



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

¿Por qué externalizar? ¿Por qué ahora?

RESUMEN EJECUTIVO



Una visión sobre las nóminas
y la externalización de RR.HH.

IN PARTNERSHIP WITH





IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

RESUMEN EJECUTIVO

¿Por qué externalizar? ¿Por qué ahora?

En el incierto clima empresarial actual, los directivos y las empresas deben ser financieramente más fuertes, más adaptables y más eficientes para responder a los cambios en las condiciones del mercado. El departamento de Análisis de The Economist descubrió que casi el 90% de los directivos considera que la agilidad empresarial resulta vital para el éxito del negocio, pero más de una cuarta parte de las personas que respondieron piensan que se encuentran en una desventaja competitiva porque no son suficientemente ágiles para adaptarse a los cambios del mercado. Para poder adaptarse al cambio, las empresas necesitan liberar recursos y responder mejor a las condiciones cambiantes del mercado. Las empresas que lo hacen correctamente tienen más probabilidades de ser más productivas, y contar con procesos operativos más fuertes para recuperarse antes de las recesiones económicas.

La externalización es una forma de que las empresas aporten agilidad a sus operaciones proporcionando la flexibilidad necesaria para capear los cambios en el clima económico, ya sea al producirse un repunte o en tiempos de estabilidad. Cuando una empresa centra su atención en su actividad principal y no en tareas que podría externalizar en proveedores especializados, McKinsey & Company, entre otros, sostiene que dicha externalización tiene el potencial de proporcionar una mejora de hasta el 50% en los procesos empresariales.

Así que la pregunta es, si una empresa todavía no está externalizando algunos de sus procesos empresariales, por qué no y por qué no ahora. Los argumentos a favor de la externalización son sólidos y su éxito se basa en la maximización de tres áreas claves: recursos, personal y procesos.

LA RESPUESTA EMPRESARIAL A LA RALENTIZACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL

La crisis económica mundial que comenzó en el mercado de hipotecas basura estadounidense en 2007 sigue sin dar señales de acabar. Incluso las economías de Brasil, Rusia, la India y, sobre todo, China, que en los últimos años han supuesto la mayor parte del crecimiento del PIB mundial, se están ralentizando ahora. Como resultado de ello, los bancos siguen teniendo aversión al riesgo, lo que hace que el acceso al crédito sea más difícil, los consumidores gastan menos, la inflación hace subir los precios y todo ello causa un impacto drástico en el flujo de efectivo y la rentabilidad. Muchas empresas han respondido a este entorno económico incierto aplicando soluciones rápidas como reducción de existencias

y reducciones significativas de plantilla. Sin embargo, algunas reacciones pueden inhibir la capacidad de recuperación de la recesión y exponer a las empresas a riesgos mayores.

El negro escenario económico apremia nuevamente para la búsqueda permanente de eficiencia empresarial, según Jesper Lillelund, cofundador de CorporateLeaders, la red independiente de directivos empresariales. "Aunque no hay mucho margen para el crecimiento en el entorno empresarial actual, las empresas pueden sobrevivir e incluso incrementar su rentabilidad recortando costes, mejorando la eficiencia y optimizando sus procesos empresariales", dice. "La externalización puede permitir que las empresas consigan estos beneficios, motivo por el cual deben considerarlo ahora, teniendo en cuenta el estado de la economía global."

APALANCAR LA EXTERNALIZACIÓN PARA CUBRIR NECESIDADES EJECUTIVAS

Las empresas deciden externalizar actividades de RR.HH. por numerosos motivos. La clave es el contexto y el tamaño, el sector, los objetivos estratégicos y las habilidades con las que cuenta la empresa influirán en la decisión de subcontratación. Dicho esto, la primera razón por la que las empresas externalizan es normalmente la necesidad de reducir costes. Una reacción no informada es sencillamente reducir la plantilla (como se hizo en EE.UU. en los años 2008-2009), lo que puede resultar catastrófico para la empresa, al causar la pérdida de conocimientos, experiencia, desmoralización del personal e incremento de la exposición al riesgo. En cambio, al comprar



servicios externalizados a un proveedor con experiencia que actúa como socio, una empresa puede garantizar la reducción de costes, al mismo tiempo que se mejoran realmente los servicios.

