

IMPORTANCIA DEL *OUTSOURCING* COMO APOYO DE LOS SERVICIOS A LA INDUSTRIA

IMPACTO Y FACTORES CRÍTICOS

MANUEL RODENES ADAM

ETSIT

GLORIA I. MONCALEANO RODRÍGUEZ

Grupo I+D+i ITIO

ALBERTO MARTÍNEZ APARISI

EPSG

Universidad Politécnica de Valencia

Una gran ola de reducción de costes se inició con la reingeniería de los 90 y continuó también en una segunda ola de reducción de costes en los servicios de cuello blanco, como TIC o *call centre*, que se externalizan a empresas, zonas, regiones o países con costes más bajos y que ha dado lugar a la llamada industrialización de los servicios.

Dos factores han contribuido a ello: El reconocimiento del valor de las *alianzas estratégicas*, puesto que un aliado fuerte puede complementar un área débil de la empresa y puede impulsar su innovación, por un lado, y los cambios en el entorno tecnológico por otro.

Dos términos especialmente se usan comúnmente para representarlo: *outsourcing* y *offshoring*. ROS, I. (2004b), define el *outsourcing* como «externalización de uno o varios procesos enteros, asumiendo el proveedor plena responsabilidad sobre el diseño, las personas, las herramientas, tecnologías de soporte y los resultados de los procesos».

Jahns, C., Hartmann, E. y Bals, L. (2006) se refieren a la definición de *offshoring* dada por el ISM (*Institute of Supply Management*) como estar ubicado o con operaciones fuera de las fronteras del país, lo que

también se ha dado en llamar deslocalización; y *outsourcing* como una versión de la decisión de fabricar o comprar que elige una organización respecto a un bien que antes se fabricaba o un servicio que antes era interno.

Estos autores proponen usar dos dimensiones para distinguir las diferentes situaciones: La contractual/ legal, *grosso modo*, fabricar o comprar, es el modelo de propiedad elegido; y la geográfica, que va desde *domestic/ onshore* (*onsite or offsite* en el mismo país), pasando por *nearshore* en un país limítrofe y llegando a *offshoring*, que puede ir desde un país limítrofe, hasta el tercer mundo.

Por lo tanto, ver *Offshore* como sinónimo de *Outsourcing* supone ignorar el potencial de los otros modelos de negocios y alternativas de coordinación.

CUADRO 1
OFFSHORE Y OUTSOURCING

<i>Dimensión Contractual / legal</i>	offshoring			
Comprar: a proveedor externo	Contratación Staff	Outsourcing Puro	Nearshore Outsourcing	Offshore Outsourcing
Híbrido: <i>joint venture</i>		Cosourcing		Offshore Development Centers
Fabricar: por filial adquirida, delegación,...	Suministro interno	Servicios generales		Servicios generales cautivos
	Onsite	Offsite (en el mismo país)	Nearshore (países limítrofes)	Offshore <i>Dimensión Geográfica</i>

FUENTE: Elaboración propia.

EL MERCADO DEL OUTSOURCING COMO APOYO DE LOS SERVICIOS A LA INDUSTRIA †

Según ROS (2004a), Gartner distingue en el mercado del *outsourcing* CUATRO sectores:

Servicios para empresas: (40%) Administración, contabilidad y finanzas, recursos humanos (equivalente a la suma de los otros dos), y procesamiento de pagos.

Gestión del suministro: (36%) logística y distribución de bienes es el mayoritario, almacenamiento y gestión de inventarios, diseño y fabricación de servicios y productos, y gestión de compras

Mercado de operaciones: (19%) comprende actividades específicas de determinadas industrias, como la externalización de facturas en el sector de las telecomunicaciones.

Gestión de la demanda: (5%) externalización de las interacciones o trato con el cliente: selección de clientes potenciales, análisis de datos de mercado, y su consecución como telemarketing, o retención, como encuestas o actividades de soporte, y servicios adicionales como ventas cruzadas, valoraciones de negocios de clientes.

