



5 preguntas a Stephen Rohleder

Director de operaciones de Accenture y elegido entre los 25 consultores más influyentes del mundo por Consulting Magazine, Stephen Rohleder es responsable de la ejecución de la estrategia de la firma a escala global. Además, asesora frecuentemente a comisiones del Congreso de los Estados Unidos sobre temas relacionados con la tecnología y la seguridad informática.

Los '90 fueron años de una fuerte adopción de tecnología de la información por parte de las empresas. ¿Cuál es la situación una década después?

Cada vez son más las compañías que consideran a la IT como un doble facilitador: por un lado, las ayuda a ser más eficientes en las operaciones diarias; por el otro, les permite concentrarse en su negocio central, dado que pueden automatizar o subcontratar aquellas funciones que no lo son. La tecnología también juega un papel importante en la comprensión del cliente, tanto el propio como el de la competencia, y en el suministro de información para la toma de decisiones.

La información facilita la toma de decisiones, pero cuando es excesiva resulta perjudicial. ¿Está de acuerdo?

Lo cierto es que muchos equipos gerenciales están sobrecargados de datos provenientes de distintas fuentes. Por eso creamos una unidad de negocios llamada Accenture Managed Data Services, cuyo objetivo es ayudar a nuestros clientes a detectar qué datos son importantes y a recabar la información adecuada para la gestión de sus empresas. Es un área de negocios que está creciendo muy rápido porque las em-

presas perciben que pueden tener los mejores sistemas de información del mundo y, sin embargo, carecen de la información necesaria para tomar decisiones. Pero no basta con la tecnología; para obtener la información relevante hay que tener una estrategia y vincularla estrechamente con las operaciones.

La industria del outsourcing está en expansión. Además del almacenamiento y procesamiento de datos, ¿qué funciones se agregaron a la lista de las que se subcontratan?

Las administrativas, financieras, de recursos humanos y de compras, además de la capacitación del personal, porque las empresas quieren focalizarse en su negocio central.

Los avances tecnológicos están borrando las fronteras entre industrias. Se ve con claridad en la del entretenimiento y las telecomunicaciones. ¿Cuál será el impacto de esa convergencia?

En los Estados Unidos y el Reino Unido, por ejemplo, hay una gran competencia entre las empresas de televisión por cable, de telecomunicaciones y de medios por los servicios de transmisión de voz y de datos vía Internet. Las compañías de telecomunicaciones quieren ampliar su oferta

a sus clientes de servicios inalámbricos, a fin de que adquieran servicios de televisión por cable o de Internet. La competencia también empuja a las empresas de medios o de televisión por cable a un nuevo espacio. En algunos países, la legislación impide que firmas de un sector ingresen en otro. Pero, como los movimientos políticos que promueven la eliminación de barreras son cada vez más fuertes, creo que la competencia se intensificará en los próximos 12 meses.

Otra convergencia es la de IT y biotecnología. ¿A qué industrias impactará?

Conozco de cerca el caso de la farmacéutica, que utiliza la tecnología y, en particular, la producción en el exterior, para acelerar el descubrimiento de drogas. De hecho, uno de nuestros clientes contrató a una empresa en la India para que se encargara de los procesos vinculados con la generación de drogas, dado que allí conseguía el soporte necesario y podían hacerse pruebas pre-clínicas más rápido y a menor costo. En consecuencia, nuestro cliente acortó el ciclo de descubrimiento y de salida al mercado. <

