



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2023-2024**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**ANÁLISIS FINANCIERO Y PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA NTT DATA BPO, SLU EN SANTANDER**

**FINANCIAL ANALYSIS AND STRATEGIC PLAN FOR  
NTT DATA BPO, SLU IN SANTANDER**

**AUTORA: MARÍA FERNÁNDEZ-ORUÑA BUSTAMANTE**

**DIRECTORA: PATRICIA CERECEDO SANDOVAL**

**JUNIO 2024**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
1 INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE NTT DATA BPO, SLU.....	5
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA EN CANTABRIA .....	6
1.3 ¿POR QUÉ LA CREACIÓN DE UNA PLANTA EN SANTANDER? .....	8
2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA PLANTA DE NTT DATA BPO, SLU EN SANTANDER ....	9
3 PROYECTOS .....	11
4 METODOLOGÍA .....	14
5 ANÁLISIS FINANCIERO .....	15
5.1 ACTIVO .....	16
5.2 PASIVO.....	18
5.3 FONDO DE MANIOBRA .....	19
5.4 RATIOS RELEVANTES .....	22
5.5 EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE PyG .....	23
6 ANÁLISIS DE RENTABILIDADES .....	26
6.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA (RE <sub>c</sub> ) .....	26
6.2 RENTABILIDAD FINANCIERA (RF).....	28
7 OTROS ACTIVOS DE LA EMPRESA: EL PERSONAL.....	29
7.1 EVOLUCIÓN DE LA RATIO DE PERSONAL.....	29
7.2 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL E INTEGRACIÓN EN LA COMUNIDAD LOCAL.....	30
8 ANÁLISIS DAFO .....	31
9 RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	36

## RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza el rendimiento financiero y estratégico de la gran empresa japonesa NTT Data BPO, SLU en su filial de Santander a través de diferentes métodos cuantitativos y cualitativos. Se tiene en cuenta tanto la evolución de los estados contables, ratios relevantes y rentabilidades como la situación económico-financiera de la región, los proyectos que tiene previstos llevar a cabo la compañía o la satisfacción de su personal. Con todo ello, se destaca un crecimiento positivo en indicadores clave como EBIT Y EBITDA que ponen de manifiesto el crecimiento experimentado por la empresa en el período estudiado. En base a los resultados obtenidos, se propone reestructurar la política de inversión para aumentar la rentabilidad. También se aconseja enfocar los esfuerzos en mejorar las condiciones laborales y llevar a cabo la plena integración del personal en la comunidad local, lo cual proporcionará una mayor adhesión y fidelidad de los trabajadores a la empresa, con un reporte positivo en los resultados y una mayor eficacia de los procesos internos. A través de un análisis DAFO, se identifican oportunidades para la expansión y diversificación de servicios, además de hallarse los puntos débiles y amenazas que pueden poner en riesgo los objetivos de crecimiento y expansión. Con todo ello, si se siguen las directrices dadas, se prevé un impulso del crecimiento económico de la empresa, lo que permitirá una mayor inversión en desarrollo tecnológico y humano, posicionando a la compañía en una pionera en su sector y fomentando el crecimiento empresarial en la ciudad de Santander, evitando la huida de su población joven hacia oportunidades de desarrollo profesional en el extranjero. Las expectativas hacia la sede cántabra de la multinacional japonesa son positivas, fomentando un desarrollo económico sostenible tanto para las personas como para la ciudad.

## **ABSTRACT**

The present Thesis analyzes the financial and strategic performance of the major Japanese company NTT Data BPO, SLU in its Santander subsidiary through various quantitative and qualitative methods. It takes into account the evolution of financial statements, relevant ratios and profitability, as well as the economic and financial situation of the región, the company's planned projects or employee satisfaction. With all this, a positive growth is highlighted in key indicator such as EBIT and EBITDA, demonstrating the company's growth during the study period. Based on the results obtained, restructuring the investment policy to increase porofitability is proposed. It is also advised to focus efforts on improving working conditions and fully integrating employees into the local community, wich willll lead to greater employee attachment and loyalty to the company, with positive outcomes in results and internal processes efficiency. Through a SWOT análisis, opportunities for service expansión and diversification are identified, as well as weaknesses and threats that may jeopardize growth and expansión objectives. With all this, if the given guidelines are followed, an economic growth boost for the company is anticipated, allowing greater investment in technological and human development, positioning the company as a Pioneer in its sector and fostering business growth in the city of Santander, preventing the flight of its young population to profesional development opportunities abroad. Expectations towards the Cantabrian headquarters of the Japanese multinational are positive for both, promoting sustainable economic development for both people and the city.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE NTT DATA BPO, SLU

La investigación realizada en este TFG se enfoca en una empresa japonesa líder en servicios de tecnologías de la información y comunicación, con presencia a nivel mundial. Su misión es proporcionar experiencias que impulsen la transformación exitosa de los negocios en los que participa. Sus servicios abarcan desde consultoría estratégica hasta tecnologías de última generación, con el objetivo de ofrecer soluciones integrales y vanguardistas.

Esta innovadora empresa lleva más de 50 años operando en el mercado, habilitando novedosos proyectos de la mano de grandes empresas que demandan cada vez más efectividad y precisión en sus procesos. Su labor consiste en impulsar la revolución de las industrias dando cabida a una sociedad mejor, desarrollando ciudades más inteligentes, preparadas para servir mejor a sus ciudadanos. La innovación, sin duda, forma parte de su ADN y así lo indican en sus diferentes páginas corporativas.

NTT significa “*Nippon Telegraph and Telephone Corporation*”. Actualmente, se encuentra en el top 20 de proveedores de servicios informáticos a nivel mundial según la lista realizada por FXSSI en 2024, tiene una facturación anual de 20 mil millones de dólares, más de 151.600 empleados y presencia en más de 55 países alrededor de todo el mundo.

Esta exposición estará centrada en **NTT Data Europa y LATAM**, dedicada a prestar servicios a sus múltiples clientes de Europa y América Latina, agilizando sus procesos mediante la búsqueda de sinergias y aplicación de ágiles operaciones. La organización ha formado un largo y próspero recorrido desde hace más de 50 años que lleva creando su historia.

Todo comienza 1996, cuando DMR Consulting, unidad de consultoría de Fujitsu, inicia su actividad en Europa. En el año 2004, sus propios trabajadores llegaron a un acuerdo con el fabricante asiático para comprar la división centrada en consultoría. En 2006 DMR Consulting cambia su denominación por Everis, por motivos de imagen de cara a su expansión internacional. Así, la compañía empieza a crecer exponencialmente hasta llegado el punto en que no podían abarcar todos sus proyectos, y es ahí cuando en 2013 entra NTT como socio estratégico, adquiere Everis y todo continúa, la empresa sigue creciendo. En el año 2021 la compañía lleva a cabo un *rebranding* con el objetivo de unificar las líneas y reafirmar aún más su posición en el mercado, por lo que pasa a llamarse NTT Data.

Dentro de España, interesa traer a este estudio las oficinas One North, en las que se encuentran sus sedes de Santander, Bilbao y Pamplona con más de 1.000 empleados, cifra que se encuentra en pleno crecimiento.

Ofrecen servicios de **BPO** (*Business Process Operations*), **SES** (Partner Estratégico Global de servicios de SAP), **AM&T** (*Applications Management and Testing*), **T&AS** (*Technology and Advanced Solutions*), **I'M** (*Infrastructures Management*) y **Business** (Consultoría estratégica de negocio).

**NTT Data BPO, SLU** (*Subsidiary Limited Unipersonal*) es una división específica dedicada a la externalización de los procesos de negocio (*Business Process Operations*). Su función principal es el *outsourcing*, es decir, aquel proceso mediante el cual una empresa externaliza parte de su actividad, permitiendo a las organizaciones enfocarse en sus funciones y objetivos principales y optimizar sus procesos de forma simultánea.

