

Por qué importan las estrategias de asociación

¿Cómo afecta la contratación de servicios de negocios y de IT al desempeño financiero?



Las motivaciones de la tercerización han cambiado, por lo tanto, las estrategias de contratación también deberían cambiar. ¿Por qué? Aquellos que han realizado el cambio también están logrando un alto desempeño, acumulando el doble de crecimiento de los ingresos y cinco veces más el crecimiento de las ganancias brutas respecto de sus colegas.

Acerca del estudio

Con la finalidad de entender los cambios en curso en la industria de negocios y servicios de IT, concretamente cómo y por qué las organizaciones realizan contrataciones, necesitamos una muestra diversa y de tamaño significativo. Hemos alcanzado dicho objetivo con la participación de 1.351 personas clave en la toma de decisiones de contratación en todo el mundo.

Casi un 40% de los encuestados son ejecutivos del equipo directivo; el resto son ejecutivos senior que tienen influencia directa en las decisiones de contratación de servicios. Aproximadamente un tercio de los encuestados son ejecutivos de negocios; los otros dos tercios son líderes de IT. En términos de tamaño de la organización, el 35% tiene más de 10.000 empleados y el 65% tiene entre 1.000 y 9.999 empleados. Estas personas clave en la toma de decisiones se desempeñan en 18 industrias distintas y en 12 países (el 30% son de mercados en crecimiento y el 70% de mercados maduros).¹

Como parte de nuestro análisis, también analizamos el desempeño del negocio para el subconjunto de empresas con información financiera disponible públicamente. Se usó un análisis multivariado para controlar los factores del perfil empresarial que también podrían influir en los resultados financieros.

Jerarquía de las necesidades de contratación

En un principio, la tercerización giraba en torno a la reducción de costos, y los procesos, particularmente los que ofrecían poca diferenciación, se transferían a un proveedor que podía brindar mejor aquellos servicios y de manera más económica. No obstante, las motivaciones de contratación han evolucionado. Aún se espera el ahorro de costos, sin embargo, actualmente las organizaciones contratan servicios para satisfacer necesidades más complejas.

Los ejecutivos acuden cada vez más a los proveedores externos a fin de obtener las capacidades fundamentales que necesitan para innovar y tener éxito. No solo ahora hay más CEOs asociándose externamente, el 53% lo está haciendo para impulsar la innovación². Entre los CMOs, el 92% está aumentando el uso de asociados externos para el análisis de datos y clientes³. Y el 68% de los CIOs enfocados en el crecimiento se está asociando ampliamente para cambiar la combinación de herramientas, experiencia y capacidades en sus organizaciones.⁴

A medida que los cambios en la tecnología continúan acelerándose, también se aceleran las ambiciones de los líderes del equipo directivo. Durante sus carreras, estos ejecutivos han sido testigos del impacto de la tecnología de primera mano: cómo la tecnología ha permitido nuevos canales, nuevos modelos de negocios e incluso nuevas industrias. Ahora, a medida que convergen las redes sociales, los dispositivos móviles, la computación en nube y los grandes datos, estos líderes reconocen los signos de otra oleada de cambio más grande. Y quieren estar allí a tiempo, capitalizando en oportunidades para innovar. Aunque al mismo tiempo, los líderes están notando que sus organizaciones pueden carecer de las capacidades clave.

Este cambio en la mentalidad, introducir capacidades estratégicas frente a enviar el trabajo afuera, es un motivo por el cual las empresas se resisten a la palabra “tercerización” para describir estas relaciones de contratación. Una encuesta reciente que llevó a cabo la empresa de análisis HfS Research indica que el 63% de los compradores de servicios de negocios y de IT desearía abandonar por completo el término “tercerización”.⁵

Mientras el “por qué” detrás de la contratación ha evolucionado considerablemente, el “cómo” aún demora. Incluso cuando las organizaciones contratan a proveedores de servicios para impulsar resultados en los negocios, la manera en que seleccionan a los asociados, la forma en que estructuran los contratos y manejan tales relaciones no siempre reflejan esas motivaciones de orden más alto.