Accenture clasifica el mercado de *outsourcing* en tres grupos: Infraestructuras-IO con una cuota próxima al 47%, Aplicaciones-AO con una cuota del 41% y Procesos-BPO con una cuota del 12% (Benito, F. 2008). Estima el crecimiento en términos absolutos en 2007 un 16% respecto al 2006, y que este crecimiento continuará en los años sucesivos manteniendo los 2 dígitos. Por sectores es Administración Pública la que más

crece porcentualmente y en términos absolutos Finanzas y seguros. El *outsourcing* según IDC va a representar el 47% de los servicios en el 2010

Adecco *Outsourcing* ha realizado una encuesta en el 2009 a 500 empresas para conocer la relación que las mismas tienen con la externalización, y mientras el año pasado únicamente un 12% de las compañías recurrían a ella, en el presente se espera una demanda del 33,1%, o lo que es lo mismo, en menos de 12 meses casi se ha triplicado la demanda de servicios de *outsourcing* por parte del tejido productivo español.

Así, para el 32,7% de las empresas encuestadas, la optimización de costes del proceso que se externaliza es la principal ventaja que aporta el *outsourcing*, seguida en segundo lugar por la mejora de la productividad del proceso (22,4%), la transformación de costes fijos en variables (12,6%) y la mejora de calidad de proceso (9,2%).

El sector de servicios financieros (banca, seguros y finanzas) es el que más demanda de externalización de servicios genera, con un 64,3%. En segundo lugar, el 45,2% de las empresas del sector automoción tiende a externalizar partes de sus procesos productivos. El sector de la alimentación es el tercero en importancia a la hora de externalizar procesos, en el 41,2% de los casos. El cuarto sector con mayor representatividad dentro del ámbito del *outsourcing* es el de distribución y comercio minorista, con un 40,9%. Siguen, Hostelería, restauración y turismo con un 40,00%; Consultoría, servicios a empresas con un 38,46%; y Logística y distribución con un 33,30%.

Por áreas funcionales, y según las respuestas de las 500 empresas encuestadas por Adecco *Outsourcing*,

CUADRO 2
PRINCIPALES PROVEEDORES DE *OUTSOURCING* EN EUROPA

Tipo de servicio	Proveedores
Múltiples servicios de externalización de negocio. Servicios empresariales	Accenture, Capita, EDS, IBM
Recursos humanos	Accenture HR Services, Affiliated Computer Services, Automatic Data Processing, Arinso, Capita, EDS, Exult, Hewitt Associates, HR Solutions, 18M, Liberata, Mellon HR Solutions, RebusHR, T-Systems
Nómina	Automatic Data Processing, Arinso, Capita, Ceridian Centrefile, LogicaCMG, Raet, RebusHR,
Finanzas y contabilidad	Accenture, Affiliated Computer Services, Cap Gemini Ernst & Young, Datev, EDS, Equitant, Exult, IBM, Liberata, T-Systems, Vertex, Xansa, Xcha
Servicios de interacción con el cliente	Amdocs, BT, Cap Gemini Ernst & Young, Convergys, Computer Sciences Corporation, EDS, Hays, Liberata, Patni, Sitel, Sykes Enterprises, Vertex, Wipro
Servicios basados en el suministro	
logística	Computer Sciences Corporation, Hays, Ryder Logistics
Compras	Accenture, Exult, IBM, Xchanging
Ofertas de especialistas	
Servicios de gestión de documentos	LogicaCMG, Xerox
Procesado de cheques	EDS, Unisys
Procesado de hipotecas	EDS, Straat
Seguros (seguros de vida y procesado de la administración de pensiones y reclamaciones)	Accenture, Computer Sciences Corporation, HewittAssociates, IBM, Liberata, Unisys, WNS, Xchanging
Procesado de tarjetas de crédito	Atas Origin, Hays
Servicios de limpieza doméstica	EDS
Administración de las regulaciones de aparcamientos	Cap Gemini Ernst & Young
Servicios relacionados con el transporte	Affiliated Computer Services, EDS, SITA
Servicios al accionista	HR Solutions

FUENTE: Elaboración propia.

en el 42,8% la más externalizada es la de producción, seguida por el área de servicios generales, en el 28,8% de los casos. Informática (27,9%) y recursos humanos (21,4%) completarían las áreas con mayor demanda de *outsourcing*.

El cuadro 2 de ROS, I. (2004b), muestra los principales proveedores de *outsourcing* en Europa.

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) ha publicado el informe anual «El *outsourcing* como palanca de crecimiento de las empresas» (De Rafael, J. 2008). Según el informe, los servicios de *outsourcing* representan el 36 por ciento de los ingresos del sector. La tasa media de crecimiento anual del *outsourcing* en el período 2004-2007 ha sido del 17%, con una contribución al crecimiento del sector de empresas de consultoría en España del 49%.en el mismo periodo de tiempo. La cifra total de facturación de la consultoría el año pasado fue de 8.561 millones de euros, con un crecimiento interanual 11,4%.

