

Satyam, el Enron Indio: lecciones aprendidas

por Manuel Ángel-Méndez, *Analista Asociado, Penteco*



El pasado enero estalló el mayor escándalo financiero jamás vivido en India. Ramalinga Raju, presidente y fundador de Satyam, la cuarta compañía de servicios TIC del país, por detrás de Tata Consultancy Services (TCS), Infosys y Wipro, admitió haber falseado durante años las cuentas de la compañía. El agujero asciende a 1.000 millones de dólares. "Era dinero que, en realidad, no existía" reconoció en su carta de dimisión. La compañía tiene tres clientes en España y el 20% de sus ingresos procede de Europa.

El escándalo ha sumido en caos y desconfianza a la industria del outsourcing tecnológico del país. Ahora, clientes de los outsourcers indios en todo el mundo se preguntan qué hacer. ¿Deben cancelar los contratos existentes? ¿Hay riesgo de trabajar con Infosys, Wipro o TCS? ¿Podría ocurrirle a un proveedor Europeo?

El fraude de Satyam (que significa "verdad" en sánscrito) ha revivido viejos fantasmas. A las pocas horas de descubrirse saltaron las comparaciones con Enron. En el 2001 el gigante energético americano quebró. Sus directivos habían hinchado los beneficios de la empresa y escondido deudas millonarias. El escándalo arrastró a los 21.000 empleados y a sus auditores, Arthur Andersen. Ahora la historia se vuelve a repetir, aunque con una diferencia importante.

En esta ocasión, además de la propia Satyam y sus auditores, PwC, también se la juega la industria del outsourcing tecnológico del país, fuertemente enraizada en Europa y EE UU. El sector, que ha puesto a India en el mapa desde comienzos del año 2000, sufre ahora, más que nunca, la desconfianza de las grandes compañías occidentales.

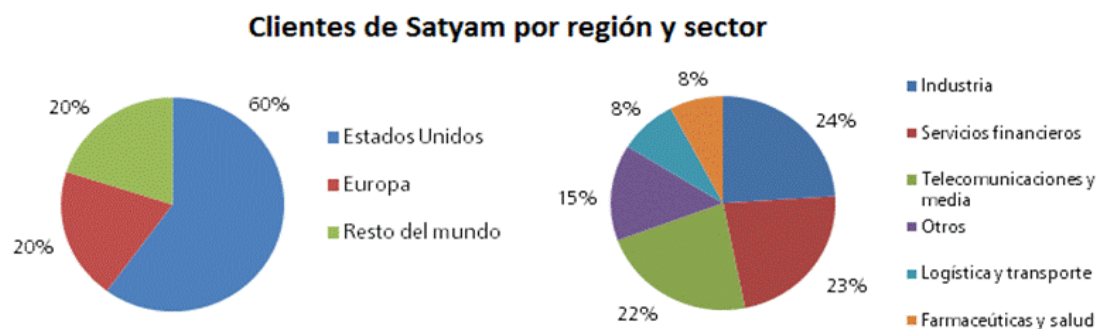
El mayor fraude en la historia corporativa de India

El Banco Mundial fue el primero en darse cuenta de que algo no encajaba. Una semana antes de destaparse el escándalo, la entidad financiera vetó a Satyam durante ocho años como potencial proveedor tecnológico. El motivo: la compañía había ofrecido regalos a empleados del banco a cambio de aprobar contratos y, además, no habían aportado documentación financiera necesaria.

Aunque la investigación sobre lo ocurrido va para largo, ahora todos se preguntan por las consecuencias del fraude a medio y largo plazo. Se producirán en tres niveles:

- **Satyam desaparecerá por cierre o absorción.** El futuro de la compañía, con 51.000 empleados y el 20% de sus ingresos provenientes de Europa, peligrará. Cuenta con 650 clientes, como ArcelorMittal, Nestlé, General Electric, Cisco o Citibank, el 60% de ellos provenientes de EE UU. Muchos ya han

anunciado que estudiarán la posibilidad de internalizar los servicios contratados o migrarlos a otro proveedor. Los empleados, especialmente los puestos intermedios y directivos, ya han comenzado la huida a otras compañías. Todo apunta a que el desmembramiento de Satyam es cuestión de tiempo.



Fuente: compañía

- **Sus competidores directos se verán perjudicados.** Los tres grandes, TCS, Infosys y Wipro, son los serios perjudicados a raíz del halo de desconfianza que ha aterrizado en la industria. El propio Banco Mundial ha repetido su decisión de Satyam sobre Wipro, vetando a la compañía durante cuatro años. Al menos media docena de compañías españolas, en el sector de servicios financieros, telecomunicaciones e industria, trabaja directamente con Infosys. No es probable que haya cancelación directa de contratos con estos tres proveedores, pero su crecimiento proveniente de nuevos clientes se reducirá considerablemente en el 2009.
- **La industria del outsourcing tecnológico sufrirá en India... y fuera.** El sector de servicios TIC emplea a casi 2,3 millones de personas directamente en India y ocho millones indirectamente. Supone el 5,8% del PIB del país y ha ayudado de forma decisiva a crear una clase media social inexistente en India hasta ahora. El daño causado por el fraude de Satyam se une, además, a la crisis económica y financiera global. Nasscom, la asociación de empresas de software y servicios del país, ya ha recortado la previsión de crecimiento de exportaciones TIC del 22,5% al 16,5%.

En Europa, en países con menor tradición de externalización TIC, como Francia, Italia o España, los departamentos TIC reaccionarán a la defensiva: será difícil ver ampliaciones de volumen en contratos existentes o nuevos acuerdos von valores significativos.