Entonces, ¿por qué realmente importa la estrategia de asociación? Resulta que parece tener significativas implicaciones financieras. Las personas clave en la toma de decisiones que contratan más ampliamente, y lo hacen para impulsar la innovación, también están superando a sus colegas en términos de crecimiento de ingresos, crecimiento de ganancias brutas y una gran cantidad de medidas financieras. Con igual importancia, están diseñando y manejando estas relaciones de servicios de manera muy distinta: uniendo las mediciones a los resultados en los negocios y determinando el alcance para transformar e integrar la gestión.

Cuando la estrategia de asociación importa

Para entender mejor la dinámica cambiante en la contratación de servicios de negocios y de IT, encuestamos a más de 1.300 personas clave en la toma de decisiones de contratación de todo el mundo. Nuestros resultados confirman que las motivaciones de la contratación están evolucionando más allá de los ahorros de costos de orden más alto, como la eficacia del proceso, la ventaja competitiva y la innovación de los negocios. De hecho, menos del 7% de las personas encuestadas y clave en la toma de decisiones manifestó que la reducción de costos y la eficiencia eran los únicos motivos por los que tercerizaban la infraestructura de IT, las aplicaciones y los procesos de negocios. Muchos tuvieron una mezcla de motivaciones, con un 39% que contrató principalmente por la innovación en al menos un área de servicio de negocios o de IT.

Cuando examinamos el grado de tercerización y las motivaciones detrás del mismo, surgieron cuatro estrategias de asociación (ver Figura 1):⁶

- *Los innovadores empresariales* tercerizan más áreas de sus negocios. Y en infraestructura de IT, aplicaciones o procesos de negocios, están contratando servicios para impulsar la innovación, cambiando la manera en que operan, su función en la cadena de valor, la forma en que monetizan el valor o incluso el modo en que funciona toda su industria.
- *Los optimizadores empresariales* tercerizan un conjunto similarmente amplio de funciones de negocios y de IT, pero su objetivo es principalmente impulsar una mayor eficiencia y eficacia.
- *Los innovadores concentrados* tercerizan de manera más limitada. Contratan proveedores de servicios para innovar en áreas específicas de su negocio.
- *Los optimizadores concentrados* tienen una estrategia de tercerización más tradicional. Aprovechan a los proveedores para mejorar la eficiencia y la eficacia en las áreas objetivo.

Surgen cuatro estrategias de asociación de la observación de las motivaciones de contratación y del grado de tercerización.



Figura 1. Los innovadores empresariales se ubican en la cima de esta tendencia, contratando ampliamente para impulsar la innovación

Todas estas son estrategias válidas. Sin embargo, al compararlas, lo que más se destacó fue el desempeño financiero de los innovadores empresariales. Una mirada inicial al crecimiento de ingresos y de ganancias brutas promedio sugirió una correlación potencial entre la estrategia de asociación y el desempeño del negocio. A fin de probar la fuerza de este vínculo, se realizó un análisis exhaustivo donde se controlaron otras influencias del perfil empresarial como la geografía, el tamaño de la compañía y la industria.⁷

¿Cuáles fueron los resultados? En todas las medidas financieras evaluadas, los innovadores empresariales superaron a aquellos que usaban otras estrategias de asociación (ver Figura 2). Sus empresas muestran un crecimiento saludable y una inversión continua. Entonces, ¿qué hay detrás de este sólido desempeño? La asociación probablemente es un factor que contribuye con ello. En virtud de la segmentación, sabemos que estas organizaciones buscan más resultados orientados a los negocios e impulsados por la innovación de sus relaciones de contratación. Pero, ¿cuáles son las prioridades comerciales que los impulsa a asociarse? ¿Qué capacidades buscan en los proveedores? ¿Existe algo inherentemente distinto acerca de la manera en que se asocian?