Los servicios de RR.HH. considerados aptos para externalización con mayor frecuencia suelen ser procesos de transacciones como nóminas, prestaciones de salud y bienestar y administración de pensiones. Al externalizar estos procesos de transacción "rutinarios" del trabajo diario, las empresas no sólo consiguen un ahorro de costes, sino que pueden liberar a la organización de RR.HH. para que sea más estratégica y un mejor socio empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que no tienen la capacidad de gestionar todos los aspectos de los RR.HH. tienen mayor probabilidad de externalizar todas sus funciones de RR.HH. Por el contrario, las empresas mayores tienen más probabilidad de externalizar las actividades transaccionales, como las asociadas a la nómina, las prestaciones de empleados, la contratación y la formación. Las áreas más sensibles, incluyendo la toma de decisiones estratégicas, el desarrollo de liderazgo y la gestión de cambios, suelen realizarse internamente en las grandes empresas.

Para gestionar estas presiones externas, muchas empresas están considerando o planificando activamente incrementar el alcance de sus contratos de externalización. "Durante las anteriores recesiones económicas", dice la empresa de análisis de servicios mundiales HfS Research, "muchas empresas consideraban la externalización como potencialmente perjudicial para la actividad y, con frecuencia, la consideraban una estrategia única y, en cierto modo, arriesgada. Sin embargo, los principales proveedores de servicios de TI internacionales han seguido incrementando su actividad durante la última recesión. Asimismo, muchas áreas de BPO que presentaban ganancias significativas mediante reducción de costes se consideraron definitivamente perjudiciales la última vez, ahora están demostrando ser servicios habituales."

IMPULSO EMPRESARIAL PARA LA EXTERNALIZACIÓN: LAS TRES ÁREAS PRINCIPALES

Las empresas deben estar preparadas para el cambio y poder adaptarse al alza o a la baja dependiendo del mercado. Lo anterior, los incrementos de la productividad interna, y el compromiso de los empleados así como la subcontratación de funciones no esenciales, constituyen los principales impulsos empresariales para la externalización. Así, para que la externalización tenga éxito, cualquier gestión debe centrarse en maximizar las siguientes tres áreas: recursos, personal y procesos.

1. Recursos - maximizar el flujo de efectivo (cash flow)

La externalización permite a las empresas reducir el tamaño de funciones no estratégicas y aumentar el nivel de las operaciones para responder ante los cambios en las necesidades empresariales. Esto, en último lugar, mejora los márgenes brutos e incrementa el flujo de caja, lo que permite a las empresas realizar inversiones que las dejarán mejor posicionadas, no sólo para sobrevivir a las condiciones económicas actuales, sino para pasar a ocupar una posición de liderazgo cuando las condiciones económicas sean favorables para ellas.

El libro blanco de ADP "Externalización de nóminas en Europa" calcula que los costes medios anuales de RR.HH. en toda Europa ascienden a 1.500€ por empleado a tiempo completo, de los cuales, 200€ se gastan en nóminas y 250€ en administración de personal. Otro estudio de ADP realizado en Francia demostró que las empresas que procesaban su nómina internamente creían que el coste por nómina era de 17€ al mes, mientras que los costes reales resultaron ser 37€ por nómina al mes. Eso supone 200€ por empleado al año en costes no esperados. Los costes ocultos de este tipo pueden resultar desafiantes para las empresas que necesitan apalancar su efectivo para actividades más estratégicas. Por lo tanto, no es ninguna sorpresa que el 20% de la gestión de nóminas de Europa ya se encuentre externalizada; este número sigue creciendo año tras año.

