

Solucionando problemas con el outsourcing

No sólo el sector financiero se dedica a externalizar tareas para ahorrar costes, ser más competitivo. La rama de la tecnología, seguridad, informática... también buscan su hueco para ofrecer outsourcing a las empresas y poner en manos de profesionales las tareas pertinentes.



Esther Ortega

Cientos de encuestados han mostrado su apoyo por esta práctica dentro de las compañías financieras y no financieras

Las cosas van cambiando y cada día más y más entidades se suben al carro del outsourcing. Es otra manera de hacer negocio, de no perder clientela en algunos casos y de ganar nuevos adeptos en la mayoría. La profesionalización se va introduciendo en el quehacer diario de las empresas, y no sólo en las financieras, sino en todos los demás sectores. En un estudio realizado por esta revista, cientos de encuestados han mostrado su apoyo por esta práctica dentro de las compañías financieras y no financieras. La amplitud de sectores es cada vez mayor, y así lo ha querido afirmar, entre otros, Luis Roca, director de los Servicios de Outsourcing de IBM España: *"Hasta ahora, las ventajas del outsourcing se centraban en los aspectos financieros y de incremento de la calidad del servicio, situando al outsourcing como una herramienta de eficiencia operacional".* Pero no sólo esto ha cambiado, la forma de externalizar tampoco es la misma, va adaptándose al mercado, los sectores... *"La evolución del mercado actual requiere que las empresas se liberen cada vez más de las tareas rutinarias, liberando sus recur-*

sos para redirigirlos a lo que es el núcleo de su negocio, con el fin de impulsar su ventaja competitiva. En este sentido, el outsourcing es una herramienta muy eficaz que, además, permite un fácil control de la inversión requerida por la compañía. Como hemos comentado, sin embargo, cada vez más se está evolucionando, desde el outsourcing de tareas más operativas, hacia un outsourcing más estratégico", explicaba Fernando Cruz Martínez-Lacaci, director general de Synotion España. Pero además, según Roca (IBM), *"el outsourcing nos muestra ahora una nueva faceta capaz de ofrecernos mucho más. La externalización actúa como un acelerador de la transformación que tienen que abordar las empresas para incrementar su competitividad en esta nueva era empresarial. En definitiva, el outsourcing es innovación".*

Ventajas

El outsourcing ofrece ventajas para el que externaliza servicios o departamentos, según se desprende de la encuesta. Cruz (Synotion) así lo detallaba: *"Los buenos resultados obtenidos, en proyectos de outsourcing de gran envergadura, sin embargo, han hecho que las compañías avancen, cada vez más, hacia el outsourcing de procesos más estratégicos, como por ejemplo, de la gestión de riesgos, de la tesorería o de presupuestos, etc".* Esta idea del cambio y la mejora, así como de las ventajas económicas venía apoyada por todos los expertos, como Yolanda Sánchez, jefa de producto de Microsoft Dynamics CRM, que lo tenía claro: *"Son muchas las ventajas financieras que se obtienen a la hora de externalizar un proceso de negocio y que se derivan de optimizar la gestión y control de los costes de todas aquellas tareas, pro-*



"La externalización actúa como un acelerador de la transformación que tienen que abordar las empresas".

Luis Roca (IBM)

El outsourcing ofrece ventajas para el que externaliza servicios o departamentos

cesos y servicios inherentes a la actividad del negocio. Esta optimización se traduce en una reducción de los costes fijos y estructurales, que de acuerdo con Accenture, puede provocar una reducción de la factura de hasta un 50% en los procesos más radicales. Además, permite una mayor flexibilidad económica y mejor planificación de las inversiones al desarrollar estrategias a largo plazo".

Cruz (Synotion) se quiso aventurar a añadir incluso que "las ventajas son múltiples. En un estudio reciente de Gartner las ventajas más buscadas en la externalización son: agilidad y flexibilidad, mejora de servicio a usuarios, posibilidad de enfocar recursos a tareas más estratégicas y reducción de costes. En cuanto al outsourcing de procesos o BPO, las ventajas básicas son: el ahorro de costes y recursos en procesos rutinarios, el aprovechamiento de economías de escala, la normalización de procesos o la innovación, entre muchos otros".

