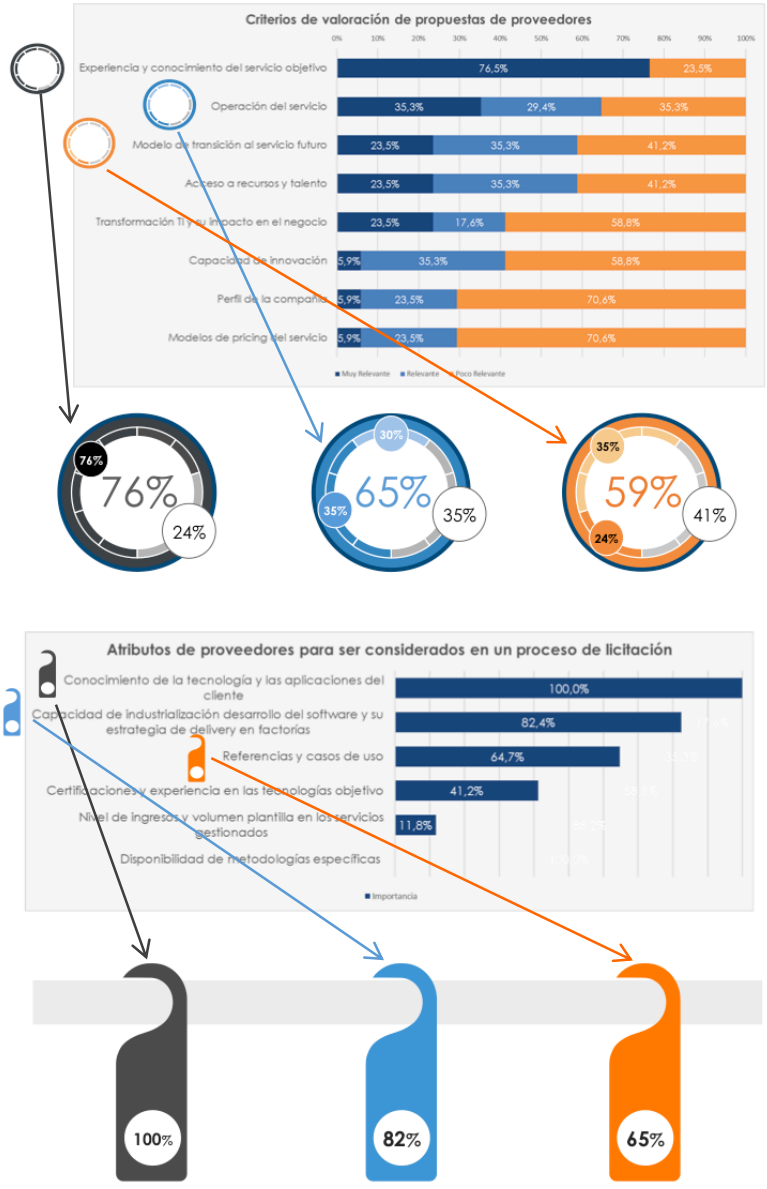


Gráfico 2: Colgadores

En cada uno de los seis dominios analizados, los círculos de valoración y los colgadores de las tres opciones mejor valoradas, se incorporan a los estadísticas de barras donde se describen los resultados para todas las opciones planteadas a los encuestados. **Las conclusiones se detallarán sólo para las tres opciones más relevantes.**



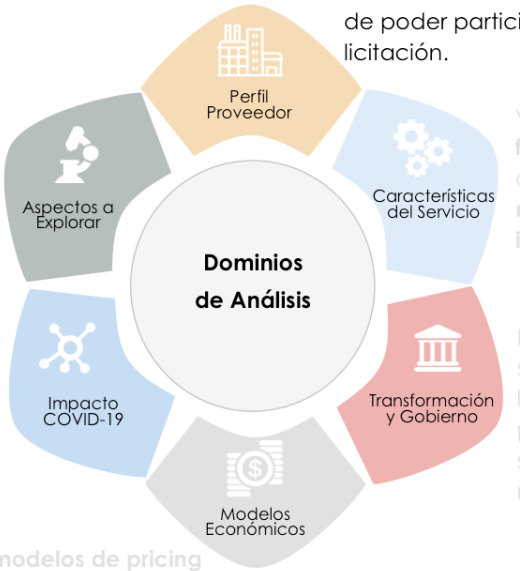
Para finalizar los contenidos de cada uno de los dominios, se ha incorporado un capítulo denominado **"El Análisis de Avasant"**, donde en base a las experiencias, y a las investigaciones de nuestra firma, hemos desarrollado el análisis de valor añadido sobre los resultados obtenidos del estudio.

3. Dominios de análisis

3.1. Perfil de los proveedores

Relación de los **atributos más valorados de los Proveedores de Servicio**, a la hora de poder participar en un proceso de licitación.

Temas de interés, donde se debería profundizar, para conocer más en detalle los **"puntos de vista", las experiencias y casos de uso** que pudieran aportar los proveedores.



Valoración de los **componentes fundamentales de los servicios** de outsourcing de aplicaciones: **modelo operativo, transiciones, industrialización e innovación.**

Nivel de **impacto COVID-19** en los servicios de mantenimiento de aplicaciones. **Medidas a aplicar, políticas de control de costes y de continuidad de negocio.**

Palancas transformacionales de los servicios. **Modelos de gobierno** de los servicios y de gestión de sus proveedores. Impacto de los servicios en **indicadores de negocio**.

Alternativas de **modelos de pricing** de los servicios. **Tendencias de las inversiones** en estos servicios en el medio-largo plazo.

Contenido del Dominio "Perfil Proveedores":

- Las características del perfil del proveedor **(Figura P-1)** más valoradas, a la hora de contar con dicho proveedor en una posible licitación.
- Los elementos más relevantes en el proceso de cualificación **(Figura P-2)** de las propuestas de valor de los proveedores.

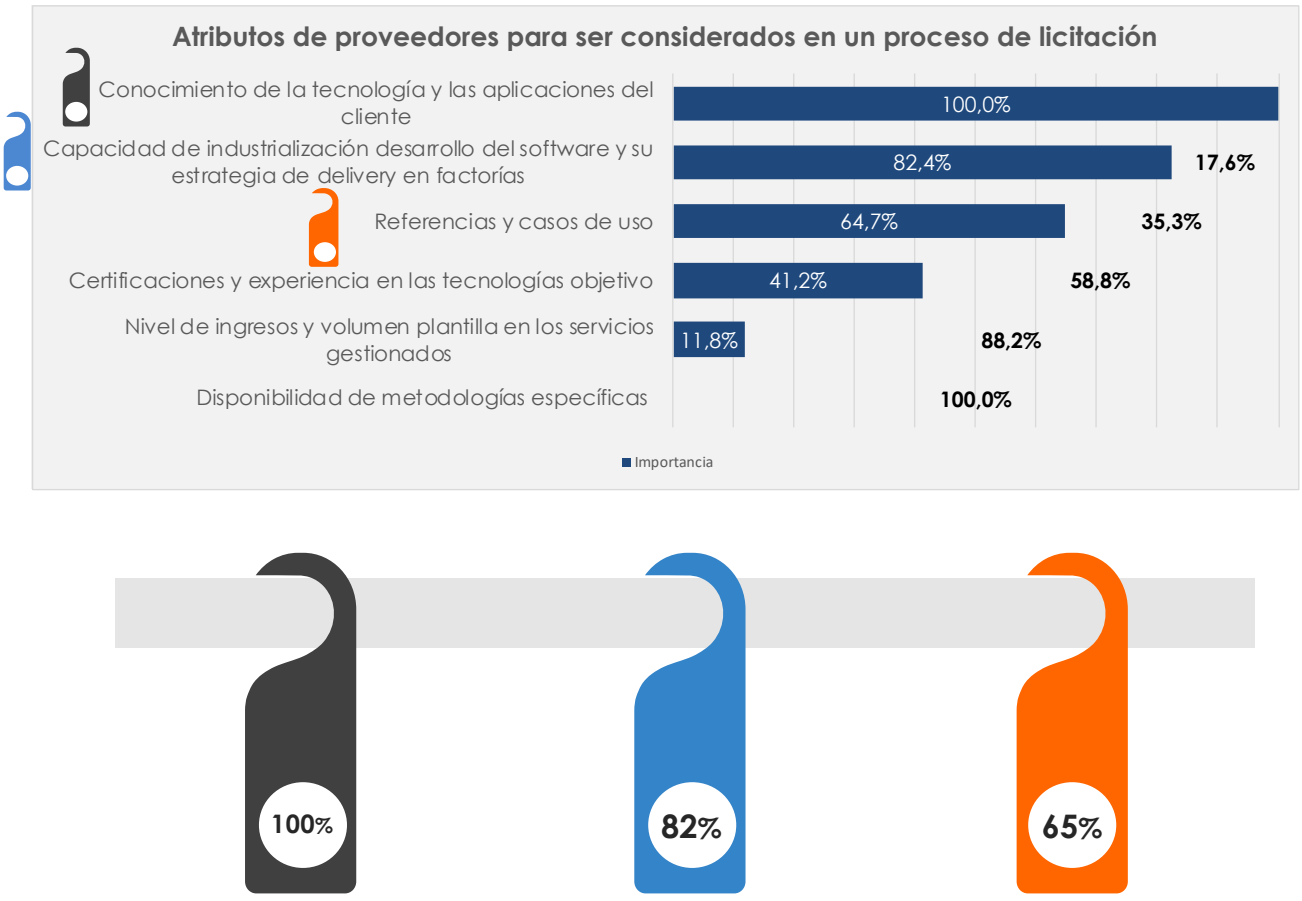


Figura P-1: Valoración de las características del perfil del proveedor

Todas las compañías encuestadas han coincidido en manifestar, que el conocimiento de su entorno tecnológico y de sus aplicaciones, es el criterio más importante a la hora de valorar a los proveedores. Este dato revela las dificultades de posibilidad de cambio de proveedores en el mercado español. Garantizar el efectivo traspaso de este conocimiento, debe ser un activo clave para asegurar la competitividad en los procesos de licitación.

Una gran mayoría de las compañías, han revelado que las estrategias de industrialización en el desarrollo del software y los modelos de delivery de las factorías, son elementos muy relevantes del perfil de los proveedores, y por tanto deben explicitar sus planes de crecimiento, inversiones, y capacidades que puedan satisfacer las necesidades de la demanda a lo largo del ciclo de vida de los servicios.

El tercer criterio más relevante para los encuestados, ha sido el de las referencias y los casos de uso. Esto demuestra, una vez más, la importancia del conocimiento sobre las necesidades de la demanda. Cuanta más similitud y precisión contengan las experiencias presentadas, más interés despertarán en la demanda, y en consecuencia, facilitarán la participación en los procesos de licitación.

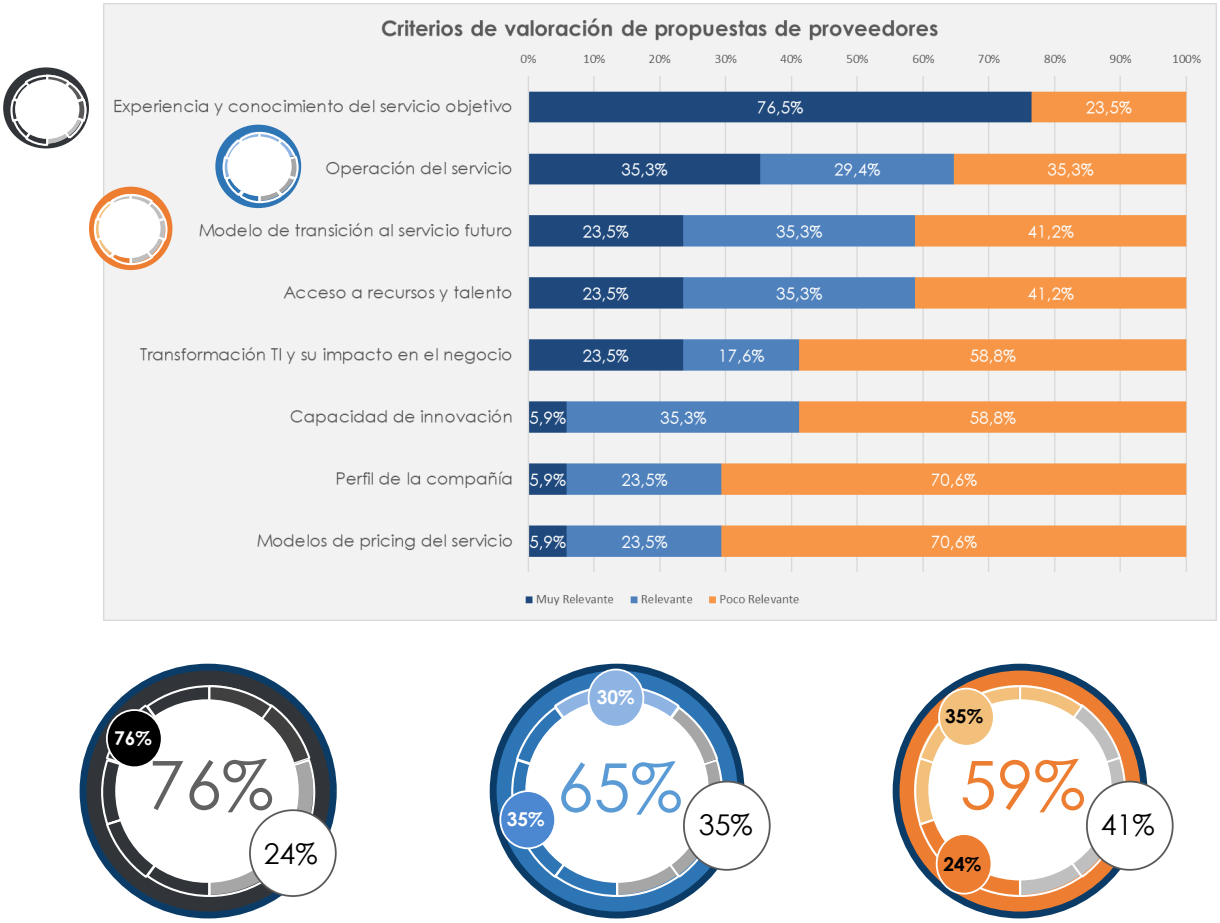


Figura P-2: Elementos más valorados de la propuesta de valor

En cuanto a los elementos más valorados de la propuesta de valor de los proveedores, una parte mayoritaria de los encuestados han seleccionado la experiencia y conocimiento del servicio objetivo. Esto demuestra, una vez más, la importancia del conocimiento sobre las necesidades de la demanda. Cuanta más similitud y precisión contengan las experiencias presentadas, más interés despertarán en la demanda, y en consecuencia, facilitarán la participación en los procesos de licitación.