Dentro del *outsourcing*, los servicios de tecnologías de la información (ITO) representan el 43% de la facturación, seguidos por los de gestión de aplicaciones (AM), con el 41% de los ingresos, y los de *outsourcing* de procesos de negocio (BPO), con el 16%.

El *outsourcing* de TI se estima en 233.000 millones de dólares, (Gartner, *Worldwide IT Outsourcing Forecast Database*, 2006.) y en el 2007 por primera vez Europa supera a EEUU en *outsourcing* de TI, tanto por la cantidad de los contratos como por su valor. (Claudín, R. 2008). Un objetivo que indica el Informe es el desarrollo de un programa de promoción y atracción de inversión extranjera directa para el *outsourcing* español denominado *Spain: the Nearshore destination in Europe*, que difunde las ventajas competitivas españolas centradas en el valor y especialización de los servicios, frente a otros destinos alternativos, como India y China, que apoyan su oferta en los costes salariales.

Krishnamurthy, K., Jegen, D., y Brownell, B. (2008) indican que el mercado previsto para *outsourcing* global

es \$350.000 millones en el 2010. India en ese sector provee más del 35% y crece al 35% por año en los 3 últimos años. Los resultados superiores se pueden explicar siguiendo la perspectiva teórica de recursos y capacidades, cuando estos son valiosos, inimitables, raros y no sustituibles. Dos recursos básicos son el capital humano (no se ve, reside en las mentes del personal, es tácito) y el organizacional (conocimiento y experiencia institucionalizado y codificado, usado en bases de datos, patentes, manuales, estructuras, sistemas, y procesos, es explícito). La calidad de la alianza estratégica (confianza, satisfacción, compromiso, mínimo oportunismo, orientación al cliente y a la resolución de problemas, y comportamiento ético) es un recurso relacional; mientras que la capacidad directiva es una capacidad que entraña el uso de diferentes recursos. Las capacidades son el elemento aglutinador que permite utilizar eficazmente los recursos en el mercado. Con frecuencia se usa «capital relacional», «alianza», «partenariado» intercambiabilmente en comportamiento cooperativo (Lahiri, I. S. y Kedia, B., 2009).

En los 90, como decíamos al principio, se pasó de *offshoring* de fabricación a de servicios de alto valor como TIC, banca y finanzas, contabilidad y sanidad. Metters, R, y Verma, R. (2007) se refieren a la predicción de Forrester de que 3,400,000 puestos de trabajo de «cuello blanco», unos 151.000 millones de dólares en EEUU en salarios anuales, saldrán de EEUU a países más baratos en 2015. El cambio está siendo rápido: se estimaron unos 5000 trabajadores *offshore* de servicios en 1986 en todo el mundo, pasaron a ser 35,000 en 1994, pero en 2003 el número, en India solo, eran ya 350,000. Programar es la mayor tarea externalizada hoy

Según el estudio elaborado por *BusinessWeek Research Services* (MKM 2008b) bajo el título «Pongámonos serios respecto a la colaboración: cómo las compañías están transformando sus redes de negocio», más de un tercio de las grandes y medianas empresas planea reforzar su confianza en colaboradores externos a lo largo de los próximos tres años. Aunque ya externalizan una media del 13,4% de sus operaciones, los encuestados esperan aumentar esta cifra hasta el 18% en 2011.

Otra de las conclusiones de la encuesta señala que la colaboración está aumentando rápidamente entre las medianas y pequeñas empresas (compañías entre 100 y 1.000 empleados). Actualmente, esas organizaciones reconocen que la co-innovación con los socios es algo que debe aumentar. Así, el número de pymes que utiliza la colaboración se doblará de aquí a tres años. De hecho, el porcentaje de operaciones que las pymes externalizan se triplicará en 2011, y para entonces ya estarán cerca de la cifra de externalización de las compañías más grandes. Asimismo, las medianas

y pequeñas empresas apuntan a la mejora de la calidad como uno de los beneficios más importantes de la colaboración, al igual que para acceder a nuevos mercados y obtener beneficios del coste.

Con respecto a las áreas en las que los encuestados confían más a terceras compañías actualmente se encuentran las de investigación y desarrollo, marketing, ventas, recursos humanos y logística. De hecho aproximadamente la mitad de los encuestados confía en los *partners* para desarrollar estas funciones corporativas, y dos tercios esperan hacerlo de algún modo u otro en 2011. Las compañías confiarán de aquí al 2011 un 80% más sus áreas de recursos humanos y un 53% las de atención al cliente y logística a empresas externas.