Repercusiones económicas

El impacto económico de las iniciativas empresariales se hace notar en los resultados finales de todas las compañías. En el caso de aquellas que se deciden por externalizar parte de sus actividades, la repercusión se suele hacer notar de forma clara en los beneficios. En este aspecto han coincidido nuestros expertos en el tema. "La primera es el traspaso de inversiones desde la empresa origen a la compañía que da el servicio y que lo repercute a lo largo de varios años como coste. Otro punto importante es la flexibilidad en la cuantía del gasto, ya que permite adaptar los servicios a las necesidades crecientes o decrecientes de la empresa. Además, el outsourcing ofrece la posibilidad de asegurar en el contrato el traspaso de un aumento de la eficiencia por parte de la empresa que realiza la externalización al cliente mediante una

> Rafael Galán (Accenture)

De la externalización al outsourcing

El Outsourcing se ha convertido en un factor recurrente en la elaboración de las estrategias empresariales en un mercado con un alto nivel de madurez como el que disfrutamos en España. En la consecución de este nivel de madurez han participado tanto los proveedores de servicios que han sido capaces de elaborar offerings concretos dirigidos a nuestro mercado, como los clientes que han facilitado la incorporación de estas actividades dentro de sus organizaciones adaptándolas y ayudando a su evolución. Este primer estadio permitió mejorar y migrar los modelos iniciales simples de Outsourcing orientados a la mera externalización de recursos ó funciones hacia otros más complejos, orientados a la prestación de servicios integrales de soporte al negocio y —sobre todo— mucho más focalizados a las necesidades de negocio de los clientes.

Los últimos cinco años han supuesto un rápido y constante crecimiento de este tipo de operaciones, que se ha producido de forma fundamental en las modalidades de Gestión de Aplicaciones (Application Outsourcing AO), y en la Gestión de Infraestructuras (Infrastructure Outsourcing IO) y —en menor medida— en la de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Outsourcing BPO). Esta última cuenta con las mayores expecta-



Rafael Galán, socio de Accenture

cias de activos, personal, etc.). En este proceso ha tenido un gran impacto la participación conjunta de los proveedores de este tipo de servicios y sus clientes (reales y potenciales) en mesas de debate y eventos donde, además de exponer experiencias reales, se comparten ideas, dudas e inquietudes así como los resultados de distintos análisis sobre los nuevos modelos de Outsourcing.

Gracias a estos resultados compartidos y experiencias conjuntas los profesionales del sector recibimos los inputs necesarios para ayudar en la identificación de las potenciales nuevas vías de evolución de nuestros

Los clientes aun mantienen el coste de los servicios como factor determinante en la contratación

modelos de prestación de servicios, así como para conseguir una mayor adaptación de nuestras ofertas a las nuevas expectativas y necesidades que requiere el mercado.

Hay que ser consciente que en los procesos de selección de ofertas y proveedores los clientes aun mantienen el coste de los servicios como factor determinante en la contratación pero, cada vez más, se pone de manifiesto su inquietud por la necesidad de conocer en detalle las iniciativas que soportan los planteamientos de reducción de costes aportados por los proveedores y las garantías para eliminar ó minimizar los riesgos de costes futuros. De esta manera, las nuevas vías de evolución de los modelos de Outsourcing en la búsqueda de soluciones y respuestas vendrán determinadas por: la evolución tecnológica, la flexibilidad contractual, la calidad certificada, el nivel de industrialización y los servicios off-shore.