## Optimización operativa de la planta de NTT Data en Santander: experiencias, desafíos y estrategias de mejora

Dentro de sus clientes, destacar la participación de: *Banking*, Sector Público, *Health*, *Utilities&Energy*, *Insurance* e Industria, y dentro de cada sector trabajan con las principales empresas a nivel nacional e internacional, posicionándose como una empresa clave para el desarrollo de las actividades más básicas y elementales en la vida cotidiana de los ciudadanos.

Para contextualizar de manera efectiva la siguiente exposición, es fundamental resaltar la sociedad actual, la cual está inmersa en un constante proceso de transformación tecnológica. Vivimos en una era donde la tecnología desempeña un papel central en nuestras vidas, impulsando cambios significativos y continuos. La empresa es pionera en actualizar los procesos empresariales y transformarlos en los más vanguardistas, permitiendo que se introduzcan en la actual economía y sociedad globalizada, permitiendo una mejora considerable y demostrable en sus resultados. De ahí el crecimiento significativo de la misma como se puede apreciar en el gráfico que se muestra a continuación.

**Gráfico 1.0: Crecimiento de NTT DATA BPO, SLU.**

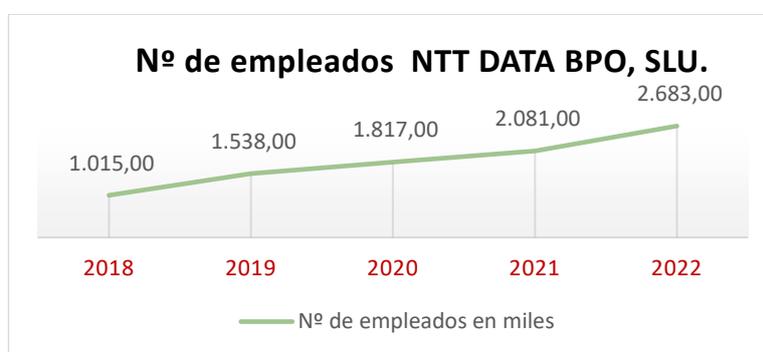


Gráfico 1.0: Crecimiento de NTTDATA BPO, SLU. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

## 1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA EN CANTABRIA

El análisis de la evolución económica de Cantabria durante los últimos años revela una trayectoria marcada por desafíos y períodos de recuperación. Se observa en la Figura 1.2. una clara disminución del aumento del PIB anual en 2008. A partir del año 2009, con un PIB negativo del 3,5% anual, se puede afirmar con certeza que tuvo comienzo la crisis económica.

La crisis económica que sufrió España fue mayormente debida al sector de la construcción. Tal crisis podría ser dividida en dos etapas:

- Una primera etapa, a partir del 2009, momento en que el PIB cántabro sufrió una gran caída hasta llegar al año 2010 en que comenzó a ver la luz y recuperarse de su gran caída hasta casi alcanzar cifras positivas (-0,2% en 2010 en comparación con -3,5% en 2009).
- Una segunda etapa tendría que situarse en el año 2011, momento en que se sufre una gran recaída, volviendo a obtener en ese ejercicio el PIB en Cantabria un -2,3%. Esta fase tendría su fin en 2014, momento en que el PIB recupera su valor positivo (del 1,4%) y comienza a aumentar progresivamente en los sucesivos ejercicios.

A pesar de la aparente recuperación de la economía cántabra en estos ejercicios, no debe perderse de vista las consecuencias inevitables que supuso esta crisis para otras variables como pueden ser la tasa de empleo o la deuda pública de la comunidad autónoma, acorde con las cifras nacionales.

Con todo ello, tras unos años de aparente estabilidad y mejoría (entre 2015 y 2019) aparece la crisis de la COVID-19, sumada a otros factores, pues, como puede verse, ya en 2019 el PIB cántabro ya había sufrido un importante descenso. Pues bien, con la llegada de la pandemia en 2020, se obtienen unas cifras devastadoras en la comunidad autónoma de Cantabria. La consejera de economía y hacienda en 2020, María Sánchez, afirmó que la COVID-19 supuso para Cantabria un coste económico de 290 millones de euros.

Se sabe que la COVID-19 tuvo un impacto significativo en las partidas de activo de las empresas, lo que vino dado por diferentes causas como la disminución de valor de algunos activos tangibles como propiedades o instalaciones, sumado a la depreciación generalizada que se experimentó en ese período, así como la volatilidad de los activos financieros, como bien acredita en su informe publicado en octubre de 2020 el FMI<sup>1</sup>: “Perspectivas de la Economía Mundial: Un Largo y Difícil Camino Hacia la Recuperación”, en el que aborda el impacto económico de la pandemia y sus implicaciones para diferentes aspectos de la economía, incluidos los activos empresariales.

Tras esta serie de acontecimientos, el PIB ha aumentado considerablemente en los ejercicios siguientes, hasta obtener en 2022 un 4,8%.

**Figura 1.2. Evolución del PIB en Cantabria**

Evolución: PIB anual Cantabria		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2022	15.355 M€	4,8%
2021	14.022 M€	6,9%
2020	12.852 M€	-10,3%
2019	14.181 M€	1,3%
2018	13.744 M€	2,1%
2017	13.229 M€	3,1%
2016	12.736 M€	2,6%
2015	12.336 M€	2,3%
2014	12.075 M€	1,4%
2013	11.879 M€	-3,1%
2012	12.166 M€	-2,5%
2011	12.623 M€	-2,3%
2010	12.837 M€	-0,2%
2009	12.789 M€	-3,5%
2008	13.261 M€	0,8%
2007	12.819 M€	3,2%

Figura 1.2.: Evolución del PIB en Cantabria. Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro

Toda esta situación coincide con el crecimiento y expansión de la empresa que ahora interesa. Como se vio en el apartado anterior, entre los años 2006 a 2013 la empresa crece sustancialmente hasta que en ese año fue absorbida por el gigante NTT DATA como socio estratégico. En los sucesivos años ha

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional.

continuado expandiéndose, y es en esta etapa cuando se abre su sede en Santander.

### 1.3 ¿POR QUÉ LA CREACIÓN DE UNA PLANTA EN SANTANDER?

Ahora se conoce mejor la empresa y se sabe en qué ámbito concreto de la misma se centra el estudio. Pues bien, en primer lugar, cabe preguntarse cuáles fueron los motivos de abrir una sede en Santander.

Para obtener una respuesta razonada es necesario situarse en Everis (pues este era el nombre de la empresa en 2019, cuando llegó a la capital Cántabra), y el exponencial crecimiento que venía experimentando en los sucesivos ejercicios. En ese momento la empresa ya contaba con NTT como socio estratégico, el imperio japonés ya era dueño de la compañía, pero el nombre aún lo conservaba el socio fundador.

El talento representa el motor principal del crecimiento de la compañía. Por esta razón, se compromete a proporcionar empleo estable y cualificado en todas las regiones en las que opera, con el objetivo de permitir que los profesionales locales desarrollen sus carreras en el ámbito tecnológico sin necesidad de trasladarse. En Santander, en particular, la empresa se enfoca en apoyar y nutrir el talento local, al mismo tiempo que trabaja para fortalecer la economía regional. Así lo hizo saber Sergi Bosca, CEO de Everis España en su entrevista para el Ayuntamiento de Santander en junio de 2019. La empresa buscaba consolidar su presencia definitivamente en la zona norte de España.

