

NUEVAS TENDENCIAS EN LA EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS. ESTUDIO DE LOS CASOS ESPAÑOL Y EUROPEO

NEW TRENDS IN PROCESS OUTSOURCING. A STUDY OF SPANISH AND EUROPEAN CASES

MANUEL MONTERREY-MEANA

Doctor Ingeniero Industrial, Profesor Asociado, Universidad de Oviedo (España), mmonterreym@yahoo.es

Recibido para revisar Abril 20 de 2012, aceptado Noviembre 6 de 2012, versión final Noviembre 8 de 2012

RESUMEN: El presente trabajo tiene por objeto analizar la situación actual del outsourcing en las empresas europeas y particularmente en las españolas, y establecer las bases que permitan comprender la transición prevista hacia prácticas más evolucionadas como el Business Process Outsourcing (BPO). El marco económico actual, especialmente adverso en el caso de España, hace que este tipo de metodologías tengan una buena acogida entre las empresas, tanto del sector público como del privado, ya que ven en ellas posibilidades importantes de ahorro. Se trata en definitiva de tomar medidas para reducir tanto los costes generales, en el terreno habitual del outsourcing, como los costes de operación y procesos core, ya más en la línea del BPO moderno. Además se genera una nueva actividad económica alrededor del BPO que puede resultar de gran interés para las empresas españolas de consultoría estratégica. Aspectos como las economías de escala y la consiguiente obtención de costes menores, o el know-how de las empresas que suministran este tipo de servicios que podría incluso producir un aumento en el capítulo de ingresos basado en las economías de alcance, hace que los clientes potenciales de las empresas BPO al menos se deban plantear la posibilidad de incorporarlas a algunos de sus procesos y subprocesos. Por último, este trabajo realiza una breve reflexión acerca de la relación entre el BPO y el denominado Offshoring, mediante el cual las empresas en fase de crecimiento o simplemente con deseos de mejorar sus cuentas de resultados por la vía de los costes, pueden deslocalizar sus procesos productivos.

PALABRAS CLAVE: Externalización, Business Process Outsourcing, Core Business, Outsourcing, Procesos, Subcontratación, Offshoring.

ABSTRACT: The present research is aimed at analyzing the current outsourcing situation in European companies and, particularly, in the Spanish ones, and at establishing the bases to be able to understand the foreseen transition to more developed practices such as the Business Process Outsourcing (BPO). The current macroeconomic frame, especially adverse in the case of Spain, makes this kind of methodologies have a warm welcome among companies, either public or private ones, since they are seen as having important chances to save money. The aim is definitely to take some measures to cut not only general costs in the usual outsourcing field, but also operation and core processes costs, following mostly the modern BPO. Moreover, a new economic activity is generated around BPO, which can be interesting for the Spanish strategic consultancy firms. Some aspects like economies of scale and the consequent obtaining of minor costs or the know-how of the companies which provide this kind of services that could even produce an increase in the chapter of incomes based on economies of scope make that BPO clients think at least of the possibility of including them in some of their processes and sub-processes. Finally, this research makes a brief observation about the relation between BPO and the so-called Offshoring, by which growing companies or simply those eager to enhance their income statement accounts, can relocate their productive processes by means of costs.

KEYWORDS: Outsourcing, Process, Subcontracting, Business Process Outsourcing, Core Business, Offshoring.

1. INTRODUCCIÓN

Desde la crisis de principios de los años 90, la economía española recorrió una década de crecimiento en un entorno de expansión sostenida. Sin embargo, a partir del año 2008, el país viene sufriendo un considerable empeoramiento de sus índices macroeconómicos, dando paso a un largo periodo de recesión (2008-

2010), seguido de una etapa de crecimiento débil con un avance interanual del 0,7% en 2011. Como se ve en la Figura 1, se prevé que la economía española entrará nuevamente en fase de recesión durante el año 2012 como consecuencia de las tensiones de la crisis de deuda soberana.

