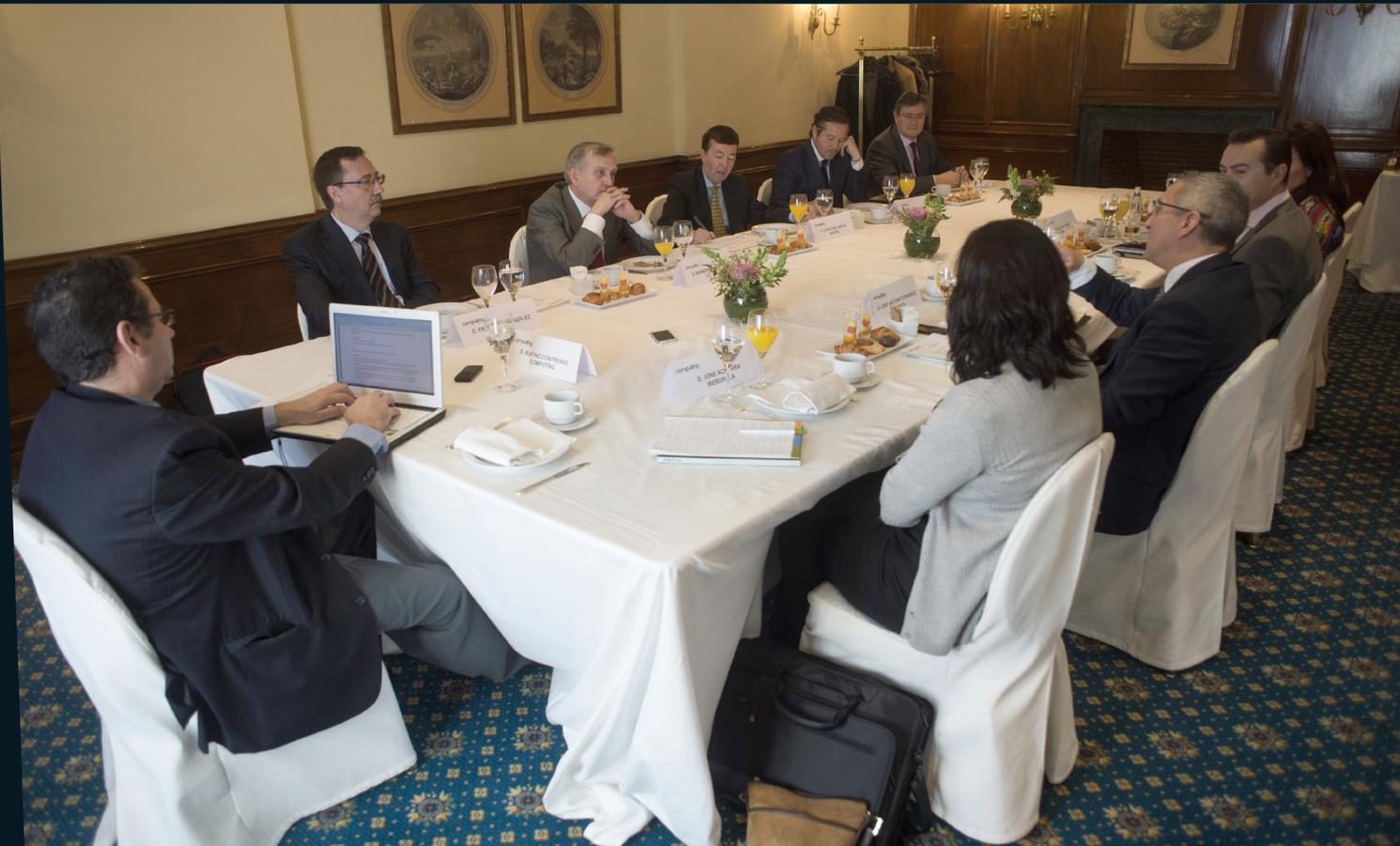


Se debe medir la eficacia de los desarrollos software

Adaptar los proveedores TI a los procesos internos resulta esencial



¿ Saben las organizaciones cómo medir el coste, la calidad y la productividad de los proyectos tecnológicos que acometen? ¿Creen que mirándose a través de su propio espejo son capaces de conocer su nivel de desarrollo tecnológico real? ¿Cómo miden y optimizan los gastos de software? ¿Desconocen que un mismo proveedor a veces aplica diferentes tarifas para un mismo cliente y que comparativamente pueden pagar hasta cuatro veces más por el mismo servicio que su competencia directa? Cuestiones inquietantes, todas ellas, porque atacan directamente contra los presupuestos de Tecnologías de la Información, ya de por sí bastante constreñidos. Todos estos puntos fueron abordados durante el encuentro de Computing que, en colaboración con LEDAMc, reunió a expertos financieros y de proyectos TI de Abanca, Bankia, BBVA, BT Global Services, Iberdrola y MAPFRE.

Juan José García Ruiz, subdirector general de Control Económico y Soporte de MAPFRE TECH, fue el encargado de relatar su experiencia de modernización de los procesos que

supuso poner orden en la heterogeneidad de los proyectos y la racionalización de la cartera de proveedores. “En 2007 MAPFRE creó una Dirección General de Tecnología y Procesos para gestionar las TI, inicialmente en el mercado español. Veníamos de áreas de Sistemas para cada unidad de negocio. Estábamos orientados a producto, y empezamos a reorientar nuestra estrategia hacia el cliente”, relata García Ruiz, quien en ese momento asume la responsabilidad del área financiera, la relación con proveedores y contratación TI. “Nos dimos cuenta que cada unidad de negocio tenía sus acuerdos con proveedores. Centralizamos los acuerdos y conseguimos una posición global”, continúa.

Tras dos años, se fue percibiendo que cuando se negocia con un proveedor exclusivamente en la reducción de tarifas, se termina produciendo una reducción de la calidad del producto entregado. “Estudiamos posibilidades, métodos teóricos y concluimos que lo mejor era aplicar los puntos función para controlar la producción como cualquier fábrica. Lo importan-