IMPACTO DEL *OUTSOURCING*†

Las promesas o motivaciones del *outsourcing* se mantienen en el tiempo, con cambios en el orden de importancia. Así, la eficiencia y reducción de costes, que representan un enfoque táctico, tienden a dar paso a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, es decir, a un enfoque estratégico. Para IDC, la secuencia de importancia actual es: 1º mejor, 2º más barato, y 3º más rápido. ROS, I. (2004b), según datos de Telenium, destaca:

Valores directos: reducción de costes, y mejora del servicio, entre otros, gracias al control de personas, procesos y tecnología. Economías de escala y experiencia.

Valores indirectos: mejoras introducidas por el cliente tras las recomendaciones del proveedor, como la estandarización de configuraciones o la automatización de tareas.

Beneficios estratégicos: las empresas se pueden centrar en su negocio clave, delegando procesos, infraestructuras o aplicaciones a un especialista; aceleración de obtención de beneficios de reingeniería; acceso a capacidades y soluciones innovadoras y mejores prácticas; o la reducción del lanzamiento de productos nuevos.

Beneficios tácticos: reducción de costes (del orden del 25 al 30% en el caso de centros de llamadas y atención al cliente, del 10 al 20% en procesado de documentos bancarios, del 7 al 10% en Recursos Humanos), aumento de calidad, fiabilidad, garantía de disponibilidad de recursos especializados y estandarización.

Un caso particular es externalizar servicios TIC. Según investigación a 308 empresas en España con ventas

mayores de 30 millones de euros, realizada por Grupo Penteo (Guerra, A, 2004):

- ✓ El 54% externaliza para centrarse en actividades que forman el "núcleo" de su negocio. Motivo estratégico.
- ✓ El 46% para poder acceder a expertos cualificados TIC. Este y casi todos los siguientes permiten ventaja competitiva por flexibilidad y agilidad ante necesidad de cambios del DOSI (Departamento de Organización y Sistemas de Información) en un entorno tan cambiante como el TIC
- ✓ El 43% para aumentar los recursos del DOSI
- ✓ El 37% para reducir costes
- ✓ El 29% por la falta de adaptación de los equipos actuales del DOSI
- ✓ El 23% por mayor competitividad, flexibilidad y agilidad
- ✓ El 11% para poder abordar cambios radicales en la compañía

Otro aspecto investigado es la elección del proveedor:

- El 53% de empresas contratantes dicen que la confianza es el principal motivo. Por ello, la relación debe ser más que un mero intercambio. Debe existir una relación de socios, y debe ser una relación fiel, no oportunista.
- El 41% dicen que el conocimiento del proveedor del negocio. Es decir que el cliente no solo espera un traspaso sino una mejora.
- El 36% el precio
- El 35% la experiencia
- El 34% la profesionalidad
- El 31% la garantía de continuidad

La consultora IDC también ha encuestado a las empresas en febrero 2009 por la motivación para apostar por la externalización de las TIC. El camino para liberar recursos externos y su valor como estructura para acceder a nuevas funcionalidades de TIC son, en este orden, los principales valores que los ejecutivos europeos aprecian en el *outsourcing*. El ahorro de costes es la razón número tres, no la primera.

Otro elemento que revela la madurez de este mercado en España es el de la duración de los contratos, que se reduce, «tres cuartas partes de los encuesta-

dos tiene intención de renegociar sus contratos este año y el 40 por ciento de las mismas ha cambiado de proveedor TIC en los últimos 12 meses».

España ha crecido más rápido que Holanda e Italia en esta tendencia, lo cual nos ha valido para ocupar la cuarta posición europea, sólo por detrás de países tradicionalmente externalizadores como Reino Unido, Alemania y Francia.

Gewald, H, y Dibbern, J. (2009) destacan como procesos candidatos para externalizar aquellos en que las TIC juegan un papel importante, como las transacciones bancarias.

En una encuesta a ejecutivos de empresas de más de 1000 millones de dólares de ventas sobre externalizar TIC, Krishnamurthy, K., Jegen, D. y Brownell, B. (2008), señalan que el 75% de respondientes decían que reducir costes era la razón nº1. Este enfoque de costes penaliza la innovación y flexibilidad tan necesaria en el entorno cambiante actual, así como dificulta la rentabilidad del proveedor, que tiende a ajustar los precios para ganar el contrato y muchas adaptaciones y sorpresas les llevan a perder. No alinear los objetivos de la externalización que se persigan con la estructura (medidas de resultados, precios, incentivos, comunicación y gestión del cambio), lleva fácilmente al fracaso. Otras causas principales de fracaso que se citan son: un contrato inadecuado, externalizar tareas que no debían, y no planear una estrategia de salida.