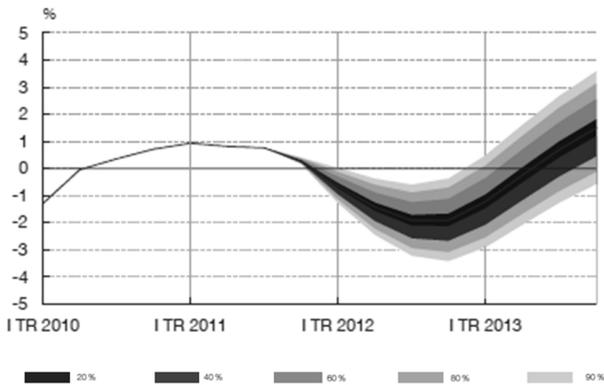


Figura 1. Evolución esperada del PIB español. [1]

Aunque previamente ya había diversos índices que mostraban síntomas de desaceleración, los daños se vieron reflejados en la economía a partir de enero de 2008, con la crisis bursátil junto a los problemas en el sector inmobiliario. Todo ello unido a un marco inflacionista, de subidas de precios de los carburantes y de los productos alimenticios, ha derivado en la actual situación pre-recesiva. Las autoridades españolas reaccionaron adoptando en agosto de 2011 medidas adicionales de ajuste fiscal, al mismo tiempo que incluyendo una regla de estabilidad presupuestaria en la Constitución Española que reafirmaba el compromiso a medio y largo plazo de las finanzas públicas españolas con el mantenimiento de una situación presupuestaria saneada. Según las previsiones del Banco de España, durante todo 2012 y parte de 2013 seguirá cayendo el empleo hasta alcanzar una tasa de paro del 23,4%, en lo que constituye el principal problema estructural de la economía española. Además de lo anterior, se estima como probable una sustitución de mercados interiores por mercados exteriores por parte del tejido empresarial español, en un contexto de mayor fortaleza relativa de los segundos frente a los primeros, inmersos en un retraimiento notable del consumo privado. Por su parte, las importaciones disminuirían con gran intensidad (en torno a un 5%), habida cuenta también del fuerte ajuste de la demanda nacional. [1]

En este contexto pre-recesivo de la economía española, el presente trabajo pretende analizar la oportunidad de desarrollo de las técnicas de outsourcing como vía para reforzar la posición competitiva de las empresas españolas o, en algunos casos, facilitar incluso su propia supervivencia. Si bien estas prácticas se vienen aplicando desde hace varias décadas de forma variada, los autores estiman que el enfoque

actual hacia los servicios compartidos, la toma de decisiones estratégicas de forma conjunta con empresas especializadas, la ganancia de know-how que éstas pueden aportar y en definitiva la disminución de costes e incremento de ingresos que el outsourcing produce, hará que muchas de estas empresas alcancen posiciones de competitividad que afiancen su futuro a medio y largo plazo.

Por otra parte, el outsourcing está evolucionando de una manera rápida hacia procesos donde cada vez es necesario tener un mayor conocimiento específico, además de contar con el apoyo de herramientas tecnológicas más sofisticadas. En definitiva, quizás estemos asistiendo a un incremento del valor de estos servicios en relación con su coste. Evidentemente, el negocio del outsourcing aún dista mucho de estar bien estructurado, ya que todavía avanza por las fases iniciales de su asentamiento como producto, debiendo crecer cuantitativa y cualitativamente tanto por el lado de la oferta (hacia empresas multiespecializadas en cada vez más procesos y hacia procesos cada vez más core) como por el de la demanda (hacia empresas cada vez de menor tamaño, en un entorno geográfico más amplio y en sectores cada vez más diversos).

2. STATU QUO DEL OUTSOURCING CLÁSICO EN EUROPA Y EN ESPAÑA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL SECTOR TIC

La contratación de servicios de outsourcing está incrementando cada día su popularidad en los principales países de Europa. Recientes cifras muestran que el mercado español de outsourcing representa una cifra de negocio en torno a los 2.000 millones de euros y está creciendo a un ritmo del 12 % anual, muy por encima de la media del mercado de servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Con objeto de contrastar la aproximación al outsourcing de los procesos TIC por parte de los sectores público y privado, así como para estimular el debate sobre las enseñanzas mutuas que se pueden extraer, la firma Benchmark Research Ltd. realizó un estudio en Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Noruega, Suecia y Reino Unido durante el año 2005. Este estudio fue elaborado a partir de 563 entrevistas telefónicas realizadas a directivos de organismos públicos y empresas privadas con plantillas de más de 200 personas. [2]

