

## La Externalización de Procesos de Negocio

Las respuestas procedentes de un amplio espectro de sectores económicos nos sitúan ante un panorama inquietante. A pesar de representar un aspecto clave de la operativa de las empresas, la decisión de externalizar procesos de negocio (*Business Process Outsourcing*, BPO) raramente se recoge de forma adecuada en los instrumentos que integran la planificación empresarial.

El BPO es un fenómeno cuyo peso relativo no deja de aumentar. Sus ventajas son evidentes. En un medioambiente de negocios globalizado e hipercompetitivo, nos permite focalizar esfuerzos en el giro distintivo (*core business*) reduciendo costes. Permite también acceder a capacidades que están fuera de nuestro alcance salvo que estemos dispuestos a asumir onerosas inversiones o la ardua prueba del aprendizaje de novedosas aplicaciones y sistemas.

Nos proporciona asimismo el disfrute de beneficios que otorga la propiedad intelectual o la reingeniería. Y, además, nos posibilita transferir riesgo; particularmente en mercados volátiles podemos compartir costes variables mediante la cesión de gestión de activos o mano de obra, beneficiándonos así de la flexibilidad y escalabilidad de la empresa externalizadora.

Ello no obstante el BPO permanece difuminado, cuando no ausente, en los planes de negocio. Se escamotea, como a una realidad esquiva, dentro del plan de riesgos y contingencias; o se ubica de forma marginal en algún párrafo del plan de operaciones, o se menciona de manera referencial en el plan de recursos humanos. En todo caso constituye una incógnita; y todos sabemos que una de las finalidades de la planificación empresarial es precisamente racionalizar la incertidumbre mediante una anticipación inteligente de escenarios y recursos.

Es un hecho contrastado que gran parte de los fracasos en proyectos de outsourcing no se debe a errores de concepto o de ejecución sino a negligencias de planificación. Al lado de estupendos planes económicos-financieros, al lado de ingeniosos planes de marketing o de innovación, pocas firmas prestan la debida atención para elaborar genuinos planes de externalización.

Las empresas BPO son fundamentales en la operativa de muchos negocios, y su tratamiento debería ser objetivo prioritario de la alta dirección. En el momento de afinar las estrategias, hay que justificar a fondo la necesidad de externalizar y luego, en su caso, diseñar el plan de externalización, esto es: idear un orbe de relaciones que excede el clausulado de criterios de selección y adjudicación, o la infografía de flujos de tareas, pues la misión urgida es trazar el ensamblaje de otra empresa dentro de nuestra empresa, calibrando minuciosamente su interacción.

Frente a ello, la práctica de las firmas españolas -se trate de conglomerados tecnológicos, o de grandes almacenes o compañías telefónicas, o de establecimientos fabriles- con carácter general es manifiestamente mejorable. La externalización se mantiene anclada en la trasnochada concepción de la jefatura de compras. El factor determinante sigue siendo el precio, sólo en parte matizado por un concepto económicamente polisémico y jurídicamente indeterminado, como es la calidad.

Tratamos a la empresa BPO como a un proveedor más. La externalización se pergeña como otra compra ordinaria, y el proceso subsiguiente, que debería plantearse en términos de confianza, transparencia y corresponsabilidad, a veces llega al punto de esquematizarse en una serie de directrices unilaterales, muda supervisión y aplicación expeditiva de un régimen de penalizaciones.

Y las consecuencias de las omisiones de planificación, al ejecutarse el BPO, pueden concernir no sólo al riesgo operacional. No es insólito observar cómo se toman decisiones incidentales que afectan al cumplimiento regulatorio o a la estrategia de responsabilidad social corporativa; decisiones sobre las que tendrán que dar explicaciones los equipos jurídicos o las células internas de auditoría.

Incluso en aquellas firmas que conciben la externalización como algo más que una compra, la mentalidad deberá evolucionar mucho todavía. Desde una visión paternalista de la gestión empresarial se ve a la empresa BPO, sea una boutique especializada en sanidad o turismo, sea una transnacional multisectorial, como alguien que ha de hacer las cosas a nuestra imagen y semejanza, y no sólo en lo que atañe al conocimiento fundamental (know-how) de las tareas externalizadas.

Por otro lado, desde una perspectiva ultraliberal, la apelación a la externalización se realiza en un marco meramente contractual. Marcando distancias en todo momento con la empresa BPO, se le otorga tan estrecho margen de maniobra que, de hecho, parece que de ella todo nos resulte indiferente excepto la cifra departamental de resultados y el cumplimiento de los niveles de servicio acordados.

Aquí subyace una reticencia de mayor alcance, a saber: qué concepción tenemos del riesgo y cómo negociamos el cambio; o dicho de otro modo, cómo gestionamos las maneras de afrontar la incertidumbre y la alteración de las referencias de la realidad. Ello se hace sintomático, por ejemplo, cuando oímos hablar de crisis, no como algo inherente a los procesos socioeconómicos, sino como una noción extraña, de aspecto pasajero y dimensiones catastróficas: su lógica consecuencia es la imposición de análisis maniqueístas, estrategias de confrontación y propuestas maximalistas de índole siempre perentoria.

A nuestro juicio, este tipo de distorsiones constituye un semillero de ineficacias. Bastan unas dotes comunes de observación y una sana mentalidad crítica para que se haga patente que el mundo circundante no puede ser figurado sino como un universo abierto, dinámico y complejo donde el otro, con sus defectos y cualidades, debe ser percibido como una oportunidad de enriquecer nuestra experiencia y ante el cual, con carácter previo a cualquier otra consideración, nuestro bien más valioso es la facultad de establecer interlocuciones significativas.

Un buen plan de externalización es una oportunidad magnífica para albergar en nuestra empresa la experiencia de transformar la incertidumbre del riesgo en un proceso evolutivo de adquisición de saberes y pericias basado en el mutuo conocimiento a través del diálogo. Además, por supuesto, es el mejor antídoto contra los óbices teóricos del outsourcing, que al final se contraen a uno solo: la carencia de una estrategia de externalización claramente delineada, que lleva a ignorar la incompreensión de la dinámica en que se desarrolla nuestro proyecto de empresa, o subestimar el impacto del BPO en el *core business*, o la frágil compatibilidad entre culturas organizativas.