SaaS (Software as a Service) y plataformas de externalización basadas en la nube están proporcionando a las empresas una alternativa de costes inferior y la oportunidad de convertir costes fijos de recursos humanos en costes variables más flexibles. Esto libera efectivo de explotación, al mismo tiempo que proporciona la capacidad de adaptarse a la actividad a medida que ésta cambia. SaaS permite a las empresas apalancarse mejor en la tecnología de primera fila y evitar gastos de capital necesarios para implementar y gestionar sus propios sistemas internos, maximizando, por lo tanto, el flujo de efectivo. Los proveedores de externalización de mayor tamaño pueden explotar ahorros a escala para proporcionar soluciones de tecnología puntera que pueden quedar fuera del alcance de muchas empresas, especialmente PYMEs.

Asimismo, la externalización puede ayudar a eliminar duplicación de costes de actividades no estratégicas. Con frecuencia, esto resulta un beneficio clave para empresas con múltiples localizaciones en las que, normalmente, todos los lugares cuentan con su propio equipo de RR.HH., proporcionando los mismos servicios que otros equipos e incurriendo en los mismos gastos generales. Dicha duplicación se vuelve innecesaria cuando los servicios los presta un único socio externo de forma central a todas las partes de la empresa.



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

RESUMEN EJECUTIVO

¿Por qué externalizar? ¿Por qué ahora?

2. Personal – maximizar la productividad

Incluso antes de que estallara la crisis económica actual, estaba claro que los profesionales de RR.HH. tenían que crear valor añadido ejerciendo una función más estratégica y colaborando más estrechamente con gerentes empresariales. Sin embargo, muchas personas continúan invirtiendo sus vidas laborales en funciones que podrían automatizarse fácilmente y dejarse en manos de proveedores externos. Independientemente de los porcentajes de empleo, las empresas cada vez son más conscientes de que necesitan centrarse en conservar su talento principal y no hacerlo es costoso y causa un impacto negativo en la productividad de los empleados.

Un estudio encargado por ADP, "Redefinición de la externalización de RR.HH.: opciones para la gestión de los empleados", descubrió que los equipos de RR.HH. de empresas de tamaño medio empleaban casi la mitad de su tiempo (45%) en una combinación de actividades relacionadas con las nóminas (18%), administración de RR.HH. (14%) y administración de beneficios (13%). Los equipos de RR.HH. que dedican tanto tiempo a funciones administrativas claramente no van a desempeñar un papel estratégico a la hora de liderar a su empresa en su camino hacia delante y deben centrarse en actividades que ayuden a que la empresa logre sus principales objetivos empresariales.

Al principio, se percibía que la externalización causaba un impacto negativo potencial en la contratación de empleados. Ahora que la externalización se entiende mejor, existe realmente un impacto positivo. Cuando se libera a las personas de la carga administrativa de sus funciones, pueden aplicar sus cualificaciones y experiencia a las partes más intensas desde el punto de vista del conocimiento de su trabajo. Se comprometen más, aumenta su productividad y es más probable que permanezcan en la empresa. Gallup, la empresa de consultoría de gestión de resultados basada en investigación, ha realizado estudios detallados para mostrar cómo el compromiso de los empleados está relacionado con resultados empresariales. Concluyeron que los centros de trabajo más comprometidos tenían un 27% más de probabilidad de presentar una rentabilidad más elevada, un 50% más de probabilidad de contar con una menor rotación de personal y un 38% más de probabilidad de lograr una productividad superior a la media. De media, una empresa pierde un millón de dólares por cada diez empleados profesionales que dejan la empresa, según PWC Saratoga, editor de inteligencia de HCM (gestión de capital humano). Los empleados no comprometidos dejarán la empresa o, incluso peor, se quedarán sentados e irradiarán negatividad hasta que todos los que les rodean también dejen de comprometerse.

