

## **El potencial del BPO (Business Process Outsourcing) en el actual marco pre-recesivo español**

**The potential of BPO (Business Process Outsourcing) in the current Spanish pre-recessive frame)**

**Monterrey M<sup>1</sup>, Lozano J, De La Fuente D**

**Abstract (English)** This paper analyzes the current situation of outsourcing in European and particularly in Spanish businesses, and lay the groundwork to understand its possible transition to more advanced practices such as the Business Process Outsourcing (BPO) by means of which to reduce both the usual overheads of outsourcing, and the operation and core process costs. It also would generate a new economic activity around the BPO which may be of great interest for Spanish companies in strategic consulting. The current initial reluctance of customers to assign "sovereignty" when they make their strategic decisions is expected to be overcome with the time and the generalization of such practices in all sectors and geographical environments. Obtaining economies of scale and consequently lower costs, or the know-how of companies that provide this type of service could even produce an increase in income that potential customers of the BPO companies should consider when incorporating them in some of their processes and threads. Finally, this work makes a brief reflection on the relationship between the BPO and the so-called Offshoring.

**Resumen (Castellano)** Este trabajo analiza la situación actual del outsourcing en las empresas europeas y particularmente en las españolas, y establecer las bases que permitan comprender su posible transición hacia prácticas más evolucionadas como el Business Process Outsourcing (BPO) con las que reducir tanto los costes generales habituales del outsourcing, como los costes de operación y procesos core. Además se genera una nueva actividad económica alrededor del BPO que pue-

---

<sup>1</sup> Manuel Monterrey (✉)

Grupo de Ingeniería de Organización (GIO). Dpto. de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo. Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón, Campus de Viesques, s/n, 33204 Gijón, Spain  
e-mail: monterreymanuel@uniovi.es

de resultar de gran interés para las empresas españolas de consultoría estratégica. Las actuales reticencias iniciales de los clientes a la hora de ceder “soberanía” cuando toman sus decisiones estratégicas, se espera que serán salvadas con el tiempo y con la generalización de este tipo de prácticas en todos los sectores y entornos geográficos. La obtención de economías de escala y por consiguiente de costes menores, o el know-how de las empresas que suministran este tipo de servicios podría incluso producir un aumento de los ingresos que los clientes potenciales de las empresas BPO deberían considerar a la hora 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.

**Keywords:** Business Process Outsourcing, Core Business, Offshoring; **Palabras clave:** Outsourcing, Procesos, Subcontratación

## 1.1 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. 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. 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. En este contexto, se estima como probable que las empresas españolas reaccionen hacia una mayor externalización de sus actividades con objeto de ganar en competitividad, llegando incluso muchas de ellas a plantearse la deslocalización de sus procesos en países emergentes. 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).

## 1.2 Enfoques recientes en materia de outsourcing: hacia la subcontratación de procesos core

En su Encuesta Global sobre el Outsourcing del año 2007, Pricewaterhouse Coopers ha llegado a la conclusión de que para una gran mayoría de los clientes (87% de las empresas encuestadas), el outsourcing alcanza los beneficios esperados parcial o totalmente. El 31% opina que las metas se alcanzan completamente, lo cual es notable teniendo en cuenta la complejidad e incertidumbres con las que se enfrentan antes de contratar estos servicios. En el caso de entidades financieras, el grado de satisfacción total alcanza el 46%. Por otra parte, el 91% de los encuestados, se muestran satisfechos o no con los resultados obtenidos, dicen que volverán a contratar los servicios de outsourcing.

Las principales razones que esgrimen las empresas para externalizar procesos son las siguientes:

- Costes más bajos (factor importante o muy importante para el 76% de los encuestados).
- Obtener acceso al talento (70%).
- Ofrecer servicios que otros puedan hacer mejor (63%).
- Aumentar la flexibilidad del modelo de negocio (56%).
- Mejorar las relaciones con los clientes (42%).
- Desarrollar nuevos productos o servicios (37%).
- Expansión geográfica (33%)

Muchos de los encuestados (53%) indicaron que externalizaron procesos considerados core. Evidentemente, la definición de actividad o proceso core se dejó a la interpretación de los encuestados, y puede significar diferentes cosas para cada uno de ellos. Se aprecia una evolución desde los procesos no-core hacia las actividades no-core esenciales. Por ejemplo, en la función financiera esto podría ser evolucionar de la externalización de la gestión de nóminas y cuentas a pagar hasta la asistencia técnica en la elaboración de los presupuestos anuales, realización de previsiones y el control de gestión.

Los servicios TIC siguen siendo la actividad más ampliamente externalizada para el 57% de los encuestados. En general, el 70% externaliza una o más actividades intrínsecamente estratégicas:

- El 53% externaliza la producción o la logística de productos terminados.
- El 33% externaliza ventas y marketing (incluyendo la distribución a través de terceros canales).
- El 32% externaliza la I+D+i.

