



05.649 – TFG – Aprovisionament de sistemes d'informació

Títol: Guia per a l'externalització de serveis TIC per a PIMES.

Alumne: Ignasi Despuig Guimerà.

Tutor: Jose Mir Casals.

Curs: 1q 2018-2019

Índex de continguts.

- Introducció.
- ▮ Antecedents - Avaluació del negoci.
 - Organigrama empreses.
 - ▮ CANVAS.
 - ▮ Situació de l'empresa.
- ▮ Descripció necessitats TIC.
 - ▮ Situació AS-IS.
 - ▮ Objectius de negoci.
 - ▮ Necessitats TIC reals.
 - ▮ Documents base licitació.
- ▮ Criteris de selecció.
 - ▮ Capacitats importants per a l'organització.
- ▮ Acords a nivell de serveis. SLA's.
- ▮ Documentació de seguiment del servei.
- ▮ Guia/Recomanacions.

Introducció.

- Objectius.
 - ▮ Desenvolupar una guia d'externalització de serveis TIC per PIMES.
- Motius.
 - ▮ Experiència personal.
 - ▮ Situació empreses del sector hotelier a la Costa Brava.
 - ▮ Competències per escollir correctament un proveïdor de serveis.

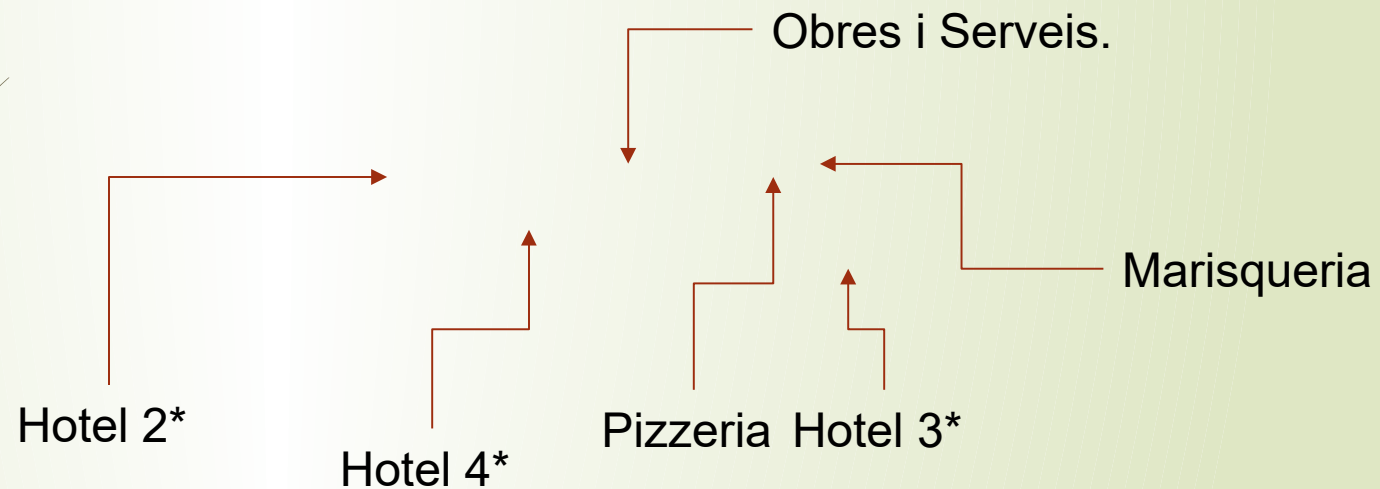
Intro – Antecedents – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació següent.

Introducció.