Se enfocan en la búsqueda de **talento local con proyección internacional**. Para ello, se potenciaron sus relaciones con diferentes centros académicos de la región, idea muy fuertemente impulsada por el Gobierno de Cantabria y el Ayuntamiento de Santander, debido a la masiva salida de los jóvenes con buena formación hacia nuevos territorios con mejores oportunidades en los que desarrollar su carrera profesional. En definitiva, se fomenta la *“repatriación de talento local que en su momento salió de la región en busca de oportunidades laborales”* (Sergi Bosca para el Ayuntamiento de Santander- Noticias. 2019).

José Ortega, director de la oficina de Santander en aquella época, actualmente socio de NTT Data y responsable del desarrollo de las oficinas One North<sup>2</sup> para el periódico local santanderino:

*“Nuestra presencia en la ciudad es una pieza clave dentro de la estrategia de crecimiento en la zona norte. Los universitarios tienen una muy buena base de conocimiento que pueden evolucionar al incorporarse a la compañía. Además, les ofrecemos la posibilidad de desarrollarse dentro de una multinacional, poniendo a su disposición proyectos internacionales con las principales tecnologías exponenciales como Inteligencia Artificial o Robótica”* (Ayuntamiento de Santander – Noticias. 2019).

Se mantiene en la misma línea, se presenta una empresa innovadora que busca potenciar el talento local de gente joven y desarrollar con ello una fuerte proyección internacional, dinámica y con altas expectativas a nivel profesional.

Estrenaron sus oficinas en el PCTCAN<sup>3</sup>, donde aún continúan asentados y, de hecho, han abierto este último año una segunda sede debido al importante crecimiento que se ha experimentado, pasando de 60 a casi 500 empleados en menos de 4 años.

---

<sup>2</sup> Las oficinas ONE NORTH de NTT DATA BPO, SLU. están conformadas con las sucursales de Bilbao, Santander y Pamplona.

<sup>3</sup> Parque Tecnológico de Cantabria.

## 2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA PLANTA DE NTT DATA BPO, SLU EN SANTANDER

La mejor forma de entender la estructura empresarial es a través de su representación en un organigrama<sup>4</sup>. Se trata de una figura que representa las diferentes jerarquías que aparecen en una organización, para facilitar la comprensión de cada uno de los roles y su posición en la empresa.

En primer lugar, se hará un estudio de la estructura de la empresa en Santander de manera global y, posteriormente, el estudio se centrará en el departamento BPO para entender la estructura empresarial de la mejor forma posible.

Figura 2.1: Organigrama

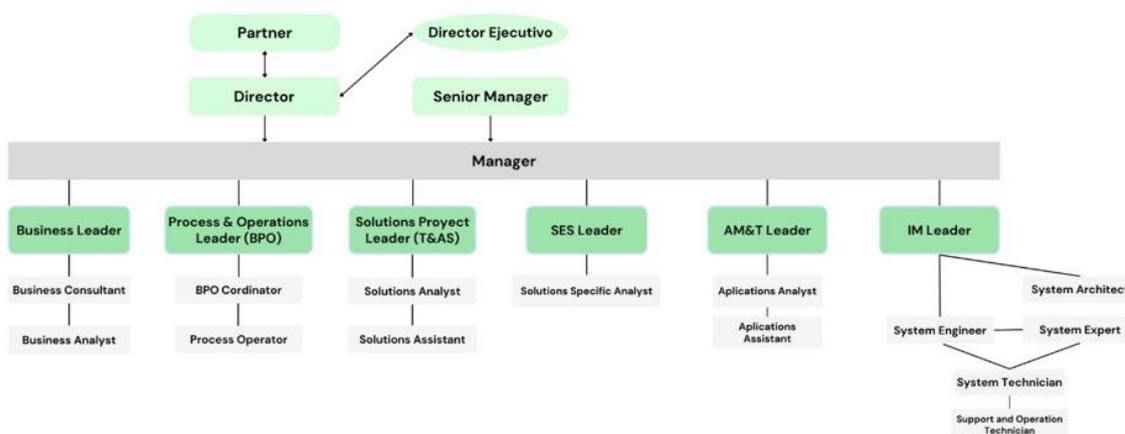


Figura 2.1: Organigrama de la estructura empresarial en la planta de Santander. Fuente: Elaboración propia.

El director y el *Senior Manager*<sup>5</sup> son las figuras operativas con más poder en la empresa, sin olvidar por supuesto a las importantes figuras de director ejecutivo y *partner* (socio de la empresa matriz), ellos conforman el equipo directivo.

Jerárquicamente, por debajo de este se encuentra el *Manager*<sup>6</sup>, que colabora activamente en la gestión del equipo, por ello su importancia en este estudio. Es un profesional clave en la actividad diaria de la empresa, sería similar a una posición de gerencia.

Por debajo, se encuentran los *Leader* de cada área funcional, se trata de profesionales con experiencia considerable y reconocimiento en su especialidad. Son determinantes por su cercanía con los trabajadores, guían cada proyecto en dirección a la consecución de sus fines.

<sup>4</sup> Según la RAE un organigrama se define como: sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

<sup>5</sup> El Senior Manager es una importante figura en la empresa. Posición previa a la sociatura, es un perfil con una sólida y demostrada experiencia.

<sup>6</sup> Según la RAE: Gerente o directivo de la sociedad.

## Optimización operativa de la planta de NTT Data en Santander: experiencias, desafíos y estrategias de mejora

Después, en función de la división que se trate, hay diferentes puestos y profesionales de distintas ramas encargados de sacar adelante los proyectos concretos.

Respecto a esto, es importante aclarar que el organigrama mostrado en la Figura 2.1 es orientativo y no abarca los 500 trabajadores que forman parte de la empresa, es una idea visual para entender la división jerárquica interna. Sabiendo esto, se puede entender con facilidad que en cada división hay multitud de proyectos y habrá varios *Leader* (en adelante Líder) en función de la carga de trabajo que abarquen (cada uno podrá encargarse de uno o varios proyectos). En cada proyecto, a su vez, habrá técnicos especializados en la materia, de los cuales se elegirá a uno o varios, en función de la necesidad, para ser coordinadores de los demás. Esta elección se basará en la experiencia, aptitud y dotes de liderazgo que presente el personal, y se decidirá pensando en el cumplimiento adecuado de los fines estratégicos de cada proyecto.

Una vez comprendida esta estructura, pasamos a adentrarnos en el departamento BPO<sup>7</sup>. Como ya se indicó anteriormente, este departamento está especializado en *outsourcing*, esto es, en la externalización de parte de la actividad empresarial de una compañía para permitir la concentración de esfuerzos y trabajo en aquellas operaciones, funciones y objetivos principales. Es decir, permite la posibilidad de una mayor especialización y desarrollo de cada empresa en su actividad o sector.

**Figura 2.2: Organigrama área BPO**

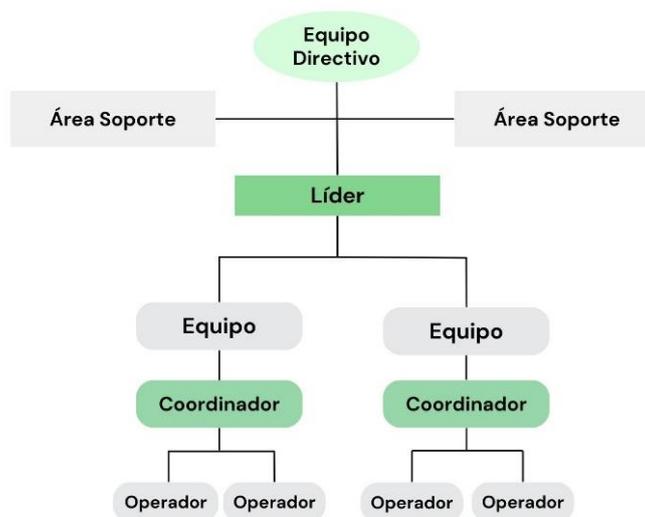


Figura 2.2: Organigrama área BPO. Fuente: Elaboración propia.