te es el proceso, no la tarifa unitaria. Empezamos a trabajar con LEDAmc y contamos con la esponsorización de nuestro CIO lo cual nos ayudó a evolucionar la cultura organizativa. Como premisa no debían impactar al proceso de desarrollo ni perjudicar los costes”, explica el directivo.

Se puso en marcha un business case de pequeño alcance, que afectaba a algunos bloques de mantenimiento. Basado en puntos función, MAPFRE emprendió el diseño de un ranking de proveedores, de modo que a los de más alta clasificación se les daría mayor volumen de negocio, en detrimento de los peor clasificados. Los proveedores se sometieron de buen grado a esta ‘auditoría’ en aras de la transparencia. El cuadro resultante era de una productividad media-baja. “En ese momento establecimos un 7% de incremento de productividad, y el primer año conseguimos una progresión del 20%, mejorando tres veces nuestros objetivos iniciales. Acordamos con los proveedores condiciones contractuales de mejora de productividad, calidad y eficiencia que fueron satisfechas por todos ellos”, testimonia el portavoz de MAPFRE.

Ranking de productividad de los proveedores

El ranking de productividad es en una herramienta clave de relación con los proveedores TI de MAPFRE: “cuando negociamos con un proveedor no sólo valoramos los precios, sino que se mantenga en los puestos más altos de productividad, calidad y eficiencia. De esta manera, son los proveedores con mayor valor diferencial los que más trabajos nos hacen”. Como grandes ventajas, García Ruiz habla de ahorros de 20 millones de euros y de cuatro años trabajando a plena satisfacción.

Una problemática similar traza Ana Lledó, directora general de Portfolio para Europe, BT Global Services: “tuvimos alguna experiencia negativa en plazos o resultados de algunos desarrollos. Hicimos ‘clinic’ para ver dónde habíamos fallado. Unos proyectos eran gestionados mejor que otros, y por ello acometimos acciones para unificar y mejorar la metodología a nivel global y para mejorar la selección de nuestros partners”.