- ▣ Raons d'externalització.
 - ▣ **Reduir i controlar costos d'operació.**
 - ▣ **Millorar l'enfocament de l'empresa.**
 - ▣ Tenir accés a capacitats excepcionals.
 - ▣ **Recursos interns lliures per altres finalitats. Centrar-se en aspectes TIC estratègics que afecten al negoci.**
 - ▣ Els recursos no sempre estan disponibles internament.
 - ▣ Maximitzar beneficis de la reestructuració.
 - ▣ Funcions difícils de gestionar.
 - ▣ **Reduir el risc.**

Intro – Antecedents – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

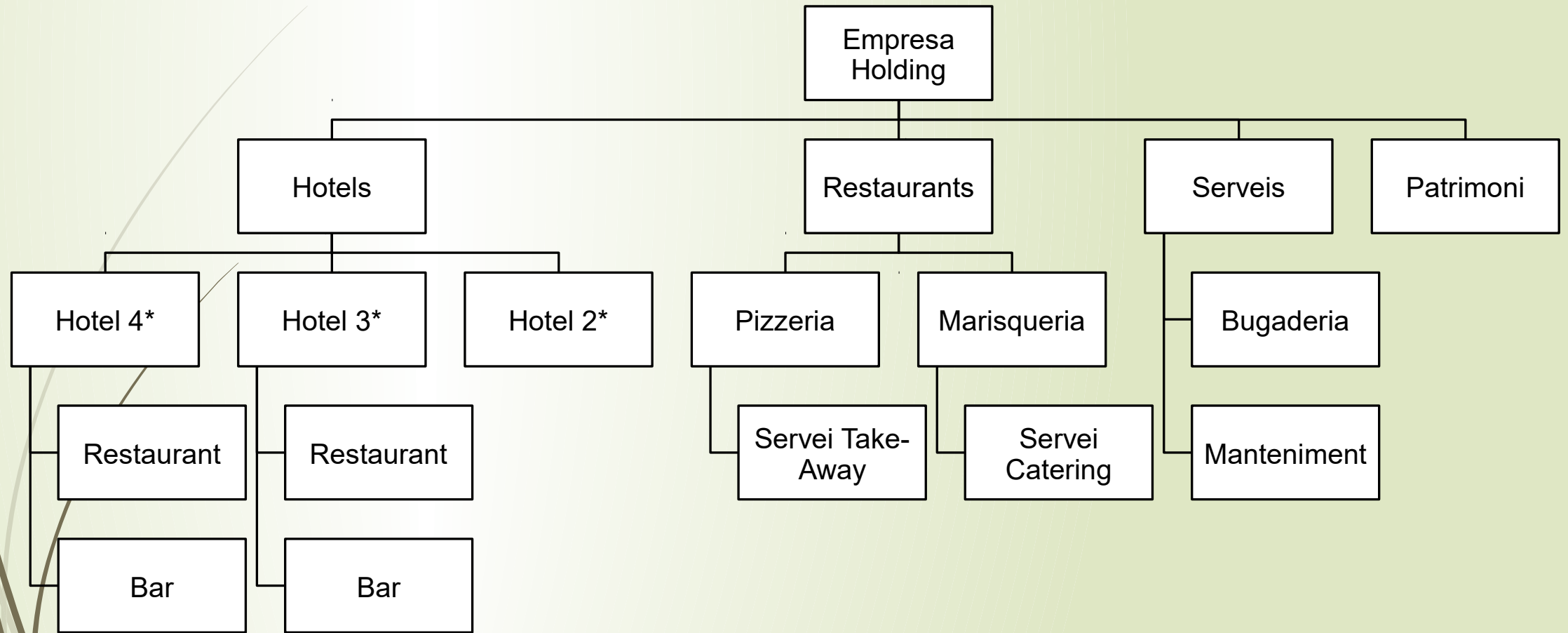
Localització del grup d'empreses.



Intro – **Antecedents** – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Organigrama del grup d'empreses.



Intro – **Antecedents** – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Model CANVAS del sector hoteler.