En este proceso ha tenido un gran impacto la participación conjunta de los proveedores de servicios

tivas de crecimiento a corto/medio plazo. Durante este periodo de tiempo también hemos podido comprobar como el Outsourcing ha ido reduciendo el impacto de los inhibidores iniciales (pérdida de control, transferen-

"El outsourcing es una herramienta muy eficaz que permite un fácil control de la inversión requerida por la compañía"

**Fernando Cruz
Martínez-Lacaci
(Synotion)**



"Son muchas las ventajas financieras que se obtienen a la hora de externalizar un proceso de negocio y que se derivan de optimizar la gestión y control".

**Yolanda Sánchez
(Microsoft)**



"Otro punto importante es la flexibilidad en la cuantía del gasto, ya que permite adaptar los servicios a las necesidades".
**Pascual Lope
(Soluziona)**



curva descendente de precio, al tiempo que puede producir un cierto abaratamiento del servicio si el margen de la empresa a la que se externaliza se compensa con su eficiencia y sus economías de escala", declaraba Pascual Lope, director ejecutivo de tecnología de Soluziona.

Volvemos a ver otro punto de coincidencia: el ámbito de aplicación del outsourcing

Juan Carlos Muñoz Sanz, director de Desarrollo de Negocio de Outsourcing de Atos Origin, también era claro en este tema, coincidiendo con las afirmaciones de los demás: "Al sacar departamentos fuera de su negocio habitual se obtiene una mayor flexibilidad ante cualquier cambio, y por tanto, también una reducción de costes por las economías de escala de sus proveedores".

Sin embargo en este aspecto puede que no sea oro todo lo que reluce, y que haya algún dato que refleje ciertas connotaciones o perspectivas no tan positivas: "En el horizonte aparecen aspectos legislativos que pueden tener un gran impacto en las entidades que dispongan de recursos externos con antigüedad superior a los dos años, riesgos que desaparecen al contar con servicios de outsourcing. La mayoría de entidades financieras aún no son conscientes de los riesgos que podrán incurrir", explicaba Celestino Martín, director de Banca y Seguros de Steria Ibérica.

Pero, ¿dónde va a parar todo esto? Algunos de los expertos, como Carmen Cobo, directora de Servicios de Outsourcing Sopra Profit, barajaron sus posibilidades: "Este tipo de servicios crecerá durante este año entorno al 7%. De todos los segmentos que conforman el mercado de outsourcing, el de externalización de Redes se sitúa a la cabeza en cuanto al crecimiento previsto, cercano al 10%. Además durante este ejercicio más del 75% de los contratos de outsourcing estarán orientados a la reducción de costes y a otros objetivos a corto plazo. Asimismo, se percibe un cambio muy lento desde el Outsourcing de infraestructuras, en la actualidad muy generalizado, al de aplicaciones, con menor implantación".

Aplicaciones

En las declaraciones y testimonios de nuestros encuestados volvemos a ver otro punto de coincidencia: el ámbito

Sería difícil encontrar una empresa que no pudiera externalizar parte de sus tareas habituales

de aplicación del outsourcing, si es que se puede denominar así. En el panorama nacional, según se desprende del estudio, sería difícil encontrar una empresa que no pudiera externalizar parte de sus tareas habituales. Y cada vez es más complicado encontrar alguna (sobre todo de cierto tamaño) que no lo esté haciendo ya.

Ante la pregunta sobre si todas las empresas pueden realizar esta práctica Muñoz (Atos Origin) era tajante: *"En general sí, aunque por diferentes motivos, exceptuando la Administración Pública, donde el nivel de penetración sigue siendo muy bajo. Quizás la lista la encabezarían las compañías de telecomunicaciones, por la necesidad de concentrarse en su negocio, con ciclos de vida muy breves y altamente competitivos"*.