Las razones a la hora de elegir un proveedor de servicios externos en España son esencialmente las mismas: las organizaciones están interesadas en rápidas implementaciones, en la mejora de sus niveles de servicio y en el acceso a soporte especializado. Parece lógico asumir que las instituciones públicas operen con una serie de prioridades y objetivos diferentes a los de las empresas privadas. Por esta razón, también puede suponerse que sus necesidades en relación al uso de servicios TIC sean diferentes en ciertos aspectos y es entendible que algunas de las soluciones e innovaciones que han funcionado muy bien en un sector no sean necesariamente tan relevantes en el otro.

El estudio revela que tanto el sector público como el privado utilizan a nivel europeo una combinación parecida de servicios outsourcing. Los tipos de servicios más populares en toda Europa incluyen aplicaciones de back office (nóminas, facturación, etc.), integración y redes así como aplicaciones web. Estos tres servicios fueron utilizados por el 51% de las organizaciones en toda Europa con una pequeña variación entre los sectores público y privado. La única diferencia notable fue que el sector público utiliza más los proveedores de servicios externos para gestionar aplicaciones de back office (59% de los casos en comparación con el 44% en el sector privado). Otros servicios externalizados de forma bastante común (cerca de un 40% en cada caso) fueron soporte desktop, TIC data centers y sistemas corporativos de gestión (ERP, CRM, etc.).

En cuanto a la situación en España, la proporción de servicios externalizados a proveedores es notablemente inferior en relación al conjunto de Europa. No obstante, la popularidad general de los diversos servicios medidos es similar a la del resto de Europa. Así mismo, a menudo la penetración es más alta en el sector público. Esta tendencia se observa en sentido contrario sólo en el caso de las aplicaciones web donde hay, ligeramente, más usuarios en el sector privado.

Históricamente, se ha hablado de que la razón principal de la externalización de servicios TIC es la reducción de los costes de operaciones TIC. De cualquier forma, el estudio pone de manifiesto que las empresas y organismos públicos desean frecuentemente una gama más amplia y compleja de beneficios que la simple reducción de costes tecnológicos. En primer lugar, queda claro que el principal beneficio que se persigue

obtener mediante el uso de un proveedor externo es el acceso a un soporte especializado. Este dato sobresale por encima de otras consideraciones para ambos sectores. También es una importante preocupación mejorar los niveles de servicio. La liberación de las plantillas de personal TIC, así como su reducción, es también significativa.

Los menores costes tecnológicos se encuentran entre las consideraciones más relevantes, y es también uno de los pocos ejemplos donde existe una genuina diferencia de prioridades entre los sectores público y privado. De cualquier modo, está claro que no es el factor dominante. En general, el panorama muestra que las prioridades de los sectores público y privado son muy similares a fin de cuentas. En el caso de España, como ocurre para el caso de Europa en su conjunto, el deseo de acceder a un soporte especializado y mejorar los niveles de servicio TIC destaca en la lista de razones por las que las empresas utilizarían o utilizan proveedores externos. Y en ambos casos, las proporciones registradas varían poco cuando se comparan los sectores privado y público.

De todos modos, el hecho de liberar las plantillas de personal TIC para otros proyectos o la reducción de su número no parece ser una razón importante para el outsourcing en España, algo diferente de lo que ocurre a nivel europeo. El mercado español parece más interesado que el mercado europeo en la necesidad de rápidas implementaciones, criterio que se sitúa en España en tercera posición cuando en Europa encontramos en este mismo ranking otro factor de motivación diferente que es el de liberar los equipos informáticos.

Pese a que existen bastantes similitudes entre los dos sectores en cuanto a los tipos de referencias utilizadas para la medición del servicio, es notable que el sector privado se interesa más por el ROI que el sector público. En realidad, el estudio muestra que los sectores público y privado se comportan de forma similar cuando se trata de los parámetros utilizados para evaluar el rendimiento del proveedor. La única diferencia sustancial es el hecho de que el sector privado concede más importancia al retorno de la inversión.

