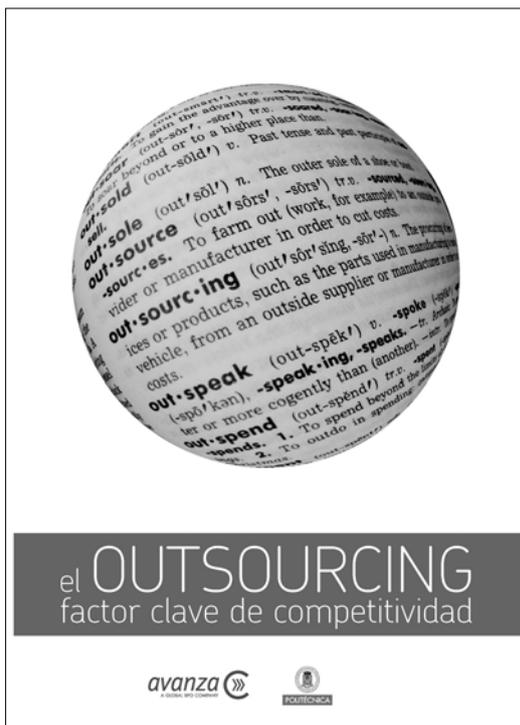

Libros



EL OUTSOURCING: FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD

Antonio Hidalgo Nuchera, Vicente
López Rodríguez e Inés Granda
Gayo

Avanza Externalización de Servicios, S.A.
Madrid, 2013

El estudio que se presenta en este libro tiene como principal objetivo ofrecer una visión general y clarificadora de lo que es y lo que supone el *outsourcing* en la actualidad, tanto a nivel conceptual como cuantitativo, para lo que se han analizado las principales fuentes de información existentes y las publicaciones de carácter científico que en los últimos años se han editado sobre este fenómeno.

Desde hace una década las empresas se enfrentan a un entorno que se caracteriza, en sus rasgos más relevantes, por una fuerte globalización económica y social, por los rápidos avances tecnológicos y por la dureza de una crisis generadora de continuas turbulencias e incertidumbres. En este contexto, el *outsourcing* o externalización de procesos y servicios, se ha consolidado como una excelente opción estratégica para las empresas que, después de analizar cuál es la mejor opción para mantener y mejorar su competitividad, deciden gestionar por terceros aquellos procesos que no les son rentables hacerlo internamente.

El *outsourcing* es la culminación de un fenómeno que, a lo largo de los últimos años, se ha desarrollado debido a dos razones: por un lado, por la gran importancia que han adquirido las alianzas estratégicas entre empresas y, por otro lado, por el fuerte avance experimentado en el entorno tecnológico. La empresa proveedora de *outsourcing* o empresa subcontratada asume la plena responsabilidad sobre personas, herramientas, tecnologías y resultados de aquellos procesos que le han sido contratados, ya que es una empresa diferente de la empresa contratante.

Las empresas que deciden realizar *outsourcing* necesitan tener muy claro cuáles son los procesos que quieren externalizar, si bien no todas las empre-

sas identifican las mismas actividades. Actualmente el *outsourcing* se ha extendido a diferentes ámbitos dentro de los procesos de negocio de las empresas, como la gestión de servicios (contabilidad y finanzas, administración, recursos humanos, sistemas de información, infraestructura de TI), la gestión de suministros (logística y distribución, almacenamiento, gestión de inventarios), la gestión de la demanda (selección de clientes potenciales, análisis de mercados, telemarketing) o la gestión de servicios auxiliares (formación, cultura, atención de eventos).

Pero llevar a cabo el *outsourcing* de una manera eficiente y con garantías de éxito exige desarrollar un conjunto de acciones que se consideran clave. En primer lugar, es necesario desarrollar una metodología que sirva para poder gestionar el *outsourcing* contratado y mantener el control sobre el proceso externalizado; en segundo lugar, se debe desarrollar una relación estratégica con el proveedor de *outsourcing* que permita no sólo el ahorro de costes, sino también la generación de valor añadido para la empresa; y, en tercer lugar, como en todo proceso, se debe realizar un seguimiento del servicio contratado con el objetivo de conocer cómo se está realizando, si es efectivo y si genera valor añadido a la empresa, con la finalidad de poder subsanar los errores que se produzcan.

El libro se articula en cuatro secciones. La primera sección se centra en la importancia del *outsourcing*. Partiendo de la definición y evolución de dicho concepto de *outsourcing*, a continuación se describen los diferentes tipos de *outsourcing* que existen en la actualidad, cuáles son las áreas de la empresa más susceptibles de ser externalizadas, el papel del *outsourcing* como fuente de competitividad de la empresa y se resumen los principales beneficios y riesgos que lleva asociado.

