Cómo integrar la soluciones BPO dentro de la estrategia corporativa

La externalización de la gestión permite ahorrar costes pero su implantación supone un reto

El incremento de la competencia, consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías y la entrada de nuevos actores globales, ha generado en empresas de sectores muy diferentes la necesidad de concentrar sus mayores esfuerzos y recursos en las actividades críticas propias de su negocio. La externalización de parte de la gestión, especialmente los procesos de *backoffice*, conocida como Business Process Outsourcing (BPO) aparece como respuesta a este desafío.

Sergio López.-

El cambio tecnológico y la globalización son responsables de un escenario cada vez más competitivo, pero proponen al mismo tiempo una solución a las compañías. La facilidad de situar la actividad fuera de los centros de trabajo facilita la relocalización de funciones de procesos de negocios no críticos en proveedores de servicios, normalmente externos a la compañía y siempre con menores costes. La externalización de procesos de negocio permite liberar recursos de gestión, que pueden centrarse en sus procesos nucleares, y lograr así mejoras en la eficiencia y calidad del servicio. Esta actividad, diferente del mero *outsourcing* tecnológico, se conoce como Business Process *Outsourcing* (BPO).

El uso de BPO, en contraposición a la utilización de un Proveedor de Servicios de Aplicaciones (ASP), significa que cierta cantidad de riesgos es transferida a la compañía que se encarga de llevar a cabo los procesos en nombre de la empresa externalizadora. Generalmente, abarca funciones de *backoffice*, como contabilidad, recursos humanos y soporte legal. BPO incluye el software y la gestión del proceso, además de los recursos humanos que hacen funcionar este mecanismo, mientras que un modelo de ASP incluye sólo la provisión de acceso a una serie de herramientas de software.

Crecimiento y riesgos

La externalización hacia una empresa fuertemente especializada en procesos de negocio ofrece otras ventajas adicionales como la flexibilidad, una mayor adaptación a los cambios de mercado y "la mejora en los ámbitos de los procesos, de las herramientas y de las aplicaciones", según considera Rodolfo Ruiz Cortijo, director de BPO de Axpe Consulting.

Aunque es relativamente nuevo, el BPO está teniendo un crecimiento muy acelerado. Se espera que el mercado de externalización de procesos empresariales aumente hasta alcanzar los 682.500 millones de dólares en 2008, cifra que el pasado año era de 405.000 millones de dólares, según la consultora IDC.

Abel Linares, consejero delegado de IT Deusto destaca que *outsourcing* en áreas de monitorización de seguridad y abastecimiento, ha permitido a su compañía un crecimiento de un 50% en el sector financiero.

Pero para que BPO cumpla todas sus promesas es necesario que los clientes superen algunos retos. Muchas empresas temen que la adopción de esta estrategia implique una pérdida de control. Entre los temores que mencionan las posibles empresas clientes, según un estudio de Forrester Research, se menciona la dependencia de terceros, la pérdida del *know-how* o el no conseguir el ahorro previsto.

Una de las claves de la relación entre empresa-cliente y empresa-subcontratada es la redacción de un buen contrato. Pero, además, para asegurarse que el comportamiento de la empresa subcontratada es impecable, es completamente necesaria una fluida comunicación en las dos direcciones.

Las transacciones de BPO están emergiendo de su fase de gestación. Conforme van madurando, se hacen evidentes las diferencias jurídicas entre los contratos TIC habituales y los que requieren las relaciones entre cliente de BPO y empresa subcontratada. Asuntos relativos a la propiedad intelectual, los procedimientos de administración, la continuidad de negocio y los derechos de cancelación necesitan un tratamiento específico en cada uno de los dos casos: contratos de *outsourcing* de TIC y de procesos de negocio.

Diferentes estrategias

"La empresa cliente debe tener muy claro el valor que le aporta la externalización y por ello deberá definir de forma clara y precisa su estrategia de negocio y de externalización" manifiesta el directivo de Axpe Rodolfo Ruiz, para quien la concienciación por parte de la empresa cliente de que el hecho de externalizar no supone una pérdida en la capacidad de realizar un seguimiento de la actividad es igualmente importante.

Hay tantas posibilidades de *outsourcing* como empresas y el método a adoptar viene determinado por la estrategia empresarial, la presión para mejorar la calidad y reducir costes o la cultura corporativa.

Algunas empresas han optado por subcontratar una gran parte de su *back office* de una sola vez, con el objetivo de mejorar la calidad y aumentar los ahorros rápidamente. Otras han preferido abordar sus planes de BPO poco a poco aunque sea a costa de conseguir ahorros menos espectaculares; ya que esa inmersión gradual les permite comprobar sobre la marcha que el concepto del *outsourcing* es válido para la compañía.

En cualquier caso, es prioritario definir de antemano qué se quiere externalizar y con qué objetivos y plazos, además de cuidar los acuerdos de nivel de servicio, los planes de mejora, la comunicación bidireccional y realizar un seguimiento constante.

> "Externalizar no supone una pérdida en la capacidad de realizar un seguimiento y control de la actividad"
> Rodolfo Ruiz, Axpe