

La crisis económica da nuevas alas al outsourcing

Por Josep Valor, profesor del IESE

Octubre de 2008



Ya sea por razones de obligada prudencia económica o simplemente por motivos psicológicos, es muy probable que la mayoría de departamentos de sistemas de información de todo el mundo se encuentren en 2009 con presupuestos más ajustados de los inicialmente previstos. Eso les obligará a buscar un equilibrio razonable entre los recursos realmente disponibles y la necesidad de apostar decididamente por un equipamiento capaz de reducir costes y ampliar su presencia en nuevos mercados si no quieren pagar el insufrible precio de la pérdida de competitividad. Y eso es aún más cierto en el caso de las empresas españolas, que si optan por frenar la inversión en tecnología se exponen a seguir padeciendo los efectos de la brecha digital que todavía les separa de sus homólogas europeas y que tanto les perjudica. En consecuencia, esta opción les colocará en peores condiciones para enfrentarse a sus rivales cuando la economía supere la actual crisis. En este contexto, el *outsourcing* de los servicios informáticos aparece como una fórmula que podría aprovechar mejor los recursos disponibles –también en el caso de las empresas que hasta ahora no lo habían contemplado seriamente en la medida que les promete aunar el cumplimiento de los niveles de servicio que garanticen su competitividad con la contención de los gastos.

En condiciones económicas normales, la elección del outsourcing o externalización –esa delegación del suministro a terceros, efectuada bajo los términos de un contrato de nivel de servicio–, se ve favorecida por varios factores. La elevada competencia y la necesidad de mejorar constantemente la relación calidad/precio obliga a las empresas a liberar recursos no vitales para poder centrar sus esfuerzos y capacidades al *core business*, el núcleo básico de su negocio, que es lo que realmente da valor a sus clientes. Además, la creciente complejidad de los procesos, la incesante sofisticación de la tecnología, el acortamiento de los ciclos de vida, los cambios de la demanda y la necesidad de contar con personal muy cualificado aconsejan apoyarse cada vez más en la colaboración de compañías especializadas. Estos proveedores de outsourcing cuentan con una economía de escala capaz de rentabilizar mejor que sus clientes los recursos tecnológicos, desde las infraestructuras a las aplicaciones de software, pasando por los centros de llamadas internacionales o el personal cualificado, que aporta el conocimiento necesario y está enfocado a mantener la calidad del servicio.

El atractivo de la externalización aumenta en contextos de incertidumbre económica. Sus ventajas se perciben ahora como más seductoras, en especial las que están relacionadas directamente con los beneficios financieros, de gestión y de flexibilidad, y la peligrosidad de sus inconvenientes se diluye a medida que las condiciones económicas se endurecen.

Los proveedores deben estar preparados para atender a estos nuevos clientes potenciales, que buscan especialmente el ahorro de costes que promete el outsourcing. De hecho, los líderes del sector ya están proponiendo soluciones de externalización más estandarizadas, pensadas para adecuarse a empresas de menor tamaño. Si logran abrir la puerta a esa nueva demanda potencial el beneficio será mutuo, ya que los proveedores necesitan compensar la previsible disminución en 2009 de los pedidos procedentes de las administraciones públicas y especialmente las instituciones financieras, que forman tradicionalmente el grueso de su facturación.

Por su parte, las empresas que por primera vez contemplan la posibilidad de acogerse al outsourcing han de ser conscientes de que ni el éxito de esta fórmula está garantizado de antemano ni obra milagros. Como ya saben las compañías que la practican, la externalización funciona cuando se cumplen los requisitos imprescindibles, y se comporta aún mejor cuando éstos se verifican de forma rigurosa en todas las fases de un proceso que es necesariamente complejo. Así que bajo ningún supuesto hay que renunciar a establecer con claridad parámetros cuantificables y medibles, ya que también en los contratos de externalización el diablo está en los detalles.