La segunda sección está dedicada al análisis del *outsourcing* a nivel mundial. Tras poner de manifiesto las dificultades que entraña la medición de este fenómeno, por la ausencia casi total de indicadores, se muestran algunas cifras globales de su evolución en los últimos años. A continuación se analiza el *outsourcing* desde una perspectiva geográfica, mostrando quiénes son los principales demandantes de servicios de dicho concepto y dónde se localizan principalmente los oferentes de este tipo de servicios.

La tercera sección del libro analiza la situación del *outsourcing* en España, observando la progresiva importancia que está alcanzando esta estrategia para nuestras empresas. Se muestran cifras sobre la evolución del *outsourcing* en España, tanto en términos globales como por tipo de *outsourcing*, y también se analiza la importancia del mismo en las diversas ramas de actividad.

La cuarta y última sección describe el caso de una empresa española proveedora de *outsourcing* y que puede considerarse como pionera en nuestro país: Avanza, a Global BPO Company. Se describen los principales servicios de *outsourcing* que ofrece esta empresa, tanto a nivel nacional como internacional, y los principales clientes con quien colabora.

Es imprescindible destacar que el libro pone de relieve el conjunto de tendencias que apuntan en la dirección de consolidar al *outsourcing* como una oportunidad para incorporar a la empresa capacidades que le permitan mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado.

■ Julián Chaparro Peláez



LA POLÍTICA INDUSTRIAL. UN RETO DE NUESTRO TIEMPO

Andrés Muñoz Machado

Díaz de Santos

Madrid, 2013.

Un debate creciente en nuestros días tiene como centro la reindustrialización de Europa o el futuro papel de China, como fábrica del mundo. El debate trae a la actualidad la antigua pregunta acerca de la existencia de la política industrial, de su necesidad o no, la de su práctica por parte de los países más industrializados, bien en su etapa de desarrollo o bien en su estado de industrialización avanzada.

El contenido del libro trata de responder a este debate, definiendo lo que se ha de entender por política industrial y proponiendo un ámbito para la misma. En sus páginas pueden encontrarse tanto los conocimientos económicos sobre los que ha de basarse la política industrial como ejemplos de las que han venido practicándose en diferentes países. La conclusión a la que puede llegarse, tras leer sus páginas, es que la pregunta que habría que hacerse es si existe algún país de relieve económico que no haya practicado y practique una importante política industrial.

La intención del libro es que pueda ser de utilidad tanto en el campo académico, para delimitar una disciplina e impulsar los estudios que son necesarios en su ámbito, como a los diseñadores de políticas, a los que se ofrece un buen conjunto de modelos que invitan a la reflexión, como a los empresarios y creadores de empresas a los que se facilitan informaciones sobre las instituciones de nuestro mundo globalizado y el modo en que pueden servirse de ellas para aumentar su competitividad.

El libro se divide en diecinueve capítulos en los que se exponen cada uno de los apartados que forman el ámbito de la política industrial. Los dos primeros capítulos se dedican al análisis del concepto de estructura económica y al modelo de recursos humanos que ha de emplearse en los modelos económicos. Se propone la superación del concepto de «hombre económico» y de equilibrio general y parcial, y la adopción del modelo de «hombre complejo» y del carácter dinámico de los sistemas económicos, resaltando el papel del capital humano y de la creación. Las culturas e instituciones son distintas de unos países a otros y, aunque las políticas industriales puedan tener objetivos similares, las diferencias culturales e institucionales han de ser tenidas muy en cuenta en su formulación. Los dos capítulos se completan con anexos en lo que se trata el denominado «problema de Adam Smith» y la política industrial en Arabia Saudita.

Los capítulos 3 y 4 están enfocados a exponer las características principales de los mercados y productos en los que opera la industria y a delimitar el ámbito de la política industrial. Este ámbito es fijado por algunos autores como el correspondiente a las denominadas «ayudas públicas», entendidas como subvenciones a la I+D+i, compras públicas y apoyo a las Pyme. El ámbito que se propone es mucho más amplio incluyendo políticas de comercio internacional, recursos humanos y mercado laboral, creación de empresas, PYME y empresa familiar y cooperativa, I+D+i, modelos de *management*, movimientos de capital, movimientos de factores, financiación, etc. Los capítulos se completan con un anexo sobre la política industrial en Rusia y otro sobre la política industrial en Japón.

