

Las nuevas "outsourcing"

La externalización ha pasado de ser un modelo para reducir costes a formar parte de la estrategia empresarial en el entorno globalizado

El outsourcing se ha convertido en un modelo por el que apuestan cada vez más compañías con visión de futuro no sólo por las ventajas que aporta al convertir los costes fijos en variables sino también para mejorar significativamente la eficacia de la gestión empresarial y, por tanto, la competitividad. Esta fórmula de externalización sobre todo está implantada en la faceta de tecnologías de la información y la comunicación donde sus ventajas son especialmente destacadas.

Miquel Riera

64 CATALUNYA EMPRESARIAL. Enero 2003

El outsourcing, o externalización de determinadas funciones que no están directamente vinculadas con la naturaleza del negocio de la empresa y son subcontratadas a firmas especializadas de forma progresiva, gana adeptos dentro del mundo empresarial. Aunque este modelo actualmente se aplica con resultados exitosos a las más diversas facetas, tales como la gestión logística, las tareas administrativas e incluso los sistemas organizativos de la organización de la empresa, sin duda el outsourcing informático es la modalidad que tiene una mayor presencia y un más alto grado de desarrollo.



Alas del tecnológico

De la reducción de costes a factor estratégico

Según los expertos, entre los factores que explican su notable crecimiento destaca la favorable concepción que este medio va teniendo entre las empresas. Aunque en un primer momento el auge del *outsourcing* informático se debió únicamente a las políticas de reducción de costes emprendidas por las empresas, en la actualidad la *externalización* tiende a integrarse estrechamente en el

ámbito de la estrategia, pasando a formar parte incluso de la operativa empresarial en el ámbito tecnológico.

El imparable avance de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones comporta que en un breve periodo de tiempo los sistemas de T.I. sean víctimas de la obsolescencia, de manera que aquellas compañías que quieren permanecer al día en materia de tecnologías de la información y comunicación están obligadas a realizar cuantiosas inversiones. Pero además de los espectaculares avances

en el terreno de las T.I. se ha derivado el desarrollo de soluciones especializadas cuya gestión y mantenimiento requieren personal de alta preparación y especializado, lo que está fuera del alcance de la mayoría de empresas debido tanto a la escasez de tales profesionales como al elevado coste que representan.

A juicio de los expertos, además de descargar a las compañías de sus actividades rutinarias de mantenimiento de los sistemas tecnológicos, el *outsourcing* es una fórmula que



Inicialmente las empresas han apostado por el outsourcing por las ventajas derivadas de la transformación de los costes fijos en variables.

demuestra una gran validez para reasignar al personal responsable del manejo de los sistemas a actividades de desarrollo tecnológico más provechosas para la compañía.

Los expertos también refieren que la externalización de los sistemas tecnológicos hace posible conseguir una mayor rapidez de adaptación a los vertiginosos cambios del mercado condicionados por el peso creciente que cobra la nueva economía en el entorno empresarial. De ahí que el outsourcing facilita una rápida y eficaz migración de superados equipos informáticos, que implican un alto coste de mantenimiento, a sistemas abiertos más flexibles y fiables.

Amplio abanico de ventajas

Tal y como se ha referido, la significativa contención de gastos corrientes que aporta el outsourcing es uno de los principales factores valorados por las empresas y de hecho marcó el despegue de esta fórmula. En este sentido, desde el primer momento los costes fijos se convierten en variables. Pero a la vez

la externalización de funciones es de gran utilidad para mejorar la solvencia económica y la rentabilidad de la empresa, a través de la venta de activos informáticos al *outsourcer*, es decir, la compañía experta con la que se establece un contrato de subcontratación.

En este sentido, sólo en la fase inicial de su implantación las empresas de EEUU –país donde con diferencia el outsourcing cuenta con una mayor implantación– consiguieron reducir entre el 10 y el 15% sus presupuestos en equipos de T.T.II.

Los expertos destacan que otra gran ventaja de externalizar la gestión informática en una firma especializada es la optimización de la vertiente tecnológica tanto en lo que afecta los procesos como a las soluciones en materia de información y comunicaciones, permitiendo a la vez reorientar con eficiencia los recursos internos de la compañía y, por tanto, mejorar su capacidad competitiva.