Cuando se abusa de la reducción de tarifas se termina bajando la calidad

Bankia también está trabajando en soluciones a estos problemas como asegura Francisco González Galán, director del Área de Arquitectura. “Llevamos más de seis años trabajando con puntos función, si bien con una técnica menos estándar que la utilizada por LEDAmc. Los usamos para conocer y medir el proceso de desarrollo, conocer los cuellos de botella y ver qué cosas hay que mejorar, aunque nuestras medidas eran a posteriori. Esta técnica también nos permite comparar la productividad de los distintos proveedores, departamentos, equipos, etc.”.

“El cambio que estamos implantando este año es la utilización de estimaciones para dimensionar el máximo importe por el cual puede contratarse un proyecto, esto permite adelantar los resultados de mejoras de eficiencia. Los resultados anteriores nos han servido para calibrar la herramienta de



1_ José Antonio Fernández, Abanca | 2_ Francisco González Galán, Bankia | 3_ Javier Cela, I&T Tecnología BBVA | 4_ Ana Lledó, BT Global Services | 5_ Jone Achurra, Iberdrola | 6_ José Ignacio Sánchez Horno, LEDAmc | 7_ Juan José García Ruiz, MAPFRE

estimaciones. Posteriormente continuamos analizando los resultados para nuevas mejoras”, concluye González Galán. Por otro lado, José Ignacio Sánchez Horno, director comercial de LEDAmc, comenta que a veces es el propio cliente el que tiene un proceso mal aplicado, por lo que la calidad final no depende únicamente del proveedor, teniendo gran influencia el modelo de gobierno de la entidad.

Software abierto y estándar

En BT Global Services “estamos tratando de desarrollar menos software de partida y probar cosas no propietarias. Nosotros mismos vendemos servicios en la nube a nuestros clientes proporcionando modelos más flexibles y sin inversiones. Hay empresas que gastan millones en herramientas personalizadas, a las que luego no sacan todo el provecho. Hay ejemplos de CRM, colaboración, gestión,... que son fáciles de integrar y automatizar y que nos permiten probar antes de afrontar decisiones más costosas”, asegura Lledó.



Para Jone Achurra, del área de Gestión de Factorías Global de Iberdrola, la clave se encuentra en el nivel de madurez de los requisitos. “Estamos en línea de prototipado y de acercamiento al cliente, y de esta forma utilizas más su lenguaje, tratando de entenderle y encontrar el equilibrio. También tenemos estimaciones, con modelos de productividad basados en tecnologías. Trabajamos con cuatro factorías de software y nos funciona el modelo de competencia. Es bueno que los proveedores sepan que no son los únicos y que tenemos gente que trabaja en paralelo, lo cual nos ayuda a la hora de negociar”.

José Antonio Fernández, director de Desarrollo de Abanca, explica su caso: “nosotros apostamos por reforzar los procesos internos. Somos nivel 5 de CMMI y cuando alcanzamos el nivel 3 obligamos a que todos nuestros proveedores también lo tuvieran para poder estar homologados. De esta manera, se propicia una sintonía en los procesos y la calidad se determina de forma conjunta; las oficinas de calidad se ponen de acuerdo entre sí y los procesos se miden de una forma homogénea. Ellos pueden comprobar online el grado de cumplimiento de los procesos definidos y de forma comparativa. La calidad forma parte de nuestro ADN corporativo, no debemos descansar nuestra gestión sólo en precio o estaremos abocados al fracaso”.

Control de costes

BBVA también mira con lupa la relación con los proveedores, según relata Javier Cela, director financiero del área de I&T Tecnología de BBVA, “hace un par de años pasamos por una reflexión similar y decidimos buscar un modelo de socio con el proveedor, mediante una fórmula ‘win win’”. Esto se tradujo en un proceso de revisión total de los proveedores. Se daba la circunstancia que el mismo proveedor les cobraba distintas tarifas dentro de la propia organización y por los mismos servicios.