El segundo criterio más relevante para los encuestados, ha sido el de las referencias y los casos de uso. Es valorable adicionalmente la presencia de activos reutilizables en cada una de las industrias donde se presta el servicio.

Algo más de la mitad de las compañías encuestadas han valorado el acceso a recursos y talento como elemento relevante o muy relevante de la propuesta de valor de los proveedores. Los proveedores de servicios muestran altas capacidades de acceso al mercado laboral y de re-skilling de recursos internos, que facilitan el acceso a la especialización en nuevas tecnologías por parte de la demanda.

El análisis de AVASANT

Como ya hemos identificado, el conocimiento sobre el entorno y las aplicaciones de la compañía ha sido el atributo de los proveedores más valorado por los encuestados. No es discutible, que este factor acelera la correcta puesta en marcha de los servicios, lo que si ponemos en duda es la forma de adquirir ese conocimiento. Desde nuestro punto de vista, hacer foco en las personas y en su experiencia en las aplicaciones objetivo, limita la competitividad y promueve la permanencia de los "incumbent".

Valorar la experiencia de los proveedores en la puesta en marcha de estos servicios, debería ser uno de los principales de su propuesta de valor. La combinación de este factor con una potente biblioteca de casos de uso similares al servicio objetivo y un alto grado de especialización en los procesos de transición y estabilización, debería disminuir la dependencia del conocimiento basado en las personas. La rotación en los procesos de renovación, disminuye el nivel de dependencia de los "incumbents" y promueve la mejora de la propuesta de valor del servicio.

A nivel global, la demanda es mucho más crítica con la actuación de los "service providers" que en el mercado español. Su foco está centrado en la obtención en el valor esperado propuesto en los acuerdos contractuales establecidos con el proveedor. Según nuestros estudios a nivel global, la tasa de renovación de los "incumbents" en los tres últimos años ha descendido del 55% al 24%.

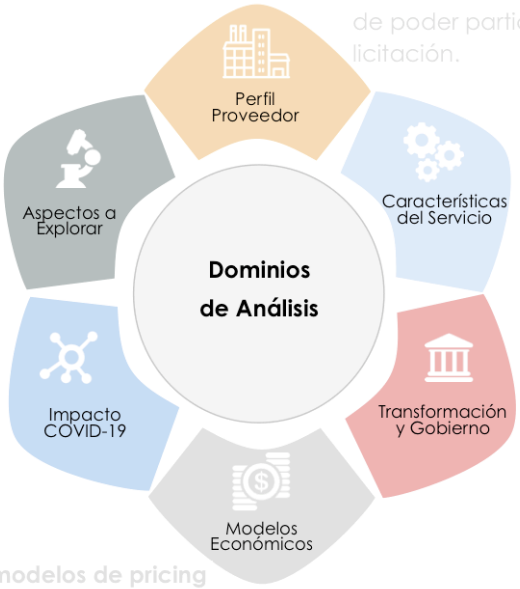
> **"Hacer foco en las personas y en su concimiento en las aplicaciones objetivo, limita la competitividad"**

> **"La rotación en los procesos de renovación disminuye el nivel de dependencia de los "incumbents"**

“La demanda centra sus esfuerzos en la obtención del valor esperado propuesto por el alcance de los servicios”

3. Dominios de análisis

3.2. Características del servicio



Relación de los **atributos más valorados de los Proveedores de Servicio**, a la hora de poder participar en un proceso de licitación.

Temas de interés, donde se debería profundizar, para conocer más en detalle los "**puntos de vista**", **las experiencias y casos de uso** que pudieran aportar los proveedores.

Valoración de los **componentes fundamentales de los servicios** de outsourcing de aplicaciones: **modelo operativo, transiciones, industrialización e innovación.**

Nivel de **impacto COVID-19** en los servicios de mantenimiento de aplicaciones. **Medidas a aplicar, políticas de control de costes y de continuidad de negocio.**

Palancas transformacionales de los servicios. **Modelos de gobierno** de los servicios y de gestión de sus proveedores. Impacto de los servicios en **indicadores de negocio**.

Alternativas de **modelos de pricing** de los servicios. **Tendencias de las inversiones** en estos servicios en el medio-largo plazo.

Contenido del Dominio "Características del Servicio":

- Las diferentes características generales que tienen influencia en la Transición y Operación del servicio gestionado (Figura S-1).
- La relevancia de los activos disponibles en la Fase de Transición al servicio gestionado (Figura S-2).
- Valor aportado por las iniciativas de innovación (Figura S-3).
- Influencia de diferentes elementos que pueden aportar valor al servicio (Figura S-4).
- Razones para la implantación de modelos deslocalizados (nearshore, rightshore o offshore), para el caso de aquellas compañías que disponen de estos modelos (Figura S-5).

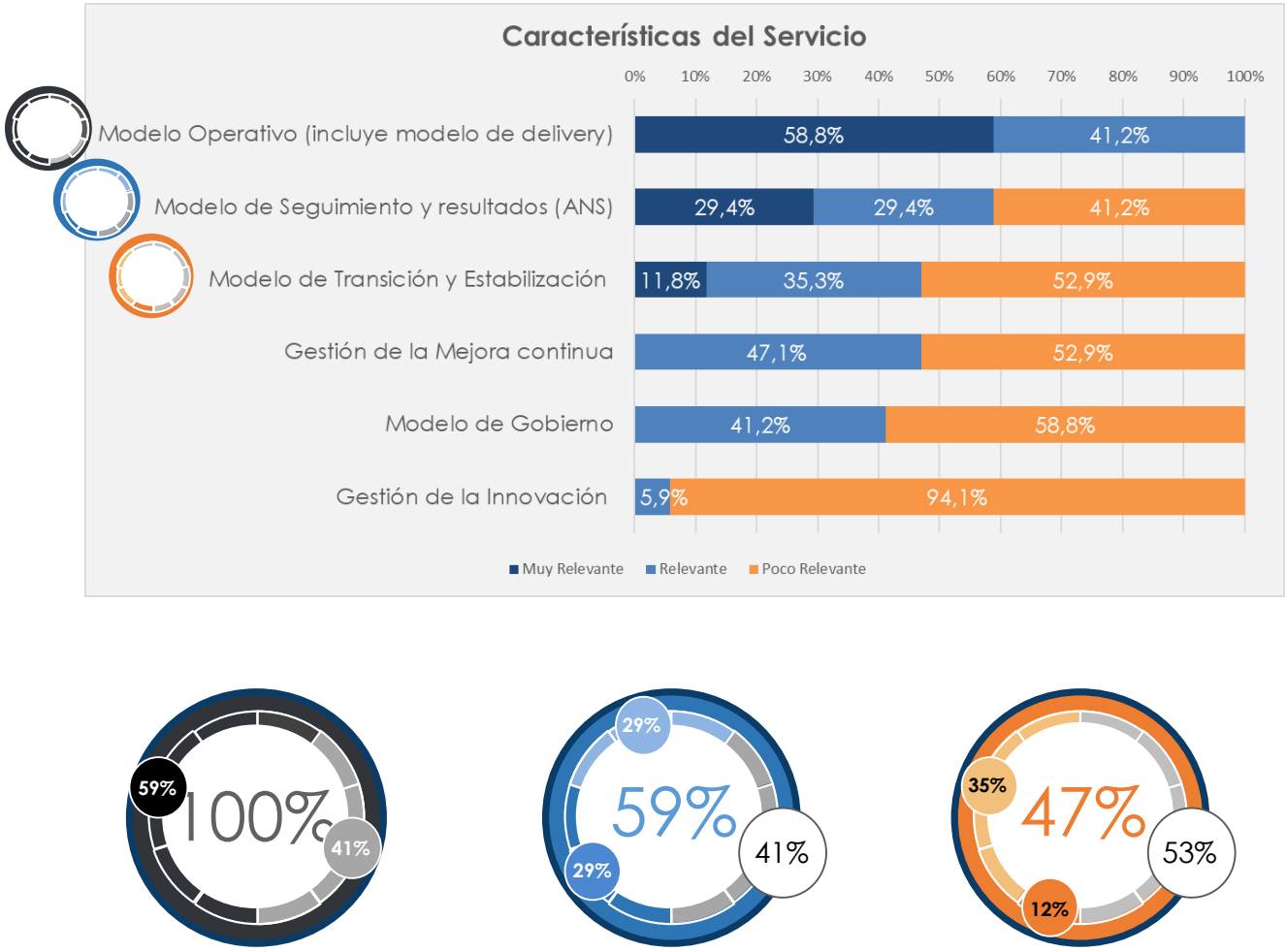
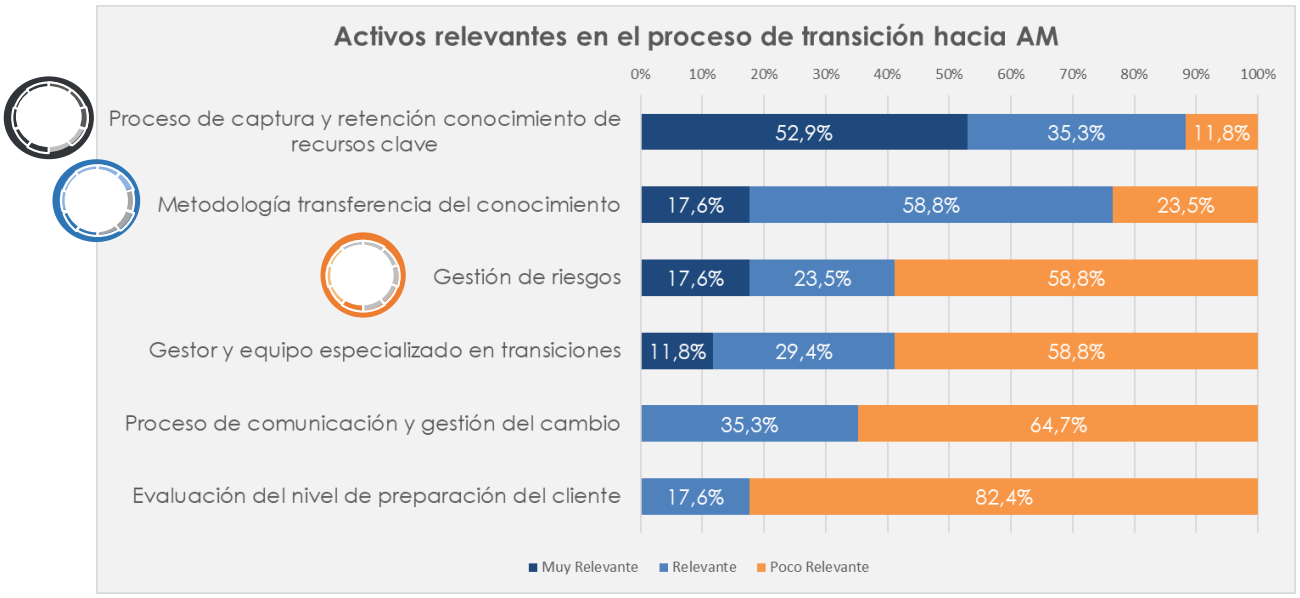


Figura S-1: Principales características de los servicios

De una manera clara, el Modelo Operativo es considerado por los encuestados la característica más decisiva para el éxito de un servicio gestionado. Una buena definición e implementación de niveles, roles, procedimientos, funciones y responsabilidades en el funcionamiento del servicio es considerado relevante o muy relevante para todos los encuestados.

Los encuestados reconocen la importancia de que los servicios presenten un Modelo de Seguimiento y de Resultados (ANS) que corrobore el mejor funcionamiento posible del modelo operativo implantado. Por supuesto, este modelo de seguimiento será la base para la toma de decisiones de cualquier tipo (operativas, de capacidad del servicio, financieras, etc).

El Modelo de Transición/Estabilización es considerado también de relevancia para casi la mitad de los encuestados. Para muchos de ellos, este modelo resultaría más o menos decisivo en función de las diferentes situaciones específicas que hayan podido experimentar en sus propios procesos de transición, como el grado de continuidad del proveedor previo o de los recursos clave actuales, entre otros.



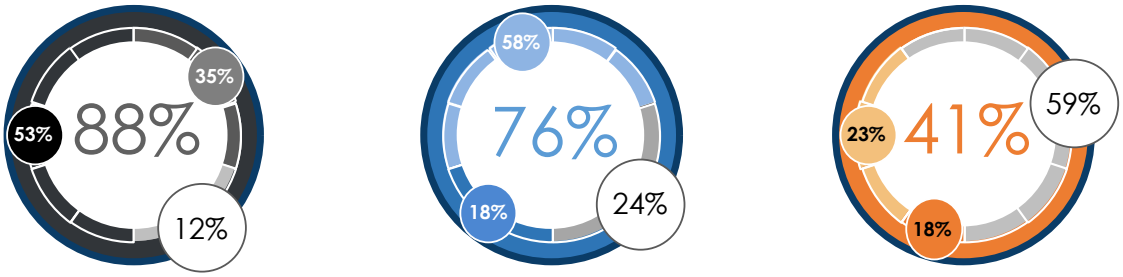


Figura S-2: Activos del proceso de transición

El conocimiento es un aspecto fundamental en cualquier tipo de servicio. Garantizar la continuidad de dicho conocimiento mediante la **óptima gestión de la retención de recursos clave** es considerado como el activo más relevante en un proceso de transición hacia servicios gestionados. Este proceso, realizado adecuadamente, minimiza los posibles riesgos derivados de la transferencias de conocimiento.

