

## Nuevas Tendencias en BPO

Uno de los cambios más llamativos que está testimoniando el mundo económico es la paulatina transformación de cierto modelo de empresa debido al crecimiento triunfante del fenómeno de la externalización de procesos de negocio (*Business Process Outsourcing*, BPO).

Frente a la consideración del emprendimiento desde la perspectiva absolutista del derecho real de propiedad, asistimos a la irrupción de empresas externas, extrañas a la cultura tradicional de la empresa cliente, que hacen suyo el dominio efectivo de una parte significativa de los flujos operativos.

El hecho de que lo hagan amparadas en contratos, en fórmulas obligacionales de carácter temporal y rescindible, no debe hacer olvidar que, una vez que el proceso se ha externalizado, raramente se revierte la dirección del movimiento.

Aunque se produzca la sustitución de una o todas las empresas BPO, o se verifiquen modificaciones relevantes en la clase de responsabilidad exigida, si el BPO ha mejorado la eficiencia del proceso, difícilmente podrá el cliente recuperar su gestión efectiva, pues el coste de reinternalizarlo se habrá tornado ya inasumible.

En este sentido la empresa BPO se ha hecho consciente del potencial que su posición atesora, y rápidamente se está redefiniendo, mutando hacia algo diferente de la noción que todos tenemos sobre lo que un subcontratista es.

Los factores que causan esta mutación nada tienen de nuevos; lo novedoso es que se estén trenzando en un solo haz y que ello se manifieste en la corriente dominante percibida en numerosos sectores empresariales.

Un factor decisivo es el hecho de que la empresa BPO esté asumiendo el rol protagonista. En el esquema tradicional el cliente, en un momento dado, al percatarse de una necesidad de *outsourcing*, establece las condiciones de la externalización, abre un proceso de selección de contratistas y se constituye en supremo supervisor de la ejecución de conformidad con las directrices impuestas.

Ello puede articularse de maneras varias. Sea cual sea la opción elegida, desde esta tribuna hemos abogado por efectuar una minuciosa planificación de la externalización que maximice las ventajas del BPO, potenciando el enriquecimiento que supone la interacción de distintas culturas organizativas (*La externalización de procesos de negocio*, Cinco Días, 1/04/2015).

Ello no obstante, la iniciativa ahora es tomada por el externo. La empresa BPO ya no vende un producto o una marca. Lo que hoy se halla en el centro mismo del *outsourcing* es la persuasión de que la operativa del cliente es mejorable: que hay aplicaciones y sistemas que fallan, que se observan fisuras en la arquitectura de control, que tarde o temprano ese proceso o aquel servicio ocasionarán inconvenientes financieros, comerciales o regulatorios.

Lo que se vende es la revelación de necesidades que el cliente ignora. En este intento de seducir colocando la promesa de una versión optimizada de los procesos de negocio, el cliente entra en un ámbito ignoto a través del cual no puede más que

andar a tientas, lleno de suspicacias. Y para lograr convencerle, la empresa BPO ha de poseer algo más que buenos especialistas.

Necesita mantener observatorios sectoriales, realizar inspecciones de campo y avanzados *benchmarking*; necesita crear, con la necesaria asistencia de reputados *insiders*, expertos que trabajan o han trabajado en empresas de la clientela, laboratorios donde alinear matrices DAFO y testar indicadores claves de rendimiento.

Necesita, sobre todo, manejar con excelencia un estilo de pensamiento poblado por modelos y escenarios; un estilo que requiere perfiles profesionales poco abundantes pues, además de estar capacitados con las habilidades laborales clásicas, deben venir dotados también con la facultad de desarrollar con gran precisión analítica contextos de actuación meramente imaginados.

Otro factor de cambio es la intensificación en la integralidad de las propuestas BPO. Más que nunca el BPO es polifacético y transversal. Nadie quiere parches: o se suministra una solución integral, o lo que se propone no merece llamarse *solución*.

Obviamente se requieren equipos multidisciplinares, lo que provoca en la empresa BPO, si no quiere sufrir las patologías del gigantismo, la urgencia de establecer alianzas, urdir colaboraciones tácticas y estratégicas, escalonar capas de servicio con proveedores, crear ad hoc unidades de acción específica (*task-force*), o incluso optar formalmente por un proceso propio de externalización.

Ello determina también que la empresa BPO se convierta en algo así como un magnificado Departamento de Desarrollo de Negocio. No se hace movimiento alguno sin intención de expandirse. Cada hito, cada fase de cada proyecto se ejecuta en los términos convenidos en su respectivo plan, pero todo se reorienta hacia una mayor penetración o enraizamiento en el cliente.

Naturalmente el concepto “Proyecto BPO” se redimensiona, a veces hasta extremos vertiginosos que parecen exigir calificativos de hipérbole, pues lo que se está externalizando son pedazos enteros de determinadas actividades económicas.

Como lógica consecuencia, se verifica un incremento exponencial de la capacidad financiera de las empresas BPO, o al menos el afán de lograr socios financieros de acreditada solvencia para afrontar proyectos y megaproyectos. Lo que durante la última crisis recesiva era una exigencia de resistencia, al arriesgar el cobro del servicio ante clientes de futuro dudoso, o fiarlo a vaivenes políticos o al aplazamiento ordinario de pagos, ahora se está reconvirtiendo en capacidad de maniobra con intención de conquista.

Ciertamente hay opiniones contrarias al *outsourcing*, aunque cada vez son menos los argumentos racionales que pueden esgrimir. Más allá de rancias consideraciones sobre propiedad y dominio efectivo de los medios de producción, se ha demostrado que las empresas BPO, ahorrando costes, transfiriendo riesgos y facilitando capacidades productivas onerosas o de arduo acceso, optimizan procesos de una manera que no está al alcance del cliente. Y, desde un punto de vista económico, esto es lo que realmente importa.

No debemos olvidar que la mejora en la eficiencia de los procesos de una determinada empresa no sólo afecta a la empresa concernida. Al incidir por reflejo en la operativa de sus competidores, suscita una oleada de correcciones y ajustes que finalmente redundan en la dinámica de perfeccionamiento de los mercados —interés público de singular relevancia pues de manera implícita o explícita se halla amparado por todas las Constituciones modernas.