



## Case Study:

# Outsourcing de Indra para Gas Natural Fenosa: Valor de negocio, eficiencia y transformación

Alberto Bellé

Patrocinado por Indra

## OPINIÓN DE IDC

---

Este documento describe el modelo de *outsourcing* de Gas Natural Fenosa (GNF), dentro del marco de sus prioridades tecnológicas, así como el enfoque de servicio de Indra, y cómo este resuelve las necesidades de GNF.

GNF tiene que hacer frente a un entorno marcado por un equilibrio complejo entre la demanda y la oferta energética, un proceso acelerado de adquisiciones y desinversiones, unos clientes que exigen calidad y sostenibilidad, y un marco regulatorio en constante cambio.

Esta complejidad de negocio se traslada de forma directa a los departamentos de sistemas de dos formas: en primer lugar, como un esfuerzo continuo para evolucionar y mantener los sistemas existentes, buscando mayor eficiencia; en segundo lugar, como el potencial para transformar el negocio y obtener ventajas competitivas, aprovechando las oportunidades tecnológicas que se han abierto recientemente.

La aproximación tecnológica de GNF se apoya en una apuesta decidida por modelos de gestión propios y por desarrollos a medida. Sus aplicaciones están íntimamente vinculadas a los procesos de negocio, y son parte del núcleo de la compañía. La necesidad de un mayor control sobre sus procesos, y de mantener el conocimiento crítico dentro de la empresa, se está traduciendo en un refuerzo de sus capacidades propias. Al mismo tiempo, este enfoque está apoyado por proveedores externos, en un marco en el que GNF define los procesos, y los proveedores los implementan en un marco de *coopetencia*.

Como proveedor, Indra no se orienta solo hacia el cumplimiento de los requisitos acordados, sino hacia la generación activa de oportunidades. Indra entiende que la tecnología debe de estar por delante del negocio, abriendo nuevas posibilidades, y se posiciona como un socio tecnológico que vigila e identifica oportunidades. El enfoque de Indra para la creación de valor va más allá de la reducción o arbitraje de costes de personal, y entra de lleno en el conocimiento de los procesos de cliente.

La entrega de servicio de Indra se basa en un esfuerzo continuo de innovación, una orientación a negocio que se refleja en las métricas de servicio, una entrega de servicio global que permite dar servicio a empresas multinacionales, y un modelo propio de *outsourcing* que se apoya en un conjunto de factores de éxito identificados por Indra a lo largo de su experiencia.

GNF valora a Indra como un proveedor con las condiciones de capacitación técnica adecuada y entrega de calidad exigida. Las características destacadas por GNF son: su capacidad de respuesta; la cercanía y accesibilidad de su personal, el conocimiento de sus procesos, la proactividad a la hora de ofrecer soluciones innovadoras, y su entrega global de servicio, que encaja con el modelo organizativo de GNF.

## RETOS DE UN NEGOCIO DE IMPORTANCIA ESTRATÉGICA

---

Las compañías del sector energético, en el que opera Gas Natural Fenosa, se enfrentan a un entorno complejo marcado por un equilibrio complejo entre la oferta y la demanda, un proceso acelerado de adquisiciones y desinversiones, unos clientes que exigen calidad y sostenibilidad, y un marco regulatorio en constante cambio.

El futuro del sector estará condicionado por una incertidumbre creciente, y un marco de competencia a escala global, que al mismo tiempo requiere una adaptación a las dinámicas de unos mercados locales que, debido a su carácter estratégico, se encuentran fuertemente regulados.

Las condiciones de mercado obligan a las empresas del sector a reconciliar una oferta energética influenciada por mercados globales y el marco geopolítico internacional, con una demanda ligada a las condiciones económicas locales. En relación con la oferta, es necesario gestionar una redefinición continua del riesgo que, debido a la creciente interdependencia entre los mercados energéticos, genera efectos en cascada de consecuencias imprevisibles. Por ejemplo, unos precios excepcionalmente bajos del petróleo generan el reto de tener que ahondar en una mayor eficiencia en sus operaciones. En relación con la demanda, la contracción del consumo energético en los últimos años se ha traducido en una mayor presión sobre los ingresos.

La orientación al cliente es una prioridad para las empresas del sector. El cliente es cada vez más exigente en términos de calidad del servicio - no existe tolerancia a fallos- y de agilidad en su respuesta - es necesario operar en tiempo real-.