No siempre es posible la retención del conocimiento de los recursos clave, por lo que una consistente y **contrastada metodología en el proceso de transferencia** es considerada como el siguiente activo de mayor relevancia en el proceso de transición. En términos generales, el conocimiento y su continuidad se percibe por las compañías participantes en la encuesta, como una de sus mayores preocupaciones.

El inicio de un servicio gestionado lleva asociado indudablemente una serie de riesgos de diferentes tipos, puestos de manifiesto en una gran medida, en su fase de transición. Disponer de un adecuada **gestión de riesgos** supone la anticipación a que esos riesgos se evidencien. El apoyo de un gestor y equipo de transiciones especializado facilita la gestión, disponiendo de un reconocimiento similar por parte de los encuestados.

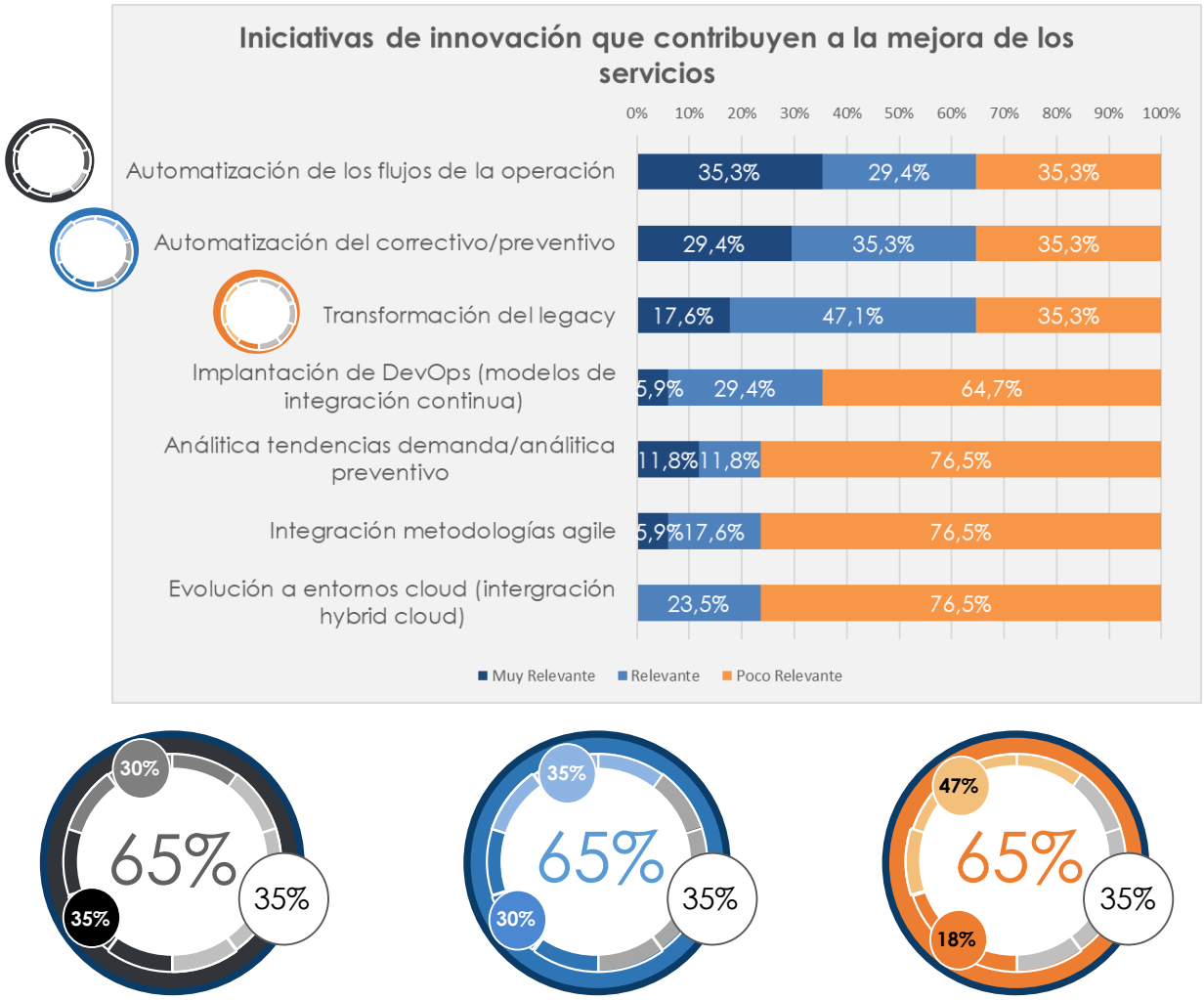


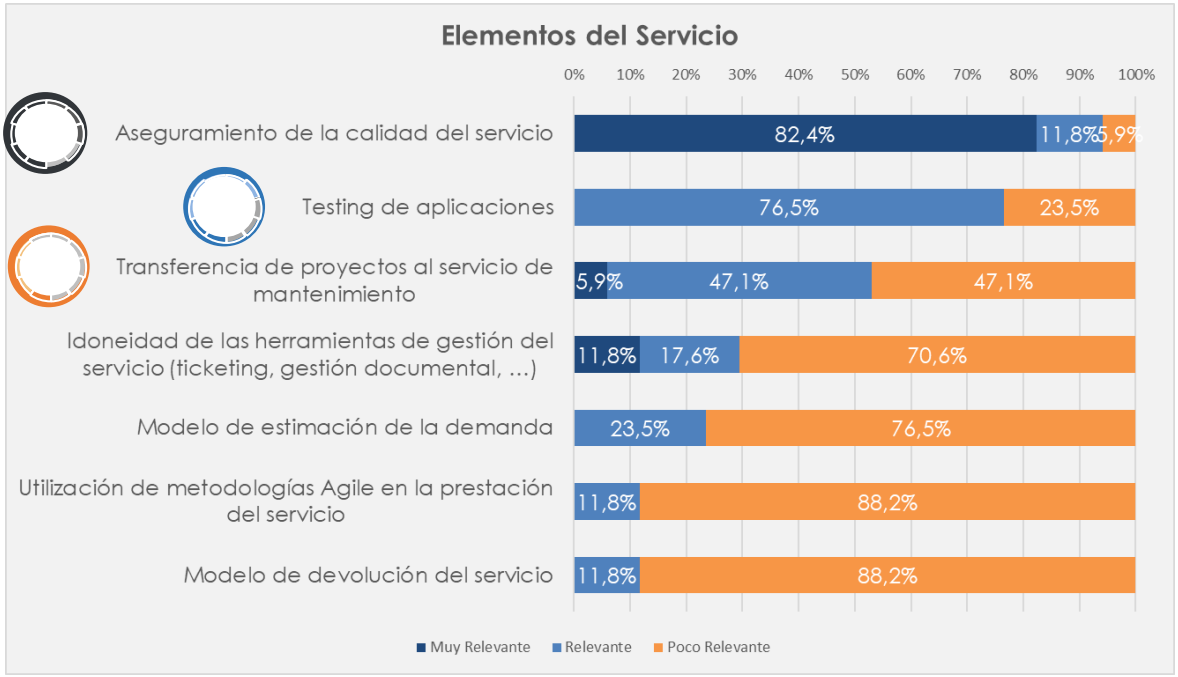
Figura S-3: Iniciativas de innovación de los servicios

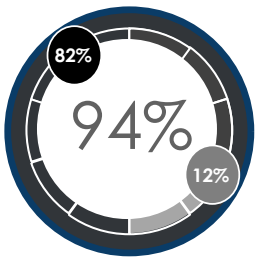
La **automatización de flujos y procesos de la operación** es destacada por los encuestados como la principal iniciativa de innovación para la mejora de los servicios. No en vano, una adecuada automatización puede llevar asociada mejoras de los diferentes aspectos del servicio (productividad, calidad o costes, etc.), lo que podría asociarse a casi cualquier otra iniciativa que se inicie en el ámbito de la operación.

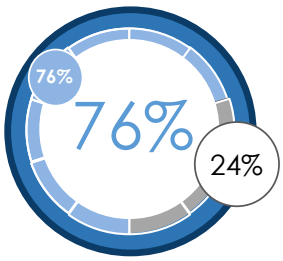
Reforzando la consideración de la iniciativa de la automatización de flujos de la operación como la más relevante por los encuestados en este ámbito, la **automatización en el ámbito específico del mantenimiento correctivo/preventivo** es considerada prácticamente con mismo nivel de relevancia. Los esfuerzos por mejorar este aspecto que actualmente están realizando las compañías así lo demuestra.

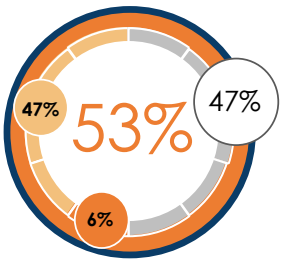
Los encuestados colocan al mismo nivel de relevancia la **transformación del legacy**, si bien es cierto que con un menor número de compañías que lo consideran como de lo más relevante. Podría entenderse que, aun reconociendo las ventajas asociadas a esta transformación, a su vez, también se reconocen las dificultades y esfuerzo que esto conlleva. Este tipo de iniciativa se considerará clave en las futuras propuestas de valor de los proveedores.

Figura S-4: Elementos fundamentales de los servicios







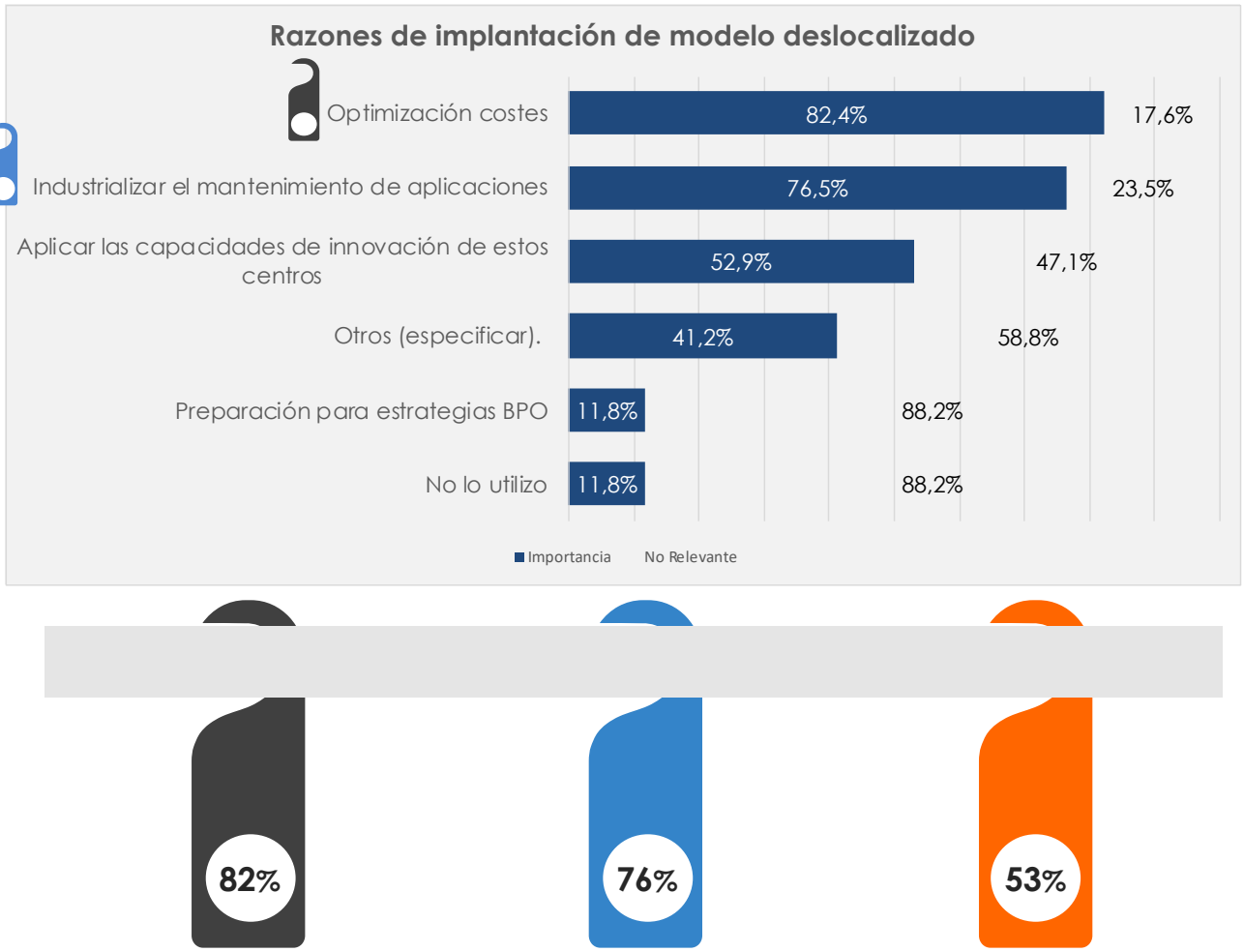


Asegurar la **calidad del servicio en todo momento** ha sido clasificado como el aspecto más importante, siendo considerado prácticamente por todas las compañías encuestadas como, sólo como relevante, sino también como especialmente relevante. Desde luego, asegurar la calidad en la prestación de un servicio es la consecuencia de un buen funcionamiento de cualquier elemento de dicho servicio y un aspecto fundamental en su nivel de satisfacción.

El **testing de aplicaciones** se presenta, a criterio de las compañías, como otro de los elementos importantes. Siempre se ha considerdo importante, aunque no siempre ha contado con los recursos y dedicación necesarios. Hoy en día cada día son más los servicios que utilizan un equipo dedicado (incluso como servicio gestionado contratado individualmente por las compañías), lo que aporta gran valor y una mayor fiabilidad del resultado final del mantenimiento.

Cuando un proyecto de desarrollo, en el ámbito de aplicaciones de un servicio gestionado, se finaliza, los **nuevos desarrollos asociados deben pasar a ser gestionados por el servicio**. Esto implica normalmente cambios de responsabilidades, transferencias de conocimiento e incluso en las clausulas contractuales. La experiencia de las compañías no siempre tienen una experiencia satisfactoria en este aspecto. Es considerado el tercero en relevancia.