El Equipo Directivo es responsable de la coordinación y colaboración necesaria con el cliente para asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio y el alineamiento de estos con otros servicios/proyectos que se estén prestando al cliente. En el desarrollo de estas importantes funciones, además del área de BPO, participa el Client Manager como responsable global del cliente.

Muy importante es también el Líder, antes ya se habló de esta figura. Lleva a cabo labores de coordinación y distribución de la operativa en el equipo, supervisión

<sup>7</sup> Business Process Operations.

de la calidad del desempeño e identificación/participación en la propuesta de mejoras a implantar en el servicio. Resulta necesario insistir en la relevancia de este puesto en el día a día de la operativa empresarial, pues es quien reporta *feedback*<sup>8</sup> a el Manager sobre el desarrollo diario del proyecto en la línea indicada por el Equipo Directivo y el propio cliente.

El área soporte se encarga de proporcionar cobertura al servicio en aquellas funciones no operativas que son necesarias para garantizar la prestación de este (Control, Transformación, y otras).

Por último, las áreas operativas son indispensables, es su tarea ejecutar los procesos externalizados según las directrices del cliente y atendiendo a la distribución de funciones establecidas por el Equipo Directivo y el Líder.

### 3 PROYECTOS

Como Cia.<sup>9</sup> líder en el sector tecnológico, NTT DATA cuenta con diferentes proyectos en los que trabaja y busca tanto la evolución de la propia empresa como la de los clientes que confían en ella.

En primer lugar, es necesario hacer referencia a el ámbito de la **sostenibilidad**, en el que la empresa se encuentra especialmente enfocada.

- Prosperidad positiva: buscan transformar las empresas y la sociedad para un crecimiento exitoso con servicios y soluciones 100% sostenibles que involucren su cadena de valor de principio a fin.
- Planeta positivo: su objetivo es cero emisiones netas en todas sus operaciones en el año 2030, y en toda la cadena de valor para el año 2040. Buscan liderar con el ejemplo de transformar industrias positivamente mediante la innovación de servicios y soluciones que contribuyan a regenerar nuestro planeta.
- Positivo para personas: se prioriza dar forma a un mundo mejor para todos, aplicando sus capacidades digitales para mejorar los medios de vida y contribuir a una sociedad diversa, equitativa e inclusiva.

Concretamente se centran en 9 áreas específicas para lograr el mayor impacto posible.

En lo que respecta “Prosperidad Positiva”:

- Smart X Co- innovación: co-crear valor con clientes y socios para lograr una sociedad inteligente y sostenible.
- Cadena de valor sostenible: resiliente y sostenible para maximizar la eficiencia y gestionar la volatilidad.
- Futuro del trabajo: maximizar el rendimiento al proporcionar nuevas formas de trabajo en beneficio del bienestar de la sociedad.

En línea con “Planeta Positivo”:

---

<sup>8</sup> Se define como una retroalimentación, retorno. Es una respuesta dada a un estímulo como forma de evaluarlo. En el ambiente interno de la empresa, se refiere a las evaluaciones realizadas entre el equipo.

<sup>9</sup> Compañía.

Optimización operativa de la planta de NTT Data en Santander: experiencias, desafíos y estrategias de mejora

- Cero emisiones netas: innovar soluciones para sus propias operaciones y apoyar a los clientes y la sociedad en su camino hacia cero emisiones netas.
- Economía circular: desarrollar soluciones para los clientes que sean sostenibles y circulares desde su concepción, con el fin de eliminar los residuos.
- Naturaleza regenerativa: aplicar su tecnología para innovar en servicios y soluciones con impacto positivo en la naturaleza.

Y, por último, en línea con el área estratégica “Positivo para Personas”:

- Derechos Humanos, Diversidad, Equidad e Inclusión: ayudar a crear una sociedad equitativa donde las personas prosperen y respeten los derechos humanos de los demás.
- Conectividad Digital: innovar en capacidades digitales, proporcionando acceso igualitario a la tecnología con el objetivo de mejorar los estilos de vida.
- Participación Comunitaria: en asociación con la gente y comunidades cercanas a la compañía, enriquecer la vida de los ciudadanos en su globalidad.

**Figura 3.1.: Proyecto Sostenibilidad**



Figura 3.1.: Proyecto Sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.

Se posiciona como un innovador sistema global de confianza para lograr una economía regenerativa.

Además, como vemos en la Figura 3.2 sobre la puntuación ESG<sup>10</sup> de S&P Global sobre los proveedores de servicios de IT, se hace aún más evidente su compromiso con la sostenibilidad y un futuro mejor.

La puntuación total de S&P Global se formula basándose en criterios predefinidos basados en la materialidad financiera para cada industria. Las puntuaciones ESG sólo se formulan para empresas cotizadas en bolsa.

Las puntuaciones de sostenibilidad ambiental se basan en las emisiones de gases de efecto invernadero, los residuos y la contaminación, el uso del agua y el uso del suelo.

Las puntuaciones de sostenibilidad social se basan en la fuerza laboral y la diversidad, la gestión de la seguridad, el compromiso con los clientes y las comunidades.

<sup>10</sup> “Environmental Social and Governance”, es decir, criterios ambientales, sociales y de gobernanza.

Los resultados obtenidos en sostenibilidad en la gobernanza están basados en la estructura y la supervisión, el código y los valores, la transparencia y la presentación de informes, y los riesgos financieros y operativos.

**Figura 3.2.: Puntuación ESG de S&P Global**

Proveedor de servicios IT	Puntuación total <sup>1</sup>	Ambiental <sup>2</sup>	Social <sup>3</sup>	Gobernanza y economía <sup>4</sup>
Mejor de la industria		99	90	88
<b>NTT DATA</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>80</b>	<b>83</b>
Capgemini	81	93	81	74
Tencent	73	92	70	66
IBM	60	82	43	66
Oracle	57	77	48	55
Microsoft	52	79	42	50
Amazon	36	37	21	51

Figura 3.2.: Puntuación ESG e S&P Global. Fuente: S&P Global.

Un gran criterio diferencial de la Cia. es el personal, el que probablemente es su activo más valioso. NTT DATA fue nombrada Top Employer en 2024 en 29 países en el mundo. Se posiciona como una de las principales elecciones para los profesionales e IT a nivel mundial.

**Figura 3.3.: Mapa Top Employer NTT DATA 2024**

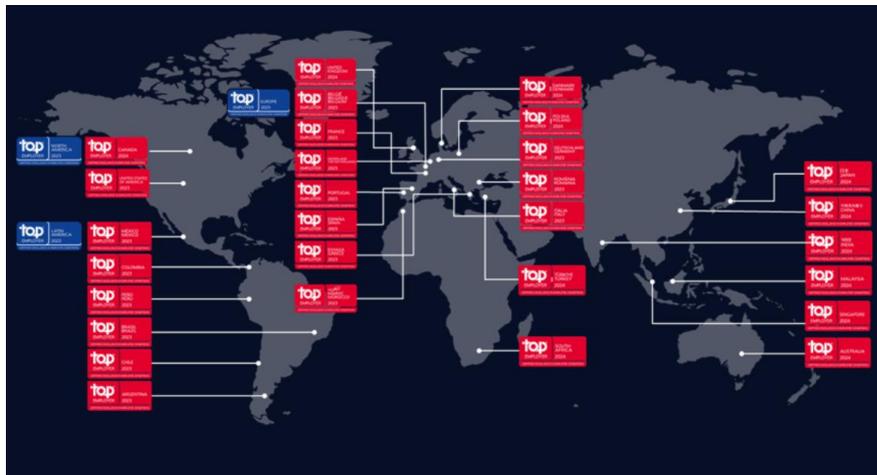


Figura 3.3.: Mapa Top Employer NTT DATA 2024. Fuente: Información interna.