Jahns, C., Hartmann, E. y Bals, L. (2006) destacan como fuerzas impulsoras del entorno al *offshoring*:

La economía: diferencias salariales, tipos de interés, centros tecnológicos emergentes...

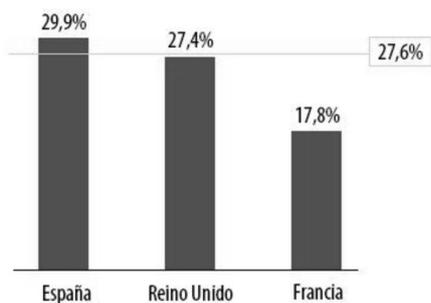
Condiciones político-legales: leyes laborales, de impuestos o barreras comerciales, la liberación de tratados como MERCOSUR, NAFTA,...

Fuerzas socio-demográficas: están surgiendo en países emergentes grupos de población educada y motivada capaz de asumir las funciones deslocalizadas.

Tecnología: el desarrollo de las TIC y la tecnología de transporte

Nuevos mercados: los proveedores se irán convirtiendo en grandes clientes a medida que se desarrollan.

Además, *Offshore Outsourcing* puede llevar a desarrollos más rápidos de nuevos productos y servicios con el uso de la idea de «fábrica de conocimiento



Base: 126 directivos TIC en compañías en ES, FR y UK



Base: 126 directivos TIC en compañías en ES, FR y UK

GRÁFICO 1

¿QUÉ PORCENTAJE DE SU GASTO TIC SE DESTINA A LOS CONTRATOS Y SERVICIOS DE OUTSOURCING

FUENTE:
Penteco.

de 24-horas» o servicio las 24 horas. Reducción de tiempos de respuesta al mercado, sincronizando zonas horarias. Este paradigma requiere el uso de tres o más equipos ubicados en distintas zonas horarias, de manera que se pasan el resultado de su trabajo diario. Esto puede generar ventajas estratégicas y económicas para todos, así como mejor gestión y difusión del conocimiento (Jahns, C., Hartmann, E. y Bals, L., 2006).

Otras motivaciones o aportaciones para *offshoring* que indican Stringfellowa, A., Teagarde, M. y Nie, W. (2007) incluyen las rebajas o exenciones de impuestos por los gobiernos proveedores y la creación de parques tecnológicos por esos países. Además de la tecnología, la lengua y la proximidad cultural.

Gipta, A. (2009) destaca como motivaciones o aportaciones para *offshoring*: el acceso a costes de producción más bajos (India), el acceso a recursos o habilidades (perfumes en París, informáticos en Colombia) y a un mercado cerrado (con grandes aranceles a la importación) como el chino o japonés.

Al mismo tiempo, analiza los diferentes tipos de costes asociados al *offshoring*: visibles esperados, como la mano de obra; visibles no esperados, como rotación del personal (y entrenamiento), transporte del personal al trabajo, actualización de infraestructuras; ocultos, como el servicio prestado por una persona con otra cultura, acento, horario etc. puede provocar que muchos clientes prescindan de la empresa, por lo que tendrán que buscar nuevos clientes. Estos serían costes ocultos. Se pueden agrupar en dos bloques:

Costes de intensidad de interacción. La interacción puede ser física (peluquería) o mediada por las TIC (*offshoring*). Depende del contenido (tangible como hamburguesas, o intangible como sensación tras aseos), si está bien definido, la intensidad de interacción es menor; y del proceso de servicio (la producción y la entrega puede estandarizarse o no, necesitar

un juicio con información explícita o tácita, y con interdependencia secuencial, paralela o recíproca), cuanto mayor estandarización y menor interdependencia, la intensidad de interacción es menor.