Figura S-5: Razones para la implantación de modelos deslocalizados



La **optimización de costes** es una de las razones mas repetidas por las compañías para justificar la implantación de un modelo deslocalizado, sea éste nearshore u offshore. Ocho de cada diez de las compañías encuestadas coindicen en esta consideración. Aunque, por otro lado, ésta no sea la única razón, está claro que el business case económico está presente en cualquier decisión a tomar por las compañías.

Un modelo deslocalizado no puede realizarse sin **industrialización del desarrollo o mantenimiento del software.** La implantación de modelos deslocalizados empuja a las compañías hacia esta industrialización. En un modelo tradicional "on premise", iniciativas de este tipo tienen más dificultadas para ser impulsadas, al no hacerse tan imprescindible. Las compañías así lo entienden, valorando este aspecto como segundo más relevante en este apartado.

Las organizaciones no pueden, o no siempre resulta óptimo, disponer de todas las **capacidades de innovación** que la industria del software puede ofrecer. Los centros que aportan modelos deslocalizados necesitan de capacidades de este tipo para evolucionar sus propios servicios y dar respuestas a sus diferentes clientes. Aprovechar estas capacidades es considerado relevante para algo más de la mitad de las compañías consultadas.

El análisis de AVASANT

Cuando hablamos de la operación del servicio, hablamos de diferentes elementos, enlazadas o encadenados entre sí, que hacen que la maquinaria del servicio del mantenimiento de aplicaciones funcione. **Todos los elementos tienen mucho que aportar para un óptimo funcionamiento del servicio**.

Los elementos con influencia en el adecuado servicio comienzan antes de la propia operación del servicio, es decir, en el momento de la contratación y fase de transición. Si bien en la contratación se ponen los pilares "teóricos", en la **fase de transición** es donde se ponen los pilares "físicos". Desde AVASANT siempre insistimos en la vital importancia de la Fase de Transición. **Realizada de manera óptima, es la garantía del futuro funcionamiento del servicio**, especialmente cuando el nuevo servicio no estaba presente mayoritariamente en el servicio anterior o no podemos garantizar la continuidad del conocimiento de los recursos clave, pero no solo en esto casos. La manera de asegurar esto es con un gestor y equipo con experiencia contrastada en estas actividades.

Los pilares están puestos (transferencia del conocimiento, procedimientos, herramientas de soporte, métodos de estimación, …) y mucho terreno ganado, pero no está todo hecho. El seguimiento del servicio mediante sus datos objetivos (ANS) resulta primordial para conocer su funcionamiento, así como para la toma de decisiones de todo tipo, incluyendo las referidas al Modelo Operativo.

Sin datos es imposible conocer el rendimiento de un Modelo Operativo implantado. Por supuesto, cualquier modelo se implanta esperando el mejor funcionamiento, pero dicho funcionamiento debe ser confirmado con datos objetivos. **No hay Modelo Operativo que no sea mejorado a partir del análisis objetivo de sus datos y resultados**, por lo que, de alguna manera, podríamos decir que el Modelo Operativo es consecuencia de dicho análisis.

> **"Todos los elementos tiene mucho que aportar al servicio"**

> **"La Transición, realizada de manera óptima, es la garantía del futuro funcionamiento del servicio"**

> **"La automatizaciónes una de las grandes palancas de optimización"**

> **"Las eficiencias obtenidas, deben financiar la transformación"**

La implantación de servicios gestionados empuja necesariamente hacia el cambio de los modelos internos, más industrializados. Esta industrialización facilita **la automatización en sus distintos ámbitos**, que es, a su vez, una de las **grandes palancas para su optimización**. También aprovechando otras soluciones que terceros puedan estar desarrollando y puedan ser de aplicación e integrables en tu entorno.

La optimización de costes es el gran objetivo de las compañías, pero la implantación de servicios gestionados, no solo consiguen esto, empujan a las compañías a su organización interna, les incentivan a aprovechar los recursos y soluciones existentes. También pueden utilizar el recurso del dicho ahorro de costes en financiar otros proyectos, como la modernización del legacy.

> **"La monitorización de los indicadores del servicio (ANS) es un factor crítico del éxito del servicio"**

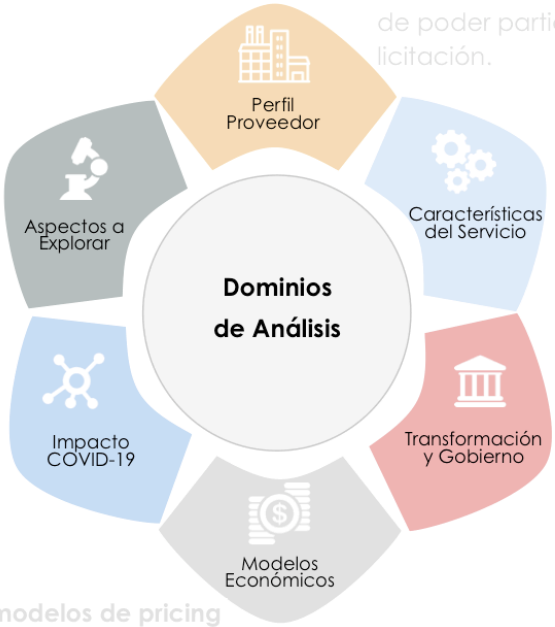
> **"El Modelo Operativo es consecuencia del análisis de sus datos y resultados"**

3. Dominios de análisis

3.3. Transformación y gobierno

Relación de los **atributos más valorados de los Proveedores de Servicio**, a la hora de poder participar en un proceso de licitación.

Temas de interés, donde se debería profundizar, para conocer más en detalle los "**puntos de vista**", **las experiencias y casos de uso** que pudieran aportar los proveedores.



Valoración de los **componentes fundamentales de los servicios** de outsourcing de aplicaciones: **modelo operativo, transiciones, industrialización e innovación.**

Nivel de **impacto COVID-19** en los servicios de mantenimiento de aplicaciones. **Medidas a aplicar, políticas de control de costes y de continuidad de negocio.**

Palancas transformacionales de los servicios. **Modelos de gobierno** de los servicios y de gestión de sus proveedores. Impacto de los servicios en **indicadores de negocio**.

Alternativas de **modelos de pricing** de los servicios. **Tendencias de las inversiones** en estos servicios en el medio-largo plazo.

Contenido del Dominio "Transformación y Gobierno":

- Elementos de transformación mejor valorados como consecuencia de un servicio gestionado (Figura T-1).
- Relevancia de diferentes elementos de gobierno del servicio (Figura T-2).
- Principales objetivos asignados a la estructura específica creada para la gestión de los proveedores, en caso de que la compañía disponga de ella (Figura T-3).
- Valoración de las diversas tipologías de indicadores para medir la prestación de los servicios gestionados (Figura T-4).

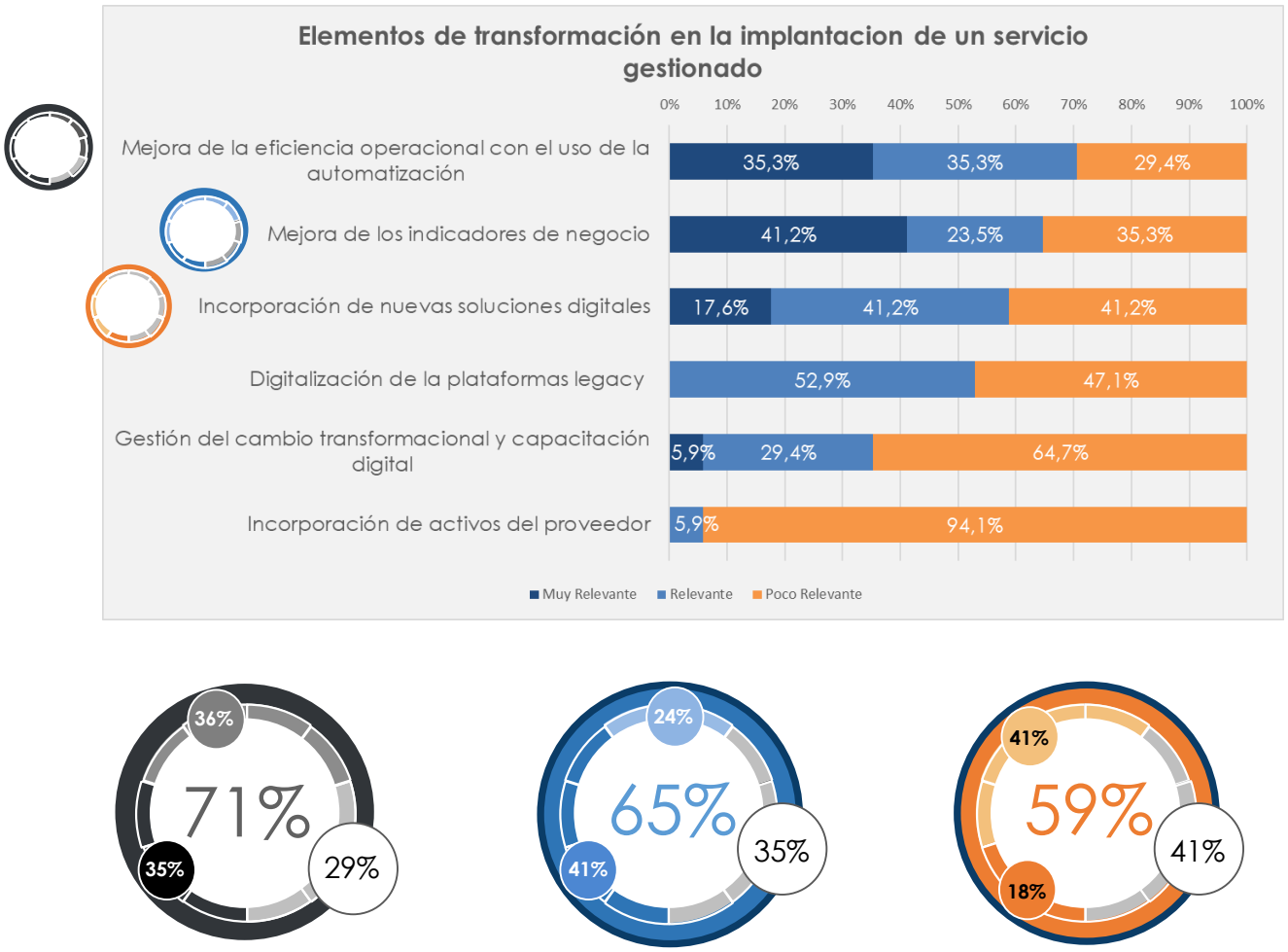


Figura T-1: Palancas transformacionales de los servicios externalizados

De nuevo aparece la automatización como un aspecto de especial relevancia para las compañías encuestadas. En este caso, **la automatización para la mejora de eficiencia operacional** es el considerado más relevante como palanca transformacional. Siete de cada diez compañías así lo entienden. La implantación de un servicio gestionado empuja en diferentes direcciones y la automatización es una de ellas.

Disponer de la información necesaria como la herramienta principal para conocer el funcionamiento del servicio y, por lo tanto, para la toma de decisiones, es siempre muy importante para las compañías. La mejora de dicha información, concretada en la **mejora de sus indicadores**, es igualmente considerado de los aspectos más relevantes como palanca que pone en valor la implantación de un servicio gestionado.

En el momento actual, van apareciendo nuevas **soluciones para ayuda a la digitalización** de las compañías. Otras se van consolidando. Casi dos tercios de las compañías encuestadas consideran que una manera de incorporarlas y explotarlas es impulsando la implantación de modelos de servicios gestionados. Es un factor a tener muy en cuenta en cuenta en el momento de la contratación de dichos servicios.

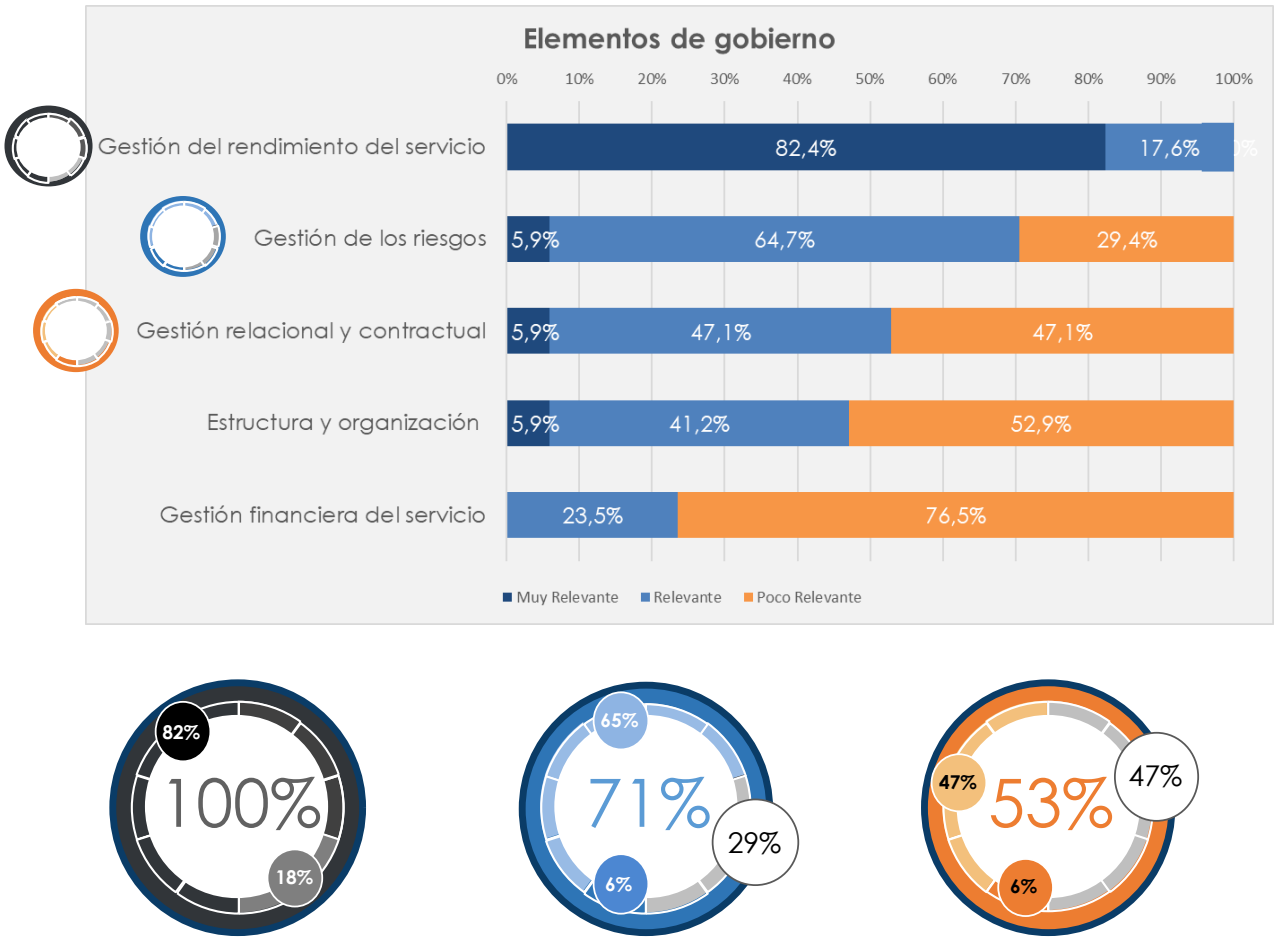


Figura T-2: Componentes del gobierno del servicio

De manera unánime, el componente del servicio más valorado es la monitorización y gestión de los indicadores de servicio. Todas las compañías lo consideran, no únicamente un aspecto relevante, sino que para la mayoría de ellas lo considera fundamental. La óptima gestión en este ámbito asegura el conocimiento del servicio en todo su alcance, sus resultados, sus carencias y, por tanto, la posibilidad de tomar las mejores decisiones sobre ello.