En este contexto, los departamentos de sistemas tienen que absorber estas condiciones de mercado para realizar su tradicional función de dar soporte al negocio de forma eficiente, pero además se han convertido en una pieza esencial para generar valor, diseñando soluciones tecnológicas que les permitan cumplir los objetivos de negocio.

Se está generando una dualidad dentro de los departamentos de sistemas. Por un lado, en la dirección de los esfuerzos dirigidos a evolucionar y mantener los sistemas existentes para que el negocio siga funcionando están guiados por la búsqueda de una mayor eficiencia; por otro, en forma de oportunidad de transformación del negocio aprovechando la aceleración tecnológica actual. Esta dualidad se describe a continuación.

### **Evolucionar y mantener los sistemas: ganar eficiencias.**

Una de las oportunidades más relevantes de eficiencia consiste en aprovechar la presencia global para ganar economías de escala y estandarizar procesos mediante un despliegue unificado e integrado de herramientas y plataformas tecnológicas. Todo ello en el siempre complejo escenario de adquisiciones y desinversiones y bajo un esfuerzo notable en la gestión del cambio.

Por otro lado, resulta necesario dar servicio al mercado de forma flexible, permitiendo escalar recursos no sólo hacia arriba sino también hacia abajo si la demanda se contrae. Frente a las necesidades de ofrecer un servicio de calidad, sin paradas, se deben construir sistemas *resilientes*, capaces de ofrecer continuidad de negocio, que mientras hacen frente a las presiones para operar en tiempo real puedan garantizar la máxima disponibilidad.

En consecuencia, el negocio energético se apoya cada vez más en la tecnología, lo que ejerce una presión creciente sobre la infraestructura, que tiene que dar respuesta a un conjunto creciente de necesidades. Estas necesidades pueden agruparse en dos elementos principales: la demanda de recursos y la criticidad de los sistemas, que se describen a continuación:

- **Demanda de recursos:** Las necesidades de recursos crecen exponencialmente a medida que datos y aplicaciones proliferan. La demanda de almacenamiento, comunicaciones y procesamiento se disparan en el Data Center, aunque con unos presupuestos que, consumidos por unos altos costes operativos, limitan la capacidad de inversión en nuevos recursos.
- **Criticidad de los sistemas:** La mayor dependencia del negocio sobre la tecnología se refleja en una proliferación de cargas críticas: a los sistemas transaccionales hay que añadir los sistemas de interacción con clientes y los analíticos. En términos de costes, además del crecimiento de los costes operativos, que consumen la mayor parte del presupuesto, hay que añadir los riesgos económicos asociados a una mayor dependencia tecnológica del negocio como, por ejemplo, el coste que ocasionarían paradas no planificadas en la productividad del empleado o en la imagen de marca de la compañía.

En consecuencia, los departamentos de sistemas tienen que afrontar un círculo vicioso potencial, en el que la complejidad de gestionar la infraestructura aumenta, pero hay una necesidad de contener costes operativos. Por ello, se hace necesario desarrollar estrategias de simplificación.

### **Aprovechar la aceleración tecnológica: buscar ventajas competitivas.**

El departamento de sistemas tiene la oportunidad de aprovechar los avances tecnológicos que se están produciendo para buscar ventajas competitivas para el negocio, ya sea transformándolo digitalmente o buscando soluciones innovadoras que combinen los componentes de lo que IDC califica como Tercera Plataforma. Dada la cercanía de la tecnología al negocio, resulta difícil pensar en nuevos modelos de negocio, nuevos canales e incluso nuevos servicios sin un alto componente tecnológico. Se presentan algunos ejemplos a continuación:

- **Tecnificación de las Redes de distribución:** Las redes y los contadores inteligentes representan una fuente de mejoras de eficiencia permitiendo un mayor grado de automatización y control en *tiempo real* de la red de distribución. Además, tienen el potencial de transformar la cadena de valor - Ej. Modelos de generación distribuida-, generar nuevos negocios - Ej. Desarrollo del vehículo eléctrico- o impactar en el modelo de relación con los clientes -Ej. Autogestión del consumo energético-.
- **Digitalización de procesos:** La digitalización no representa solo una forma de acelerar los procesos sustituyendo aquellos intensivos en papel por digitales. En realidad, hace posible una redefinición de los mismos, y crear nuevos modelos de negocio.
- **Movilidad de empleados y dispositivos:** La movilidad es el detonante de un cambio en la naturaleza del trabajo dado que permite al empleado mantener una mayor conectividad y disponibilidad. Además, le dota de acceso a la información y a personal experto cuando los necesita, haciendo que la información pueda ser compartida y distribuida de forma eficiente.
- **Canales online:** La proliferación de canales de interacción y las exigencias de inmediatez de los clientes están tornando los canales online en la principal cara de las empresas frente a sus clientes. Así el desarrollo de canales online y *apps* se ha convertido en una prioridad para el negocio.

En síntesis, el departamento de sistemas de las empresas energéticas está pasando de la periferia de la actividad de la empresa a convertirse en un actor esencial para buscar una mayor eficiencia, innovar y materializar nuevas oportunidades.

Sin embargo, tal y como ilustra Gas Natural Fenosa, esto solo será posible si, más allá de la adopción de tecnología, el Departamento de sistemas adapta sus modelos de gestión y su organización a unas condiciones de mercado en constante cambio.

## PRIORIDADES TECNOLÓGICAS DE GNF

---

El Departamento de Sistemas de Gas Natural Fenosa pertenece a la Dirección General de Recursos del Grupo. Además de dar servicio al resto de direcciones generales, tiene como objetivo diseñar soluciones tecnológicas que permitan a los negocios de generación, mayorista, minorista y regulados, cumplir con sus planes de negocio impulsando su eficiencia y reforzando su posicionamiento competitivo. Prueba de ello es que este departamento sólo acomete proyectos que generen valor al negocio, con la notable excepción de la adaptación a cambios regulatorios.

En este contexto, el departamento de sistemas ha decidido recientemente acometer un cambio organizativo, creando dos nuevas unidades, así como reforzar sus capacidades internas, incorporando nuevos empleados a su plantilla.

### **Cambio organizativo: eficiencia y valor diferencial**

Para hacer frente a los retos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado se han creado dos nuevas unidades que se añaden a las ya existentes de Gobierno, Operaciones, Planificación tecnológica y Arquitectura. Se trata de la unidad de Plataformas y la de Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.

### **Unidad de plataformas: Búsqueda de eficiencias.**

Esta unidad tiene como objetivo unificar los sistemas de información a través del despliegue global de tres plataformas que evolucionen y se adapten a las necesidades de un negocio diversificado tanto geográficamente como por actividades.

En concreto estas plataformas son: la plataforma de comercialización, la de sistemas de distribución y la plataforma corporativa.

- **Plataforma de comercialización.** Esta plataforma internamente denominada “Delta” busca dotar al negocio de la potencia comercial necesaria para gestionar los distintos negocios del grupo que se encuentran distribuidos en múltiples geografías. Esta plataforma debe por tanto ser simultáneamente robusta y flexible.
- **Plataforma de sistemas de distribución.** Esta plataforma internamente denominada “Zeus” busca aprovechar la experiencia del grupo gestionando redes gasistas y eléctricas, unificando a nivel global los procesos y las formas de trabajar relacionados con la expansión y la gestión de los puntos de suministro.
- **Plataforma para la gestión corporativa.** Esta plataforma está basada en SAP, y recoge las mejores prácticas a nivel mundial en la gestión corporativa, facilitando el funcionamiento de los distintos departamentos.

## Unidad de Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones: Búsqueda del valor diferencial.

La creación de esta nueva unidad enfocada al desarrollo y mantenimiento de aplicaciones refleja la forma de concebir los sistemas de información por parte de GNF.

Las aplicaciones están íntimamente vinculadas a los procesos de la compañía y además se han convertido en la cara del grupo cuando interactúa con el cliente - actualmente posee en torno a 600 aplicaciones -. Por eso, aunque pueda apoyarse en productos comerciales, como la plataforma de gestión, la compañía realiza una apuesta decidida por modelos de gestión propios y por desarrollos a medida.

- **Modelos de gestión propios:** Los procesos y modelos de gestión de GNF son propios y recogen la experiencia acumulada por la compañía durante sus más de 170 años de historia. De hecho, GNF no considera que exporte tecnología a las empresas del grupo sino en realidad modelos de gestión.