Relación entre compromiso de los empleados y resultados financieros

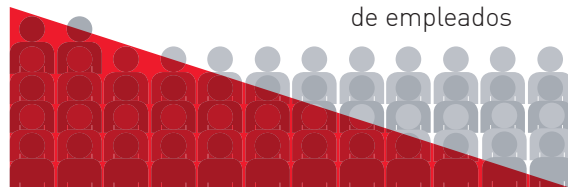
27%

Es más probable que un 27% de empresas presenten una rentabilidad más elevada



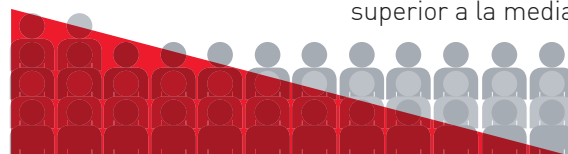
50%

Es más probable que un 50% de empresas tengan una menor rotación de empleados



38%

Es más probable que un 38% de empresas posean una productividad superior a la media



Fuente: Gallup

Las empresas que aprovechan estas oportunidades, disminuyen de tamaño y se centran más en sus actividades empresariales principales tienen mayor probabilidad, no sólo de capear el temporal, sino de contar con una plantilla más productiva y comprometida, lo que les permitirá situarse en una mejor posición para aprovecharse de la recuperación más rápidamente que sus competidores.



3. Proceso – estandarización y cumplimiento

Las empresas que cuentan con procesos internos fuertes son más flexibles y pueden aprovechar las oportunidades competitivas más fácilmente. Las condiciones actuales del mercado pueden presentar oportunidades y forzar a las empresas a cambiar su negocio para adaptarse.

Las empresas que se ven forzadas a reaccionar a corto plazo ante las condiciones económicas con frecuencia reducen o reasignan la plantilla responsable de gestionar procesos internos relacionados con el empleo. Esto puede tener un gran impacto en el compromiso y la productividad así como exponer a la empresa a riesgos mayores.

Por lo tanto, asociarse con proveedores externos puede ofrecer procesos automatizados y niveles más elevados de experiencia y conocimientos especializados que las empresas pueden no tener o decidir no mantener en interno. Una vez más, éste es un aspecto de la externalización que es especialmente probable que atraiga a las PYMEs. Aunque puede que les falte saber hacer en relación con actividades de RR.HH. que puedan realizar sólo de forma ocasional, mientras que para una empresa de externalización, este saber hacer es una competencia principal.

Desde julio de 2011 hasta julio de 2012, sólo en Francia, se produjeron 58 reformas legislativas relacionadas con las nóminas que las empresas debían aplicar.

Independientemente de si una empresa está creciendo, decreciendo o manteniendo una estabilidad, la continuidad de la actividad nunca ha sido más importante. Los cambios en personal de RR.HH. clave pueden llevar la empresa a una crisis. Externalizar algunas o todas las actividades de RR.HH. es un gran avance hacia la mitigación de este riesgo transmitiendo la responsabilidad de contratación y formación al proveedor de servicios y, de este modo, garantizando la continuidad del servicio.

Un peligro escondido es que estas mismas condiciones económicas que ofrecen oportunidades también desencadenan, con frecuencia, mayores requisitos de cumplimiento de la legislación en materia laboral y cambios legislativos con los que a las empresas les resulta difícil mantenerse al día. Desde julio de 2011 hasta julio de 2012, sólo en Francia, se produjeron 58

reformas legislativas relacionadas con las nóminas que las empresas debían aplicar. La externalización ayuda a mantener los procesos de organización por delante de dichos cambios, en lugar de reaccionar frente a ellos, lo que puede resultar costoso. La externalización transfiere riesgos de la empresa que compra al distribuidor, una consideración importante en tiempos de incertidumbre.

EL MERCADO DE BPO ACTUAL

Según la empresa de estudios *Global Industry Analysts*, el mercado de la externalización de RR.HH. alcanzará los 162.000 millones de dólares en 2015. Esto incluye tanto grandes empresas que estudian BPO (*Business Process Outsourcing*, o externalización de procesos de negocio) para operaciones multinacionales, como pequeñas y medianas empresas atraídas por los avances en tecnología de externalización y disminución de precios. Según IDC, una empresa de estudios a nivel mundial, la externalización de funciones de recursos humanos ha crecido cerca de un 70% en los últimos seis años.