La implantación y operación de un servicio gestionado, como cualquier otro servicio o proyecto, siempre lleva asociado riesgos. Siete de cada diez consideran relevante la gestión de dichas riesgos asociados. Es habitual considerar este aspecto como de los mas relevante, aunque también es cierto que no siempre, en la práctica, se pone el foco y se dedica el necesario esfuerzo a su análisis y a sus correspondientes planes de mitigación.

Una de las puntos que suscita cierta debate entre la demanda de servicios gestionados, es el cumplimiento de los acuerdos contractuales y su gestión relacional por parte del proveedor del servicio, bien por la escasa especificación del alcance en el contrato dando pie a diferentes interpretaciones, bien por la capacidad de las compañías para realizar su adecuado seguimiento, o bien por la propia capacidad del proveedor para su completo cumplimiento.

Figura S-3: Iniciativas de innovación de los servicios

La mayoría de las organizaciones dispone de una estructura específica de gestión de los proveedores. Casi todas las compañías indican que el principal objetivo que les llevan a dicho impulso organizativo es la **gestión y control de su performance**, de manera que dicha estructura garantice la información y gestión necesaria para garantizar el óptimo rendimiento dicho servicio.

Ocho de cada diez compañías encuestadas encuadran la **gestión de las relaciones y los contratos** entre de los objetivos más importantes para crear una estructura que gestione a los proveedores de servicios. Son conscientes de que si una compañía no tiene la capacidad de controlar sus contratos, con toda la probabilidad no tiene la capacidad de controlar los servicios proporcionados por sus proveedores.

Otro de los objetivos reseñables en este ámbito es que la estructura específica de gestión de proveedores pueda gestionar y facilitar los **modelos financieros y de facturación**. El nivel de madurez de la organización en la gestión de servicios externalizados, así como en cada uno de los servicios en concreto, es clave a la hora de asegurar la convivencia y la convergencia de los modelos financieros que soportan cada uno de los servicios.

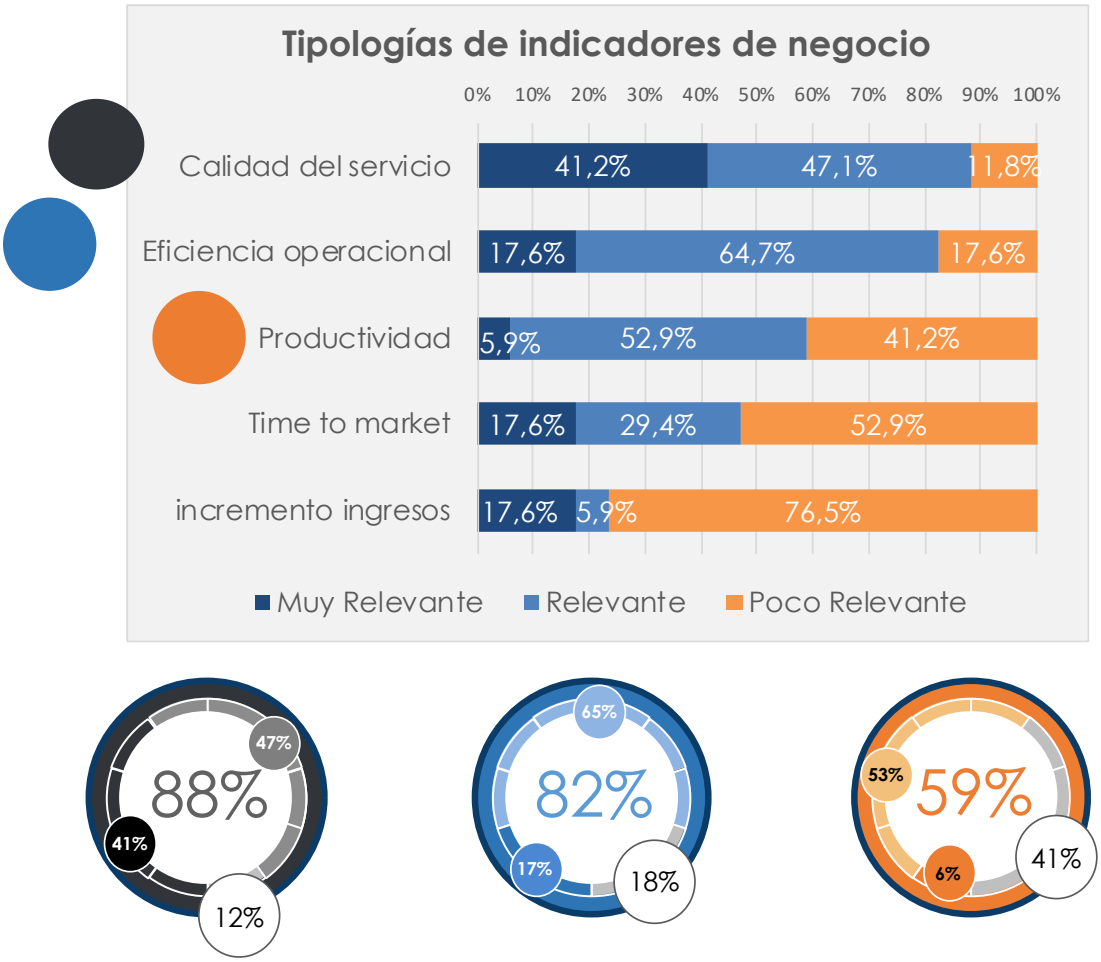


Figura T-4: Indicadores de medición de los servicios externalizados

Los indicadores de **calidad del servicio son los más relevantes** para la gran mayoría de las compañías encuestadas. Casi nueve de cada diez de dichas compañías así lo consideran. No parece suponer una sorpresa ya que, a parte de los indicadores de plazos, este tipo de indicadores (pruebas de validación de usuarios fallidas, errores reabiertos, …) son los que tienen impacto más directo en los usuarios de negocio y, por tanto, en su nivel de satisfacción.

Algo más de ocho de cada diez compañías también **destacan como relevantes los indicadores de eficiencia operacional.** Que el funcionamiento operativo del servicio sea ágil y se dispongan de los indicadores que permitan optimizar la eficiencia del servicio, siempre va a redundar de manera positiva en el resto de los elementos del funcionamiento general del servicio.

La **monitorización de la productividad** también se considera importante para las compañías, Casi el 60% de las compañías así lo consideran. Hay que tener en cuenta que la medición de este tipo de indicadores, para hacerlos compatibles y agregados a niveles superiores entre los diferentes sistemas, servicios o ámbitos, requiere un mayor estado de madurez de la compañía en la gestión de sus

El análisis de AVASANT

Es sabido y compartido que la implantación de un servicio gestionado conlleva un proceso de transformación. Pero también es cierto que este concepto es muy amplio. Podemos hablar de transformación con los cambios procedimentales y organizativos necesarios de comunicación con el servicio que se implanta, hasta cambios organizacionales de Gobierno que apoyen no solo un servicio, sino otros servicios futuros a implantar; y pasando por la aplicación de soluciones de innovación que aporten nuevos y significativos valores añadidos hacia la digitalización.

Por nuestra experiencia, la evolución de la transformación que tiene consolidados los pasos anteriores, tiene más garantías de éxito (transformación por etapas). Si no se cumple un nivel mínimo de funcionamiento en base a los indicadores de servicios más básicos (por ejemplo, los iniciales basados en plazo), no podrá garantizar la correcta evolución hacia más indicadores y más complejidad.

Es por eso que pensamos que la evaluación del rendimiento mediante la monitorización y el análisis de sus resultados es fundamental como herramienta de Gobierno y como guía de la hoja de ruta del proceso de transformación. En la medida que se van implantando nuevos servicios gestionados, surge la necesidad de disponer de una visión global y objetiva de todos ellos (gestión contractual, performance, …), y con ella la necesidad de dotar la organización con una estructura transversal que lo soporte.

Se suele tender a poner el foco de las estructuras de gobierno en las mediciones de los indicadores de rendimiento de los proveedores. Debemos recalcar que las compañías deberían ampliar las funciones de gobierno a gestionar las relaciones con los proveedores, gestionar las finanzas y los riegos del servicio, gestionar los contratos y los programas de comunicación.

Habría que recordar que las bases del funcionamiento del servicio deberían estar contempladas en el contrato. Dicho de otro modo, los elementos de influencia en el funcionamiento del servicio comienzan en el momento de la contratación y de su control en "positivo", como base de funcionamiento del servicio. De ahí la importancia de una óptima gestión de los contratos, con la aportación proactivo del proveedor. Si la compañía no gestiona adecuadamente sus contratos, no tendrá control sobre el alcance del servicio. Los contratos deben permitir su modificación de forma flexible, y que reflejen las diferentes situaciones a las que se enfrentan los negocios durante la prestación de los servicios.

"La implantación del servicio, conlleva siempre un proceso de transformación"

"Los indicadores deben evolucionar durante el ciclo de vida del servicio"

"La complejidad de los servicios y sus contratos a largo plazo, requiere de organizaciones dedicadas"

"El gobierno, además de monitorizar, debe abarcar más funciones"

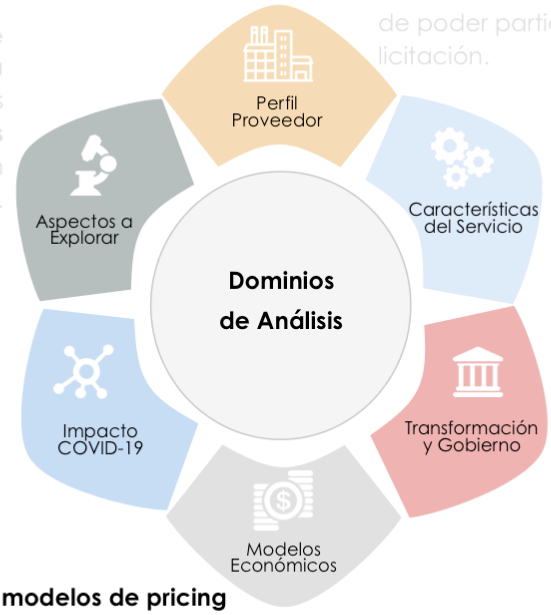
"Si la compañía no gestiona sus contratos, no tendrá control sobre el alcance de los servicios"

3. Dominios de análisis

3.4. Modelos económicos

Temas de interés, donde se debería profundizar, para conocer más en detalle los **"puntos de vista", las experiencias y casos de uso** que pudieran aportar los proveedores.

Relación de los **atributos más valorados de los Proveedores de Servicio**, a la hora de poder participar en un proceso de licitación.



Valoración de los **componentes fundamentales de los servicios** de outsourcing de aplicaciones: **modelo operativo, transiciones, industrialización e innovación.**

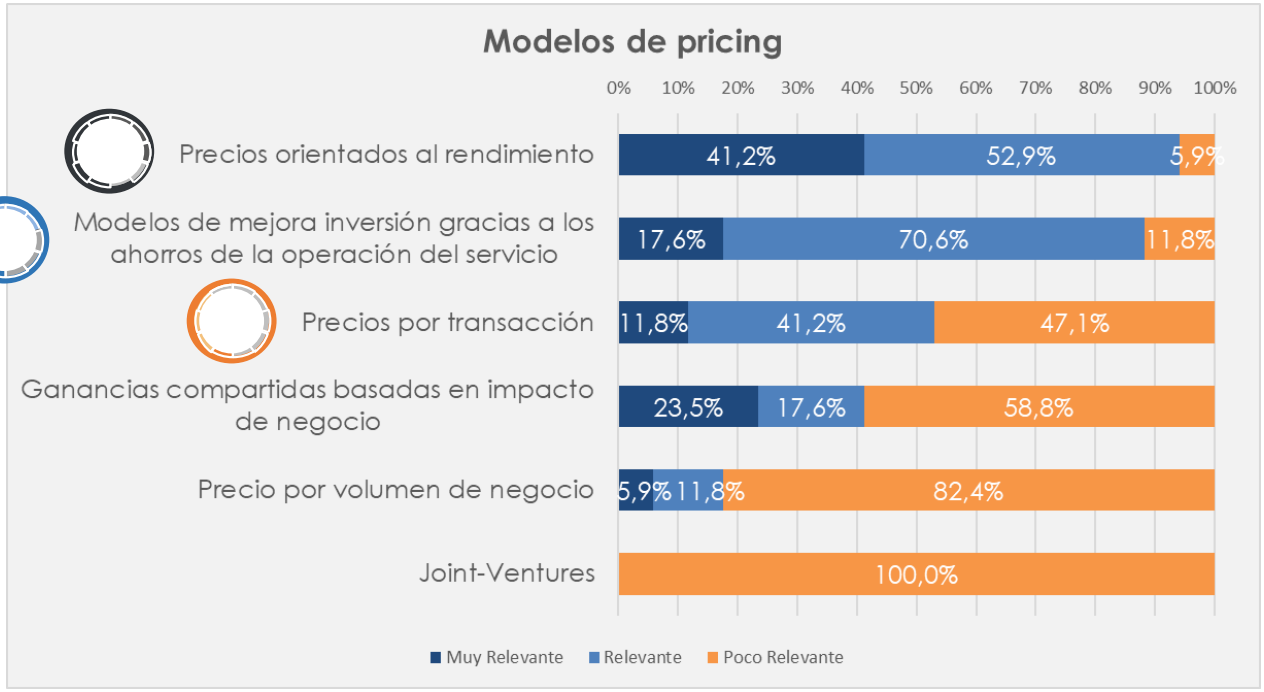
Nivel de **impacto COVID-19** en los servicios de mantenimiento de aplicaciones. **Medidas a aplicar, políticas de control de costes y de continuidad de negocio.**

Palancas transformacionales de los servicios. **Modelos de gobierno** de los servicios y de gestión de sus proveedores. Impacto de los servicios en **indicadores de negocio**.