Todos los procesos terminan pasando por una o varias aplicaciones. Así, cuando se modifica una aplicación también se está cambiando un proceso, lo cual implica cambiar la forma de trabajar de miles de empleados y con ello se produce un impacto a escala en la eficiencia y los resultados.

- **Apuesta por el desarrollo a medida:** Tanto las aplicaciones como su gestión son reflejo de su forma propia de entender los canales y los clientes. Todas las mejoras que se realizan en los procesos al final terminan embebidas en las aplicaciones. Ese reflejo de los procesos propios en las aplicaciones propias es un aspecto clave y diferencial para la compañía. No existen referentes claros en el mercado a los que seguir, y por tanto GNF apuesta por el desarrollo a medida que, por otro lado, evita las dependencias tecnológicas - ej. *roadmap* de producto - y comerciales en relación con los proveedores.

## Refuerzo de sus capacidades: Control y adaptación

El crecimiento de plantilla refleja la decisión del departamento de sistemas de apoyar el valor diferencial del negocio y la búsqueda de eficiencia a través de las tecnologías de la información.

El refuerzo de las capacidades tecnológicas internas permite ejercer un mayor control sobre los procesos, así como adaptarse a unas condiciones de mercado cada vez más complejas.

- **Control y rediseño de procesos:** La búsqueda de una mayor calidad y un mejor control de los procesos están empujando al departamento de sistemas a aumentar su plantilla. Para dimensionar este crecimiento, se busca el número de personas óptimas para cada proceso. De este modo, se adquiere un mayor control sobre los procesos, y se hacen posibles las mejoras que impliquen un rediseño de los mismos. Debido a que el conocimiento crítico de estos procesos es algo irrenunciable, no se recurre a su externalización.
- **Adaptación y aprendizaje continuos:** La necesidad de evolucionar y adaptarse a los cambios en la oferta y la demanda, y la falta de referentes claros sobre cómo realizarlo empuja a la empresa a crear su propio camino. Para establecer iniciativas de mejora continua, se crean mecanismos para recibir *feedback* y sugerencias por parte de los empleados. Se fomenta e incorpora el aprendizaje de los proyectos, que se incorpora en iniciativas y acciones posteriores. Además, la empresa busca atraer talento que aporte nuevos enfoques y perspectivas. Para asegurar la consistencia y profesionalización en la forma de trabajar, aspira a obtener certificaciones como CMMI.

GNF ha creado una estructura renovada y reforzada que le permite hacer frente a los desafíos que tiene por delante. Pero la empresa es consciente de que además necesita contar con el apoyo de proveedores externos altamente capacitados, y gestionarlos a través de un modelo de *outsourcing* inteligente.

## EL MODELO DE OUTSOURCING DE GNF Y LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

---

Dado el gran volumen de trabajo que tiene la unidad de sistemas de información de GNF, la empresa recurre a la externalización. No obstante, lo hace a través de una fórmula que asegure el vínculo con el negocio, mantenga el control sobre los procesos y preserve el conocimiento crítico dentro de la empresa.

Teniendo en mente estos criterios, la unidad de sistemas de información diseña el reparto de tareas, que abarca desde la definición del proceso hasta su operación. Una vez diseñado, establece un modelo de *outsourcing* inteligente, que fomenta la *coopetencia* entre un número óptimo de proveedores.

### Reparto de tareas: propias y externalizadas.

Para alcanzar el máximo grado de eficiencia, se establece un dimensionamiento de las tareas, y se reparten entre las de realización propia y las externalizadas, en las fases tanto de definición de procesos como en su posterior operación y mantenimiento.

- **Definición de procesos:** El desarrollo conceptual, así como la definición a alto nivel de un proceso, es función del departamento de sistemas de Gas Natural Fenosa. El diseño técnico, programación y ejecución son susceptibles de externalización. Por último, la validación final de la solución es realizada de manera conjunta.
- **Operación y mantenimiento:** La calidad es algo irrenunciable para el departamento de sistemas de Gas Natural Fenosa, por eso en la operación ejerce un control exhaustivo del proceso mediante una visibilidad granular. Asimismo, elabora cuadros de mando que le permitan mantener una gestión proactiva que anticipe cualquier posible problema. No obstante, el mantenimiento, una actividad considerada como no diferencial para la compañía, es realizada principalmente por proveedores externos.