Externalización TIC... ¿y ahora qué?

El caso Satyam no marca un punto de inflexión en la validez de los modelos de outsourcing tecnológico. Cualquier mercado que crece desmesuradamente por un largo periodo de tiempo experimenta fuertes ajustes en un punto dado. Satyam, junto a la crisis económica, será uno de los desencadenantes de ese proceso de racionalización.

Sin embargo, para evitar verse afectados por la onda expansiva del fraude de Satyam, los departamentos de sistemas de las compañías españolas deberían reaccionar a corto plazo tomando ciertas medidas:

- **Analizar posibles relaciones de proveedores locales con Satyam.** En España, la compañía india mantenía una alianza con Indra para dar soporte a clientes puntuales. Se había adjudicado además, junto a Fujitsu Services, un contrato de outsourcing con Telefónica. Los planes de expansión de Satyam en nuestro país eran ambiciosos: pasar de tres millones de euros de facturación en el 2007 a 45 millones en el 2010 y abrir un centro de desarrollo con 500 empleados. Las compañías españolas deben exigir a sus actuales proveedores de servicios TIC clarificar cualquier relación de negocio con Satyam u otro proveedor tecnológico indio con el fin de evaluar riesgos reales o potenciales.
- **Revisar los modelos de gobernanza de los proveedores actuales.** Las consultoras TIC están hoy, más que nunca, bajo presión. Caída de ventas, reducción de margen, despidos... Los malos

resultados empujan a muchos a abaratar costes en la prestación de servicios subcontratando a terceras compañías. Los responsables de gestión en los departamentos de sistemas deben exigir a sus proveedores mantener los modelos de gestión y gobernanza firmados inicialmente. Especialmente en entornos de soporte a sistemas y aplicaciones críticas. Cualquier cambio respecto al modelo de interlocución, número de personal, perfil o procedencia del mismo, debe ser considerado un incumplimiento de los términos del servicio.

- **Afinar cláusulas contractuales de salida para prevenir disrupciones.** Muchos de los clientes actuales de Satyam están teniendo problemas para cancelar su contrato y migrar el servicio a otro proveedor. ¿El motivo? Inexistencia de cláusulas contractuales que especifiquen procedimientos, responsabilidades e indemnizaciones. Más allá del fraude, la recesión económica actual pondrá en serios apuros a más de un proveedor. Es muy probable que se produzcan compras y fusiones durante el 2009. La única forma de salir bien parado de ellas es redactar cláusulas de salida para cualquier supuesto de riesgo.
- **Tranquilizar al negocio sobre la estrategia de outsourcing TIC escogida.** Si algo ha generado el caso Satyam ha sido ruido y desconfianza. Especialmente en aquellas compañías con buena parte de sus sistemas externalizados. Los directores de sistemas deben adelantarse a las reacciones de los directivos de negocio y comunicar al consejo de administración el porqué no hay riesgo asociado a los proveedores contratados y porqué la estrategia de outsourcing escogida (nearshore, offshore, único proveedor, múltiples...) sigue siendo la mejor.

Outsourcing y Offshoring: lecciones aprendidas

Los modelos de offshore outsourcing basados en países como India siempre han causado escepticismo entre los directivos tecnológicos españoles. Diferencias lingüísticas, culturales, laborales, horarias... Sin embargo, el caso Satyam podría haber ocurrido a cualquier proveedor. Basta recordar el caso Enron o los últimos escándalos financieros en EE UU.

El fraude en Satyam no cambia las reglas del juego, pero sí obliga a las compañías a un mayor escrutinio de sus proveedores, especialmente aquellos que proponen modelos offshore para ofrecer un menor coste final. ¿Algunas de las lecciones aprendidas a raíz del Enron Indio?:

- **Las variables económicas, sociales y financieras del país importan.** Empujados por la necesidad de optimizar costes, los proveedores suelen conducir a sus clientes hacia modelos globales de servicio, con gran parte del trabajo desarrollado desde países emergentes en Asia o Latinoamérica. ¿Es una buena estrategia? Las compañías deberán decidir en base a un análisis exhaustivo de muchos factores. Entre ellos, la estabilidad política del país, el *rating* de sus empresas por parte de las entidades de inversión, la fortaleza de los organismos reguladores o el nivel de adopción de las TIC en la sociedad. Si estos factores fallan, los partners tecnológicos locales o consultoras globales con operaciones en el país, tendrán una seria probabilidad de fracaso en la prestación del servicio.
- **El nearshore es más caro, pero ofrece mayor control.** La principal queja que esgrimen las compañías que han optado por modelos de offshore outsourcing es la pérdida de control sobre la gestión de sus activos TIC. Muchas compañías optan por seleccionar proveedores capaces de prestar servicios globales desde España para evitar problemas culturales y logísticos. Ciudades como Sevilla, Valencia, Bilbao, Murcia o Valladolid se han convertido en auténticos *hubs* de centros de excelencia de software y soporte de sistemas. Tal vez una opción a negociar con su proveedor de referencia.

Manuel Ángel-Méndez es licenciado en Economía por la Universidad de Oviedo y cuenta con estudios en Microeconomía Avanzada en la London School of Economics y Economía Internacional en la Universidad de Maastricht (Holanda). Manuel posee amplia experiencia en asesoría y análisis tecnológico para grandes empresas en España y Reino Unido, habiendo dirigido durante 5 años el departamento Europeo de análisis de gasto tecnológico en Forrester Research en Londres. En la actualidad escribe para las secciones de tecnología de El País y Cinco Días y es analista asociado en Penteo ICT Analyst.