De cualquier forma, y pese a esto, ambos sectores coinciden en que los parámetros de medición más

importantes son el índice de satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y el coste total de propiedad. La satisfacción del cliente se refiere en este caso a la satisfacción de los usuarios finales del servicio en cuestión. En el caso del sector privado, hace referencia a los clientes de la empresa. En el caso de las administraciones públicas, atiende a los ciudadanos que requieren hacer uso de los servicios que se prestan. De todos modos, al preguntar al sector privado basándose en su experiencia y en qué parámetros deberían ser usados en el sector público, se ha puesto de manifiesto que percibe las motivaciones del sector público como radicalmente distintas a las suyas.

El sector privado supone acertadamente que el coste total de propiedad es un importante parámetro dentro del sector público. Sin embargo, sobreestima la magnitud de la importancia que reviste el ROI (posiblemente porque él mismo lo considera importante). Muchos no pueden imaginar por qué y cómo la satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta representan una preocupación para las entidades del sector público.

Así como el sector privado malinterpreta las prioridades del sector público, también ocurre lo mismo en el caso contrario. El sector público tiende a imaginar que el sector privado está dominado por la necesidad de demostrar el retorno de inversión. A consecuencia de ello, subestima el grado en el que el sector privado está actualmente interesado en la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y, en un grado menor, el coste de propiedad. Éste es un ejemplo clásico de un área donde de hecho ambos sectores adoptan una estrategia similar pero piensan que cada uno actúa de forma completamente diferente.

El sector público considera que el sector privado está dominado por la preocupación de obtener retorno de inversión y el sector privado estima que el público se preocupa básicamente del coste de propiedad. Ambos fallan al entender las cosas así, ya que en realidad en ambos casos las mediciones clave de la actuación de los proveedores de tecnología son la satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta.

Los parámetros más importantes en toda Europa son la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y el coste de propiedad. La misma situación se da en España tanto en el sector público como en el privado. Los índices de satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta son

parámetros ampliamente utilizados en España por un 80% de todas las organizaciones. Esto es considerablemente más amplio que en el caso de la media europea. Algunas variaciones locales adicionales incluyen un creciente énfasis en el time to market como parámetro de medición y, para el sector privado únicamente, un progresivo énfasis en los costes de transacción y en el ROI.

En términos de percepción, el sector privado identifica correctamente los tres parámetros principales de medición que utiliza el sector público. De todas maneras, tienden a sobreestimar la importancia del coste de propiedad y a desestimar la importancia del tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente; una tendencia que refleja la actitud general en Europa. En el sector público, se refleja una tendencia en Europa a sobreestimar la importancia del ROI en el sector privado. Aún así, reconocen que otros factores pueden ser probablemente importantes y, en consecuencia, no están tan desubicados en relación a las prioridades reales del sector privado.

Las empresas e instituciones públicas toman en cuenta una serie de factores cuando eligen proveedores, de los cuales los más importantes son la experiencia especializada en aplicaciones o tecnologías específicas, la estructura de costes y precios, el conjunto de objetivos realistas para niveles de servicio y de resultados, la experiencia específica en el sector de actividad concreto del cliente y un servicio completo, desde la consultoría a la implantación y la gestión.

Pocas diferencias aparecen aquí entre el sector público y el sector privado aunque, una vez más, parece que el ROI merece mayor consideración en el sector privado. Así, incluso aunque ambos sectores parecen pensar que poseen diferentes prioridades a la hora de elegir a sus proveedores de servicios, en realidad sus prioridades son muy similares. Si nos fijamos en España, a la hora de seleccionar proveedores externos, queda claro que el acceso a aplicaciones especializadas y a experiencia tecnológica representa a nivel global un importante factor de interés (como ocurre en toda Europa). No obstante, el deseo de encontrar proveedores que efectivamente puedan demostrar experiencia vertical aparece más fuertemente en el mercado español que en otros lugares.

El establecimiento de objetivos realistas representa una consideración secundaria (algo por debajo de la

media europea) y, en general, el ROI previsto es una consideración menor en España que en otros países aunque el deseo de buscar un buen encaje cultural es más significativo en España. El estudio pone de relieve algunas de las diferencias y similitudes clave entre las posturas de los sectores privado y público en relación a los proveedores de servicios TIC de outsourcing.