Por todo ello, el outsourcing tiende a ser un elemento esencial dentro de las iniciativas de reestructuración corporativa así como en

los procesos de *dowsizing* –o aligeramiento de la estructura operativa de la empresa– que impone un mercado en permanente evolución y en el que la competencia es feroz. A su vez, tal y como se ha comentado, este modelo puede ser utilizado para reenfocar la estrategia de la compañía en su negocio principal, acelerar la transición hacia nuevas tecnologías como las plataformas cliente-servidor o para favorecer su entrada en nuevas áreas de actividad con la finalidad de expandir el negocio, evitando el lastre de la inercia de una estructura interna con frecuencia sobredimensionada y poco eficiente.

Crecimiento exponencial

El mercado de la externalización y subcontratación de servicios ha crecido notablemente en la segunda mitad de los años noventa. En este sentido, la inversión en servicios de outsourcing a nivel mundial ha pasado a representar de 89,8 billones de dólares en 1997 a más de 142 billones en 2002. Según fuentes del sector, el incremento acumulado en el período comprendido entre 1997-1999 fue de un 30%, mientras que el crecimiento interanual hasta el pasado año presumiblemente habrá sido del 40%. Estas cifras permiten constatar con meridiana claridad que el outsourcing continúa su espectacular expansión en los países occidentales.

Las expectativas para los próximos años, según un estudio elaborado por la consultora IDC, confirman esta tendencia a aumentar su penetración. Y aunque es difícil efectuar previsiones exactas se estima que puede mantener a corto plazo un crecimiento cercano al 40% anual. Además del fuerte despegue de las aplicaciones relacionadas con las tecnologías de la información, especialmente aquellas relacionadas con el *eBusiness*, se aprecia un peso cada vez más significativo de los servicios BPO (*Business Solution Provider*) motivado por la implantación del concepto de empresa virtual.

España sigue el compás

En lo que respecta a España, para los expertos, a pesar de que el *outsourcing* está mucho menos desarrollado que en Estados Unidos, su presencia en el ámbito empresarial empieza ya ser considerable. De ahí que la implantación con que cuenta en nuestro país puede equipararse a la media europea aunque se sitúa por debajo de las naciones más desarrolladas del Viejo Continente tanto en el plano económico como en el tecnológico.

Según datos de la consultora DBK, el crecimiento de los servicios de *outsourcing* informático en España durante el período comprendido entre 1998 y 1999 fue superior al 40%, generando un volumen de negocio sobre los 26.000 millones de las desaparecidas pesetas (144 millones de euros). Mientras, en el último año citado el volumen de inversión se aproximó a 95.000 millones de pesetas (527,7 millones de euros), con un aumento superior al 50% respecto a 1998. Señalemos que estas cifras corresponden a los ingresos que obtienen las empresas de *outsourcing* por servicios prestados a compañías no pertenecientes a su mismo grupo, lo que se llama mercado libre de *outsourcing*.

Según DBK, la gestión de sistemas informáticos se configura como el segmento de actividad de mayor participación sobre el valor de mercado libre, alcanzando sobre el 30%,

La externalización llevada a cabo con estrictos criterios profesionales permite optimizar la gestión de las empresas en materia de T.I.I.



Este modelo empresarial está especialmente implantado en los sectores de tecnologías avanzadas, caso de las telecomunicaciones.

si bien muestra una tendencia a la baja. La gestión de aplicaciones representó el 28%, siendo este segmento, junto con el de gestión *eBusiness*, los que han mostrado un comportamiento más dinámico durante 2001.

También de acuerdo con los datos estadísticos de DBK, el sector de finanzas/seguros continúa siendo el principal demandante de los servicios de *outsourcing*, como lo avala que en 2001 representó el 35,5% del mercado libre. No obstante, cabe destacar que desde

1999 su participación ha disminuido en varios puntos porcentuales, fundamentalmente en beneficio del sector de las telecomunicaciones, que con un 13,5% del mercado es ya el tercer cliente del *outsourcing*. A la vista del gran

potencial de negocio que ofrece este sector, las firmas especializadas mantienen una decidida apuesta por consolidar su posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones. A continuación figuran como principales segmentos demandantes las empresas industriales y energéticas.