Las empresas de servicios financieros, en un 40%, son especialmente propensas a externalizar las ventas y el marketing (por ejemplo, a corredores de seguros y agentes financieros). Las empresas de ingeniería civil, medios de comunicación y sector TIC son menos proclives a externalizar actividades core, aunque casi el 40% lo hacen. Las empresas que operan en mercados maduros de tamaño medio (como Australia, Canadá y Nueva Zelanda) son especialmente agresivos en la con-

tratación de outsourcing para actividades estratégicas (hasta el 71%). El 48% de ellas externaliza las ventas y el marketing. Las empresas en crecimiento de estos países tienen mercados domésticos pequeños, lo que puede crearles la presión necesaria que les empuje a contratar capacidades estratégicas que faciliten el crecimiento en el exterior. En los últimos tiempos se está produciendo un fenómeno que afecta a un pequeño número de clientes per todos ellos de gran tamaño: la externalización del servicio de atención al público mediante la contratación de call centers en países emergentes con costes salariales bajos. En algunos casos, este tipo de opción ha encontrado un serio competidor en la centralita electrónica gestionada por una empresa TIC y sin apenas personal. Dependiendo de su actividad empresarial, su ubicación geográfica o su tamaño, entre el 27% y el 55% de los encuestados mostraron su intención de ampliar sus niveles actuales de externalización en los cinco años posteriores a cuando se realizó la encuesta (2007). Es curioso observar que todavía hay margen de crecimiento en la externalización de servicios TIC: el 55% de los clientes actuales de estos servicios pretende aumentar sus niveles de externalización. Los puntos clave de crecimiento del negocio del outsourcing serían los siguientes:

- Para mercados maduros de tamaño grande: compras (53%), call centers y centros de atención al cliente (45%) y actividades financieras y de contabilidad (44%).
- Para mercados emergentes: a nivel mundial, el mayor crecimiento previsto se sitúa en la contratación de *call centers* y centros de atención al cliente (56%), productos y servicios *core* (54%) y logística/distribución (53%). La estrategia de deslocalización se asocia en gran medida a estas respuestas.
- Servicios financieros: productos y servicios *core* (56%), *call centers* y centros de atención al cliente (46%) y ventas/marketing (40%).
- Medios de comunicación/telecomunicaciones/TIC: I+D+i (64%), *call centers* y centros de atención al cliente (73%) y finanzas/contabilidad (50%). En estos sectores tan altamente competitivos, las empresas están especialmente presionadas para asumir iniciativas novedosas.

### **1.3 Potencial del BPO como alternativa de competitividad en tiempos de crisis**

Las continuas mejoras en las Information & Communication Technologies (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 ([Apte y Mason, 1995], [Metters, 2008] y [Mithas y Whitaker, 2007]). 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 (Kulkarni, 2008). 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. Según lo descrito más arriba, las empresas de outsourcing 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.

Las tradicionales centrales de compras constituyen un buen ejemplo de outsourcing clásico. Evidentemente, puede externalizarse a una sola empresa la gestión de este proceso de compras, como es el caso de la empresa Fortia. Esta compañía está participada por 17 grandes grupos industriales españoles que 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%).

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, 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. La relación de Compras58 con sus clientes tiene una duración determinada que finaliza en el momento en el que se firman los nuevos contratos de compras. No gestiona ningún aspecto logístico de los aprovisionamientos, que es un subproceso habitual del proceso de compras.
- Su actividad se dirige fundamentalmente hacia los clusters industriales de ámbito regional. En 2011 la empresa poseía una cartera de 300 empresas clientes, agrupadas en 12 clusters de 6 regiones españolas. Estos clusters pertenecen a los sectores textil, automoción, juguetes, madera y mueble, construcción naval, plásticos y mantenimiento.
- El principal objetivo de la empresa es conseguir un mayor poder de negociación como resultado de un incremento del volumen de compras. También se persigue una reducción del número de proveedores y del 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.

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 (Metters y Verma, 2008). 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 (Aron y Singh, 2005). Sin perjuicio de los posibles ahorros que se pueden conseguir, muchas empresas son incapaces de valorar las ventajas del BPO. Alster (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. Aron y Singh (2005) indican que la mitad las empresas que abordaron procesos de offshoring no ha podido generar los beneficios esperados. Robinson et al. (2008) indica que 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. 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 no a 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. 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 (Zhao et al., 2008). 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. 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 (Aron y Singh, 2005). 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. 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.

## **1.4 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 pre-recesivo 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. 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.

## 1.5 Referencias

- Alster N. "Customer disservice". CFO, 21 (13) (2005), pp. 40–44.
- Apte U.M., Mason R.O. "Global disaggregation of information-intensive services". Management Science, 41 (7) (1995), pp. 1250–1262.
- Armistead C., Mapes J. "The impact of supply chain integration on operating performance". Logistics Information Management, 6 (4) (1993), pp. 9–14.
- "Informe sobre el outsourcing en España y Europa en el sector público y privado". Sociedad de la información. Benchmark Research Ltd. (Junio) (2005), pp. 46–50.
- "Informe de proyecciones de la economía española". Banco de España (Enero) (2012), pp. 2–7.
- Kulkarni V. "Offshore to win not shrink". J.M. Swaminathan (Ed.), Indian Economic Superpower Fiction or Future?, World Scientific Publishing Company (2008).
- Metters R. "A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services". Journal of Operations Management, 26 (2) (2008), pp. 198–211.
- Metters R., Verma R. "History of offshoring knowledge services". Journal of Operations Management, 26 (2) (2008), pp. 141–147.
- Mithas S., Whitaker J. "Is the world flat or spiky? Information intensity, skills and global service disaggregation". Information Systems Research, 18 (3) (2007), pp. 237–259.
- "Pricewaterhouse Coopers Global Outsourcing Survey". Pricewaterhouse Coopers (2007), pp. 7–10.
- Robinson, P., Lowes, P., Loughran, C., Moller, P., Shields, G., Klein, E. "Why Settle For Less?". Deloitte Consulting Report (2008).
- Zhao X., Huo B., Flynn B.B., 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) (2008), pp. 368–388.