También es fundamental para la empresa su enfoque en la **innovación en IT**, considerado una ventaja competitiva. La innovación es resultado de aplicar la tecnología y la experiencia en la industria para resolver desafíos empresariales significativos. Entre algunos de sus proyectos más innovadores se encuentran:

- Web 3
- Digital Twins, en búsqueda de la creación de mejores sociedades.
- Green tech, avanzando hacia cero emisiones netas.
- Digital linguistics & LLM: procesa el lenguaje para aumentar la productividad.

## Optimización operativa de la planta de NTT Data en Santander: experiencias, desafíos y estrategias de mejora

- Smart robotics, para automatizar la actividad empresarial.
- Metaverse: un programa diseñado exclusivamente para el descubrimiento de las capas del metaverso.
- 5G, que transforma el programa con servicios celulares.
- Zero trust security: utiliza conectividad e infraestructura para remodelar la movilidad.
- IoT & Edge analytics: mejora la seguridad pública con IoT<sup>11</sup> y análisis Edge<sup>12</sup>.

Por medio de estos proyectos, objetivos y estrategias en que se basa el grupo, se enfocan en su principal función que es la **creación de valor para el cliente** a través del alcance de resultados clave y cumplimiento de objetivos principales, la creación de relaciones profundas y una mayor comprensión del negocio, un conocimiento especializado en la industria, todo ello mediante la consultoría, la transformación digital y la integración de sistemas.

La creación de valor a través de la proyección estratégica de los inputs previamente citados lleva a la conexión con un futuro mejor, más seguro y globalizado que empodera a los clientes, a las comunidades y a los empleados. La compañía se centra en la oferta de soluciones innovadora edge-to-cloud<sup>13</sup>, infraestructura de datos y red y servicios gestionados.

## 4 METODOLOGÍA

A continuación, se explicará la metodología empleada en el trabajo de investigación realizado, cuya observancia ha permitido extraer conclusiones y, con ello, proponer estrategias de mejora o desarrollo de la empresa NTT DATA BPO, SLU.

En primer lugar, se procedió a localizar la muestra. Para la realización del presente trabajo se han extraído datos de la Base de Datos de Balances Ibéricos (SABI). Se trata de una herramienta de información general económica y financiera con datos referentes a 2.900.000 empresas españolas y 900.000 portuguesas.

En la citada base de datos SABI, figura la empresa NTT DATA BPO, SLU a nivel peninsular, no la oficina de Santander. Por ello, se ha basado este estudio en datos de la empresa NTT DATA SPAIN, BPO, SLU., para después extrapolar los datos a la sede cántabra, habiendo entendido previamente su distribución, valores, situación económica del momento, evolución, estructura y demás aspectos en los que previamente se ha basado el estudio.

La intención era seleccionar los datos con más relevancia para el estudio, y que proporcionaran información lo más fiable posible para comprender la trayectoria empresarial, así como para aportar propuestas sobre los posibles siguientes pasos para la optimización operativa, sin perder respeto a sus valores y objetivos. Por ello se ha tomado como período aquel que abarca años 2020 a 2022. A lo largo del trabajo se analizarán los resultados, así como la evolución de los mismos para observar las tendencias de la organización y detectar posibles oportunidades de mejora.

La empresa a nivel nacional tiene su sede central en Barcelona. A pesar de ello, es importante tener en cuenta la red de oficinas con las que cuenta en todo

---

<sup>11</sup> “Internet of Things”

<sup>12</sup> Es el proceso de analizar datos y encontrar soluciones en el perímetro, donde los datos se recopilan a través de dispositivos inteligentes IoT.

<sup>13</sup> Desde los dispositivos hasta la nube.

España, centrándose este estudio en las consecuencias que tendrán los resultados en su sede ubicada en la localidad de Santander.

En primer lugar, se realizará un análisis financiero en el que se observarán la evolución de las partidas de activo y pasivo para comprender mejor la estructura financiera de la empresa, así como conocer los posibles cambios de estrategia empresarial mediante la observancia de los movimientos en sus inversiones y gestión de recursos. Posteriormente, se estudiará el fondo de maniobra, además de otras ratios relevantes como las ratios de solvencia, liquidez, autonomía financiera. También forma parte del análisis financiero el análisis de la evolución de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el período seleccionado en búsqueda de información relevante para la obtención de conclusiones en el presente estudio.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de rentabilidades en el que se tendrán en cuenta la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera con objeto de identificar las consecuencias que hayan podido tener en parámetros sede rentabilidad las decisiones de la empresa a nivel financiero.

También se estudiará la evolución del personal contratado por la empresa y la integración local en la capital cántabra, con la finalidad de cotejar toda la información obtenida a lo largo del estudio.

También se ha considerado imprescindible en este estudio la realización de un análisis DAFO por la cantidad de información obtenida y su consiguiente interpretación, que será necesaria para poder ubicar la situación y proyección de la entidad, así como obtener conclusiones y elaborar un plan operativo consecuente.

## 5 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero o análisis de los estados contables es una rama de la contabilidad que elabora una teoría básica que permite a los diferentes agentes económicos, relacionados directa o indirectamente con la entidad, diagnosticar y enjuiciar la gestión realizada y adoptar, preferentemente en el corto plazo, aquellas decisiones que les faciliten la consecución de los objetivos que se hayan propuesto.

**Figura 5.1.: Análisis Financiero**

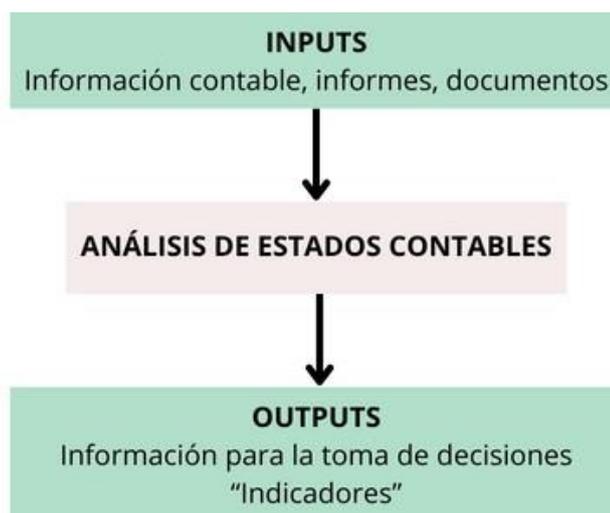


Figura 5.1.: Análisis Financiero. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de un análisis financiero, puede ocurrir que se analicen ratios referidas sólo al largo o al corto plazo. El análisis a corto plazo evalúa la capacidad de las organizaciones para hacer frente a sus compromisos pertenecientes a el ciclo de explotación<sup>14</sup> (es decir, a sus compromisos más inmediatos) con los recursos disponibles. Con carácter general, las empresas emplean el año natural como punto de referencia para distinguir entre las partidas corrientes y no corrientes. Por ello, en este estudio se toma como referencia el transcurso del año natural para hacer la distinción entre los pasivos y activos a corto y a largo plazo. Por el contrario, las ratios referidas al medio o largo plazo son aquellas que evalúan la capacidad y situación de la empresa en un espacio de tiempo superior al ciclo de explotación. Cabe aclarar que en el presente estudio no se llevará a cabo un análisis por separado del análisis financiero a corto y a largo, sino que se tendrán en cuenta las ratios y partidas que aporten información relevante.

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales

Numerosas organizaciones en el panorama nacional e internacional han desaparecido por no destinar una sección de sus recursos a un correcto asesoramiento de negocio profesional, completo y personalizado que permita vislumbrar los puntos débiles y fuertes e incluso proponga un plan de negocio optimizado para corregir aquellos aspectos que puedan generar mayores problemas en el futuro.