En Europa Occidental, donde el modelo empresarial de subcontratación ha existido durante años, la empresa de estudios Gartner, en su informe del 18 de junio de 2012 "Cuadrante mágico: servicios BPO de nóminas" calcula que el 50% de las empresas, como mínimo, ya externalizan la gestión de nóminas. Sin embargo, continúa el informe, "consideramos que la recesión mundial general y la crisis aguda de la Zona Euro están haciendo que muchas más empresas adopten la externalización como forma de reducir costes que cuando comenzó la recesión en 2008. Los mercados emergentes de China y la India han producido entornos en los que las empresas se han convertido en consumidores de externalización en lugar de sólo proveedores, tal y como se les consideraba anteriormente. Asimismo, América Latina, Oriente Medio, el Sudeste Asiático y (en menor grado) África muestran signos similares de una adopción creciente de la externalización de la gestión de nóminas."

La empresa de estudios del sector de la externalización Everest comunicó recientemente que el mercado mundial de la externalización de RR.HH. multiprocesos crecería hasta un valor de contratos anual estimado de 3.300 millones de dólares durante 2012, siendo los mercados emergentes, especialmente en Asia Pacífico y América Latina los que impulsaran este crecimiento. La práctica de contratar actividades en áreas como RR.HH, TI, finanzas y marketing a proveedores externos está muy extendida en economías desarrolladas y, cada vez más, en los países BRIC (Brasil, Rusia, la India y China) y otros mercados emergentes.



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

RESUMEN EJECUTIVO

¿Por qué externalizar? ¿Por qué ahora?

RESUMEN

Las empresas deben tomar hoy las mejores decisiones para colocarse en la posición de la empresa que quieran ser cuando la economía se recupere. Por lo tanto, resulta esencial que las empresas estén preparadas para el cambio y puedan adaptarse rápidamente, dependiendo de las condiciones del mercado. No podemos avanzar hacia la prosperidad reduciendo costes y plantilla, ya que eliminamos conocimientos y experiencia vital para nuestra empresa. Cuando se produzca un repunte en el mercado, estas empresas tendrán que realizar el costoso ejercicio de volver a contratar a personas, lo que limita su capacidad para aprovechar la recuperación, al mismo tiempo que seguirán teniendo los mismos problemas. Los buenos costes se utilizan para hacer crecer la empresa y los malos costes, como procesos ineficaces, se suprimen.

La externalización permite a las empresas ser flexibles al mismo tiempo que garantizan que continúan prestando servicios internos esenciales y necesarios para gestionar su empresa. Facilitando a las empresas maximizar tres áreas esenciales para el éxito. **Recursos, personal y procesos:** 1) permite a las empresas mejorar los *recursos* como incrementar los márgenes brutos, liberar flujo de caja para objetivos vitales para la empresa, reducir costes y proporcionar escalabilidad; 2) la subcontratación de funciones rutinarias y administrativas permite al *personal* realizar un trabajo más estratégico, incrementa la productividad y compromete a la plantilla; 3) los proveedores de *externalización* pueden proporcionar procesos de forma más rápida y eficiente y, por lo tanto, con mayor eficacia en costes respecto a una gestión internalizada.

La demanda de externalización está creciendo rápidamente entre las multinacionales y las pequeñas y medianas empresas, que cada vez se ven más atraídas por los avances de la tecnología que proporcionan y la disminución de los precios. Según el estudio de Gartner, el mercado de servicios BPO relacionados con nóminas, por sí solo, creció un 5,2% en 2011. El Banco Mundial aconsejó recientemente a los países que se prepararan para un largo periodo de volatilidad en la economía mundial y muchas empresas han estado planificando activamente incrementar el alcance de sus contratos de externalización. Sin embargo, hacer las cosas de forma incorrecta puede causar más perjuicio que no externalizar procesos ineficientes desde el principio.



CONSEJOS PARA EXTERNALIZAR CON ÉXITO

- **TENGA SUS OBJETIVOS CLAROS**

Los potenciales proveedores de externalización necesitan comprender lo que usted espera lograr con el fin de presentarle propuestas realistas. Así que proporcíóneles la mayor cantidad de información precisa posible acerca del trabajo que planea externalizar, el nivel de servicio que espera y cuáles serán sus requisitos de calendario.