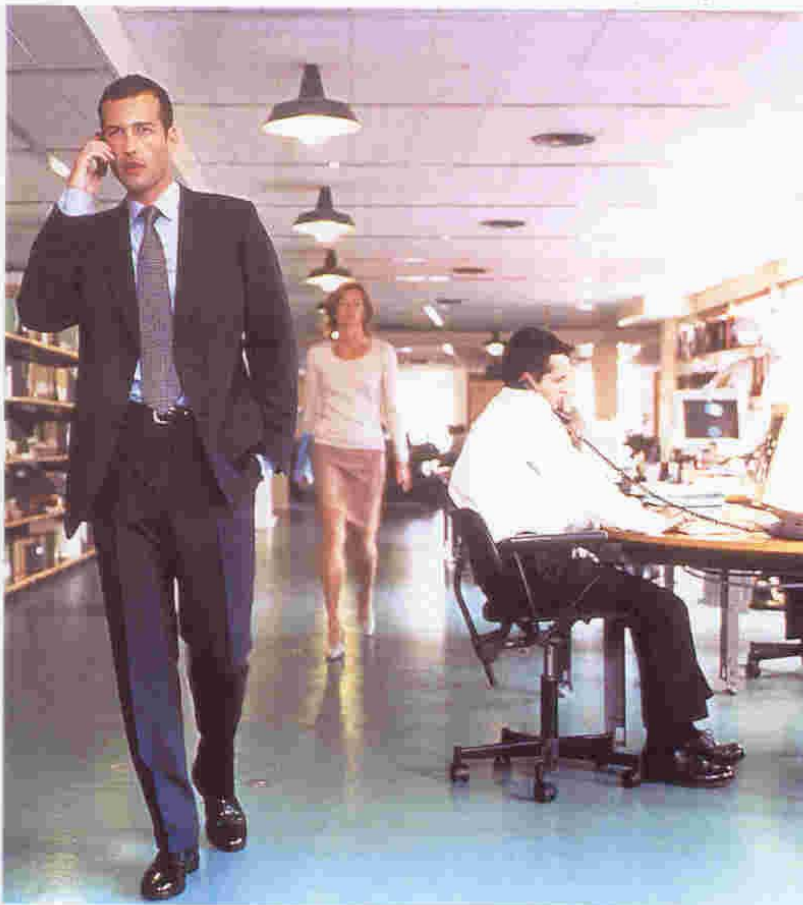
En opinión de los expertos, resulta lógico que los sectores que de forma más amplia utilizan los avances tecnológicos son aquellos en que el *outsourcing* se está introduciendo con mayor rapidez. Pero también apuntan que incluso en el sector público, tradicionalmente afectado por unas claras inercias de funcionamiento, este medio ya cuenta en la actualidad con una respetable penetración.

Estabilidad en el panorama de firmas "outsourcers"

A pesar del crecimiento exponencial que, tal y como se ha apuntado, ha experimentado el *outsourcing* en estos últimos años, el número de firmas especializadas en esta actividad se mantiene estable. En lugar de entrar



La evolución del outsourcing se ha convertido en un elemento estratégico de la gestión moderna.



nuevos competidores en el mercado ha tenido lugar una considerable ampliación del volumen de ingresos de las citadas compañías por la prestación de servicios de *externalización*.

Es de resaltar que la facturación media en *outsourcing* de las firmas especializadas ha pasado de los 1.797 millones de pesetas (11 millones de euros) en 1996 a superar los 6.000 millones de pesetas (más de 33,3 millones de euros) en 2001.

Además, el mercado español presenta un elevado grado de concentración, con un grupo de compañías claramente destacadas del resto. Se trata de IBM Global Services España, T-Systems, Grupo Indra, EDS, Accenture y SchlumbergerSema, las cuales concentran más del 80% del negocio generado por el mercado libre.