“Cada vez con mayor frecuencia, los estudios financieros de las empresas van adquiriendo una mayor importancia en el campo de la gestión como consecuencia de la complejidad de los problemas que la sociedad actual plantea” (Gil Lafuente, 2001)

En el análisis financiero de la empresa NTT DATA, BPO SLU., se analizarán en primer lugar la evolución de las partidas de activo y pasivo buscando en este proceso conocer los posibles cambios de estrategia empresarial mediante la observancia de los movimientos en sus inversiones y gestión de recursos. Posteriormente, se estudiará el fondo de maniobra, además de otras ratios relevantes como las ratios de solvencia, liquidez, autonomía financiera a medio y largo plazo, el coeficiente de solvencia y el apalancamiento. También se analizará la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en búsqueda de información relevante para la obtención de conclusiones precisas en el presente estudio.

## 5.1 ACTIVO

El activo de una empresa se refiere a todos los recursos que posee la compañía y que se espera que generen beneficios económicos futuros. Estos recursos pueden incluir efectivo, cuentas a cobrar, inventarios, propiedades, equipos, inversiones, entre otros. En otras palabras, el activo representa los bienes y derechos de la empresa

Para el análisis del rendimiento operativo de una empresa, es importante comprender el activo porque constituye la base para la generación de ingresos y la realización de operaciones comerciales. Es esencial para respaldar las actividades operativas de la empresa y su capacidad para generar ventas. Por ejemplo, algunos

---

<sup>14</sup> Se denomina ciclo de explotación al tiempo que transcurre desde que la empresa adquiere los activos que se incorporan al proceso productivo (materia prima) y la realización final en forma de efectivo, una vez vendido el producto o servicio final. Su duración dependerá del período medio de maduración.

activos como inventarios y equipos de producción son necesarios para la fabricación y venta de productos, mientras que las inversiones pueden proporcionar rendimientos financieros adicionales.

La comprensión del activo permite a los analistas evaluar su eficiencia en la gestión de recursos y su capacidad para generar ingresos a partir de estos activos. Además, el análisis del activo puede revelar información sobre la solidez financiera de la empresa, su liquidez y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras tanto a largo como a corto plazo.

Por todo ello, en el presente trabajo se considera la evolución del activo en el período estudiado fundamental para comprender el rendimiento operativo de NTT DATA BPO, SLU. porque representa los recursos que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones comerciales y generar ingresos. Su estudio proporciona información valiosa sobre la eficiencia y salud financiera de la empresa, lo que permite evaluar su capacidad de crear valor y alcanzar los objetivos fijados. Para obtener conclusiones, se tendrán en cuenta todas las partidas de activo presentes en el balance de situación formulado por la empresa que nos interesa.

**Figura 5.1.: Total Activo**

	2020	2021	2022
<b>Inmovilizado</b>	13.887,00	12.876,00	10.857,00
Inmovilizado material	10.801,00	9.818,00	7.980,00
Inmovilizado inmaterial	467,00	225,00	175,00
Otros activos fijos	2.619,00	2.833,00	2.702,00
<b>Activo circulante</b>	53.177,00	59.143,00	68.204,00
Existencias	10,00	11,00	10,00
Deudores	43.395,00	45.964,00	52.101,00
Otros activos líquidos	9.772,00	13.168,00	16.093,00
Tesorería	752,00	232,00	115,00
<b>Total activo</b>	67.064,00	72.019,00	79.061,00

Figura 5.1.: Total Activo. Fuente: Elaboración propia a través de la base de datos SABI. Datos expresados en miles de euros, extraídos del Balance de Situación Aprobado según el PGC 2007.

Tomando en consideración los resultados obtenidos, es destacable el aumento progresivo que ha experimentado el activo de la empresa, pasando de 67.064 miles de euros en 2020 hasta llegar a 79.061 miles de euros en 2022, lo que supone un incremento del 17,88% en tres años.

Observando las partidas de inmovilizado, se aprecia que la empresa redujo su inmovilizado tanto material como inmaterial en el período estudiado. En cambio, llama la atención el incremento de “otros activos fijos”. Para encontrar una explicación se deberán tener en cuenta las diferentes inversiones y estrategias empresariales llevadas a cabo esos ejercicios. ¿En qué pudo estar invirtiendo la compañía para producir estos cambios en sus partidas de activo?

Destaca también el aumento del activo circulante, de los deudores y de otros activos líquidos especialmente, que pasa de 9.777 miles de euros en 2020 a 16.093 miles de euros en 2022. La tesorería sin embargo disminuye. No hay duda de que la empresa está cambiando su estrategia y redirigiendo sus activos a diferentes fuentes de inversión, redistribuyendo sus partidas de activo. Más adelante, tras haber

## Optimización operativa de la planta de NTT Data en Santander: experiencias, desafíos y estrategias de mejora

analizado las diferentes áreas de interés para este estudio, se establecerán conclusiones que darán respuesta a todos estos movimientos.

Importa resaltar que, en cómputo global, el activo de la empresa ha sido aumentado, lo cual proporciona una buena imagen de la empresa de cara a los inversores, clientes y acreedores, pues según estos resultados, la empresa podrá hacer frente a sus deudas tanto a largo como a corto plazo.

**Figura 5.2.: Evolución del Activo**

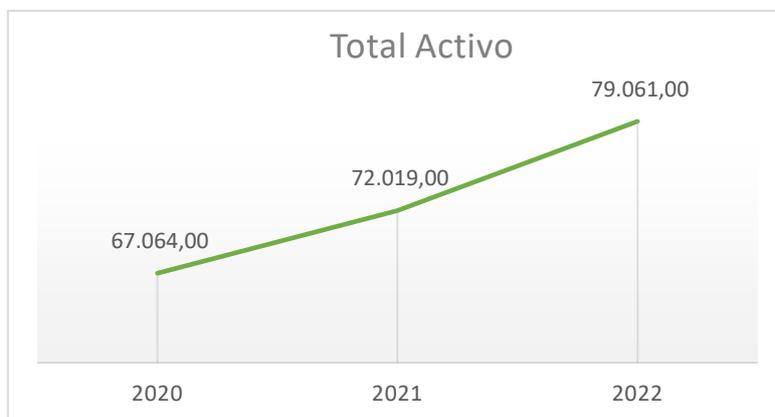


Figura 5.2.: Evolución del Activo. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI. Datos expresados en miles de euros.

## 5.2 PASIVO

El pasivo es el término contable que define el conjunto de deudas y obligaciones pendientes de pago. El pasivo informa sobre el origen de los fondos para realizar las inversiones mostradas por las partidas de activo. Este término es esencial para conocer la estructura y salud económica de una empresa, hace referencia a todas las deudas y obligaciones que una empresa tiene contraídas con sus acreedores.

Es una figura esencial en el ámbito de una empresa para obtener financiación, y tener oportunidad de expansión. Además, tanto el pasivo a corto plazo como las cuentas por pagar son un concepto fundamental y representativo de la liquidez de una compañía y su capacidad para hacer frente a sus deudas.

También es importante tener en cuenta que un exceso de pasivo puede ser señal de problemas financieros, mientras que un pasivo manejable indica una salud financiera sólida.

**Figura 5.3.: Fórmula Pasivo**

$$\text{Pasivo} = \text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}$$

$$\text{Pasivo Total} = \text{Activo Total} - \text{Patrimonio Neto}$$

Figura 5.3.: Fórmula Pasivo. Fuente: Elaboración propia.

Una vez entendida esta explicación previa, se procede al análisis de la evolución en el período estudiado de las partidas de pasivo de la empresa NTT DATA BPO, SLU.