- **ANALICE LOS ANTECEDENTES DEL PROVEEDOR**

Analice los antecedentes de resultados del proveedor hablando con otros clientes. Asegúrese de que el proveedor sea financieramente estable y posea experiencia de trabajo con empresas más o menos similares a la suya en tipo y tamaño. Un proveedor que sólo ha trabajado anteriormente con empresas pequeñas, por ejemplo, puede no tener la capacidad de prestar un servicio de buena calidad a una empresa con varios miles de empleados. Por encima de todo, no tenga miedo a realizar preguntas de investigación. El proveedor también debe tomarse el tiempo de comprender su empresa: una diferencia clave entre ser simplemente un distribuidor y ser un auténtico socio empresarial.

- **CONSIDERE LA ADAPTACIÓN CULTURAL**

Visite las oficinas del proveedor y hable con empleados para asegurarse de que existe una buena adaptación cultural entre las dos empresas. Comente su propia cultura de empresa y marca como empleador con el proveedor.

- **ACUERDE EL PRECIO CORRECTO**

Aunque nunca es buena idea seleccionar un proveedor basándose exclusivamente en el precio, obviamente, el precio del negocio será de importancia vital para su empresa. Asegúrese de que el contrato que firma relaciona los pagos con la consecución de objetivos de rendimiento claramente definidos, de forma que sepa exactamente por lo que está pagando. Al considerar el precio total del negocio, recuerde incluir cualquier inversión que necesite realizar para desarrollar sus habilidades de gestión de la relación con el proveedor de su propia empresa.

- **INCORPORE FLEXIBILIDAD**

Como es probable que las asociaciones de externalización duren muchos años, el contrato también debe establecer fechas para la revisión del acuerdo. Esto le permitirá ajustar la relación según necesiten los cambios en su empresa o en un entorno empresarial más amplio.

- **GESTIONE LA RELACIÓN**

Como cliente, debe esperar que el proveedor invierta en las habilidades y técnicas necesarias para prestar un servicio de calidad. Pero, su propia empresa también necesita invertir en el desarrollo de la capacidad de gestionar la relación de externalización. Como indica Jesper Lillelund, socio de CorporateLeaders: "Cualquier transición de una prestación de servicios de RR.HH. interna a externalizada representa un cambio importante para la empresa que adquiere el servicio y debe gestionarse como tal. Pero, si se gestiona correctamente, la externalización de RR.HH. puede desempeñar un papel clave a la hora de ayudar a las empresas a sobrevivir durante la turbulencia económica actual y prepararse para lo que depare el futuro."

Acerca de



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP), con unos 10.000 millones de dólares de ingresos y aproximadamente 570.000 clientes, es uno de los mayores proveedores mundiales de soluciones de externalización empresarial. Apoyándose en más de 60 años de experiencia, ADP ofrece una amplia gama de soluciones de recursos humanos, gestión de nóminas, fiscalidad y prestaciones desde una única fuente. Las soluciones fáciles de usar de ADP para empleadores proporcionan un valor superior para las empresas de todo tipo y tamaño.

www.spain.adp.com



CorporateLeaders es una red independiente exclusiva que inspira negocios y liderazgo ofreciendo un foro de confianza para que los directivos creen redes, intercambien ideas, compartan lecciones e impulsen los negocios hacia delante en un entorno siempre cambiante. Nos centramos en prestar servicios exclusivos para miembros, eventos de networking privados y con alto contenido, investigación, liderazgo de ideas y asesoramiento sobre transformación de empresas, siendo las necesidades y experiencias de los directivos la base principal.

www.corporate-leaders.com

ACERCA DEL CUADRANTE MÁGICO

Gartner no aprueba ningún proveedor, producto o servicio que figure en sus publicaciones de investigación y no aconseja a usuarios de tecnología que seleccionen sólo los proveedores con las calificaciones más elevadas. Las publicaciones de investigación de Gartner consisten en las opiniones de la organización de investigación de Gartner y no deben interpretarse como declaraciones de hechos. Gartner rechaza cualquier garantía, expresa o implícita, en relación con esta investigación, incluyendo cualquier garantía de comerciabilidad o adaptación para un fin concreto.