Crecimiento de ingresos por estrategia de asociación

% de la CAGR a 3 años: Año fiscal 2011



Crecimiento de ganancias brutas por estrategia de asociación

% de la CAGR a 3 años: Año fiscal 2011



Análisis de tendencia: Vínculo al desempeño financiero

% de la CAGR a 3 años: Año fiscal 2011

	Ingresos	Ganancias brutas	EBITDA	Ingreso neto	Ganancias de op. cont.	EPS diluidas	Efectivo de op.	Flujo de caja libre	Gs. de cap.
Innovadores empresariales	9%	11%	15%	18%	24%	22%	15%	22%	10%
Otras estrategias de asociación	4%	2%	5%	6%	3%	2%	7%	2%	-3%

Figura 2. Los innovadores empresariales están logrando un alto desempeño financiero, con más del doble del crecimiento de los ingresos y cinco veces el crecimiento de las ganancias brutas de sus colegas.

Mayores expectativas...

En las estrategias de asociación, las personas clave en la toma de decisiones de contratación comparten algunos objetivos de negocios en común. Reducir el costo es la principal prioridad comercial, globalmente y en cada segmento. Otros objetivos comunes incluyen aumentar los ingresos entre los clientes existentes y captar a nuevos clientes, mantener altas capacidades técnicas y mejorar la calidad y los análisis de datos.

No obstante, donde las prioridades más difieren es en las áreas de agilidad y receptividad del mercado. Los innovadores empresariales dan una mayor prioridad a los objetivos de negocios que los pone en posición de innovar rápidamente y capitalizar las oportunidades de crecimiento. Esto, a su vez, ocasiona que busquen distintas capacidades de los proveedores de servicios (ver Figura 3). Su ambición por innovar ocasiona que los innovadores empresariales sean más selectivos. Poseen un estándar distinto, una manera distinta de evaluar a los proveedores potenciales y el valor que aportan.

Mientras la mayor parte de los compradores de servicios esperan un soporte de alta calidad, experiencia en seguridad, conocimientos comerciales a la medida, servicios personalizados y el “mejor precio”, los innovadores empresariales esperan más.

Para los innovadores empresariales la agilidad es una prioridad más importante. Sus planes de expansión geográfica dependen de la rapidez con la que pueden transformarse para servir a aquellos mercados nuevos. Como resultado, están buscando proveedores que los puedan ayudar donde deseen expandirse, con infraestructura comprobada y experiencia en el campo. A fin de ingresar a mercados nuevos y ofrecer productos nuevos, los innovadores empresariales necesitan cadenas de suministro más ágiles y proveedores de servicios que entiendan su industria específica y puedan ayudar a mejorar el cumplimiento, la visibilidad y la integración de la cadena de suministro. Los innovadores empresariales probablemente experimentarán con nuevos modelos de negocios, por lo tanto buscarán un proveedor con experiencia en estrategias de negocios en distintas industrias, que pueda ayudarlos a diseñar y ejecutar los cambios necesarios.

Diferencias en las prioridades de negocios		Diferencias en las capacidades que se buscan	
Agilidad		Agilidad	
Expandirse a nuevas regiones	▲ 2,2x	Amplia infraestructura global	▲ 1,7x
Expandir/integrar la cadena de suministro	▲ 2,2x	Líder en la generación de estándares industriales y la implementación proactiva de cambios en el cumplimiento	▲ 1,5x
Permitir nuevos modelos de negocio	▲ 1,7x	Estrategia de negocios y experiencia en transformación	▲ 1,2x
Receptividad		Receptividad	
Anticiparse/responder a los cambios del mercado y de la tecnología	▲ 1,8x	Impulsa y capitaliza las innovaciones tecnológicas	▲ 1,4x
Cultura de innovación	▲ 1,5x	Capacidades de servicios en la nube sólidas	▲ 1,4x
Permitir la modelación predictiva	▲ 1,4x	Administración receptiva al cambio organizativo	▲ 1,3x
		Capacidad de análisis de negocios sólida	▲ 1,3x

▲ Innovadores empresariales frente a Optimizadores concentrados

Figura 3. En comparación con los optimizadores concentrados, los innovadores empresariales están más enfocados en la agilidad y la receptividad, lo que cambia la combinación de capacidades que se busca en los proveedores.