© Gestión/
Entrevista de Viviana Alonso

A todo vapor

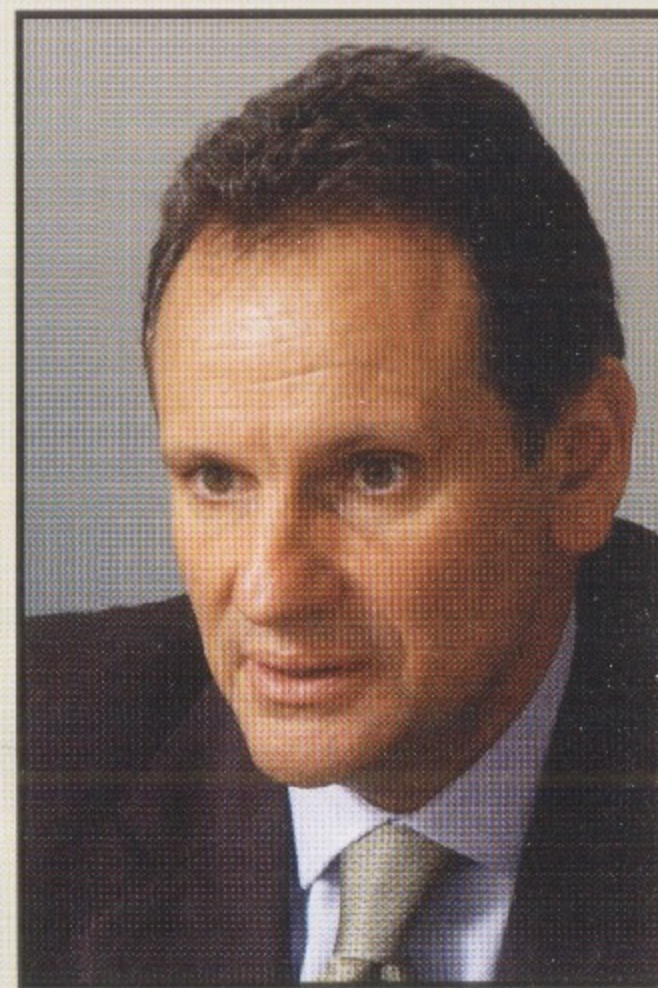
La tendencia a subcontratar servicios de IT, recursos humanos y administrativos, entre otros, se fortalece. Y en el paisaje global, la Argentina se posiciona como un proveedor competitivo.

Desde hace varios años, el "outsourcing" se convirtió en una práctica que suma adeptos y se robustece constantemente. Varios factores contribuyen a impulsarla. Por un lado, el grupo de gente calificada está achicándose a escala global, razón por la cual muchas empresas subcontratan tareas administrativas, financieras, de recursos humanos y de compras. Otra razón es que, cercadas por mercados cada vez más competitivos, algunas compañías prefieren concentrarse en su negocio central y contratan a un tercero para que se encargue de las tareas que no constituyen su núcleo. De esta manera intentan disminuir los costos generales y mejorar el nivel de servicio.

"En la Argentina hay muchos casos de outsourcing de tecnología de la información —explica Alvarez Roldán—. No estamos retrasados con respecto a las tendencias globales. Las empresas entienden que no son rehenes de las proveedoras de outsourcing, es decir, que pueden controlar la situación y, al final del día, saben que necesitan a alguien especializado, cuyo negocio central sea el manejo tecnológico. Por ejemplo el negocio central de Repsol es producir y distribuir petróleo y gas, y el nuestro son los sistemas. El trabajo conjunto funciona muy bien. En e-learning, firmas como Banco Galicia y Telefónica contrataron nuestros servicios."

Los clientes que recurren al outsourcing suelen firmar "convenios de nivel de servicio" para asegurarse de que el nivel de servicio interno que tenían antes de subcontratar mejore en el nuevo esquema. Otra medida que contribuye al éxito de una operación de outsourcing consiste en compartir la responsabilidad de la reducción de costos; los clientes explican hacia dónde quieren ir estratégicamente, cuál es la función que quieren delegar, cuáles son los objetivos de desempeño y la relación costo-eficiencia año por año, y la empresa encargada del outsourcing se compromete a cumplir con esas metas.

Alvarez Roldán explica que su filial provee servicios de outsourcing de tareas administrativas y financieras a empresas de los Estados Unidos. "Tenemos 200 empleados dedicados a ello.



Roberto Alvarez Roldán

Presidente de Accenture Argentina y Chile, Roberto Alvarez Roldán ingresó a la compañía en 1977 y fue nombrado socio en 1990. Durante la primera mitad de la década de los '90 trabajó en España y encabezó el desarrollo de proyectos vinculados con los aspectos humanos de la introducción masiva de nuevas tecnologías en grandes organizaciones. Precursor del desarrollo de la práctica de Change Management de Accenture a escala global, también es autor del libro *e-Change: el lado humano de la economía digital*. Fue profesor de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Católica Argentina.

Y probablemente esta tendencia continúe, ya que los salarios competitivos nos dan un perfil muy atractivo", concluye.

El negocio crece y los números de Accenture reflejan que la práctica del outsourcing se fortalece. Con ingresos netos de US\$ 81 millones en 2005, el negocio en la Argentina y Chile tuvo un crecimiento del 23 por ciento en los ingresos respecto del año anterior y ya cuenta con 2.300 empleados en esos países. ●