Se trata en definitiva de una aproximación a medida apoyada por proveedores externos, siempre manteniendo internamente el conocimiento crítico del proceso.

### Modelo de *outsourcing* inteligente.

Una vez definido el reparto de tareas, el departamento crea un entorno de *coopetencia*, siempre con la mirada puesta en aportar valor al negocio, y determina el número óptimo de proveedores.

- **Número óptimo de proveedores.** Gas Natural Fenosa apuesta por un grupo reducido de proveedores, entre tres y cuatro. Esto permite una gestión eficiente del entorno de proveedores, mientras se mantiene diversificado el riesgo. Para que funcione es necesaria una monitorización granular que se permita un mayor control y una mejor visibilidad sobre las distintas actividades de cada proveedor. Esto hace posible reubicar actividades de un proveedor a otro cuando no se alcanza la calidad exigida por el negocio.
- **Modelo en *coopetencia*.** Una vez seleccionado el número óptimo de proveedores, se fomenta un marco competitivo, que estimule la entrega de un elevado nivel de servicio de forma sostenida. Al mismo tiempo, se favorece la colaboración cuando las condiciones de negocio lo requieran, de forma que los proveedores estén por encima de todo orientados

a conseguir los objetivos de negocio. Así, aunque compitan a nivel de compañía, cuando se desciende a los equipos de trabajo estos pueden colaborar entre sí. Por ejemplo, en un escenario de cargas variables Gas Natural Fenosa gestiona el reparto de las mismas entre los distintos proveedores. Cuando surge algún problema de envergadura todos participan en su resolución.

- **El cuidado y la atención hacia el proveedor** es la contrapartida de Gas Natural Fenosa hacia unos proveedores que deben cumplir unos estrictos requisitos. El control de procesos y la monitorización de proveedores permiten equilibrar los esfuerzos y cargas de trabajo. De este modo, se evitan escenarios de fatiga de proveedor, y se aseguran unas condiciones adecuadas para que funcionen en su rendimiento óptimo.

## EL ENFOQUE DE INDRA SOBRE EL OUTSOURCING DE LAS TI

---

Como refleja el caso de GNF, las tecnologías de la información se han convertido en un elemento esencial para conseguir los objetivos de negocio. La importancia estratégica que han adquirido las TI en su conjunto cambia la función del *outsourcing*, que es cada vez menos una externalización de tareas no esenciales, y cada vez más la incorporación de un socio en la cadena de valor.

Indra entiende el *outsourcing* como una entrega de valor que se apoya en dos pilares básicos:

- **Eficiencia inteligente:** La eficiencia sigue siendo una prioridad continua en los negocios energéticos. El enfoque de Indra para la creación de valor va más allá de la reducción o arbitraje de costes de personal, y entra de lleno en el conocimiento de cliente, y el uso de inteligencia analítica:
  - **Conocimiento íntimo de los procesos de negocio del cliente:** Ese conocimiento de procesos, unido a una revisión permanente de los mismos, permite identificar oportunidades de simplificación y eficiencia a través de la tecnología.
  - **Contención y distribución del presupuesto de TI de forma analítica:** El uso de la analítica genera una inteligencia que permite una gestión y distribución óptima de los recursos.
- **Transformación:** La creación de nuevas oportunidades de diferenciación, a partir de la combinación de conocimiento tecnológico y de cliente.
  - **Adelantarse a las necesidades del negocio** desde el conocimiento e innovación tecnológica: Los servicios son dinámicos, y su ciclo de vida abarca la innovación y transformación en un contexto de cambio permanente. Indra se posiciona como un socio tecnológico que vigila e identifica oportunidades, y utiliza su conocimiento de la tecnología para estar por delante del negocio, y ser capaz de ofrecer y presentar nuevas oportunidades.
  - **Generación de nuevas capacidades** que supongan una diferenciación competitiva para el negocio. Indra no solo ofrece nuevas oportunidades, sino las capacidades para habilitarlas. En ese aspecto, se posiciona como un proveedor de talento y capacidad, que identifica y ofrece de forma continua a lo largo del proceso de relación con el cliente.

## LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LA OFERTA DE OUTSOURCING DE INDRA

---

Para hacer realidad su proposición de valor como proveedor de este *outsourcing* orientado a valor, Indra se apoya en cuatro líneas:

### **Innovación continua:**

La oferta de innovación de Indra se basa en sus capacidades y recursos propios, con una estructura organizacional propia, a los que dedica una parte de su presupuesto anual. Esta línea se apoya en dos elementos:

- **Detección de oportunidades de innovación:** Este proceso abarca los análisis de tendencias de mercado, tecnologías emergentes y mejores prácticas, centralizados en una Oficina de Producto.
- **Inversión en I+D**, para desarrollar las nuevas iniciativas, creando productos, procesos y servicios que luego traslada a sus clientes.

### **Orientación a negocio:**

La orientación a negocio de Indra no solamente es una filosofía de organización, sino que se traduce en una entrega sustentada en métricas, y en el conocimiento de cliente como base para su proposición de valor.

- **Establecimiento de objetivos y métricas de negocio:** Las estrategias de sistemas y servicio se rigen por objetivos de negocio. Esto establece un marco de responsabilidad, y una alineación natural con los resultados de negocio.
- **Análisis del impacto del negocio en los sistemas**, y viceversa, fundamentado en un conocimiento de la relación entre tecnología y negocio, particularizado en la realidad del cliente.

### **Modelo de entrega global:**

Para poder realizar una entrega de servicio a empresas multinacionales que sea homogénea y que se mida en base a los mismos indicadores y niveles de servicio, Indra cuenta con una serie de centros en el mundo, que ofrecen:

- **Cercanía al cliente:** A través de la red de centros en los diferentes países
- **Especialización funcional** que permite la combinación de capacidades de producción industrializada y eficiente, junto con la creación de equipos flexibles y ad-hoc para el cliente.

### **Modelo propio de gestión de servicios de *outsourcing*.**

Indra tiene un modelo propio de entrega y gestión de servicio. Esta entrega se basa en una serie de elementos que la compañía ha identificado a lo largo de su historia, y que considera clave para la consecución de sus objetivos:

- Modelo de relación avanzado
- Evolución tecnológica
- Metodologías ágiles de desarrollo de software

- Proceso incorporación de proyectos a servicio
- Suite de herramientas para el control de la calidad
- Arquitectura de aplicación
- Integración y gestión de la configuración

## ENTENDIMIENTO DE INDRA DE LAS PRIORIDADES DE GNF

---

La entrega de servicio de Indra hacia GNF se orienta alrededor del conocimiento de sus necesidades y prioridades tecnológicas, que agrupa en cuatro puntos:

### 1. TI por y para el negocio

Indra, como proveedor de GNF, es consciente de que su TI está completamente orientada a la aportación de valor al negocio. Las prioridades del negocio se reflejan directamente en los proyectos y en la estrategia de sistemas, así como en la evaluación de impacto de cualquier incidencia o iniciativa.

Por ello, los equipos de TI de GNF tienen un profundo conocimiento del negocio, desde los altos niveles de dirección hasta cualquiera de los interlocutores con Indra.

La principal consecuencia para Indra es que los resultados del servicio y sus métricas necesitan estar igualmente alineados con el negocio, Por ejemplo, la monitorización de los sistemas se hace con indicadores de negocio.

### 2. TI dual

Indra identifica dos dimensiones tecnológicas en los sistemas de Indra:

- **Continuidad de los sistemas**, entendida como mantenimiento y evolución. Como requisito para un proveedor de TI, la calidad de servicio es imprescindible y crítica, pero no es diferencial: es una condición necesaria para la prestación del servicio, que GNF da por hecho a la hora de elegir un proveedor. En la gestión de la continuidad prima la eficiencia, estabilidad y fiabilidad.
- **Proyectos de transformación**: Representan el principal reto desde el punto de vista de TI. GNF afronta retos únicos que obligan a Indra a desplegar sus mejores capacidades a nivel global, así como a ser capaz de cambiar la manera en que ejecutan las operaciones. Para hacer posible esa transformación, el foco pasa a estar en la entrega ágil de capacidades tecnológicas y la gestión en escenarios de alta complejidad.

Algunos ejemplos de estos servicios son el despliegue de plataformas como Delta y Zeus, el de la plataforma corporativa o la construcción de nuevas plataformas como las de movilidad y Business Intelligence. En estos proyectos, los criterios que priman son la agilidad, innovación y *time-to-market*.