Alternativas de **modelos de pricing** de los servicios. **Tendencias de las inversiones** en estos servicios en el medio-largo plazo.

Contenido del Dominio "Modelos económicos":

- Los diferentes modelo económicos que definirán los costes asignados a los servicios (Figura M-1).
- Las tendencias presupuestarias que presentan los servicios de gestión de aplicaciones en el corto-medio plazo (Figura M-2).



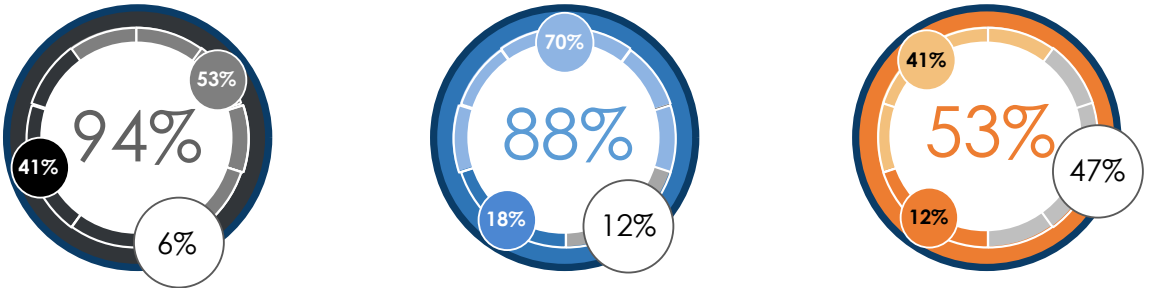


Figura M-1: Modelos económicos del servicio

La gran mayoría de las compañías han optado por seleccionar el **modelo económico basado en rendimiento de los indicadores del servicio.** Miden, fundamentalmente, la productividad y la calidad del servicio y su impacto en las políticas de penalización y bonificación contractual. Deberían evolucionar según el nivel de madurez del servicio, tanto en nivel exigencia como en número de indicadores a evaluar.

La segunda opción más valorada está muy cerca de los resultados obtenidos por la opción preferida. Los modelos basados en **el traspaso de los ahorros obtenidos por la eficiente operación del servicio, hacia inversiones de transformación e innovación del propio servicio** (modelos Zero Cost Transformation), están teniendo una amplia aceptación por parte de la demanda. Mantienen los costes e incrementan las inversiones generadas

Más de la mitad de las empresas encuestadas apuestan por **modelos de precios basado en transacciones**. Los precios se basan en el número de transacciones efectuadas (número incidencias resueltas, número de evolutivos realizados, etc). Son modelos donde la fijación del precio unitario, depende de tener un histórico detallado de las transacciones, para determinar de forma adecuada los escenarios de pricing.

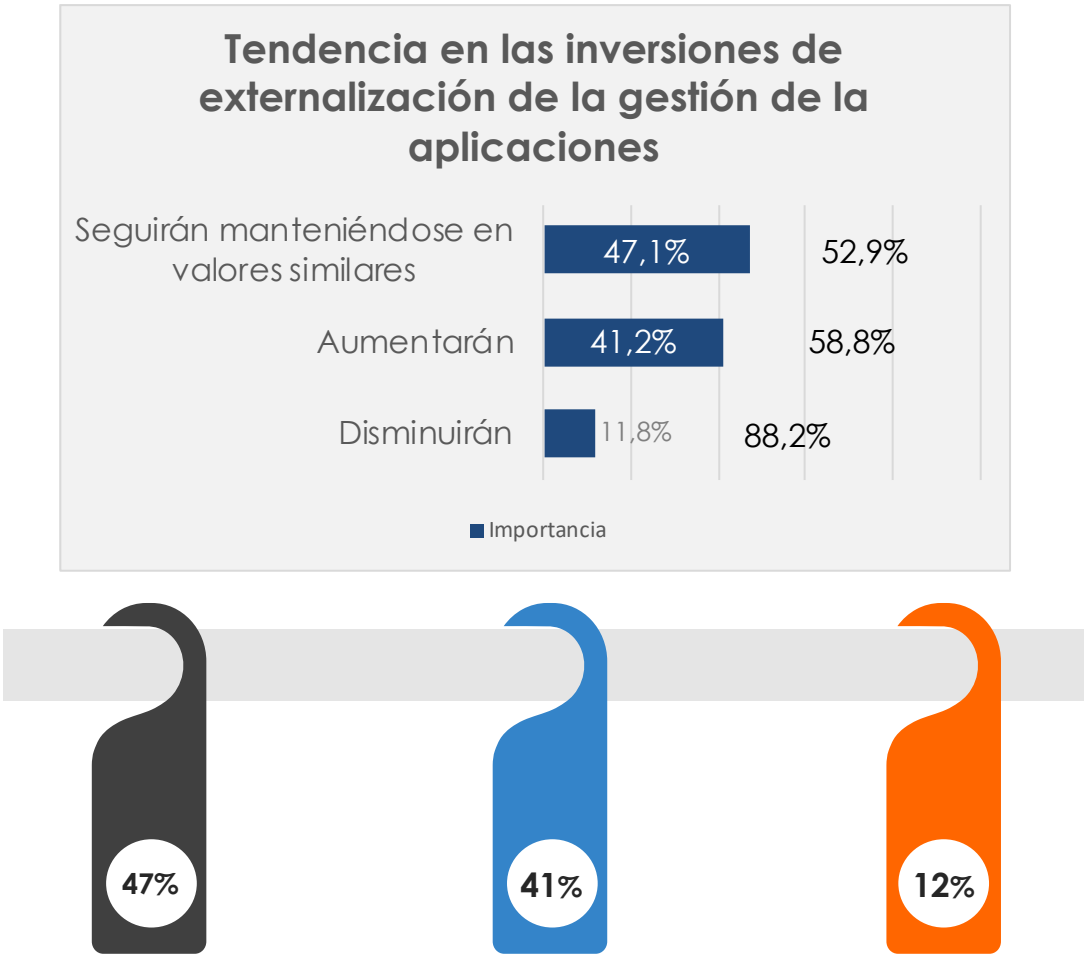


Figura M-2: Tendencias presupuestarios a medio-largo plazo

Cerca de la **mitad** de los encuestados revelan que los **presupuestos asignados a la externalización** de la gestión de aplicaciones **se mantendrán. Cuatro de cada diez entrevistados, manifiestan que aumentarán**.

Entendemos, que se producirá un ligero aumento del número de aplicaciones a mantener bajo modelos basados en servicios externalizados. Además, **disminuirá el volumen de las asistencias técnicas presenciales**, provocando igualmente, el incremento de capacidad en los servicios de gestión de aplicaciones.

El análisis de AVASANT

Los modelos económicos de los servicios, son según nuestro análisis, uno de los elementos del servicio que menos han evolucionado en el mercado español. Este mercado siempre se ha caracterizado por estar fuertemente vinculado a la reducción de los costes de los servicios, pero no por haber contribuido al diseño de nuevas estrategias de pricing. En la actualidad, se están produciendo cambios en las estrategias de definición de los modelos económicos, bien mejorando los tradicionales estructuras de precios basados en el rendimiento del servicio (ANSs), bien creando nuevos modelos centrados en las capacidades de innovación y transformación de los servicios.

Los nuevos modelos, están incorporando indicadores de digitalización y transformación a la tradicional estructura ANSs, de forma que se pueda objetivar la innovación aplicada al servicio. Las estrategias "Zero Cost Transformation" van dirigidas a balancear los ahorros conseguidos por la eficiencia del servicio, hacia las inversiones a realizar para abordar iniciativas transformacionales sobre las aplicaciones legacy, manteniendo los costes del servicio. Con este tipo de estrategias, se reducen los costes de operación del servicio (run) y se le dota de una mayor carga de creación de valor (build).

La utilización del modelo de Joint-Ventures también se está comenzando a implantarse en grandes operaciones de mantenimiento de aplicaciones. Estos modelos, que ya se llevan utilizando desde hace años en los deals de infraestructuras, se están desarrollando en el mundo de las aplicaciones. Son sociedades conjuntas creadas por el cliente y el proveedor, donde con una gobernanza e inversiones compartidas, prestarán los servicios de mantenimiento al cliente, asumiendo las ganancias y riesgos de manera conjunta, pudiendo combinar esta operación con otras oportunidades de externalización de la demanda.

"En la actualidad, se están produciendo cambios en la definición de los modelos económicos"

"Las "Joint-Ventures" en el mantenimiento de aplicaciones, sigue la tendencia ya iniciada en la operación de infraestructuras"

"Se mejoran los tradicionales modelos ANSs, y se incorporan estrategias "Zero Cost Transformation"

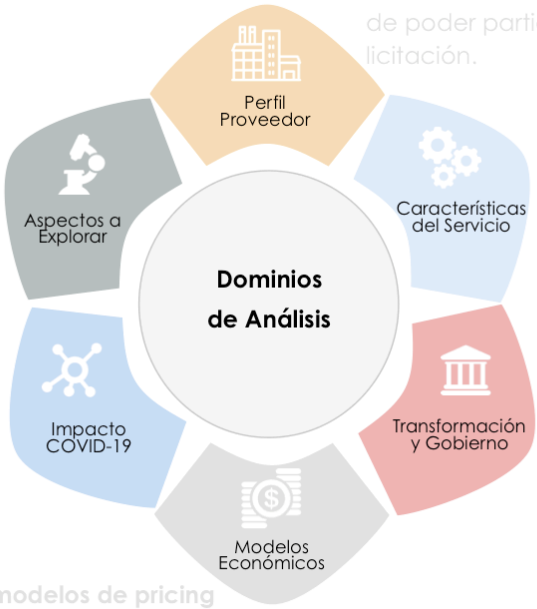
"Las perspectivas presupuestarias en los servicios externalizados, serán positivas a medio-largo plazo"

3. Dominios de análisis

3.5. Impacto COVID-19

Relación de los **atributos más valorados de los Proveedores de Servicio**, a la hora de poder participar en un proceso de licitación.

Temas de interés, donde se debería profundizar, para conocer más en detalle los **"puntos de vista", las experiencias y casos de uso** que pudieran aportar los proveedores.



Valoración de los **componentes fundamentales de los servicios** de outsourcing de aplicaciones: **modelo operativo, transiciones, industrialización e innovación.**

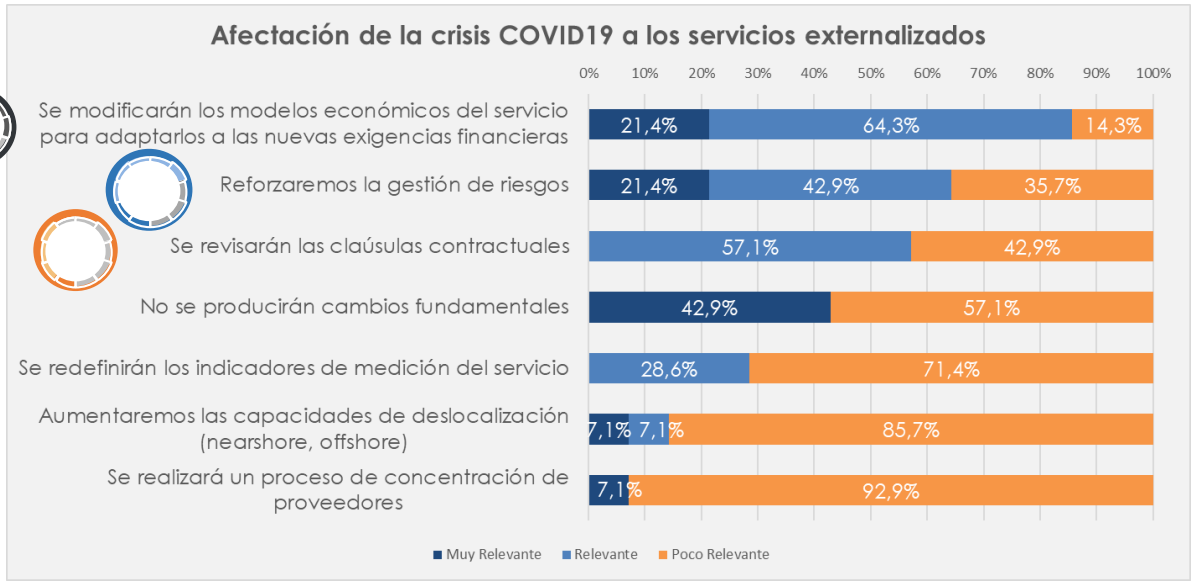
Nivel de **impacto COVID-19** en los servicios de mantenimiento de aplicaciones. **Medidas a aplicar, políticas de control de costes y de continuidad de negocio.**

Palancas transformacionales de los servicios. **Modelos de gobierno** de los servicios y de gestión de sus proveedores. Impacto de los servicios en **indicadores de negocio**.