Se llevó a cabo la gestión centralizada, con la reducción del número de proveedores y se eliminaron los que no cumplían con los estándares de calidad. “Una experiencia dolorosa por los proveedores que salen, pero beneficiosa para aquellos que lo han hecho mejor”, describe Cela. Otro aspecto que se ha optimizado es la adopción del Software as a Service reduciendo el desarrollo interno de plataformas bancarias. “Todavía tenemos mucho desarrollo propio, pero estamos enfocándonos a herramientas del mercado, valorando su utilidad y pagando por uso”.

Un proveedor versus muchos proveedores

Abanca ha sido más drástica en racionalizar el sourcing. Según José Antonio Fernández, “pasamos de más de diez proveedores a uno mayoritario. Llevamos tres años con el modelo con cláusulas CMMI y estamos satisfechos de su evolución. Es crítico tener el control sobre el suministrador con métricas comparables”.

Ana Lledó considera que en la mayoría de los casos es recomendable tener más de un proveedor prestando servicios al área de tecnología para poder crear un entorno de colaboración y competencia a corto y medio plazo”. Rafael de la Fuente, director general de LEDAmc, coincide en que existen riesgos a medio y largo plazo de las relaciones contractuales exclusivas.

En BBVA, se han pasado de 160 a 50 proveedores generales y de 40 a 10 de nicho. Javier Cela opina que hay partes de un negocio que pueden dejarse en manos de un tercero, incluso la gestión del centro de datos. Por su parte, MAPFRE ha reducido un 90% su cartera de proveedores nacionales y cuenta con unos 100, de los que 15 concentran el 70% del volumen TI total. “Observamos que no se puede tener todo concentrado en dos o tres proveedores”, concluye Juan José García. ■



“Las métricas internas no te dan la posición real de tu gestión TI”

Rafael de la Fuente,
director general de LEDAmc

Muchas organizaciones tienen serias dificultades para medir el coste y la calidad de sus proyectos tecnológicos. La razón estriba, según explica Rafael de la Fuente, director general de LEDAmc, en que la gestión de los costes del desarrollo de software se suele realizar con una aproximación anticuada, ‘artesanal’. “Los análisis de costes se elaboran en función de las horas y las tarifas. El desarrollo debe ser medido por la cantidad del producto entregado, a través de un baremo industrial”, argumenta. Un ejemplo ilustrativo son las factorías de software de offshoring que no son tan productivas ni tan baratas como se presentan y donde inciden problemas de interlocución. “Para ilustrar este hecho, hicimos un análisis con 10 entidades (todas ellas líderes de su sector) y 14 proveedores. Analizamos las tarifas que tenían con cada cliente y cuánto entregaban por lo que cobraban. Medimos el software entregado por puntos función, el único estándar que admiten los grandes proveedores”. Lo lógico es pensar que

tiene que haber una relación entre la tarifa y el precio real de lo que se estaba entregando, sin embargo no se producía. Así lo constata el directivo: “incluso se daba la situación de que al bajar una tarifa, el resultado final era la subida del precio del producto”. Se monitorizaban los mismos proveedores en distintos clientes, y midiendo el valor real del producto entregado, en algunos casos se producían diferencias de precios de uno a cuatro. De la Fuente es un convencido de las metodologías de punto función, ya que ayudan a medir y estimar proyectos basados en los requisitos del negocio, con el lenguaje del usuario. Sobre las métricas internas, no las resta valor el director general de LEDAmc, aunque “el problema es que al estimar dentro de tu ecosistema no tienes referencias externas y no sabes si te encuentras en la mitad o al final del camino”. Como regla general, su compañía cree que el camino hacia la industrialización pasa necesariamente por los estándares, que los proveedores no tengan más remedio que aceptar.