Associats Clau Agència de Revenue Agència de publicitat i comunicació Proveïdors	Activitats Clau Activitat hotelera. Activitat de Restauració Processos de Màrqueting. Activitats de manteniment.	Proposta de Valor Oferir serveis d'hoteleria integrals com a centre vocacional, complementant-se amb altres serveis com restauració, piscina, oci...	Relacions amb Clients Tracte personalitzat	Segment de clients. Grups. Empreses. Parelles. Negocis. Plaer. Cultura.
	Recursos Clau Instal·lacions. Infraestructura. Personal		Canals TTOO OTAS Grups Venta al taulell Agències Web Pròpia	
Estructura de costos Inversions en equipament. Manteniment. Personal. Proveïdors de gastronomia.			Vies d'ingrés Venta d'habitacions. Ventes de restauració.	

Intro – **Antecedents** – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Situació de l'empresa.

Habitacions Ofertades.

	Dies	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	TOTAL GRUP
HABITACION S		179	64	41	284
Gener	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Febrer	28	5.012	1.792	1.148	7.952
Març	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Abril	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Maig	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Juny	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Juliol	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Agost	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Setembre	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Octubre	31	5.549	1.984	1.271	8.804
Novembre	30	5.370	1.920	1.230	8.520
Desembre	31	5.549	1.984	1.271	8.804
TOTAL		65.335	23.360	14.965	103.660

Habitacions Ocupades.

	%OC GRUP	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	TOTAL GRUP
Gener	0,00 %	0	0	0	0
Febrer	16,02 %	1.274	0	0	1.274
Març	6,93 %	111	499	0	610
Abril	44,54 %	2.615	1.102	78	3.795
Maig	37,51 %	2.108	959	235	3.302
Juny	62,54 %	3.517	1.247	564	5.328
Juliol	80,28 %	4.708	1.405	955	7.068
Agost	90,32 %	5.181	1.567	1.204	7.952
Setembre	68,98 %	3.996	1.370	511	5.877
Octubre	14,81 %	847	457	0	1.304
Novembre	0,00 %	0	0	0	0
Desembre	3,54 %	0	0	312	312
TOTAL	35,52 %	24357	8606	3859	36.822

Intro – **Antecedents** – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Situació de l'empresa.

Personal.

	Holding	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	Pizzeria	Marisqueria	Serveis	TOTAL
Gener	5,00	26,00	2,00	2,18	8,73	9,57	3,32	56,80
Febrer	5,00	27,00	1,87	0,70	7,93	4,00	3,09	49,59
Març	5,00	30,00	2,23	3,25	10,77	7,73	4,82	63,80
Abril	5,00	33,00	19,73	8,00	13,85	14,60	5,58	99,76
Maig	5,00	43,00	26,05	9,43	18,70	14,40	9,37	125,95
Juny	5,00	68,00	29,80	9,10	21,53	15,13	12,00	160,56
Juliol	5,00	62,00	33,40	9,30	29,07	19,30	15,00	173,07
Agost	5,00	71,00	34,33	9,13	30,70	21,50	17,00	188,66
Setembre	5,00	60,00	30,60	7,67	18,57	16,80	9,00	147,64
Octubre	5,00	30,00	26,00	0,00	13,00	0,00	5,00	79,00
Novembre	5,00	26,00	15,00	0,00	10,00	0,00	4,00	60,00
Desembre	5,00	0,00	24,00	0,00	8,00	0,00	4,00	41,00
MITJANA ANUAL	5,00	31,50	25,00	5,46	13,43	11,985	5,29	89,38

Intro – **Antecedents** – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Situació de l'empresa.

Facturació.