**Figura 5.4.: Total Pasivo**

	2020	2021	2022
<b>Fondos propios</b>	17.603,00	22.383,00	31.748,00
Capital suscrito	553,00	553,00	553,00
Otros fondos propios	17.050,00	21.830,00	31.195,00
<b>Pasivo fijo</b>	606,00	18,00	n.d.
Acreeedores a L.P.	605,00	n.d.	n.d.
Otros pasivos fijos	1,00	18,00	-
<b>Pasivo líquido</b>	48.855,00	49.618,00	47.313,00
Acreeedores comerciales	17.349,00	12.641,00	12.605,00
Otros pasivos líquidos	31.506,00	36.977,00	34.708,00
<b>Total pasivo y capital propio</b>	67.064,00	72.019,00	79.061,00

Figura 5.4.: Total Pasivo. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI. Datos expresados en miles de euros, extraídos del Balance de Situación Aprobado según el PGC 2007.

Sin duda, lo más llamativo que se encuentra en los datos expuestos es el aumento de los fondos propios entre los ejercicios de 2020 a 2022. El capital suscrito se mantiene, pero, en cambio, la partida de “otros fondos propios” aumenta en un 82,96%, lo que provoca que los fondos propios pasen de 17.603 miles de euros en 2020 a 31.748 miles de euros en 2022.

También es destacable la disminución de las deudas, en concreto la partida de acreedores comerciales desciende desde 17.349 miles de euros en 2020 a 12.605 miles de euros en 2022, no así a partida de “otros pasivos líquidos” que aumenta en un 10,16%, pero tal aumento no es suficiente para compensar el detrimento de acreedores comerciales, por lo tanto, el pasivo líquido en su totalidad se ve disminuido.

### 5.3 FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra, también conocido como fondo de rotación, capital circulante o capital corriente, se define como la diferencia entre el activo y el pasivo corriente. Es la parte del activo corriente que se financia con capital permanente<sup>15</sup>.

Representa la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus pagos en el corto plazo, es decir, en su ciclo de explotación.

#### Figura 5.3.1.: Fórmula Fondo de Maniobra

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Figura 5.3.1.: Fórmula Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia

<sup>15</sup> El capital permanente está compuesto por el patrimonio neto (PN) y el pasivo no corriente (PNC). Persiste a disposición de la empresa un período largo de tiempo y permiten que esta desarrolle y mantener sus inversiones a largo plazo, así como hacer frente a su operativa constante.

### Figura 5.3.2.: Gráfico representativo del Fondo de Maniobra



Figura 5.3.2.: Gráfico representativo del Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia.

La situación óptima se da en caso de que el fondo de maniobra sea positivo o superior a cero. Ello significaría que parte del activo corriente está financiado con recursos permanentes y sugeriría una buena salud de la empresa NTT DATA BPO, SLU. En este caso la empresa es capaz de responder a sus pagos más inmediatos, tiene liquidez suficiente.

Otro escenario posible es que el fondo de maniobra sea igual a cero. Ello sería indicativo de que la empresa tiene recursos suficientes para hacer frente a los pagos de deuda a corto plazo, siendo esto una situación arriesgada para la empresa.

En una situación hipotética diferente, el fondo de maniobra tendría resultado negativo, lo que mostraría una mala situación de la empresa, que entraría en una situación de no liquidez cuando se aproximan los compromisos de pago. En este caso la empresa estaría en una situación de desequilibrio financiero.

Si bien es cierto que conviene hacer matices a estas afirmaciones sobre los escenarios posibles ya que muchas empresas no utilizan la duración del período medio de maduración a la hora de separar entre partidas corrientes y no corrientes, por lo que al utilizar como referencia el año natural seguirán apareciendo capitales circulantes negativos. Además, se debe tener en cuenta el aprovechamiento de fuentes de financiación de plazos muy superiores a la velocidad de rotación de los activos que lleva a cabo la empresa, lo que hace que genere tesorería rápidamente.

Tener un capital corriente positivo tampoco implica una situación de equilibrio financiero a corto plazo. Puede ser que, aunque sea positivo, la cantidad no sea la necesaria para hacer frente a futuras contingencias propias del ciclo de explotación.

Por todo ello, se puede deducir que para realizar un correcto análisis financiero de una empresa es necesario atender a las características de la misma, que pueden condicionar los resultados obtenidos. Eso se hará en ese estudio con la información obtenida en la base de datos SABI. Se interpretarán los resultados obtenidos en atención a la específica situación de la compañía, concluyendo las posibles tendencias y apuntando posibles estrategias de mejora para el crecimiento de NTT DATA BPO, SLU. Además, es necesario especificar que, a pesar de los apuntes y especificaciones detallados en las anteriores líneas, se pueden concretar las diferentes situaciones atendiendo al resultado del fondo de maniobra en las siguientes:

### Figura 5.3.3.: Posibles escenarios FM

- >0 Situación Óptima.** Parte del AC está financiado con recursos permanentes
- =0 Situación arriesgada.** Recursos suficientes para hacer frente a la deuda a corto plazo
- <0** Cuando se aproximan los compromisos de pago la empresa puede entrar en una **situación de no liquidez**

Figura 5.3.3: Posibles escenarios FM. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5.3.4.: Fondo de Maniobra**

	2020	2021	2022
Fondo de Maniobra	26.056,00	33.334,00	39.506,00

Figura 5.3.4.: Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI. Datos expresados en miles de euros, extraídos del Balance de Situación Aprobado según el PGC 2007.

Como se observa en la Figura 5.3.4., el capital circulante de la empresa NTT DATA BPO, SLU., ha aumentado progresivamente en el período que ocupa entre los ejercicios de 2020 a 2022, hasta concretarse en un crecimiento total de 51,62%.

Es destacable la gran diferencia entre los ejercicios de 2020 a 2021, pasando de 26.056 miles de euros a 33.334 miles de euros, lo que pudo deberse a que en 2020 se sufrió una disminución del fondo de maniobra probablemente producida por las devastadoras consecuencias de la crisis sanitaria COVID 19. Sin embargo, es destacable también el incremento experimentado en los ejercicios 2021 y 2022.

Todo ello desemboca en un crecimiento en el período analizado desde 26.056 miles de euros a casi 40 mil, prácticamente duplicando la empresa su fondo de maniobra, lo cual no sólo demuestra que la organización es capaz (y cada vez más) de hacer frente a sus obligaciones, sino que, además, si la empresa sufriera retrasos en los cobros de sus clientes tendría la certeza de poder responder a sus compromisos de pagos inmediatos. Puede reembolsar pasivos, reinvertir en el negocio, hacer distribuciones a los accionistas, pagar facturas y crear un colchón para futuros retos financieros. Todo esto nos sugiere una situación de equilibrio financiero de la empresa, muy favorable para la imagen de la empresa de cara a los inversores y accionistas.

Sin olvidar todo lo anterior, debemos recordar que no se recomienda que el coeficiente positivo del fondo de maniobra sea excesivo, ya que la empresa podría estar incurriendo en un coste de oportunidad<sup>16</sup>, al limitar su inversión en ciertos proyectos como su expansión o desarrollo en la medida en que acumula gran cantidad de recursos financieros. Se plantea la posibilidad de que la sociedad NTT DATA BPO, SLU., podría estar perdiendo oportunidades de crecimiento al no invertir un mayor porcentaje de sus recursos.

**Figura 5.3.5.: Evolución del Fondo de Maniobra**



Figura 5.3.5.: Evolución del Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI. Datos expresados en miles de euros, extraídos del Balance de Situación Aprobado según el PGC 2007.

Como se ve en la Figura 5.5. y se ha indicado anteriormente, el fondo de maniobra ha aumentado considerablemente en los últimos ejercicios, lo que demuestra el crecimiento empresarial de NTT DATA, BPO SLU.

<sup>16</sup> Se define el coste de oportunidad como el beneficio económico perdido al elegir una opción en particular.