Costes de distancia de interacción, derivados de las barreras que constituyen la ubicación geográfica (en espacio y tiempo); la lengua (el acento y el ritmo pueden dificultar la comunicación); y la cultura (la distancia aumenta entre Individualismo como el español y colectivismo como el chino, entre la distancia de poder o aceptación de la desigualdad por las clases menos favorecidas (en India alta en EEUU baja), entre el estilo de comunicación (en occidente el que comunica es el responsable de la comunicación, en oriente es el que escucha))

Según datos ofrecidos por Penteco (2009), durante los tres últimos años, en la externalización tecnológica las grandes compañías españolas dedican una media del 30 por ciento de su presupuesto TIC a servicios TIC externos, situación que contrasta con la media del 23 por ciento que venían dedicando en los dos últimos años (Gráfico 1).

FACTORES CRÍTICOS DEL OUTSOURCING

Ros, I. (2004b), siguiendo a Telenium, destaca cuatro factores críticos para el éxito de la externalización:

1] Desarrollar una metodología de gestión del *outsourcing* para mantener el control del proceso externalizado: formular la estrategia de provisión del servicio, definir los requisitos, decisiones internas y externas, evaluar y seleccionar los proveedores, negociar y contratar, transición al proveedor, evaluación y realimentación, revisión y cambios.

2] Plantear una relación con el proveedor orientada a la generación de valor, no sólo al ahorro de costes.

3 Adoptar métricas y sistemas de remuneración adecuados que permitan evaluar el grado de cumplimiento del servicio y establecer su justo precio.

4 Seguimiento de la prestación del servicio y sus posibles reajustes para generar valor.

Los factores facilitadores de externalización en el sector bancario, que señalan Gewald, H. y Dibbern, J. (2009), por orden de influencia, son:

Ventaja de reenfocarse en las competencias centrales (el de mayor peso)

Ventaja de calidad: se espera que el proveedor aporte las mejores prácticas y calidad total, dando muy buen servicio.

Ventaja de costes: se supone que el proveedor tiene menores costes por su especialización, y economías de escala y de alcance. Sin embargo, puede que tenga menos peso porque el propio banco puede obtener buenos precios por otras vías.

Ventaja de acceso a recursos especializados (no resultó significativo)

Según Gartner (Kask, S., 2008), los factores facilitadores de externalización TIC son: reducción de costes, 42%; velocidad, agilidad y flexibilidad, 30%; mejora de TIC para usuario final, 29%; centrarse en las actividades propias del negocio, 28%; mayor predicción de costes, 27%; acceso a especialistas y habilidades técnicas, 24%.

Mientras que los factores inhibidores principales son: pérdida de control, 43%; seguridad o privacidad, 40%; pérdida de conocimiento TI, 33%; costes elevados del *outsourcing*, 31%; falta de confianza en los proveedores, 25%.

Como barreras a la externalización, un estudio de Guerra, A. (2004) encontró que: el 62% de la muestra dice que el principal temor es la pérdida de control, de pasar de una situación controlada a una desconocida., en manos de un tercero, en quien se delega sin poder actuar si fuese necesario. Por su lado, el 46% dice la pérdida de autonomía y el 37% dice que es elegir el proveedor inadecuado, de ahí la importancia de conocer el mercado. No precipitarse en la decisión.

Los factores inhibidores de externalización en el sector bancario, por orden de influencia, según Gewald, H. y Dibbern, J. (2009), tienen bastante menos peso que los facilitadores:

Riesgo financiero: el banco ha de pagar más de lo previsto, debido a renegociaciones o costes ocultos. (el de mayor peso).

Riesgo estratégico: o pérdida de recursos o capacidades, críticos para competir, por ejemplo para innovar, o para responder con rapidez a cambios del entorno.

Riesgo de ejecución: el proveedor no da el nivel de servicio esperado, por falta de capacidad, o de recursos o de experiencia del proveedor.

Krishnamurthy, K., Jegen, D. y Brownell, B. (2008) proponen un enfoque más orientado a multiproveedores. Para ello, se plantean 3 preguntas:

¿Qué externalizar?: considerar el punto de vista del proveedor, si no ganan todos, no durará la relación; en lugar de externalizar toda una función, seleccionar diversos servicios rutinarios y maduros en el mercado, para el que hayan varios posibles proveedores, y el proveedor debe ofrecer solo los servicios en que sea el mejor (best of breed), así puede estandarizar, obtener economías de escala, mejores márgenes y reduce los riesgos operativos.

¿Qué proceso externalizar?: seleccionar determinados procesos que no sean críticos para su negocio y analizar el ciclo de vida del servicio, de manera que se retenga la apropiación de todas las operaciones. Esto lleva a acelerar la innovación y flexibilidad de la alianza.