Alternativas de **modelos de pricing** de los servicios. **Tendencias de las inversiones** en estos servicios en el medio-largo plazo.

Contenido del Dominio "Impacto COVID-19":

- Medidas a aplicar a corto y medio plazo (Figura C-1).
- Las nuevas expectativas en la externalización de los servicios (Figura C-2).
- Evolución de las políticas presupuestarias de los servicios (Figura C-3).
- Utilización de capacidades offshore (Figura C-4).
- Gestión del impacto en los costes de los servicios. (Figura C-5).



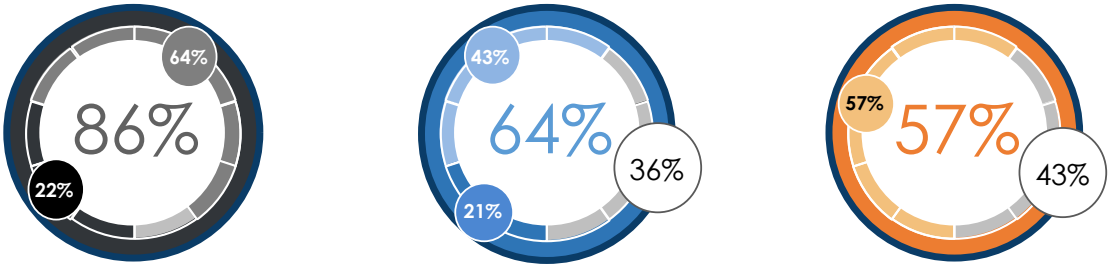


Figura C-1: Medidas a aplicar en el corto-medio plazo

Gran parte de las compañías han considerado que los **modelos económicos del servicio** se verán afectados de manera muy relevante o relevante, si bien es cierto que el ratio de alta relevancia sólo ha sido elegido por un tercio de los encuestados. Adecuar estos modelos a las nuevas circunstancias en contratos a largo plazo, serán objeto de modificación. Se intensificarán los modelos de riesgos y ganancias compartidas.

Algo más de seis de cada diez compañías encuestadas han revelado que reforzarán la **gestión de riesgos sobre los servicios**. En esta respuesta, la opción de alta relevancia ha sido la seleccionada por dos de cada diez encuestados. Se realizará especial foco en la gestión de riesgos de la operación de los servicios, con el objetivo de garantizar la continuidad del negocio soportado ante posibles apariciones de rebrotes o nuevas pandemias futuras.

Algo más de la mitad de los encuestados, ha manifestado que **revisarán las clausulas contractuales de los servicios**. En esta valoración tan sólo un cuarto de las compañías lo ha considerado como muy relevante. En cualquiera de los casos, observamos que se están/se van a efectuar las necesarias revisiones de los contratos, con el fin de adecuarlos a las circunstancias económicas y operacionales de las compañías a corto-medio plazo.

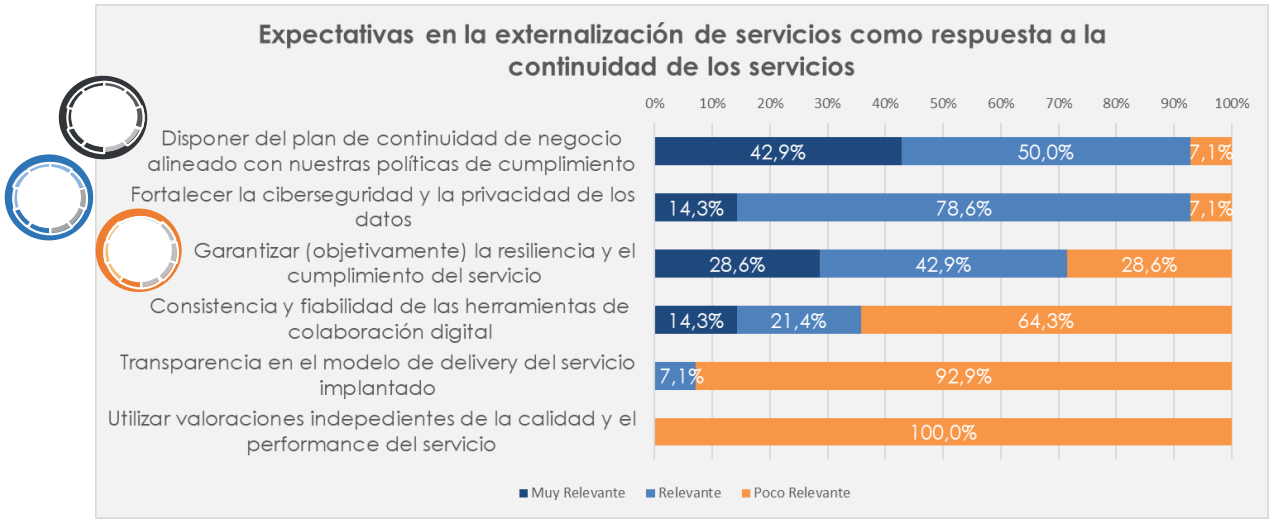


Figura C-2: Nuevas expectativas en la Externalización de estos Servicios

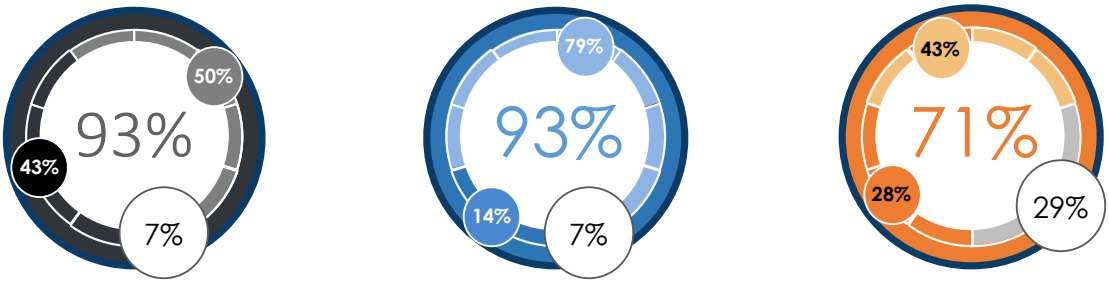


Figura C-2: Nuevas expectativas en la Externalización de estos Servicios

Una gran mayoría de las compañías encuestadas han valorado de muy relevante que el proveedor disponga de **planes de continuidad de negocio alineado con las políticas y estrategias de las compañías** a las que prestan los servicios. Estos planes deben garantizar la sostenibilidad de los servicios ante la aparición de pandemias en términos de operación, gobierno, rendimiento y seguridad de los mantenimientos de las aplicaciones de misión crítica.

Fortalecer las medidas de ciberseguridad y la privacidad de los datos por parte de los proveedores, ha sido evaluada igualmente como muy relevante por casi todos los encuestados. Uno de los efectos de esta crisis sobre estos servicios, ha sido la inmediata puesta en marcha del trabajo en remoto, por ello es tan importante para los encuestados, que los niveles de seguridad y privacidad de los datos sigan o mejoren sus políticas "on-premise".

Otro componente valorado por parte de los encuestados es garantizar la **resiliencia y el cumplimiento de los niveles del servicio**. En esta opción, casi tres de cada diez compañías lo ha considerado muy relevante, y algo más de cuatro de las restantes lo han valorado de relevante. La aparición de una crisis de estas características, no debería afectar a los niveles de servicio presentes en el contrato. Si ese efecto se produjera, se deberían revisar y adaptar las cláusulas contractuales.

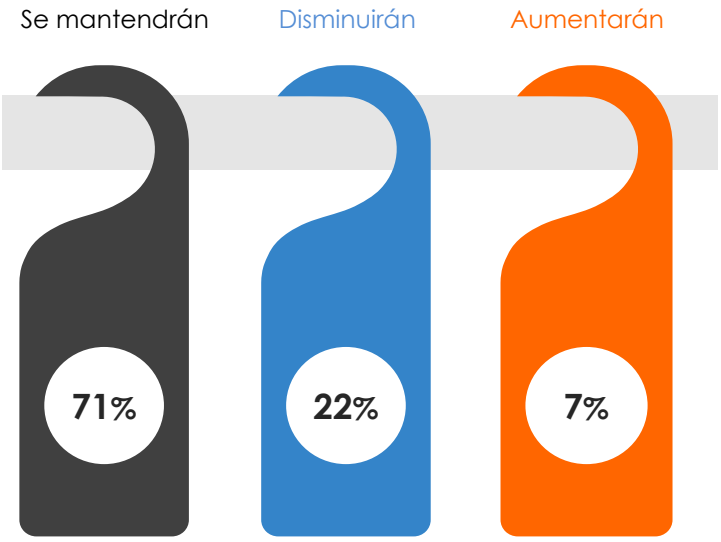


Figura C-3: Evolución Políticas Presupuestarias

Siete de cada diez compañías participantes han respondido que sus políticas de inversión/gasto en los servicios de mantenimiento de aplicaciones se mantendrán. Estos resultados reflejan la prudencia de las compañías en la toma de decisiones en estos momentos, pero creemos que en el medio plazo se producirá un aumento de las iniciativas de outsourcing.

Casi total coincidencia en la respuesta a la utilización de capacidades offshore como respuesta al COVID-19, que revela que esta crisis no afectará a sus estrategias offshore, bien sea por que no tienen estrategia offshore o porque mantendrán la actual. Ningún encuestado ha manifestado que vayan a aumentar sus capacidades offshore, y tan sólo una compañía revela que comenzará a utilizar el offshore.

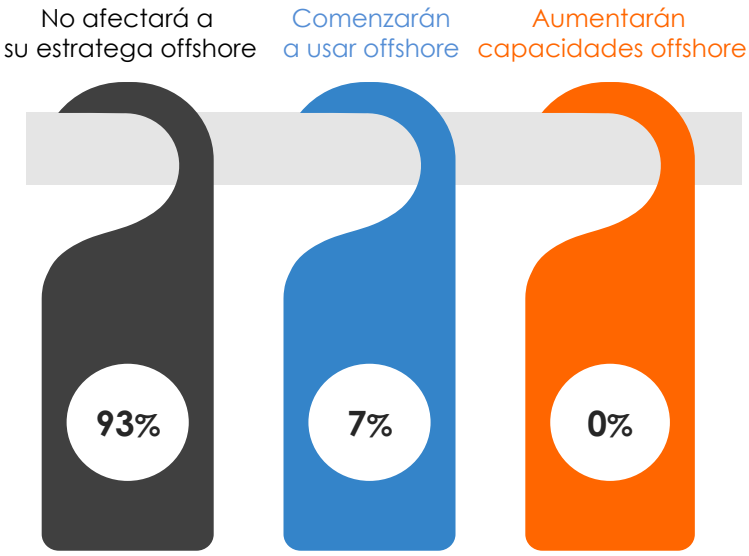


Figura C-4: : Uso de capacidades Offshore como respuesta al COVID-19

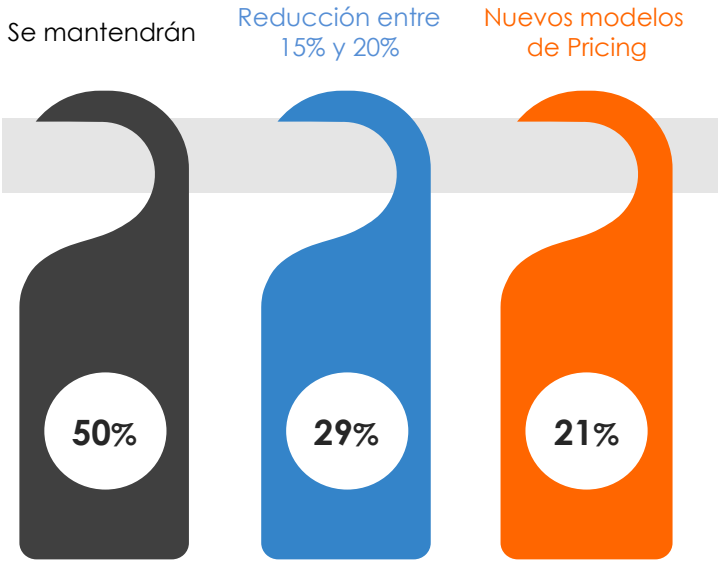


Figura C-5: Gestión del Impacto en Costes

Las respuestas a la pregunta de qué opción sería la más adecuada en la gestión de los costes como consecuencia de esta crisis, revela que siete de cada diez compañías mantendrán sus costes, pero buscando nuevas fórmulas en los modelos, bien sea gestionando el correcto balanceo CAPEX-OPEX o investigando nuevas alternativas de pricing basadas en el valor aportado. Tres de cada diez encuestados, ha apostado por las altas reducciones de costes de los actuales servicios (entre un 15% y un 20%).

El análisis de AVASANT

El correcto mantenimiento de las aplicaciones críticas de negocio, garantiza la operación y la evolución de los negocios en el mundo empresarial y público. Es por tanto, un elemento crítico en sus planes de continuidad de negocio y de alto riesgo ante un impacto de las dimensiones de la crisis del COVID-19.
De ahí, que hayamos querido conocer la opinión de las compañías con respecto a la nueva situación que atravesarán los servicios de mantenimiento de aplicaciones, como consecuencia del impacto de esta crisis y que hemos desgranado a lo largo de este dominio de análisis.

Desde nuestro punto de vista, la irrupción de esta pandemia, se pude considerar como el mayor catalizador de transformación digital de nuestra sociedad hasta la fecha. Acciones de transformación que hubieran tardado meses en hacerse realidad, se han puesto en marcha en días, y sin tener que seguir los hitos y plazos de los planes de transformación que ya se estaban ejecutando en todas las organizaciones.

Sin embargo, no estamos percibiendo que haya habido grandes cambios en la manera de gestionar los servicios de mantenimiento como consecuencia del COVID-19.
Los service-providers, responsables de la operación de estos servicios, deben actuar proactivamente ofreciendo capacidades de automatización en la mejora y evolución de las aplicaciones, para optimizar la intervención de las personas en estas labores (los robots no se contagian). Llegando a acuerdos de ganancias compartidas con los clientes.