	Holding	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	Pizzeria	Marisqueri a	Serveis	TOTAL
Gener	20.000	0	0	0	30.500	0	12.803	63.303
Febrer	20.000	129.009	0	0	35.951	0	14.545	199.505
Març	20.000	6.381	62.754	0	34.106	0	23.103	146.345
Abril	20.000	250.897	144.844	4.617	102.363	56.775	44.344	623.839
Maig	20.000	218.251	148.321	15.103	67.564	42.052	45.202	556.493
Juny	20.000	400.431	251.808	41.869	125.618	68.736	63.194	971.656
Juliol	20.000	790.151	373.698	106.027	178.304	113.644	92.836	1.674.661
Agost	20.000	1.015.541	427.047	157.905	217.828	147.874	103.506	2.089.701
Setembre	20.000	432.386	249.556	37.094	73.177	68.510	70.874	951.597
Octubre	20.000	90.911	82.558	-149	29.047	0	39.609	261.977
Novembre	20.000	-704	-255	-292	18.469	0	14.742	51.960
Desembre	20.000	-734	-99	20.552	36.347	0	9.526	85.591
TOTAL	240.000	3.332.518	1.740.233	382.726	949.276	497.591	534.284	7.676.628
APORT AL GRUP	3,1%	43,4%	22,7%	5,0%	12,4%	6,5%	7,0%	

Intro – **Antecedents** – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Situació de l'empresa.

Despesa TIC al grup.

	Holding	Hotel 4 *	Hotel 3*	Hotel 2*	Pizzeria	Marisqueria	Serveis	TOTAL
FACTURACIÓ	240.000	3.332.518	1.740.233	382.726	949.276	497.591	534.284	7.676.628
APORT AL GRUP	3,1%	43,4%	22,7%	5,0%	12,4%	6,5%	7,0%	
DESPEsa TIC	3.590	18.132	18.132	6.816	6.540	4.589	1.489	58.388
SALARIS TIC (BRUT)	992	13.888	7.264	1.600	3.968	2.080	2.240	32.032
TIC vs FACT	1,9%	0,96%	1,5%	2,2%	1,1%	1,3%	0,6%	1,18%

Intro – **Antecedents** – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Situació de l'empresa.

DEBILITATS	FORTALESES
<ul style="list-style-type: none">• No estar actualitzats.• Cap control sobre les TIC.• Temporalitat dels negocis.• Mala reputació.	<ul style="list-style-type: none">• Ubicacions dels negocis.• Grans possibilitats de millora.• Bona relació qualitat preu.• Possibilitat de millora integral de serveis.
AMENACES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none">• Canvis en la mentalitat dels consumidors.	<ul style="list-style-type: none">• Millora integral de serveis.• Augment del públic jove.• Innovació.• Creixement de la preocupació per l'oci i la salut.

Descripció de les necessitats TIC.

Situació AS-IS.

Infraestructura	Parc informàtic	Gestor WEB	Aplicacions
<ul style="list-style-type: none">• Falta de centralització.• Cables amb categories diferents, i baixes.• Cablejat descobert.• No hi ha armari de telecomunicacions.• No existeixen servidors.	<ul style="list-style-type: none">• 21 PC.• SO: W XP Home fins a W 10Pro.• Prestacions dels PC molt per sota de les necessitats.• 2 centraletes de telèfon.• 3 sistemes de Wi-Fi per a clients.• 14 impressores d'escriptori.• 20 impressores tèrmiques.• 2 escàners OCR.• 10 telèfons mòbils.	<ul style="list-style-type: none">• No disposa de CMS.• Qualsevol moviment el fa una empresa externa.• No hi ha manteniment del web ni actualització de contingut.	<ul style="list-style-type: none">• PMS: Winhotel. SaaS.• ERP: Informàtica 3. Infradimensionat per les necessitats.• Mail. Usen comptes proporcionats per el CMS.• Ofimàtica: MS Office amb llicències varies.• Antivirus: no hi ha homogeneïtat entre programes.

Descripció de les necessitats TIC.

Objectius de negoci. COBIT 5.