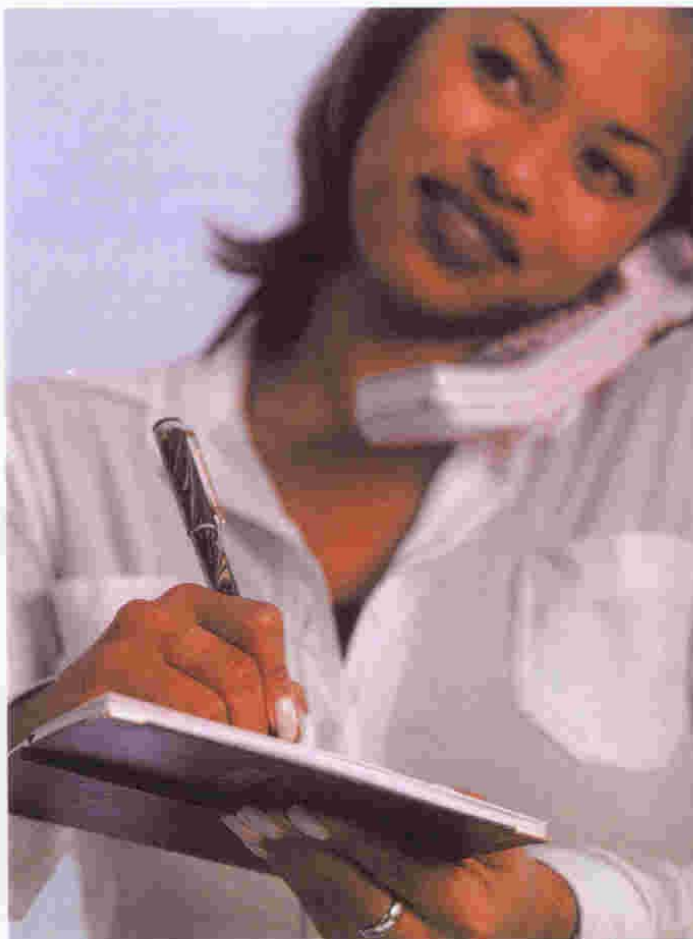
Otro hecho destacable es que las consultoras internacionales que tienen incidencia en el *outsourcing*, caso de Accenture, muestran una firme apuesta por esta fórmula. Prueba de ello es que no sólo han creado unidades especializadas en este tipo de servicios sino que han evolucionado aceleradamente del concepto de integradoras de sistemas de información al de *Business Solution Provider*; es decir, se han transformado en proveedoras de soluciones de empresa y, en consecuencia, con un marco de atribuciones más amplio.

Puntal de la nueva economía y la empresa virtual

Los expertos coinciden que ante el avance imparable de las nuevas tecnologías el *outsourcing* presenta un futuro muy prometedor debido, en línea con lo que se ha comentado, a la imperiosa necesidad de las empresas de utilizar las nuevas herramientas telemáticas a la vez que para optimizar los costes operativos y sus procedimientos de gestión. Además, este medio se configura como una base esencial dentro del concepto de empresa virtual que cada vez cobra más peso en los países avanzados. Un ejemplo de lo que decimos es la creación de entidades financieras a través de Internet u otro tipo de negocios de concepción *online*, donde gran parte de los procesos, no sólo informáticos sino también físicos, como la logística y la distribución, se llevan a cabo desde el inicio según el modelo de *outsourcing*.

De ahí que el antiguo concepto de la *externalización* como fórmula para convertir los costes fijos en variables ha dado paso a requerimientos asociados a la aportación de valor añadido por parte del *outsourcer*. La tendencia es que éste no sólo se ocupe de la mejora de la productividad y eficiencia de la empresa sino también de implantar los más avanzados modelos de gestión de los recursos y capacidades tecnológicas para así ampliar su horizonte de negocio.

En paralelo, la moderna concepción del *outsourcing* ha propiciado un cambio en la relación entre el proveedor de los servicios vinculados a la *externalización* y el cliente. En efecto, en el momento actual las empresas demandan el establecimiento de vínculos más estrechos con las firmas *outsourcers*, de forma que estas últimas ya asumen, además de los riesgos inherentes a la ejecución de las funciones externalizadas, un papel cada vez más activo en la reorientación estratégica. Como resulta obvio, la validez y los resultados fructíferos de este esquema



Esta fórmula de externalización implica una redefinición de la política de recursos humanos.

implican que exista una absoluta confianza en las relaciones entre empresa y la firma de *outsourcing*.

Bajo este modelo se encuentran ya múltiples ejemplos en que el cliente y estas compañías expertas crean agrupaciones y *joint ventures* con el objetivo compartido de desarrollar mejor un área de negocio y, en consecuencia, aportar valor añadido al mismo, o bien para incidir en un segmento nuevo en el marco de una colaboración mutua estable.

En el caso concreto de la externalización de los servicios de T.I.I., los expertos hacen especial énfasis en que

se ha pasado del elemental concepto de *outsourcing* basado en la gestión de aquellos de carácter básico a otro que integra incluso dentro de la organización empresarial las funciones más complejas. Entre ellas son de resaltar, a modo de conclusión, el desarrollo de aplicaciones de carácter estrictamente personalizadas y la implementación de procesos y estrategias de soporte multidisciplinar en aspectos clave de la estructura de negocio de las empresas, ante la perspectiva de los avanzados entornos *eBusiness*, que sin duda van a definir la realidad empresarial del presente siglo. ✓