¿Cuáles son los resultados?: identificar el impacto financiero aproximado; gestionar la entrega de servicios estableciendo métricas adecuadas que permitan visibilidad de los beneficios y mejora de las operaciones, e incentivar a los aliados, porque las penalizaciones suelen quedarse muy por debajo del daño del fracaso. Es mejor estimular a todos para que salga bien, con primas por superar los objetivos.

Acelerar el ciclo de vida de los servicios introduciendo al proveedor cuanto antes en las etapas del ciclo de vida, como en el diseño para producción, creando interfaces estandarizadas, y logrando que la innovación sea un factor crítico en la selección de los proveedores. Deben hacer aportaciones.

Cambiar el modelo de establecer precios del proveedor a través de:

Focalizar el proceso de negocio. Ver como mejorar la experiencia del cliente.

Innovar desde el principio. La alianza debe premiar la innovación y su implantación. Los benchmarkings o las visitas a laboratorios pueden facilitarla.

Ampliar la porción del negocio con los clientes. En 2007 solo el 25% de las TIC está externalizado.

En la fase de selección del proveedor, la contratación es un factor clave para el éxito. Para estimular la innovación, se deben aplicar las métricas correctas. La insatisfacción con el rendimiento del proveedor es muchas veces debida a la aplicación de métricas erróneas. No se puede tener grandes expectativas de flexibilidad e innovación por parte del proveedor cuando la única métrica aplicada concierne a la reducción de los costes. Además, la mayoría de las métricas están únicamente vinculadas a posibles penalizaciones, lo que limita las posibilidades de desarrollar la innovación. Recientemente, algunos contratos han comenzado a materializarse contemplando primas basadas en resultados innovadores (MKM, 2008a).

EL OUTSOURCING Y SU GESTIÓN

Gartner establece varias etapas en el ciclo de vida de un proyecto de outsourcing (KASK S, 2008): estrategia (alineamiento), desarrollo de la RFP (solicitud de ofertas), evaluación y selección (candidatos), desarrollo y negociación del contrato (valor e innovación) y gestión del suministro (gobierno). El tiempo que dedica la mayoría a cada una de las 4 primeras partes es de 4 a 6 meses, por lo que un proyecto típico es de 15 a 21 meses.

Muchos autores han resaltado la importancia de establecer una relación adecuada entre las 2 empresas que participan en la externalización. En el caso de servicios tan críticos hoy día como las TIC esa relación debe ser especialmente mantenida como una Alianza Estratégica. Para ello, conviene establecer los *parámetros* del contrato de externalización *al principio*. La correcta estructuración del contrato no es suficiente para garantizar el éxito de la alianza, pero sin ella será muy difícil gestionar la alianza. Hay varios factores a tener presente para el éxito de la alianza (Applegate *et al.* 2002):

Flexibilidad del contrato: los contratos de 5 ó más años son frecuentes. Los cambios en la T.I., en las condiciones económicas del mercado, y en nuevos servicios muy competitivos hacen imprescindible que el *contrato sea flexible* para poder adaptarlo a los cambios. La *fase de preparación del contrato* (5-7 meses) es más importante que el propio contrato. Sirve para que ambas empresas se conozcan mejor y se gestionen mejor las expectativas y posibles sinergias entre las dos. La mayoría de externalizaciones con éxito, *no salen a la 1ª*, pasan varias etapas organizativas antes de estabilizar la relación.

Control y parámetros: la empresa debe ser consciente de que está dando el control de una parte de sus operaciones a otra empresa, en especial si la *innova-*

ción en TI es crucial o si es muy dependiente de la T.I. Por lo tanto, es imprescindible controlar bien las actividades externalizadas a través de correctas *cláusulas* en el contrato. *Se deben definir unos valores estándar para las variables más importantes*, para así controlar la correcta ejecución. Sólo habrá cooperación e *influencia mutua eficaz* si se *icomparte información y conocimientos!* Si se crea un lenguaje común.

Áreas a externalizar: para determinar si una parte de la empresa se puede externalizar, hay que hacerse las siguientes preguntas: *¿Es fácil separar esa parte de la empresa del resto? ¿Requiere esta parte competencias especiales que ni tiene la empresa ni le puede dedicar tiempo para obtenerlas? ¿Tiene esta parte menos importancia en la cadena de valor de la empresa que otras partes de TI?*

Ahorro económico: es muy importante realizar un estudio previo que demuestre el ahorro de costes que traerá la alianza. Este estudio no lo debe realizar *ni el departamento de T.I.* existente en la empresa *ni la empresa a externalizar*, ya que son parte interesada. Sólo profesionales desinteresados con el apoyo de la Alta Dirección, pueden dar una visión objetiva de los ahorros que acarreará la alianza. Un Factor Crítico de Éxito de la relación, es que ambas partes vean los términos del contrato *equitativos*, y tengan *dependencia mutua*.