- **Cultura de servei orientada al client.**
 - Alineament de TI i estratègia de negoci.
 - Entrega de serveis de TI d'acord amb els requisits del negoci.
- **Presa estratègica de decisions basada en la informació.**
 - Alineament de TI i estratègia de negoci.
 - Disponibilitat d'informació útil i rellevant per a la presa de decisions.
- **Optimització dels costos dels processos de negoci. Reduir-los un 5%.**
 - Realització de beneficis del portfoli d'inversions i serveis relacionats amb les TI.
 - Transparència dels costos, beneficis i riscos de les TI.
 - Optimització d'actius, recursos i capacitats de les TI.
- **Cultura d'innovació del producte i del negoci.**
 - Agilitat de les TI.
 - Coneixement, experiència i iniciatives per a la innovació del negoci.

Descripció de les necessitats TIC.

Objectius de negoci. COBIT 5.

- Alineament de TI i estratègia de negoci.
 - Gestionar el marc de gestió de les TI.
 - Gestionar l'estratègia.
 - **Gestionar els recursos humans.**
 - Gestionar les relacions.
 - Gestionar els programes i projectes.
- Realització de beneficis del portfoli d'inversions i serveis relacionats amb les TI.
 - Gestionar el pressupost i costos.
- Transparència dels costos, beneficis i riscos de les TI.
 - Assegurar la optimització del risc.
 - Gestionar el risc.
- Entrega de serveis de TI d'acord amb els requisits del negoci.
 - **Gestionar els acords de servei.**
 - **Gestionar els proveïdors.**
 - Gestionar els problemes.
 - Gestionar la continuïtat.
- Agilitat de les TI.
 - Assegurar la optimització de recursos.
 - Gestionar el coneixement.
- **Optimització d'actius, recursos i capacitats de les TI.**
- **Disponibilitat d'informació útil i rellevant per a la presa de decisions.**
- Coneixement, experiència i iniciatives per a la innovació del negoci.
- Gestionar la introducció de canvis organitzatius.

Intro – Antecedents – **Descripció necessitats TIC** – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació seguiment.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Descripció de les necessitats TIC.

Necessitats TIC reals.

PRIORITAT

T

INTERNET

COMUNICACIÓ DIGITAL.

TELEF

MAIL

CMS

TPV

IPTV

CHANNEL
L
MANAGE

WEB

WI-FI

PMS

ERP

Dimensió pilota = cost del sistema / projecte.

Intern.

Externalitzar.

DIFICULTAT

Intro – Antecedents – **Descripció necessitats TIC** – Criteris de selecció – SLA – Recomanacions – Documentació següent.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Descripció de les necessitats TIC.

Criteris per externalitzar els serveis.

Externalitzar.

- Facilitat per incorporar proveïdors dins d'un concurs.
- Facilitat per a trobar solucions al mercat estàndards i a bon cost.
- No hi ha personal qualificat dins l'empresa.

NO Externalitzar.

- No dependre del proveïdor extern.
- Impossibilitat de parametrització per part de consultories.
- Costos exorbitants per la dimensió de l'empresa.

Descripció de les necessitats TIC.

Documents base licitació.

- Descripció de la prestació i àmbit geogràfic.
- Durada del contracte.
- Pressupost de licitació.
- SLA's mínims i penalitzacions (el màxim de simplificats i de fàcil seguiment)
- Criteris selecció
- Índex oferta:
 - Presentació de l'empresa proveïdora i referències/trajectòria.
 - Descripció servei a prestar i recursos destinats
 - Oferta econòmica
 - Proposta informes seguiment
- Observacions.

Criteris de selecció de proveïdors.

3 competències.

Competència d'entrega.	Competència de transformació.	Competència de relacions.
<ul style="list-style-type: none">• Lideratge.• Gestió del negoci.• Proveïment.• Gestió de programes.• Governança.	<ul style="list-style-type: none">• Lideratge.• Gestió del comportament.• Proveïment.• Millora de processos.• Explotació tecnològica.• Gestió de programes.• Desenvolupament de clients.	<ul style="list-style-type: none">• Lideratge.• Desenvolupament de clients.• Planificació i contractació.• Disseny organitzacional.• Governança.• Gestió de programes.
Habilitat i voluntat del proveïdor a respondre a les necessitats operacionals del dia a dia del client.	Habilitat del proveïdor per entregar serveis millorats radicalment en temes de cost i qualitat.	Capacitat i voluntat del proveïdor d'alinejar-se amb els valors, metes i necessitats del client.