Los innovadores empresariales también están más enfocados en anticipar los cambios de la tecnología y el mercado y en responder más rápido que los competidores. Por lo tanto, están buscando proveedores que tengan una comprobada trayectoria de capitalización de tecnologías disruptivas como dispositivos móviles, redes sociales y análisis; allí es donde las capacidades de investigación y desarrollo pueden entrar en juego. También buscan proveedores que puedan diseñar, lanzar y ampliar estas innovaciones rápidamente mediante la nube. Para responder más rápidamente, los innovadores empresariales ponen más énfasis en el modelado predictivo y en saber con anticipación qué sucederá después. Esto significa que están buscando proveedores que aporten capacidades avanzadas de análisis y que puedan ayudarlos a descubrir nuevos conocimientos y oportunidades. Para los innovadores empresariales, la innovación no es una prioridad a corto plazo; ellos están más decididos a desarrollar una cultura de innovación generalizada. Para lograr ese objetivo, están contratando proveedores capaces de diseñar e implementar entornos colaborativos, incentivos y otros cambios organizativos que ayuden a transformar la cultura.

“Este acuerdo nos permite ofrecer mejores servicios a nuestros clientes y obtener ventajas competitivas en un sector donde la innovación y las nuevas tecnologías son clave para lograr el crecimiento”⁸

—Juan María Nin, Gerente General, La Caixa

Asociación para el crecimiento

La Caixa, uno de los bancos líderes de España, ha respondido a la permanente crisis financiera europea con un audaz plan para el crecimiento estratégico, mediante fusiones y adquisiciones en España e incluso a nivel internacional. Sin embargo, sin soporte de IT fuera de su país de origen, el banco necesitó un proveedor de servicios con amplia experiencia en operaciones en otras regiones para ayudar a integrar nuevas adquisiciones rápidamente.⁹

Ampliamente reconocido por su uso vanguardista de las nuevas tecnologías, el banco también buscaba un proveedor con sólidas capacidades de investigación e innovación que pudiera ayudar a extender dicha ventaja. Los posibles proveedores debieron aportar capacidades en redes sociales, dispositivos móviles, nube y análisis para ayudar al banco a mejorar enormemente las experiencias bancarias de los clientes.

Con aquellas prioridades comerciales guiando sus decisiones de contratación, el banco celebró un acuerdo de contratación de servicios de IT por 10 años. Como parte de la alianza, el proveedor a largo plazo abrirá sus centros de investigación y desarrollo para La Caixa, con el fin de compartir el acceso a las últimas tecnologías, las capacidades de investigación y los avances en los procesos de negocios bancarios. El banco planea reinvertir algunos de sus ahorros esperados, unos 400 millones de euros durante el plazo del acuerdo, para innovar y crecer aún más.

Al asociarse con un proveedor global innovador, el banco no sólo está mejorando su dominio de la IT; sino que además está posibilitando su ambiciosa estrategia de crecimiento y la cultura de innovación que necesita para ser líder en la industria.

...Un logro distinto

Los innovadores empresariales no solo están buscando un tipo distinto de proveedor, ellos también están estableciendo un tipo de relación inherentemente distinto. Con el fin de lograr sus objetivos de negocios, reconocen la necesidad de cambiar la manera en que estructuran y gestionan sus alianzas a largo plazo (ver Figura 4).

Las mayores diferencias entre las estrategias de asociación giraban, principalmente, en torno a: mediciones orientadas a los negocios que apuntaban a los resultados estratégicos, el alcance del contrato diseñado para impulsar la transformación y un enfoque integrado hacia la gestión que ofrece la toma de decisiones coordinada a fin de lograr los resultados objetivo.