Además, como recalca Sánchez (Microsoft), no todo depende del tamaño de la entidad: *"El outsourcing no sólo está relacionado con las grandes corporaciones. En realidad, el tamaño de una compañía no importa. Cada vez más empresas de todos los sectores y tamaños son conscientes de la utilidad de centrarse en la "esencia" de su negocio (corebusiness) y dejar otras funciones, más del día a día y que suelen desbordarlas, en manos de especialistas. Hoy en día, las empresas españolas pueden acceder a asesoría profesional en gestión global de recursos humanos, logística, marketing y relaciones públicas, comunicación..."*. Y según Martín (Steria), tampoco es patrimonio exclusivo de algunos sectores: *"El outsourcing no es privativo de las entidades financieras, cualquier empresa dispone de procesos susceptibles de ser externalizados, y centrarse en su negocio, donde es experto dejando todo aquello que nos les aporte valor a verdaderos especialistas que puedan dar el servicio a un*

> Jesús Justribó (Acens)

La externalización de servicios: una decisión inteligente

El Outsourcing, o contratación de la gestión de servicios a través de proveedores externos, es la opción principal para reducir los costes de inversión e implantación de nuevas soluciones, y conseguir una mayor eficacia de los recursos de la empresa.

A finales del pasado siglo la política seguida por las grandes compañías se focalizaba en la expansión a través de la creación de filiales; con la entrada del 2000, y el definitivo desarrollo de las telecomunicaciones, que con sus continuos avances y funcionalidades han complicado la gobernabilidad de los sistemas tecnológicos, se hace necesario externalizar las áreas non core.

A finales del pasado siglo la política seguida por las grandes compañías se focalizaba en la expansión a través de filiales

Es en 2002 cuando se produce un crecimiento real del outsourcing, gracias a la inversión realizada por multinacionales financieras de Estados Unidos y Canadá.

En ese año, fuente IDC, los 100 mayores contratos sumaron 48,3 B\$ que en su mayor parte se destinaron a la externalización de las telecomunicaciones. Si, como se decía, la externalización estaba motivada por el ahorro, ¿por qué eran las empresas con mayor capacidad financiera las que apostaban por ella?

No agotar recursos propios, no contratar personal especializado, y no tener la necesidad de controlar directamente cada fase, permite centrar esfuerzos en el negocio propio. Además el outsourcing te permite disponer de un control certero en el gasto pues



Jesús Justribó, director financiero de Acens

supone un coste fijo mensual que si no es efectivo se cancela sin las complicaciones que conllevaría cancelar este tipo de servicio integrado en la propia empresa.

Externalizar es una decisión inteligente. Y es ahora cuando las pymes, cuya inteligencia es el arma para hacer frente al mayor poder eco-

nómico de las corporaciones, tienen en el outsourcing un aliado fiable junto al que aumentar sus beneficios y su calidad de servicio reduciendo la inversión. "La calidad no es nunca un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia". Además, las soluciones de externalización son generalmente muy escalables por lo que la pyme que las adopta podrá ir haciéndolas crecer a medida que su propio negocio tome un cierto volumen. Los datos hablan: según Meta Group, el crecimiento de los servicios externalizados para 2004-2005 será del 15-20% anual.

A finales de 2004, fuente Penteo, el 52% de las empresas españolas habrá externalizado sus telecomunicaciones. Los proveedores debemos ofrecer seguridad al empresario a tra-

El outsourcing te permite disponer de un control certero en el gasto pues supone un coste fijo mensual

vés de un servicio cualificado.

La responsabilidad del empresario radica en buscar un proveedor que reduzca al mínimo, pero no suprima, sus preocupaciones. Si alguien promete eliminarle todas sus preocupaciones, desconfíe.

Al fin y al cabo, y como alguien dijo una vez "sólo los tontos carecen de preocupaciones".

> Conrado Martínez (Informa D&B)

Respuesta a la globalización y competencia de mercados

La globalización económica y los mercados cada vez más competitivos, hacen que las necesidades de información actualizada y fiable sean cada vez más importantes. Las empresas necesitan conocer a sus clientes, proveedores y prospectos antes de iniciar sus negocios, con lo que la información tiene que estar automatizada y disponible en todo momento. Para ello, Internet se ha convertido en una herramienta fundamental. Hace diez años la única manera de obtener los datos deseados era me-



Conrado Martínez,
director de marketing
de Informa D&B

las empresas. Obviamente, encontrar un proveedor de información confiable y actualizada no es sencillo y en la mayoría de las ocasiones es una decisión estratégica. En este sentido, la eficiencia de un sistema de información no reside tan sólo en tener el dato disponible en un sistema de acceso público.