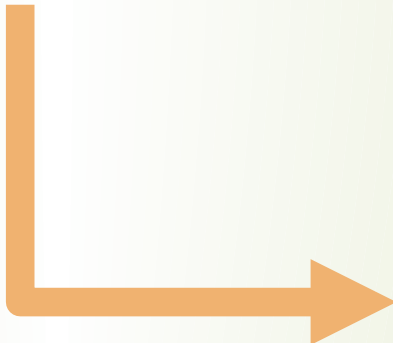
SLA's. Acords a nivell de servei.

Tipus de serveis.

Serveis indispensables.	Serveis necessaris.	Altres serveis.
<ul style="list-style-type: none">• Connexió a internet.• PMS.• ERP.• Parc informàtic.• Venta online. Channel Manager.	<ul style="list-style-type: none">• TPV.• Web pròpia.• IPTV.• Telefonia.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicació Digital.
Imprescindibles per al funcionament del negoci.	El negoci pot funcionar però amb mancances. Aquestes es poden substituir per treballs manuals.	El negoci pot funcionar sense cap problema.

SLA's. Acords a nivell de servei.

Valoració SLA's.



Nivell de prioritat	Tipus de servei	Resolució en temps.	% Compliment.	Resolució màxima	Penalització
Crític	Indispensable	2hN	90%	4h N	A negociar per contracte / proveïdor.
Alt	Necessaris	<=2 DL	95%	5 DL	Entre un 3% i un 10% de la facturació semestral.
Normal / Baix / A planificar	Altres	<=5 DL	90%	10 DL	

Intro – Antecedents – Descripció necessitats TIC – Criteris de selecció – **SLA** – Recomanacions – Documentació següent.

Guia per a la externalització de serveis TIC

Documentació de seguiment del servei.

Documents a entregar per el proveïdor.

- Seguiment dels acords pendents en reunions anteriors.
 - Actes o resums de reunions.
- Fets destacables del període.
 - Incidències importants.
 - Actuacions d'urgència.
 - Altres.
- Volumetries del període. Evolutiu 12 mesos.
 - Tiquets tractats per prioritat/ubicació.
 - Nivells de serveis/penalitzacions.
 - Plans de millora.
- Seguiment de facturació.
- Nivell d'ocupació dels actius crítics.
- Fets importants a gestionar per propers períodes.

Conclusions.

- Necessitat clara d'augment de despesa TIC.
 - Mínim al 3% de la facturació. (90k€ → 200k€/any)
 - Salaris TIC. 3 tècnics de 35k€/any són 105k€/any.
 - Infraestructures.
 - Amortització equips. 50k€/any.
 - Llicències.
 - Pagament de proveïdors. 45k€/any
 - Disposar de personal de departament SI/TI.
 - Mínim 2-3 persones. Dedicades a projectes de renovació/innovació interns.
 - Externalitzar serveis.
 - Buscar empreses solvent.
 - De proximitat.
 - Mètode que garanteixi el control. Ús de la documentació de seguiment.

Conclusions.

Consideracions.

- ▣ Procedir a licitacions amb certa concurrència d'empreses
- ▣ Adjudicacions netes i objectives.
- ▣ Dedicar al seguiment el mínim esforç.
 - ▣ Basar-se en documentació de suport fent un seguiment objectiu i fiable.
- ▣ Compliment de SLA.
- ▣ Tenir en compte les capacitats i estructura dels proveïdors.

Conclusions.

Una PIME de serveis que al segle XXI vol sobreviure en un entorn globalitzat, o inverteix en TIC o quedarà obsoleta i fora de mercat.

L'externalització implica especialització, deixant a l'organització dedicar-se al que sap, prendre decisions del seu negoci.



Gràcies!