Ciertamente, los dos sectores hacen gala de distintas diferencias pero también es indudable que se parecen más que a priori. También es probable que puedan aprender mucho más el uno del otro de lo que consideran y que las oportunidades de transferir soluciones y estrategias innovadoras de un sector a otro son más significativas de lo que parece. España se distingue del panorama general europeo básicamente por su menor uso de servicios TIC de outsourcing.

Todos los servicios examinados fueron menos externalizados en España que en la mayoría de los otros países. El acceso a especialistas o expertos es importante en España pero no es un motivo tan determinante para el outsourcing como en otros lugares. Otros factores son igual de importantes, especialmente la necesidad de mejorar los niveles de servicios TIC y, de modo más concreto en el mercado español, la voluntad de ser capaz de implementar nuevos proyectos más rápidamente.

La satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y el coste de propiedad representan factores clave. De hecho, estos son los tres mismos factores que prevalecen en toda Europa. Una única consideración más local hace referencia a la importancia del time to market, que es visto en España como algo de mayor importancia que en el resto de los países. Factores como ser capaz de implementar nuevos proyectos más rápidamente y el interés por el time to market indican que se pone un mayor énfasis en el uso de proveedores para proyectos específicos que en el fomento de relaciones de partner a largo plazo.

3. POTENCIAL DEL BPO COMO ALTERNATIVA DE COMPETITIVIDAD EN TIEMPOS DE CRISIS

Las continuas mejoras en las TIC, junto con la disponibilidad global de mano de obra cualificada y la reducción de las barreras comerciales internacionales

han provocado la ruptura de las cadenas de suministro de servicios de valor. [3] [4] [5]

Muchas empresas han pasado de una estrategia de propiedad de los activos a una estrategia de externalización de una parte o todos los componentes de un servicio para reducir costes, mejorar los tiempos de ciclo y obtener capacidad de innovación. [6]

En este contexto, el Business Process Outsourcing (BPO) supone un paso más en la estrategia de externalización de las organizaciones. Se trata de realizar la integración de diversos procesos, incluso los procesos clave o core, en estructuras organizativas ajenas a la propia. Surge así una actividad económica nueva de empresas especializadas en la realización de procesos para terceros. Resulta evidente que gran parte de la ventaja competitiva de estas empresas, tanto aguas arriba (back office) como aguas abajo (front office) de su actividad, reside en la economía de escala que se consigue y por tanto el posicionamiento competitivo óptimo que supone ofrecer unos costes unitarios más bajos.

Mención aparte merecen las tradicionales centrales de compras, se apoyan en la realización conjunta por parte de varias empresas del proceso de compras. Evidentemente, puede externalizarse a una sola empresa la gestión de este proceso de compras, como es el caso de la empresa Fortia. Esta compañía nace como adaptación de los grandes consumidores a la eliminación de las tarifas eléctricas industriales en España. Está participada por 17 grupos industriales de distintos sectores de la economía y desarrolla un servicio que beneficia a todas las partes implicadas y a la economía en general, asegurando la competitividad de las industrias básicas españolas. Los citados grupos industriales emplean de forma directa a 40.000 personas en 71 fábricas de todo el país, con una facturación conjunta de unos 15.000 millones de euros, representando casi el 12% del consumo eléctrico industrial español. La estructura propietaria de Fortia se distribuye en empresas siderúrgicas (47,2%), cementeras (25,8%), metalúrgicas (20,8%), gasistas (6,20%) y papeleras (0,07%). Por tanto, Fortia se ocupa de una parte más de la actividad de las empresas especializadas en BPO, en las que se externaliza el proceso de compras, generalmente de componentes o servicios no core.

Existe en España un segundo ejemplo de central de compras, si bien con unas características especiales que la diferencian de Fortia. Se trata de la consultora privada Compras58, ubicada en la ciudad de Valencia, cuyas peculiaridades principales son las siguientes:

- Es una central de compras transversal, dedicada a la renegociación de contratos de cualquier tipo de compras, ya sea de materias primas, auxiliares o servicios, no como la actividad ya descrita de Fortia que se entra en la compra de energía.
- Su cliente objetivo son las asociaciones sectoriales de empresas y, más aún, aquéllas que tienen un ámbito de actuación regional. Por tanto, la actividad de Compras58 se dirige fundamentalmente hacia los clusters industriales.
- No puede decirse que Compras58 sea estrictamente una empresa de BPO, ya que como se ha indicado, únicamente aborda el proceso de compras y, dentro de él, la negociación de contratos. En definitiva se trata de un outsourcing clásico de un subproceso (la negociación de contratos).