	Optimizadores concentrados	Innovadores concentrados	Optimizadores empresariales	Innovadores empresariales	Innovadores empresariales frente a Optimizadores concentrados
Mediciones vinculadas a resultados					
Mediciones vinculadas a resultados en los negocios				✓	▲ 1,5x
Servicios alineados con los objetivos de los negocios		✓	✓	✓	▲ 1,3x
Alcance transformacional					
Transformar las funciones del personal interno				✓	▲ 1,7x
Amplio rango de modelos de prestación		✓	✓	✓	▲ 1,4x
El asociado influye en la estrategia			✓	✓	▲ 1,7x
Contratos integrados verticalmente		✓	✓	✓	▲ 2,1x
Gestión integrada					
Integración de servicios en proveedores		✓	✓	✓	▲ 1,5x
Gestión en toda la empresa		✓	✓	✓	▲ 1,4x

✓ Mayor frecuencia en relación con los colegas ✓ Frecuencia moderada en relación con los colegas

Figura 4. Los innovadores empresariales probablemente unirán las mediciones a los resultados de negocios, evaluarán el alcance de la transformación e integrarán la gestión.

Mediciones vinculadas a resultados

Históricamente, los acuerdos de nivel de servicio se han enfocado en mediciones operativas o centradas en los costos, como la disponibilidad del sistema o el costo por llamada al servicio de asistencia. Sin embargo, los innovadores empresariales están liderando el cambio hacia mediciones más orientadas a los negocios. Están alineando las mediciones del proveedor con objetivos de negocios más importantes y más estratégicos.

En el sector de servicios financieros, esto puede significar generar aceptación en la banca móvil; en la industria de las telecomunicaciones, puede ser disminuir el costo de adquisición para el suscriptor o aumentar y lograr las tasas de ventas sugestivas y ventas cruzadas; mientras que para un minorista puede involucrar un programa de implementación agresivo para expandirse a un mercado nuevo. Este cambio de pensamiento origina nuevos modelos de valoración de proveedores, modelos que pueden ayudar a evaluar la contribución de un proveedor a objetivos de negocios más amplios más allá de la reducción de costos.

Los innovadores empresariales también están alineando los servicios que contratan con estos objetivos de negocios más amplios. Esto significa observar completamente todos los procesos involucrados en el logro de los resultados de negocio deseados, al determinar qué servicios contratar. Reconocen que los proveedores solo pueden aceptar poner las ganancias en riesgo y vincular los incentivos financieros con los resultados de negocios cuando pueden influir lo suficiente en el proceso de negocios vertical para efectuar un cambio sustancial.

Alcance transformacional

Los innovadores empresariales realizan contrataciones para obtener las capacidades que necesitan para innovar a gran escala. Entonces, existe una preferencia transformadora para sus relaciones de contratación. Por ejemplo, sus contratos probablemente estarán integrados verticalmente, incluyendo los procesos de negocios, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica, a fin de permitir un cambio más holístico. La innovación y el cambio a gran escala probablemente requerirán una combinación de modelos de prestación de servicios.

Los innovadores empresariales probablemente contratan proveedores con la experiencia requerida en la función y en la industria con el fin de ayudar a transformar las funciones de sus empleados. Por ejemplo, si su objetivo es la innovación de marketing y están contratando capacidades de análisis, no solo desean un software o informes. Desean que su asociado ayude a reorganizar la manera en que la función de marketing funciona a fin de impulsar la comprensión más allá de los segmentos del cliente a la comprensión de los clientes individuales, desde describir lo que está sucediendo a predecir lo que sucederá.

Dado que los innovadores empresariales suelen aprovechar a los proveedores que cuentan con la experiencia y los conocimientos que ellos no poseen, al desarrollar estrategias tienen una mayor tendencia a aprovechar la información del asociado. Por ejemplo, si están expandiéndose en un nuevo mercado geográfico, considerarán los aportes y consejos de los proveedores que ya están activos allí.

Gestión integrada

Los innovadores empresariales están avanzando más rápidamente hacia una gestión en toda la empresa. Dado que están enfocados en el logro de resultados de negocios, reconocen la necesidad de aportes y colaboración en las unidades de negocios. Por ejemplo, si el objetivo es acelerar el lanzamiento de nuevos productos y servicios, entonces el marketing, la fabricación, la distribución y las ventas pueden necesitar una voz en las decisiones de contratación de servicios relacionadas.