Es crítico contar con planes de continuidad de negocio en el servicio “end-to-end”, es decir alineando demanda y oferta, y con un modelo de gobierno capaz de facilitar la coordinación de todas las partes como un solo equipo ante impactos de este calibre, y asegurando la eficiencia de los modelos del puesto de trabajo remoto.

Se hace necesaria la revisión de los contratos, de manera que se refleje la nueva realidad de los servicios, donde se acuerden de manera flexible las condiciones del alcance y los modelos económicos asociados. Modelos económicos que reflejen innovación en la forma de monetizar la operación de manera creativa. Buscar modelos de ganancias y riesgos compartidos que deben regir las auténticas relaciones de “partnership” como consecuencia de estos impactos.

“El mantenimiento de aplicaciones, es un elemento crítico en la continuidad del negocio”

“La pandemia ha sido el mayor catalizador de la transformación digital”

> **Será necesario revisar las clausulas contractuales y los modelos económicos**

Los servicios deslocalizados (nearshore y offshore) deben potenciarse para garantizar la continuidad y la seguridad del servicio.

La implantación de un modelo delivery distribuido del servicio, minimiza los riesgos que afecten a su continuidad debidos a la aparición de una crisis en una determinada geografía. Los "service providers" deben contar con planes de contingencia que balanceen las capacidades de producción, desde una factoría de software a otras, y gobernando la sincronización con terceras partes involucradas.

> **Más sistemas y aplicaciones en cloud, significarán mayor nivel de preparación para responder a estos impactos**

Otra de las palancas transformacionales clave en esta crisis ha sido la evolución a cloud de la tecnología de las compañías. Más sistemas y aplicaciones en cloud, mayor es la preparación de las organizaciones para afrontar este tipo de impactos. Es por tanto necesario, acelerar el "journey to cloud" de las aplicaciones legacy soportadas por los servicios de mantenimiento.

En conclusión, debemos implementar de forma ágil estos cambios en los modelos de relación y de operación de los servicios entre cliente-proveedor. Sólo de esa manera, los servicios de mantenimiento estarán preparados y optimizados para afrontar la irrupción de una nueva (y no deseada) crisis.

> **Las capacidades de offshore garantizan la operación y la seguridad del servicio**

> **Las capacidades de automatización, deben ser puestas en valor por los proveedores**

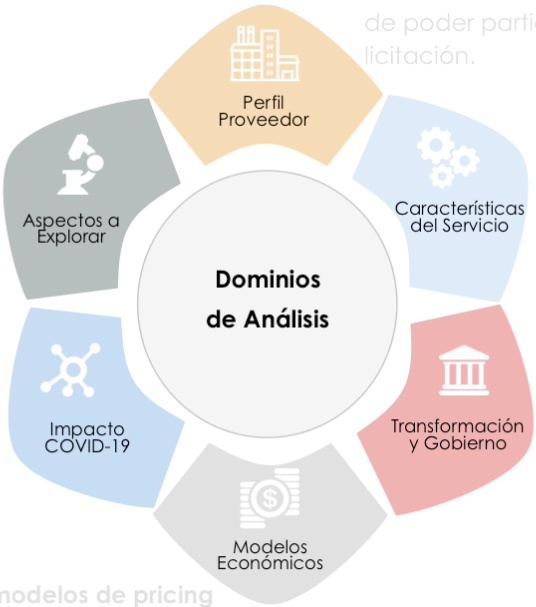
> **Es fundamental contar con planes de continuidad "end-to-end**

3. Dominios de análisis

3.6. Aspectos a explorar

Temas de interés, donde se debería profundizar, para conocer más en detalle los "**puntos de vista**", **las experiencias y casos de uso** que pudieran aportar los proveedores.

Relación de los **atributos más valorados de los Proveedores de Servicio**, a la hora de poder participar en un proceso de licitación.



Valoración de los **componentes fundamentales de los servicios** de outsourcing de aplicaciones: **modelo operativo, transiciones, industrialización e innovación.**

Nivel de **impacto COVID-19** en los servicios de mantenimiento de aplicaciones. **Medidas a aplicar, políticas de control de costes y de continuidad de negocio.**

Palancas transformacionales de los servicios. **Modelos de gobierno** de los servicios y de gestión de sus proveedores. Impacto de los servicios en **indicadores de negocio**.

Alternativas de **modelos de pricing** de los servicios. **Tendencias de las inversiones** en estos servicios en el medio-largo plazo.

Contenido del Dominio "Aspectos a explorar":

- Aspectos donde las compañías encuestadas encuentran interés en profundizar y explorar, entendiendo que les puede proporcionar beneficios a corto-medio plazo (Figura E-1).

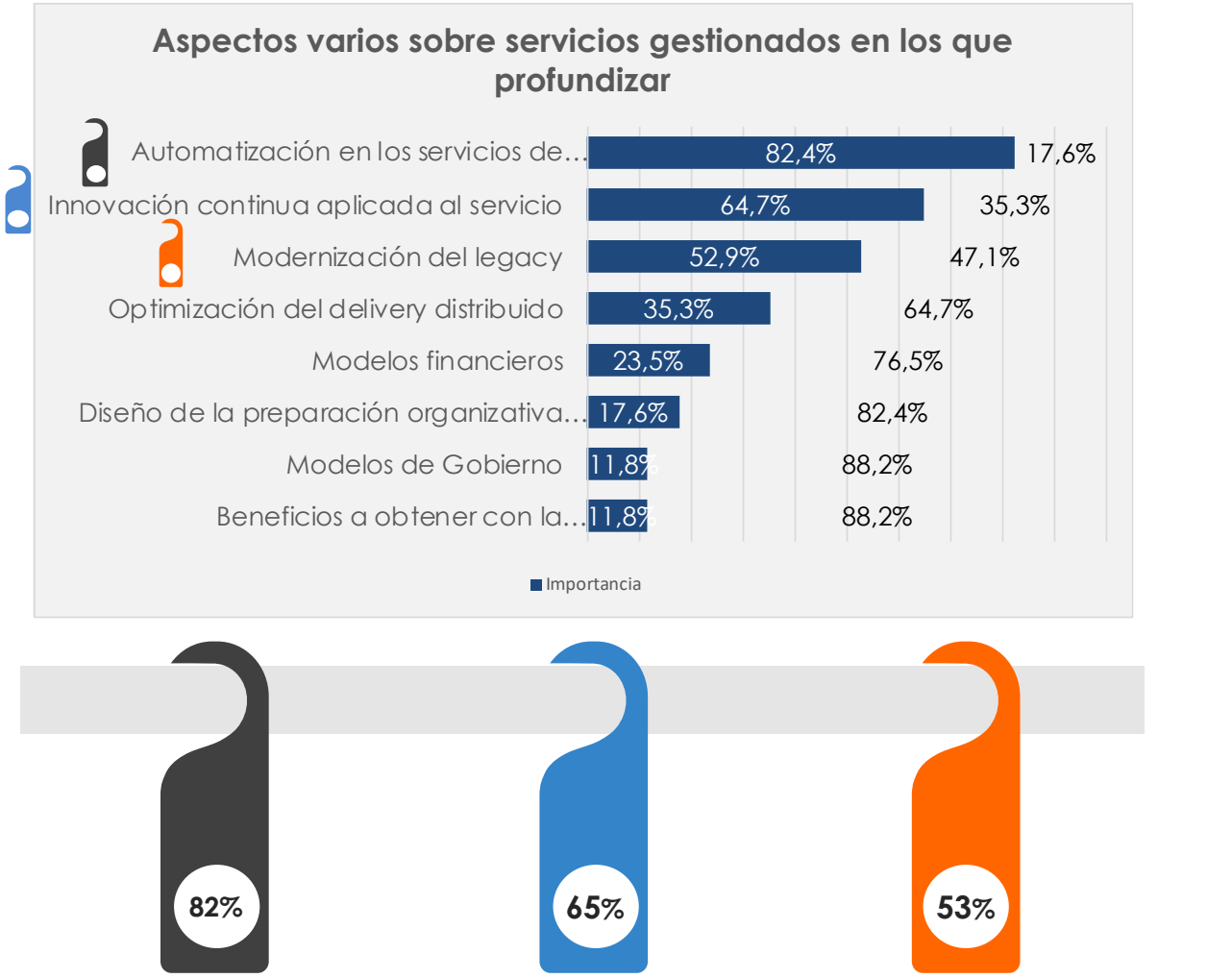


Figura E-1: Aspectos a explorar

La **automatización de los servicios** de mantenimiento es, para ocho de cada diez compañías, el contenido en el que más les gustaría profundizar, conocer experiencias y casos de uso. Mayoritariamente es lo que las compañías reconocen como verdadera palanca para optimización de sus operaciones, por lo que es donde previsiblemente dedicarán su foco y esfuerzos principalmente.

Nuevas soluciones van apareciendo día a día, mientras otras se van consolidando, en el **ámbito de la innovación**, para aplicación en alguno de los ámbitos del mantenimiento de aplicaciones. Algo más de una tercera parte de las compañías encuestadas les gustaría profundizar en este campo y entienden que pueden encontrar en estas soluciones, integrándolas con sus sistemas, nuevas capacidades.

En línea con el interés de los encuestados con la innovación continua se encuentra, como siguiente punto de interés, la **modernización y transformación de las aplicaciones legacy**, con algo más de la mitad de dichos encuestados que consideran un aspecto a profundizar e indagar mecanismo que permitan reducir el esfuerzo y dedicación y, por supuesto, el riesgo asociado a este tipo de transformación. Hay camino en la innovación para la ayuda a esta transformación.

El análisis de AVASANT

Nuestra intención incluyendo este último dominio, y tras las más de noventas opciones planteadas a los encuestados, era la de saber que aspectos habían prevalecido en el pensamiento de los participantes a lo largo de la encuesta. Hemos observado que la automatización ha sido uno de los contenidos más valorados en el desarrollo de este informe y donde las compañías van a focalizar la eficiencia y la innovación de sus servicios y por tanto una de sus claras demandas a los proveedores de los servicios.

La innovación aplicada al servicio, debería ser impulsada por parte de los proveedores en sus procesos de mejo continua del servicio. Para que ello sea así, no bastará con ofrecer sesiones de innovación de forma periódica, si no que se debe formalizar los objetivos y la inversión a realizar en las iniciativas de innovación asociadas a la operación del servicio.

Consideramos la modernización del legacy como elemento fundamental de las propuesta de valor añadido del servicio. Las relaciones a largo plazo que se originan en estos servicios, vinculan a oferta y demanda en la consecución de este objetivo. Esta transformación, redundará en beneficios para ambas partes y hará que se reduzca el "run" en las operaciones de mantenimiento de aplicaciones.

"La automatización ha sido uno de los contenidos más valorados a lo largo de la investigación"

"La innovación debe ser objetivable y contar con sus inversiones asociadas"

“La modernización del legacy, redundará en beneficios para la oferta y la demanda”

4. Agradecimientos

Queremos expresar nuestro máximo agradecimiento a las compañías participantes en este informe, por la deferencia que sus responsables han tenido al contestar a nuestras preguntas, y además haber contribuido a valorar el impacto que la crisis del COVID-19 representa para sus servicios de gestión de aplicaciones.

Igualmente, agradecer a Capgemini la esponsorización del estudio, así como su constante apoyo en el desarrollo de esta investigación. Trasladar este agradecimiento a Marga García (VP ADM Stategic Growth) y a Ramón Pérez (VP CS&PO), por su confianza en la iniciativa y por sus esfuerzos en la coordinación de la relación con todos y cada uno de los participantes.

Finalmente, agradecer también al equipo de AVASANT que ha desarrollado todas las actividades de la investigación, y que ha hecho realidad los contenidos de este informe, especialmente a Jesús Garre (Managing Partner), José María López (Partner) y José Pastrana (Manager).

Compañías participantes

- **Adif**
- **Banco Santander**
- **Bankia**
- **Bankinter**
- **BBVA**
- **CaixaBank**
- **Cepsa**
- **CLH**
- **Correos**
- **EDP**
- **Engie**
- **Mapfre**
- **Mutua Madrileña**
- **Orange**
- **Repsol**
- **SEAT**
- **Telefónica**

Acerca de Capgemini

Un líder global en servicios de consultoría, transformación digital, tecnología e ingeniería. Grupo Capgemini está a la vanguardia de la innovación para abordar la diversidad de oportunidades que tienen sus empresas clientes en el dinámico entorno de las plataformas, la nube y lo digital. Respaldada por una sólida trayectoria de más de 50 años y una dilatada experiencia multisectorial, Capgemini ayuda a las compañías a alcanzar sus objetivos de negocio mediante una amplia gama de servicios que cubre desde la estrategia, hasta las operaciones. Capgemini actúa bajo la firme convicción de que el valor de negocio de la tecnología se genera y desarrolla a través de las personas. Se trata de una compañía multicultural de 270.000 profesionales, presente en casi 50 países y, junto con Altran, en 2019, el grupo registró unos ingresos mundiales combinados de 17.000 millones de euros.

Más información en

www.capgemini.com/es-es

Acerca de AVASANT

Avasant es una firma independiente que proporciona servicios de consultoría para la economía digital, tanto en el sector público como en el privado, a lo largo de diferentes geografías del mundo. La compañía, es mundialmente reconocida como una de las principales firmas en sourcing advisory (asesoría para la definición de estrategias y ejecución en los procesos complejos de aprovisionamiento TIC), economía digital y optimización TIC.

Avasant, que representa la nueva generación de firmas globales de consultoría y asesoramiento "data driven consulting", ayuda a sus clientes a aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece la economía digital. Su equipo está formado por profesionales de dilatada experiencia en consultoría, tecnología, transformación digital e innovación, con presencia en Estados Unidos, Europa, Oriente Medio y Asia-Pacifico.

Más información en

www.avasant.com

Marga García Aguila
VP ADM Strategic Growth
Capgemini España
marga.garcia-aguila@capgemini.com

Ricardo Cruz-Estadao
Managing Partner Spain & Portugal
AVASANT
ricardo.cruz@avasant.com

People matter, results count