De lo anterior se deduce que la única competencia que subcontratan los clusters clientes de Compras58, la renegociación de contratos, será de una duración determinada que finaliza en el momento en el que se firman los nuevos contratos de compras, y no permanece integrado en la sucesión de procesos y subprocesos que realizan sus empresas clientes, lo que, por ejemplo, elimina todo aspecto logístico de los aprovisionamientos, que es un subproceso habitual del proceso de compras. La herramienta competitiva que se utiliza en este caso es exclusivamente la economía de escala, consiguiéndose un mayor poder de compra como resultado de un incremento del volumen de compras. También se consigue una reducción del número de proveedores y por tanto una mayor eficiencia en la gestión de las negociaciones de contratos. Por último, se logra reducir el número de referencias de compras, lo que conduce a que Compras58, en representación de sus clientes, se convierta en un cliente preferencial para sus proveedores.

Compras58 posee una cartera de 300 empresas clientes, agrupadas en 12 clusters de 6 regiones españolas. Estos clusters pertenecen a los sectores siguientes: textil,

automoción, juguetes, madera y mueble, construcción naval, plásticos y mantenimiento. Las negociaciones cerradas durante el año 2010 ascienden a más de 43 millones de euros, con un ahorro conjunto del 17,3%.

Según lo descrito más arriba, las empresas de BPO podrían entonces clasificarse en dos tipos:

- Empresas que se dedican a explotar los beneficios de las economías de escala aplicadas a un único tipo de procesos (TIC, Compras, Mantenimiento, etc.). Estamos hablando del outsourcing clásico.
- Empresas que, en cierto modo, se integran verticalmente con sus empresas cliente desde una posición más estratégica. Estas empresas son aún muy incipientes, y abarcan cualquier tipo de proceso susceptible de ser externalizado. Es lo que se entiende por BPO.

Cuando las actividades de BPO se encuadran en un marco geográfico determinado y en particular, cuando se produce la deslocalización de procesos de los países desarrollados a las economías emergentes, llegamos a un tipo particular de BPO conocido como offshoring. Esta práctica ha ganado una considerable atención pública en los últimos años. [7]

Las empresas que se dedican a este tipo de BPO juegan un papel importante, al permitir que sus clientes se especialicen en sus competencias core y sirven como extensión de los mismos. [8]

Sin perjuicio de los posibles ahorros que se pueden conseguir, muchas empresas son incapaces de valorar las ventajas del BPO. Alster en 2005 predijo que durante el período 2005-2008, el 60% de las empresas de BPO se enfrentaría a la deserción de clientes y a la aparición de costes ocultos que podrían anular los ahorros. [9]

La mitad las empresas que abordaron procesos de offshoring no ha podido generar los beneficios esperados. [10]

Por otra parte, más del 75% de los proveedores de BPO piensa que sus clientes estaban mal preparados para la iniciativa y carecía de una estrategia bien desarrollada de cara a cómo el outsourcing podría funcionar. [11]

Estos hallazgos anecdóticos sugieren que el desempeño de las empresas de BPO aún no está alineado con las expectativas de sus clientes. La literatura al respecto sugiere que una razón importante para este problema podría ser la incapacidad de los proveedores de servicios y sus clientes para gestionar las interdependencias de los procesos, lo que conduce a su fracaso. [8] [12]