Para realizar la entrega de servicio con estos niveles de exigencia, Indra tiene que poner en valor su capacidad de entrega global de servicio, asegurando que funciona de forma homogénea en las diferentes geografías, así como desplegar al completo las capacidades de su modelo propio de entrega de servicio.

### **3. Aprendizaje y adaptación constante**

La TI de GNF está en constante adaptación a las exigencias de cada momento, tanto a nivel de organización como de modelos. Por ejemplo, la organización TI se ha adaptado recientemente a un modelo de plataformas, para asegurar la comprensión y respuesta a los diferentes ámbitos de negocio. En cuanto a los modelos, se está desarrollando e implantando un modelo de gestión orientado a producto, que haga compatibles la respuesta a las necesidades del negocio con el time-to-market y con la preservación de la calidad de los activos.

Los cambios que está realizando GNF son únicos, y por tanto no pueden basarse en referencias existentes. Para garantizar que se llevan a cabo éxito, se dotan de buenos profesionales, mantienen un alto nivel de exigencia, buscan socios con capacidades tecnológicas solventes y aprenden de las experiencias.

Como consecuencia de algunas implantaciones se han revisado estrategias y reenfocado los modelos de ejecución, tratando estas situaciones como un aprendizaje para la organización.

Los modelos de gestión, contratación y relación con los proveedores también evolucionan con las lecciones aprendidas. A lo largo del tiempo, se dota a los proveedores de mayor visión y responsabilidad, a la vez que se refuerzan los mecanismos de control.

Para Indra, esta evolución significa la necesidad de incorporar el aprendizaje en paralelo a GNF, así como evolucionar y transformarse a la misma velocidad. En este proceso continuo, Indra pone en valor su capacidad de innovación.

### **4. Multi-proveedor: relaciones de cooperación y de competencia**

El modelo multi-proveedor de GNF implica una competencia entre empresas, pero una colaboración entre equipos de trabajo. GNF arbitra y se asegura de que la competencia entre empresas no se traslada a los equipos, que necesitan trabajar en colaboración. Esa colaboración es imprescindible para que la TI de GNF funcione, y que los proyectos consigan los resultados esperados.

Gestionar dicho equilibrio requiere una capacidad de gestión adecuada, y un entendimiento íntimo de los procesos.

Para Indra como proveedor, este modelo representa un marco distinto de competencia, que les obliga a dar lo mejor de sí mismos.

## CÓMO GNF PERCIBE EL SERVICIO DE INDRA

---

En este punto cabe preguntarse cuál es la valoración por parte de GNF del servicio de *outsourcing* que proporciona Indra. Al preguntar a GNF sobre los aspectos que destacaría en relación con el servicio que recibe de Indra, destacaron los siguientes puntos:

- **La capacitación técnica y la calidad en la entrega:** Estos son aspectos valorados por GNF, aunque al mismo tiempo son requisitos esenciales que se presuponen para ser proveedor.
- **Capacidad de respuesta:** En un negocio en el que la respuesta en tiempo real puede ser crítica, no solo para la compañía energética, sino para el cliente final, la capacidad de respuesta tiene una importancia esencial. GNF destaca por parte de Indra no solamente la agilidad, sino la **actitud** como proveedor: en el caso de una incidencia, Indra da prioridad a su resolución, por delante de la atribución de responsabilidad, que se puede realizar una vez que el problema esté resuelto.
- **Cercanía:** Para una colaboración estrecha orientada a valor, la cercanía del proveedor es de gran importancia. En el caso de Indra, la cercanía no solamente es geográfica, sino que se traduce en los siguientes elementos:
  - **Entendimiento profundo** de las prioridades y necesidades de GNF.
  - **Accesibilidad del personal** hacia GNF, desde un técnico hasta la alta dirección.
  - **Disponibilidad** como proveedor no solo cuando hay problemas, sino también cuando hay posibilidades de mejora. GNF percibe una actitud de inversión en la cuenta por parte de Indra.
- **Calidad** de las propuestas tecnológicas: La calidad se refleja en la solidez de las propuestas. Además, destacan varios aspectos:
  - **Personalización:** Propuestas realizadas a partir del conocimiento de cliente, y por tanto a medida para GNF, resolviendo sus necesidades específicas.
  - **Proactividad:** Flujo proactivo de propuestas y sugerencias, que no responde necesariamente a una petición de GNF, sino a la identificación de una oportunidad de mejora.
  - **Vocación de servicio hacia GNF como cliente:** En las propuestas e iniciativas presentadas por Indra prevalece el valor para GNF, frente a la conveniencia táctica de comercializar una solución en particular que interese al proveedor.
- **Cobertura internacional:** El modelo de decisión tecnológica de GNF es centralizado. Por ello, Indra responde bien a este modelo, ofreciendo una interlocución centralizada. Como proveedor, tiene la capacidad para ofrecer los mismos *SLAs* e indicadores para toda la compañía.