Estabilidad y calidad del proveedor: debido a la larga duración de las alianzas, es importante controlar la *estabilidad financiera* de la empresa proveedora. También es importante que el proveedor se modernice y siga una cultura de *innovación continua*. Estas consideraciones son aún más críticas al considerar que el cambio de proveedor o el cambio a una gestión interna de la T.I. es muy costoso.

Compenetración: gestionar correctamente una alianza de larga duración no sólo implica hacer bien los números, también es esencial una buena *compenetración* entre las empresas y especialmente entre *las personas* que se encargarán de coordinar la alianza. Predisposición, una *actitud* favorable, que se vea que es importante, que sus *participantes quieran que tenga éxito*. Realmente es la cultura de las empresas la que debe ser compatible y sintonizar, ya que *en el largo plazo las personas que gestionan la alianza cambian*.

Los problemas de la conversión: la externalización de las T.I. trae problemas sociales a la empresa, y mucho estrés al departamento de T.I. *Cuanto antes se solucione y se clarifique el futuro del personal del departamento*, más fácil será la transformación. Normalmente *el miedo a lo desconocido es mayor que a cualquier realidad*.

CONCLUSIONES

La externalización ha existido desde siempre en algunos sectores, aunque surge como técnica general en los años 90. En los servicios, IDC estima que el 47% estarán externalizados en el 2010. Por lo que se ha convertido en una técnica de gestión muy necesaria para cualquier empresa. El sector de servicios financieros (banca, seguros y finanzas) es el que más demanda de externalización de servicios genera.

En servicios como TIC la colaboración con otras empresas va más allá de un simple contrato, debiendo desarrollar intensas relaciones o alianzas estratégicas. Este estudio ha explorado diferentes perspectivas empíricas y teóricas de la evolución y situación actual del *outsourcing*, y aporta algunas recomendaciones para su implantación.

BIBLIOGRAFÍA

APPLEGATE, L., AUSTIN, R. y MCFARLAN F. (2002): *Corporate Information Strategy and Management*. edit. McGraw-Hill/Irwin; 6 edition.

BENITO, F. (2008): «Outsourcing. Estrategia de Futuro», Accenture.

CLAUDÍN, R. (2008): «Europa lidera el mercado del *outsourcing*», 24 ene 08 | 14:27 CET.

DE RAFAEL, J. (2008): «*Outsourcing* Palanca de crecimiento y creación de valor», Informe AEC.

GEWALD, H. y DIBBERN, J. (2009): «Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry», *Information & Management*, 46 (2009), 249–257.

GUERRA, A. (2004): «Centrar esfuerzos en áreas de mayor valor añadido», *Data.ti*, 207, 28-29.

GUPTA, A. (2009): «Deriving Mutual Benefits from Offshore Outsourcing», *Communications of the ACM* 52, (6) 122–126.

JAHNS, C., HARTMANN, E. y BALS, L. (2006): «Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept», *Journal of Purchasing & Supply Management* (12) 218–231.

KASK, S. (2008): *IT Outsourcing in the '00s*. Gartner .

KRISHNAMURTHY, K., JEGEN, D. y BROWNELL, B. (2008): «Strategic Out-Tasking: Creating «win-win» outsourcing partnerships», *Information & Management*, 46 (2009), 42–51.

LAHIRI, S. y KEDIA, B. (2009): «The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers», *Journal of International Management* (15) 209–224

METERS, R. y VERMA, R. (2007): «History of offshoring knowledge services», *Journal of Operations Management* 26 (2008) 141–147.

MKM (2008a): 21 de abril de 2008.

MKM (2008b): 29 de septiembre de 2008.

ROS, I. (2004a): «Las afueras de la empresa», *Data.ti*, 207, 30-37.

ROS, I. (2004b): «España abraza la externalización», *Data.ti*, 207, 38-44.

STRINGFELLOW, A., TEAGARDEN, M. y NIE, W. (2007): «Invisible costs in offshoring services work», *Journal of Operations Management* 26 (2008) 164–179

PENTEÓ (2009): «Porcentaje del gasto tic destinado a servicios de outsourcing», computing.es