El capítulo 5 hace una breve reseña del modelo *input-output* por su interés en la comparación entre sectores industriales de una economía, en términos de valor añadido. Se emplean para hacer una comparación entre los sectores industriales de la economía española y los de la Unión Europea, así como para comparar el peso en términos de valor añadido del sector industrial en diferentes países. Las políticas de tecnologías capacitadoras clave encuentran uno de sus fundamentos en las relaciones que aparecen en el texto. El capítulo se completa con un anexo sobre las tecnologías capacitadoras clave en la Unión Europea.

El capítulo 6 recoge los acontecimientos históricos que desembocaron en las Revoluciones Industriales,

describiéndose los aspectos más importantes de las ya pasadas (Primera y Segunda) y de la que nos encontramos en la actualidad. Un apartado de interés es el que recoge los efectos de las Revoluciones Industriales sobre la distribución mundial de la renta. A continuación, el capítulo 7 se dedica a analizar y exponer lo que ha de entenderse por competitividad, partiendo de las primeras aportaciones del clasicismo y siguiendo por los modelos más empleados actualmente y que sirven tanto para la comparación entre países como para incitar a la emulación entre ellos. El capítulo se completa con un anexo que recoge una descripción de la política industrial aplicada en Estados Unidos.

Los capítulos 8 y 9 se dedican a exponer la relación entre las instituciones de comercio internacional y la industrialización. Se describe la relación de estas instituciones con la industrialización, los problemas de los países menos desarrollados, el multilateralismo, las barreras arancelarias y no arancelarias, la comercialización de las materias primas, las conferencias de la Organización Mundial de Comercio, las políticas de sustitución de importaciones y la industrialización orientada a la exportación. El capítulo se completa con un anexo dedicado a describir las políticas de industrialización desarrolladas en América Latina, África Subsahariana y Corea del Sur.

Los capítulos 10 y 11 se concentran en el mercado laboral, sobre todo en la medida en que sus instituciones pueden impulsar o frenar la industrialización, incluyendo datos de interés relativos tanto a la afiliación sindical como a las patronales. Se presta especial atención al papel central que tiene el capital humano en la industrialización y a la fuerte importancia de la formación profesional en estos procesos, así como al modo en el que las regulaciones laborales pueden mediatizar el modelo de gestión y la competitividad. Los capítulos se completan con la descripción de la política industrial de la República Popular China y las iniciativas sobre empleo de la Estrategia 2020 de la Unión Europea.

Los capítulos 12, 13 y 14 están dedicados a las políticas de creación de empresas, a las empresas familiares, a las empresas cooperativas y a las Pymes. El

autor realiza un recorrido a nivel mundial, recogiendo las políticas que se aplican en Japón, Estados Unidos y la Unión Europea, reseñándose las prácticas de gestión más aconsejables, así como las delimitaciones de lo que ha de entenderse por cada uno de estos tipos de empresas, las similitudes y diferencias entre ellas, y las políticas que se siguen y su papel en la política industrial. Los capítulos se completan con datos sobre la política industrial de India, el sector de la máquina herramienta, y la operativa de los *keiretsus* y los *chaebols*.

El capítulo 15 se centra en describir el papel de las políticas de I+D+i, con especial referencia a los modelos empresariales que llevan a la innovación, así como a las políticas de subvenciones. El capítulo se completa con la descripción de la política industrial de Singapur, el Sistema Alemán de Ciencia e Innovación y el papel de las compras públicas en la Unión Europea y en España.

El capítulo 16 se dedica a exponer la importancia de los modelos de gestión en el desarrollo y resultado de las políticas industriales. Aceptándose la gran diversidad de modelos de gestión, se exponen aquellas prácticas que, aun encontrando variantes entre diferentes países, pueden presentarse como inspiradoras o guías de estilos de gestión eficientes. Ya que las políticas industriales han de ser, en buena medida, ejecutadas por los gestores, su éxito está muy relacionado con el modelo de gestión que adopten.

Por último, los capítulos 17, 18 y 19 se dedican a analizar el papel de los movimientos de capital, los mercados de divisas y las crisis financieras en los países desarrollados y su relación con la política industrial ya que, de un modo u otro, afectan a la competitividad de la empresa. Se muestra el especial interés de los mismos en lo que se refiere a la optimización de las cadenas de valor y a la movilidad de los factores, sobre todo del factor trabajo, que están relacionadas con las áreas monetarias óptimas. Los capítulos se completan con la descripción de la política industrial de la Unión Europea.

■ Antonio Hidalgo Nuchera