El proceso de integración efectiva entre el proveedor de servicios y su cliente debería realizarse con vigor y decisión, en un marco de colaboración al más alto nivel. Conviene recordar que las empresas proveedoras de BPO suelen ser consultorías estratégicas que vienen a aportar una visión no generalista sino multiespecialista, frente a la mono especialización de las empresas de outsourcing clásico. El problema reside en que en prácticamente la totalidad de las ocasiones aparece un recelo por parte de la alta dirección de la empresa cliente hacia los requerimientos del proveedor de BPO de “ceder soberanía” en cuanto a las decisiones organizativas y, en definitiva, estratégicas, que afectan a la compañía en su conjunto. En cualquier caso, estos problemas que aparecen sistemáticamente en proyectos BPO vienen determinados por la inmadurez del negocio y su aún escasa visibilidad por parte de los clientes potenciales. El punto de equilibrio vendrá determinado por el componente de estrategia corporativa que la alta dirección de la empresa cliente está dispuesta a no ceder, sino a compartir con su proveedor de BPO. Evidentemente, el caso extremo se encuentra en la conservación de la marca comercial por parte del cliente, habiendo externalizado la totalidad de los procesos, ya sean core o no. Existe un debate interesante al respecto, que admite opiniones en todos los sentidos, sin solución de continuidad.

Aunque algunos investigadores han sugerido la necesidad de una estrecha relación entre los integrantes de la cadena de suministro, [10] sólo recientemente se ha planteado la posibilidad de plantear un enfoque sistemático para estudiar la integración de la cadena de suministro. La actual competencia en los mercados industriales y de servicios ha llevado a varias empresas a replantearse la necesidad de establecer alianzas de cooperación, beneficio mutuo y mejora conjunta de los procesos transversales, que se han convertido en una prioridad alta. [13]

En este punto conviene citar las técnicas de comakership que tan buen resultado han dado en sectores como la automoción, en los que la reducción de márgenes

intermedios ha llegado a extremos muy elevados. La capacidad de integrar procesos diferentes y en contextos distintos puede proporcionar a las empresas de BPO posiciones competitivas únicas, además de insustituibles, que permitirá a las empresas que contraten sus servicios reducir los riesgos de fallo en el proceso, mejorar los niveles de servicio al cliente y el rendimiento. De esto se deduce que el BPO puede proporcionar no sólo un ahorro de costes por la vía de la disminución de costes y las economías de escala que producen los servicios compartidos, sino también un incremento de los ingresos como consecuencia de las economías de alcance que suponen los nuevos procesos core que una empresa de BPO puede realizar para su cliente.

La gama de servicios de BPO (mantenimiento, servicios legales, compras, marketing, logística, etc.) es tan amplia como variada es la división funcional de la empresa, aceptando obviamente planteamientos intermedios de externalización de áreas, secciones o unidades de menor importancia jerárquica dentro de una organización tradicional. Los clientes sólo pueden contratar a un proveedor de BPO, proporcionarle las especificaciones o procedimientos de trabajo y esperar que responda con un buen desempeño. [8]

Hasta que el proveedor pueda gestionar estas tareas con solvencia cometerá más errores y ejecutará las tareas de manera más ineficiente que los propios empleados de su empresa cliente. Este aspecto debe ser considerado y cuantificado en términos de ROI a la hora de plantearse un proyecto de BPO. Evidentemente, esta situación se produce cuando los procesos que se externalizan forman parte del core business y es habitualmente la razón que conduce a las organizaciones a no contratar empresas de BPO para este tipo de procesos. Esto también se traduce en una desmotivación para la alta dirección de las compañías que se plantean deslocalizar una parte de sus procesos clave, lo que debe ser tenido en cuenta cuando deciden si abordar el proyecto con medios propios (mediante expatriados) o ajenos (contratando una empresa de offshoring).

Existen otros riesgos de fracaso de las empresas de BPO relacionados con las obligaciones contractuales que mantienen con sus clientes. La integración efectiva puede disipar estos problemas. La falta de integración efectiva en un entorno de servicio puede dar lugar a

un rendimiento deficiente, por lo que ésta es un área importante a explorar.

Muchas de las tareas de BPO tienen componentes de conocimiento complejo. [14]

Por lo tanto, las tareas pueden variar en su grado de complejidad y por tanto en el resultado de su ejecución. La calidad de estos servicios a menudo puede depender de la coordinación entre procesos diferentes y entre subprocesos dentro de un mismo proceso. Piénsese que parte de los subprocesos o de los procesos estén realizados por la empresa de BPO y otra parte por la empresa cliente. Quizás lo conveniente sea realizar un planteamiento maximalista en la contratación de empresas de BPO, en el sentido de externalizar procesos completos no core. De esta forma se evitarían problemas de integración, costes de puesta en marcha y se lograría un menor payback de la inversión que supone reducir plantillas propias para externalizarlas. La frontera del BPO con la simple contratación de trabajadores externos a una empresa de trabajo temporal puede constituir la señal de que el proyecto BPO no ha sido bien entendido.

4. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha pretendido realizar un análisis de las diferentes vertientes del outsourcing clásico y del futuro prometedor de su variante BPO en un contexto precesivo como el actual en España. Se ha visto que son diferentes las motivaciones que conducen a las empresas a externalizar sus procesos y subprocesos. También se ha analizado la satisfacción que genera la aplicación de estas técnicas en los diferentes sectores productivos, en distintos contextos geográficos y en empresas y organizaciones de capital público frente a sus homólogas de capital privado. La disposición de las compañías a ceder o, en todo caso, a compartir, algunas de las decisiones estratégicas con empresas especializadas en BPO parece que todavía queda lejana. Este hecho se aprecia más acusadamente en empresas de tamaño pequeño y medio, donde el BPO ha penetrado en una medida mucho menor que en las grandes corporaciones.

Como extensión del presente trabajo se plantea aquí la posibilidad de establecer un observatorio de Outsourcing/BPO en España, que permitirá evaluar el grado de penetración de estas técnicas en la empresa

española, además de caracterizar el mismo según parámetros diversos como la región en que se ubican, sector al que pertenecen, tamaño o titularidad de las empresas. [15] El citado observatorio tendrá un apartado destinado a la caracterización y evolución de la demanda de estos servicios y otro que corresponderá a la oferta de los mismos. En definitiva se trata de cuantificar y conocer con detalle la evolución de esta nueva actividad económica.

5. REFERENCIAS

- [1] BANCO DE ESPAÑA. Informe de proyecciones de la economía española, 2-7, Enero 2012.
- [2] BENCHMARK RESEARCH LTD. Informe sobre el outsourcing en España y Europa en el sector público y privado, 46-50, Junio 2005.
- [3] Apte, U.M. and Mason, R.O., Global disaggregation of information-intensive services, *Management Science*, 41 (7), pp. 1250-1262, 1995.
- [4] Metters, R., A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services, *Journal of Operations Management*, 26 (2), pp. 198-211, 2008.
- [5] Mithas, S. and Whitaker, J., Is the world flat or spiky? Information intensity, skills and global service disaggregation, *Information Systems Research*, 18 (3), pp. 237-259, 2007.
- [6] Kulkarni, V., Offshore to win not shrink, En: *Indian Economic Superpower Fiction or Future?* (Ed. J.M. Swaminathan), World Scientific Publishing Company, 2008.
- [7] Metters, R. and Verma, R., History of offshoring knowledge services, *Journal of Operations Management*, 26 (2), pp. 141-147, 2008.
- [8] Aron, R. and Singh, J.V., Getting offshoring right, *Harvard Business Review*, pp. 135-143, December 2005.
- [9] Alster, N., Customer disservice, *CFO*, 21 (13), pp. 40-44, 2005.
- [10] Armistead, C. and Mapes, J., The impact of supply chain integration on operating performance, *Logistics Information Management*, 6 (4), pp. 9-14, 1993.
- [11] Robinson, P., Lowes, P., Loughran, C., Moller, P., Shields, G. and Klein, E., *Why Settle For Less?*, Deloitte Consulting Report, 2008.

[12] Mani, D., Barua, A. and Whinston, A., A model of contingent governance choice and performance in business process outsourcing: the effects of relational and process uncertainty, International DSI Conference and APDSI Conference, Bangkok, Thailand, July 2007.

[13] Zhao, X., Huo, B., Flynn, B.B. and Yeung, J., The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain, *Journal of Operations Management*, 26 (3), 368–388, 2008.

[14] Youngdahl, W. and Ramaswamy, K., Offshoring knowledge and service work: a conceptual model and research agenda, *Journal of Operations Management*, 26 (2), pp. 212–221, 2008.

[15] Fraguera, J.A., Carral, L., Iglesias, G., Castro, A. y Rodríguez, M.J., La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial, *Revista Dyna-Colombia*, 167, pp. 44-49, 2011.