El logro de amplios objetivos de negocios también suele requerir la participación de múltiples proveedores de servicios y así se eleva la necesidad de integración. Incluso los innovadores concentrados enfrentan este desafío. Ya sea que el objetivo de innovación sea limitado o amplio, comúnmente tiene impacto en los procesos de negocios, las aplicaciones y la infraestructura tecnológica, y suele requerir el trabajo con múltiples proveedores. El aumento estable en la computación en nube también puede causar una proliferación de proveedores, que puede ser otro motivo por el cual los innovadores empresariales están más enfocados en la integración de servicios.

“Mediante este acuerdo, reforzamos nuestro compromiso para transformarnos en una compañía global cada vez más flexible, ágil y competitiva”.

—Fernando Gonzalez, Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas y Administración, CEMEX

Innovación de la visión en un contrato

CEMEX es uno de los proveedores líderes en el mundo de cemento, hormigón elaborado y agregados. Como las demás empresas de la industria de construcción y materiales de construcción, la compañía ha enfrentado momentos económicos difíciles durante la crisis financiera global. Para emerger con mayor solidez a medida que la industria se recupera, CEMEX notó que necesitaba acelerar su transformación para obtener una ventaja competitiva y desarrollar la agilidad para responder rápidamente a medida que emergen nuevas oportunidades.

Esta compañía global de materiales de construcción decidió contratar a un proveedor estratégico que no sólo la ayudaría a recortar los costos y a mejorar la productividad, sino que también le ofrecería una innovación transformadora, aumentando su agilidad y posición competitiva en el mercado. El alcance del contrato, que abarcaba un conjunto de servicios de negocios y de IT verticalmente integrado, era proporcional con el grado de transformación que buscaban.

Al saber lo importante que era la innovación para su futuro éxito, CEMEX diseñó su acuerdo de asociación para reflejar esa prioridad. El proveedor está obligado contractualmente a invertir anualmente en proyectos innovadores que ayuden a CEMEX a lograr los resultados de negocios deseados, que proporcionarán los ahorros progresivos significativos para superar \$1 mil millones en el contrato de base. No obstante, a fin de promover el comportamiento de colaboración, el modelo de inversión también incluyó un mecanismo de participación en ganancias, permitiéndole al proveedor recuperar su inversión si cumple los objetivos de los resultados de negocios.

CEMEX también creó un equipo de gestión en la organización, responsable de seleccionar proyectos de innovación basados en el potencial transformador, en la necesidad del negocio y en el retorno de la inversión anticipado. Mediante la amplia gestión integrada en la empresa, el fabricante y su proveedor de servicios están incorporando las exigencias estratégicas del negocio en el suministro de servicios en la compañía.

Ascender en la jerarquía

A medida que la asociación se ha convertido en una estrategia de negocio preponderante, las motivaciones de contratación han evolucionado. Los ejecutivos del equipo directivo están ascendiendo en la jerarquía de necesidades de contratación, buscando resultados de negocios de orden más alto, como la innovación. Aunque la reducción de costos aún es importante, esta se ha convertido en un medio para un fin distinto, una manera de financiar la innovación y el crecimiento.

No obstante, un porcentaje mucho menor de organizaciones ha renovado sus comportamientos de contratación para ajustarse a sus objetivos de negocios. Y es este grupo selecto de innovadores empresariales el que está logrando un alto desempeño financiero. ¿Cuál es su fórmula? Mediciones vinculadas a resultados en los negocios, alcance transformacional y gestión integrada. Sus estrategias de negocios los están forzando a adoptar una visión más amplia

de la cual los asociados pueden contribuir. Y sus estrategias de contratación están diseñadas a tal efecto, con un enfoque más amplio y más integrado que ofrece espacio para lograr objetivos de negocios dirigidos.

Si últimamente no ha pensado por qué está tercerizando y qué resultados de negocios busca, ese es el punto para empezar. Si ya tiene aspiraciones claras para sus relaciones de contratación, la siguiente pregunta más compleja es: ¿Cómo está alineando la contratación y *por qué*? Las consideraciones detalladas en la Figura 5 pueden ayudarlo a guiarse durante el proceso de reflexión.

