

# Puntos de apoyo para mover la empresa

La externalización de servicios se presenta como palanca en la gestión de las empresas dentro del sector turístico: ayuda a recortar gastos y aporta flexibilidad en la estructura

**A**horro de costes y optimización de presupuestos. Desde que la economía global entró en recesión, ambas consignas se han instalado en el seno de la empresa. Más si cabe en el sector servicios, y por ende en el turismo. Si durante el tiempo de bonanza, los gestores habían centrado todos sus esfuerzos en aprovechar la inercia positiva de las ventas para crecer, hoy la contención de la demanda invita a cambiar el foco y ajustar las partidas de gastos a la realidad del negocio.

En este panorama, el *outsourcing* se anuncia desde hace décadas como un elemento facilitador. La externalización de servicios, que permite a las compañías concentrarse en lo que verdaderamente saben hacer y abandonar las responsabilidades que no se corresponden con su *core business*, promete como grandes ventajas una reducción de costes efectiva y la capacidad de eliminar lastre en la organización interna. “Competir en el mercado es como participar en una carrera. Cuanto menor sea el peso que cargas, más opciones tienes de ganar, por lo que todo lo que pueda aligerarse la estructura es positivo”, apunta Francisco Navarro, vicedecano de IE Business School.

“La bajada espectacular de las ventas obliga a proporcionar los recursos humanos y los gastos a las necesidades que se puedan retribuir, externalizando las que no sean confidenciales o no demanden una personalización bajo la marca de la empresa”, añade Domènec Biosca, presidente de Educatur.

Según Alfonso Castellano, director de



la consultora de innovación MindProject y del fondo de capital InnovaTravel, “la crisis económica incentiva el *outsourcing*, ya que convierte en variables una parte importante de la estructura de costes”. Coincide Gustavo Vaca, gerente general de la filial española de Aviareps, GSA (*general sales agent*) de aerolíneas internacionales en España. Para su responsable, a los grupos extranjeros que quieren introducirse en el mercado nacional les resulta más fácil apostar por un proveedor con presencia local que construir desde cero una red

## Centrarse en el negocio

**Apoyarse en expertos externos permite abaratar costes fijos y centrarse en el verdadero negocio.**

de oficinas en propiedad, pues recorta el monto de la inversión y aporta flexibilidad si no se obtienen los resultados esperados. Vaca añade que “la optimización de recursos, objetivo principal para las empresas del sector turístico, reactiva el *outsourcing*, ya que este modelo de negocio hace que los costes fijos disminuyan considerablemente. Y añade más beneficios, como contar con el respaldo de especialistas”.

La mejora de las prestaciones es, precisamente, otro de los argumentos que esgrimen los partidarios de la exter- ➤

➤ nalización. En su opinión, acudir a un *outsourcer* ayuda a incrementar los ratios de calidad de ciertas tareas, que pueden ser realizadas por expertos en la materia, conocedores de la capacidad y las opciones de desarrollo.

### Experiencia turística

El turismo se apuntó después que otros sectores a la práctica del *outsourcing*. Sin embargo, en el presente, casi todas las empresas del ramo han establecido acuerdos, más o menos amplios, para la subcontratación de diversos trabajos. La mayoría de las veces, no decisivos. Según resume Domènec Biosca, la industria del viaje ha externalizado históricamente “todas aquellas áreas en que las tareas son repetitivas, con poca carga estratégica, donde la calidad se puede controlar: limpieza, venta telefónica, transporte, restauración, etc.”

Las tecnologías de la información y las telecomunicaciones suelen abrir la vía para la introducción de un *outsourcing* más complejo en la organización. El grupo hotelero Sol Meliá ha establecido acuerdos de provisión dentro de su departamento de Information Technology (IT). “Trabajamos con IBM la explotación de todos los sistemas de información, incluyendo el *host* de la central de reservas, la *web* solmelia.com, los entornos centralizados ERP (sistemas de planificación de recursos) y CRM (*customer relationship management*) y



### Diversos grados

Además de tareas rutinarias, se externalizan tareas de complejidad tecnológica.

la microinformática de los corporativos y de la mayor parte de los hoteles de Europa. IBM también suministra los servicios de *help desk* de usuario y los de recuperación ante desastres. Por otra parte, recientemente hemos iniciado la externalización del mantenimiento de aplicaciones para una parte de los módulos del ERP SAP con Informática El Corte Inglés”, concreta Antonio Díaz Díaz, Information Technology Senior Vice President de Sol Meliá-Hospitality Business Solutions (HBS). En su opinión, este modelo aporta facilidades

en la implantación de procesos, en la medición de los niveles de servicio y el cumplimiento de los estándares de calidad, y en la adaptación ante la variación de la demanda de sistemas, entre otras ventajas.

Iberia ejemplifica cómo el modelo ha ido ganando terreno. “Tenemos externalizadas las actividades habituales en el sector, como el *catering*, la limpieza, la vigilancia y seguridad y algunos *call centers* desde hace tiempo. Más recientemente, el mantenimiento de vehículos y de instalaciones de la compañía”, específica desde la aerolínea.

En el particular de los touroperadores, Castellano detalla que “tradicionalmente han externalizado una serie de actividades vía sus agentes de receptivo. Desde las tareas de *backoffice* y gestión local de reservas a la logística de transportes, organización de excursiones, etc. Pero desde hace algunos años se incorporan servicios de mayor valor, como la gestión de los guías representantes e incluso la contratación hotelera”. Dentro de las agencias de viajes se acude a agentes externos para administrar “la facturación y los cobros, la emisión y envío de documentación, los centros de atención al cliente y algunas áreas de gestión táctica de marketing”, enumera el director de MindProject. Cada organización debe estudiar su plan estratégico y escoger la opción que mejor se adapta a su modelo de negocio. No se trata de externalizar sin cabeza. Aunque el avance de esta fórmula parece imparables en las políticas corporativas. □



### Algunos inconvenientes

Pero no todo son parabienes. El responsable de Sol Meliá apunta que se puede **perder agilidad de respuesta** al tener que formalizarse determinados procesos administrativos y de gestión. “Además”, apunta, “es muy difícil la vuelta atrás. Una vez externalizado un proceso, recuperarlo resulta complejo y costoso”. Los riesgos que implicarían la **falta de con-**

**trol** y la dificultad que entraña la **supervisión desde la empresa de áreas externalizadas** se encuentran entre los principales inconvenientes mencionados por los expertos más cautelosos en relación al *outsourcing*.

El consejero delegado en España de la consultora Arthur D. Little, Jesús Portal, advierte de ciertos peligros implícitos, no tanto en las tareas estándar, como en las TIC: “Con las tecnologías de la información hay que hacer las cosas con cuidado”.

En este sentido, **cerrar un contrato de provisión riguroso y apostar por compañías de confianza** resulta esencial: “Estas aplicaciones están sometidas a una evolución constante, al igual que el negocio”, comenta. “Hay que contemplar ese tránsito posible para que en el futuro no se pierda la sintonía entre las demandas de la empresa y las soluciones obtenidas”.