Se hace cada vez más necesaria la integración del dato dentro de los procesos productivos de las empresas, dentro de su propia cadena de operaciones. La idea es que la empresa suministradora de la información no se limite a ofrecer sólo datos, hay que dar valor añadido en sus análisis como opiniones de crédito, rating de la empresa, scoring predictivo, monitorización de cambios y sistemas de alerta etc. Un informe, ofrece todos los datos financieros de una compañía, su seriedad mercantil, su solvencia y además, una evaluación del riesgo de distintas operaciones. Estos datos otorgarán a la organización un mayor margen para gestionar adecuadamente el crédito a conceder.

Se hace cada vez más necesaria la integración del dato dentro de los procesos productivos de las empresas, dentro de su propia cadena de operaciones

dante una investigación *ad-hoc*, cuyo proceso tardaba días e incluso semanas. En la actualidad esta situación ha cambiado. La información se recopila antes de que el cliente la solicite, creando bases de datos gestionadas sistemáticamente, que permiten la entrega en tiempo real de todos los datos necesarios para la toma de decisiones de riesgo.

A pesar de que los datos están al alcance de todos en múltiples fuentes (Boletín Oficial del Registro Mercantil, registros, repertorios, boletines, prensa, etc.), su búsqueda y tratamiento constituye una ardua tarea que consume demasiado tiempo, esfuerzo y recursos. Con lo que cada vez más compañías recurren a empresas de "Información Comercial" que llevan a cabo la labor de investigación, análisis y recopilación de la información, facilitando la tarea de

No queda más remedio que contar con información actualizada y fiable de las empresas con que te relacionas

En la sociedad actual no queda más remedio que contar con información actualizada y fiable de las empresas con que te relacionas, clientes, proveedores, competencia, etc., para asegurar la optimización de recursos y para ello es para lo que hay que elegir la fuente de información más solvente posible, ya que una buena información en el momento adecuado puede marcar la diferencia entre un buen negocio o un gran problema.

Puede que haya algún dato que refleje ciertas connotaciones o perspectivas no tan positivas

menor coste y mayor calidad que a los costes que la empresa pueda obtener".

Las perspectivas de futuro también son positivas, como reseñó Cobo (Sopra Profit): "Las mayores exigencias de las empresas con los proveedores del servicio, junto con la necesidad de un mayor control y gestión de la actividad, influirán decisivamente en los contratos de outsourcing que se firmen durante este año. Los servicios de externalización de redes se sitúan a la cabeza en cuanto al crecimiento previsto".

Para la mayoría, la práctica de la externalización se ha extendido por su versatilidad, o como explicaba Yolanda Sánchez (Microsoft): "La dinámica actual de los mercados está forzando a las compañías a ser cada vez más competitivas para obtener unos niveles de eficiencia mejores y unas capacidades de respuesta más rápidas y exigentes. Ante esta situación, aunque las empresas españolas prefieren mantener el control y su independencia, también es cierto que necesitan ayuda para utilizar y gestionar ciertas áreas como las infraestructuras tecnológicas. Y en este punto, la externalización se ha mostrado como una solución eficaz a los retos de competitividad de la empresa actual". De este modo, ganando adeptos y situándose en todo tipo de entidades, el outsourcing es una práctica habitual y extendida en España. Al abrigo de estos avances han ido creciendo todo tipo de compañías, desde las pequeñas que se pueden dedicar a otras cosas sacando fuera lo que quedaba lejos de su alcance, hasta las grandes que copan mercado dando servicios de especialistas a los demás. El outsourcing va solucionando los problemas de la empresa creando situaciones de negocio novedosas, y según nuestros expertos, ventajosas económicamente (y para todos). ■