Muchas compañías están contratando servicios de negocios y de IT para obtener las capacidades necesarias. Muchas menos compañías lograrán los resultados de negocios que buscan. Los innovadores empresariales brindan conocimientos valiosos sobre cómo alcanzar dichas aspiraciones.

Preguntas a considerar

Mediciones vinculadas a resultados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué resultados de negocios espera alcanzar? • ¿Qué capacidades necesita para generar los resultados deseados? • ¿Cómo deberían evolucionar los criterios de evaluación de su proveedor? • ¿Cómo serán los SLA?
Alcance transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La nube es parte de su combinación de prestación de servicios? • ¿Sus contratos de contratación estratégica están estructurados verticalmente? • ¿Está contratando servicios genéricos o personalizados? • ¿Sus asociados a largo plazo influyen en su estrategia?
Gestión integrada	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo estructurará su modelo de gestión? Contrato a contrato, centralizado, en toda la empresa y ¿quién necesita participar? • ¿Qué son los puntos de control esenciales? • ¿Cómo deberá cambiar la función del CIO? • ¿Administrará y coordinará los servicios de los proveedores o usará un integrador de servicios?

Figura 5. A medida que las motivaciones evolucionan, las personas clave en la toma de decisiones de contratación necesitarán reconsiderar cómo estructuran y administran las relaciones de contratación.

Agradecimientos

Acerca de los autores

Patrick M. Kerin es Gerente General de IBM Global Technology Services y es responsable de la tercerización global estratégica de IBM. Su organización ofrece a los clientes de IBM servicios que les permiten a sus empresas innovar y crecer rentablemente. Entre las funciones ejecutivas previas en IBM, Pat ha dirigido actividades clave de adquisición y cesión, dirección estratégica y operaciones diarias de los servicios de IT de IBM en los Estados Unidos y Canadá, organizaciones de finanzas y planificación en múltiples unidades de negocios, así como servicios de red en Advantis, una empresa conjunta de IBM y Sears, donde se desempeñó en la junta de directores.

Stanley J. Sutula III lidera las operaciones de finanzas y planificación para IBM Global Technology Services. Es responsable de la planificación financiera, las previsiones, los precios, el manejo de riesgos y el desarrollo de negocios que incluye las estrategias de adquisición y cesión para la tercerización estratégica, los servicios de tecnología integrada y los negocios de mantenimiento. Además de su función de liderazgo en IBM, Stan participa activamente como asesor en la Junta asesora de la carrera de finanzas MBA de la Universidad Northeastern.

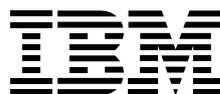
Caitlin Halferty es gerente consultora en IBM Center for Applied Insights. En esta función, lleva a cabo investigaciones sobre los negocios emergentes y las tendencias de la tecnología para líderes innovadores y pensadores de vanguardia. Antes de unirse al centro, Caitlin brindó servicios de consultoría en cuatro continentes y dirigió equipos multidisciplinarios de negocios y de IT para ofrecer cambios organizativos, sistemas de infraestructura y plataformas tecnológicas a nivel de toda la empresa.

Colaboradores

Rich Lechner	Connie Blauwkamp
Christopher Townsend	Steve Rogers
Romala Ravi	Angie Casey
Caroline Robertson	Julie Cohen Sloma
Kathy Millich	Subrata Chatterjee

Acerca del IBM Center for Applied Insights

IBM Center for Applied Insights (ibm.com/ibmcai) presenta nuevas maneras de pensar, trabajar y liderar. Mediante investigaciones basadas en evidencias, el centro prepara a los líderes con orientación pragmática y casos para el cambio.



Observaciones y referencias

¹ Los mercados de crecimiento estudiados incluyen a Australia, Brasil, China, India, Rusia y Singapur. Los países de mercados maduros estudiados incluyen a Canadá, Francia, Alemania, Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Para reducir las posibles distorsiones geográficas, las respuestas se ponderaron en base a la evaluación de IBM sobre el gasto total de IT de cada país.

