

Sección realizada por el Programa Superior de Dirección de Empresas de Telecomunicaciones del Instituto de Empresa



En casa o 'con otros'

Hoy surge la duda de si realizar internamente determinadas funciones corporativas, incluso aquellas para las que la empresa no posee personal experimentado, o externalizarlas. Aunque la respuesta ya no es tan obvia como hace unos años, hay que reconocer que el outsourcing se ha consolidado, alcanzando un volumen de negocio que supera los 600.000 millones de euros al año.

La externalización surge, a finales de la década de los 80, como respuesta a la necesidad de incrementar la productividad de las empresas, permitiendo a éstas optimizar determinados procesos internos y disminuir el número de empleados propios. Dichos procesos cubren un amplio abanico, desde la gestión de personal (nóminas, seguridad social, gestión administrativa, etc.) a la gestión de la informática y las comunicaciones, llegando en algunos casos a labores mucho más estratégicas. El principio original del outsourcing era el de conseguir optimizar los costes al tiempo que se mantenían servicios de calidad elevada.

Según Michael Porter, es gracias al outsourcing que las organizaciones pueden mantener las eficiencias operativas necesarias para desarrollar actividades de valor añadido, que son las que permiten lograr una buena posición en el mercado. Sin embargo, muchas organizaciones entendieron la externalización como un medio para conseguir aumentar los ratios observables de gestión de empresas, tales como el beneficio y el ingreso por empleado o la rotación de personal; ratios que para empresas cotizadas podrían provocar una mayor o menor valoración en el mercado. A cambio, estaban dispuestas a asumir costes mayores de los que suponía desarrollar y realizar internamente las funciones externalizadas.

En cualquier caso, el conocimiento ya no es exclusividad de los países desarrollados. Empresas como Intel, IBM

“
Muchas organizaciones entendieron la externalización como un medio para conseguir aumentar los ratios de gestión de empresas, tales como el beneficio y el ingreso por empleado. El objetivo era revalorizarse en el mercado

o Siemens, entre otras, desarrollan software en Bangalore (India); y hoy hay centros de digitalización de datos en Centro América. Cuando algún cliente de American Express llama por teléfono para indagar por algún servicio dentro de Estados Unidos, quien responde en perfecto inglés es una operadora que, sin embargo, reside en India o México. Es algo lógico, teniendo en cuenta que, al igual que se acepta importar zapatillas Nike de China, lo mismo debería pasar con la importación de servicios de valor añadido, como el soporte de sistemas o los de call centers? Ambos casos desplazan puestos de trabajo desde el país importador al país exportador. Debido a una agresiva política de exportación, principalmente de servicios, y a la gestión vía outsourcing, el 20% de la población de la India goza hoy de un nivel de vida similar al promedio europeo occidental.

Algunas dudas

Pero aún teniendo en cuenta esta idílica situación, la realidad es que el gestor empresarial empieza a preguntarse si realmente es necesario externalizar los servicios o, incluso, como se ha visto, la producción (en el caso del software), dado que muchas veces es más rentable realizarlo internamente. La cuestión reside en balancear, por una parte, aquellas actividades que son clave y/o permanentes en la organización, con aquellas puntuales, o que no aportan valor a nuestro modelo de negocio. No obstante, siempre permanecerán algunas preguntas con difícil respuesta. ¿Externalizaríamos la dirección general de la empresa? ¿Externalizaríamos la definición estratégica? ¿Y la producción? En el caso de un operador de telecomunicaciones, ¿es adecuado externalizar la gestión de red, e incluso la red, convirtiéndose en un operador virtual?

La respuesta debe ser analizada en detalle porque, llevando dicha situación al límite se podría llegar a la empresa 'conjunto vacío', es decir, una empresa con todas sus actividades externalizadas, salvo el control de la propia externalización. Con todo, no es probable que se llegue a ese modelo, puesto que el coste sería inabordable y nada competitivo.

■ ARJAN SUNDARDAS

Director del P.S.D.E. Telecomunicaciones del Instituto de Empresa
www.arjan-sundardas.com