## CONCLUSIONES

---

El modelo de *outsourcing* que utiliza GNF es un modelo orientado a valor, que va más allá de la externalización de cargas de trabajo por parte de un proveedor externo, o de la conversión de costes fijos en variables.

GNF mantiene el conocimiento y control de sus procesos, que representan el núcleo de su negocio, y busca un proveedor global que lleve a cabo la ejecución de los mismos desde la excelencia en la capacitación y calidad. También requiere proactividad en la búsqueda de mejoras para el negocio, que partan de un conocimiento profundo de sus prioridades y procesos.

La compañía tiene por delante unos retos asociados tanto a la eficiencia como a la transformación en un sector de alta complejidad:

- **Eficiencia:** Aprovechamiento las oportunidades de escala global en la organización, unificando y homogeneizando las implementaciones, así como trasladando al grupo las mejoras en los procesos y aplicaciones.
- **Transformación:** Generación de nuevas oportunidades, así como adaptación a los cambios que tengan lugar, bien desde la tecnología (en la generación de energía, distribución o en otras áreas), en los modelos de negocio (generación distribuida o autoconsumo energético), o en los posibles cambios regulatorios. Esto conlleva el esfuerzo de seguir reevaluando los procesos, y revisando su dimensionamiento para operar en condiciones óptimas.

Convertirse en un proveedor de servicios de *outsourcing* de Gas Natural Fenosa no solo requiere una clara orientación hacia su negocio. El proveedor tiene que asumir como propios los retos de eficiencia y transformación de GNF, y revisar su entrega de servicio a la misma velocidad que GNF reevalúa sus procesos.

En definitiva, requiere convertirse en un socio, que no solo responda a las necesidades de GNF, sino que se embarque en un proceso de aprendizaje y funcione de forma proactiva.

El modelo de Indra ha respondido a los exigentes requerimientos de GNF, tanto a nivel de calidad, nivel de respuesta, proactividad, y entrega global. Indra se ve a sí mismo como un socio que tiene un conocimiento profundo de GNF. Su objetivo es evolucionar y transformarse junto con GNF, manteniendo una orientación de valor al negocio, y un modelo de colaboración a largo plazo.

## About IDC

International Data Corporation (IDC) is the premier global provider of market intelligence, advisory services, and events for the information technology, telecommunications and consumer technology markets. IDC helps IT professionals, business executives, and the investment community make fact-based decisions on technology purchases and business strategy. More than 1,100 IDC analysts provide global, regional, and local expertise on technology and industry opportunities and trends in over 110 countries worldwide. For 50 years, IDC has provided strategic insights to help our clients achieve their key business objectives. IDC is a subsidiary of IDG, the world's leading technology media, research, and events company.

## IDC Spain

Plaza Colón, 2. Torre I. Planta 4º  
28046, Madrid Spain  
+34 91 787 21 50  
Twitter: @IDC  
idc-insights-community.com  
www.idc.com

---

### Copyright Notice

This IDC research document was published as part of an IDC continuous intelligence service, providing written research, analyst interactions, telebriefings, and conferences. Visit [www.idc.com](http://www.idc.com) to learn more about IDC subscription and consulting services. To view a list of IDC offices worldwide, visit [www.idc.com/offices](http://www.idc.com/offices). Please contact the IDC Hotline at 800.343.4952, ext. 7988 (or +1.508.988.7988) or [sales@idc.com](mailto:sales@idc.com) for information on applying the price of this document toward the purchase of an IDC service or for information on additional copies or Web rights. [trademark]

Copyright 2015 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.