² *Liderazgo a través de conexiones: Conclusiones del estudio mundial de CEO.* IBM Institute for Business Value. Mayo de 2012. <http://www.ibm.com/ceostudy>

³ *Desde lo expandido hasta lo fortificado: Conclusiones del estudio mundial de CMO.* IBM Institute for Business Value. Octubre de 2011. <http://www.ibm.com/cmstudy>

⁴ *El CIO esencial: Conclusiones del estudio mundial de CIO.* IBM Institute for Business Value. Mayo de 2011. <http://www.ibm.com/ciostudy>

⁵ *Es oficial: la industria de la tercerización ha destituido a su nombre.* HFS Research Ltd. 5 de septiembre de 2012. http://www.horsesforsources.com/outsourcing-voted-out_090512

⁶ En el eje x, el punto divisorio se basa en la cantidad de funciones de IT, aplicaciones y procesos de negocios tercerizados, aquellos que se encuentran a la izquierda tercerizan menos que la media recortadas de la muestra, y aquellos a la derecha tercerizan a ese nivel o por encima del mismo. En el eje y, aquellos por encima del punto medio seleccionaron la innovación como su motivación fundamental para tercerizar infraestructura de IT, aplicaciones y procesos de negocios. Aquellos por debajo del punto medio no seleccionaron la innovación, optaron por otras motivaciones tales como aumento del personal, reducción de costos, eficiencia y eficacia de los procesos.

⁷ En colaboración con IBM, National Analysts Worldwide llevó a cabo un modelo de análisis de calificación de tendencias para descartar las características de perfil empresarial como el motivo principal del mayor desempeño de los innovadores empresariales. Frente a una pizarra de medidas financieras, cada una basada en tasas de crecimiento anual compuestas de 2011 a 3 años, los innovadores empresariales tuvieron una tendencia más alta que el promedio de los demás segmentos combinados. Este patrón general es estadísticamente importante. Sin embargo, dado que el estudio de contratación es observacional, no pudimos concluir definitivamente que el enfoque de los innovadores empresariales hacia la contratación origine un mejor desempeño financiero según esta correlación. Para elaborar ese caso, usamos la técnica de análisis llamada modelación de calificación de tendencia. El análisis de calificación de tendencia ajusta a los innovadores empresariales con otras organizaciones de la muestra que tengan características de perfil empresarial similares como industria, tamaño de la compañía y geografía. En este caso, calculamos las calificaciones de tendencia usando 68 variables Dun & Bradstreet, aquellas que mostraron una diferencia significativa entre innovadores empresariales y otros segmentos. Una vez finalizados los cálculos de calificación de tendencia, usamos algoritmos para crear subconjuntos de innovadores empresariales y otras empresas que tienen mínimas diferencias en la calificación de tendencia. Usamos algoritmos para crear estos subconjuntos de “coincidencias” ya que no es posible determinar un ajuste óptimo manualmente. Después de crear los grupos de coincidencias, el paso siguiente fue evaluar si los innovadores empresariales aún tenían un alto desempeño. Los innovadores empresariales tuvieron una calificación aún más alta que las demás empresas en todas las medidas financieras, incluso después de ajustar la calificación de tendencia, que aumenta la probabilidad de su enfoque a la contratación, es decir, un factor que contribuyó a este desempeño más alto fue contratar ampliamente para impulsar la innovación.

⁸ *La Caixa aborra 400 millones de euros al contratar a IBM para las operaciones de IT.* IBM Global Services. Enero de 2013. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/soc03017usen/SOC03017USEN.PDF>

⁹ Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América
Mayo de 2013

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, otros países, o ambos. Si estos y otros términos relacionados con marcas registradas de IBM están indicados la primera vez que aparecen en esta información con el símbolo correspondiente (® o TM), estos símbolos señalan que son marcas comerciales registradas en los EE. UU. o marcas comerciales de hecho de propiedad de IBM en el momento de la publicación de esta información. Dichas marcas comerciales también pueden ser marcas comerciales de hecho o marcas comerciales registradas en otros países. Los nombres de otros productos, compañías o servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicio de terceros. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en la web en “Copyright and trademark information” en ibm.com/legal/copytrade.shtml

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUYENDO CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIABILIDAD O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.



Por favor, recicle