## 5.4 RATIOS RELEVANTES

En este epígrafe se procede al análisis de la selección de ratios que se han elegido en aras de obtener un resultado lo más fiel posible a la realidad económico-financiera de la empresa objeto de estudio.

Como es de esperar, todas las empresas buscan llegar la llamada **situación de equilibrio financiero**, que se caracteriza porque el Patrimonio Neto es positivo (la empresa tiene solvencia) y el capital corriente también es positivo (liquidez). Al tener la empresa tanto un Patrimonio Neto como un capital corriente positivo, es de esperar que no se produzcan problemas de pago ni a largo ni a corto plazo.

También es necesario conocer la **situación de suspensión de pagos**, caracterizarse por tener la empresa un Patrimonio Neto positivo (hay solvencia), pero el capital corriente es negativo (el pasivo corriente es mayor que el activo corriente, no hay liquidez). El exigible a corto plazo ha crecido mucho y se utiliza para financiar una parte del activo fijo, lo que provoca una situación de desequilibrio financiero.

Aún existe una situación más grave que el desequilibrio financiero, y esta es la **situación de quiebra**, y se produce cuando el valor del activo es inferior al importe pendiente de deudas, es decir, cuando el patrimonio neto es negativo (indicativo de insolvencia).

**Figura 5.4.1.: Ratios**

	2020	2021	2022
Ratio de solvencia	1,09	1,19	1,44
Ratio de liquidez	1,09	1,19	1,44
Apalancamiento (%)	3,44	0,08	-

Figura 5.4.1.: Ratios. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI. Datos extraídos del Balance de Situación Aprobado según el PGC 2007.

La ratio de solvencia es un indicador financiero que revela la capacidad de la empresa para sobrevivir en el largo plazo. Determina la capacidad o no de la empresa para hacer frente a todas sus deudas con los activos disponibles en un momento determinado. En caso de que los activos sean suficientes para respaldar los pasivos, la empresa será solvente. En caso contrario, se estará frente a una empresa con problemas a la hora de resolver sus deudas contraídas.

Para interpretar los resultados atenderemos a los siguientes criterios:

- Un valor <1 revelará que la empresa se encuentra en quiebra.
- Un resultado 1-1.5 refleja que la empresa se encuentra en una situación normal, aunque se deberían tomar medidas para mejorar y tener un mayor respaldo frente a sus deudas.
- El resultado óptimo se encuentra entre los valores 1.5-2 reflejando una situación de equilibrio financiero.
- Un resultado >2 refleja una empresa muy solvente, aunque se corre riesgo de poseer demasiados activos corrientes y en el caso de ser gran parte de ello tesorería, perdería valor con el paso del tiempo, por lo que la empresa debería plantearse una reorganización de sus activos y plantear nuevas estrategias de inversión.

En los resultados obtenidos se observa que los resultados van de 1,09 a 1,44 desde 2020 a 2022, respectivamente, aumentando cada año. Es cierto que ello no

refleja la situación óptima, pero también se debe atender al factor de mejoría demostrado en los últimos ejercicios.

La ratio de liquidez se aplica para conocer la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. El valor óptimo lo darán aquellos casos en los que se obtenga un resultado mayor a la unidad, aunque debemos precisar que este resultado óptimo no tiene por qué coincidir en todos los sectores. Para analizar cuál es la situación de la empresa en cuanto a la liquidez, se debe hallar el coeficiente entre el efectivo y otros medios líquidos y el pasivo corriente. En este caso, como se puede ver, desde el año 2020 siempre ha dado cifras superiores a la unidad y, además, se ha visto incrementado tanto en el ejercicio de 2021 como en el 2022.

El estudio de las ratios de solvencia y liquidez forman parte del análisis de la posición financiera estática, y en este momento es necesario comprender mejor ambos conceptos para no caer en el frecuente error de confundirlos.

Cuando se dice que una empresa es solvente significa que es capaz de hacer frente a sus deudas en un periodo de tiempo, sin embargo, con la liquidez se hace referencia a la capacidad que tienen los activos para convertirse en efectivo sin que se vea reducido el valor de los mismos.

En términos generales, se puede afirmar que la liquidez es la encargada de proporcionar solvencia a la empresa, ya que cuando una empresa presenta unos buenos resultados de liquidez, tendrá capacidad de hacer frente a sus activos y, por lo tanto, también a sus pagos, lo que la convertirá en una empresa no sólo con buenos resultados de liquidez, sino también de solvencia.

Por el contrario, una empresa solvente no tiene por qué presentar buenos resultados de liquidez. Esto se debe a aquellas situaciones en que las empresas tienen invertido su capital en el largo plazo, el cual no podrá estar disponible de manera inmediata. En este caso esa empresa será solvente, pero no tendrá liquidez.

En cuanto al apalancamiento financiero, consiste en utilizar deuda para realizar inversiones, de forma que estén financiados tanto los fondos propios como los ajenos. La finalidad es poder aumentar la inversión, financiándola con deuda, para obtener así mayor rentabilidad.

Si el apalancamiento financiero es  $>1$  estará siendo rentable acudir a la deuda para financiar la inversión, mientras que si es  $<1$  el coste de la financiación ajena está siendo mayor que la rentabilidad y, por tanto, será mejor financiarse tan solo con el capital propio.

En los datos obtenidos podemos encontrar en 2020 un apalancamiento muy positivo, no así en el 2021 y, por último, en el 2022 no se conocen datos por lo que no podemos obtener información muy fiable en cuanto al apalancamiento de la empresa.

## **5.5 EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE PyG**

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y los gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto (las cuentas de los grupos 8 y 9 del PGC 2007). Además, los gastos e ingresos se clasifican por su naturaleza.

**Figura 5.5.1.: Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

Optimización operativa de la planta de NTT Data en Santander: experiencias, desafíos y estrategias de mejora

	2020	2021	2022
Ingresos de explotación	119.414,00	125.219,00	146.383,00
Importe neto Cifra de Ventas	119.270,00	125.060,00	146.264,00
Resultado bruto	146.383,00	125.219,00	119.414,00
Otros gastos de explotación	134.079,00	119.056,00	113.109,00
Resultado Explotación	6.305,00	6.163,00	12.304,00
Ingresos financieros	181,00	587,00	522,00
Gastos financieros	306,00	217,00	697,00
Resultado financiero	-125,00	370,00	-175,00
Resultados Ordinarios antes de impuestos	6.180,00	6.533,00	12.129,00
Impuesto sobre sociedades	1.777,00	1.753,00	2.962,00
Resultado Actividades Ordinarias	4.403,00	4.780,00	9.167,00
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>4.403,00</b>	<b>4.780,00</b>	<b>9.167,00</b>
Gastos de personal	51.460,00	58.684,00	72.850,00
Dotaciones para amortización de inmovilizado	1.825,00	1.758,00	1.922,00
Gastos financieros y gastos asimilados	306,00	217,00	590,00
Cash Flow	6.228,00	6.538,00	11.089,00
Valor agregado	59.771,00	67.192,00	87.491,00
EBIT	6.305,00	6.163,00	12.304,00
EBITDA	8.130,00	7.921,00	14.226,00

Figura 5.5.1.: Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI. Datos expresados en miles de euros, extraídos del Balance de Situación Aprobado según el PGC 2007.

Como puede observarse en la Figura 5.5.1., la empresa NTT DATA BPO, SLU no solo ha aumentado considerablemente sus ingresos de explotación (pasando de 119.414 miles de euros en 2020 a 146.383 miles de euros en 2022) sino que en esta misma línea han evolucionado el resultado del ejercicio obtenido los citados años, siendo indudablemente más pronunciado la mejoría en el 2022 respecto a 2021 que en el 2021 respecto al 2020. En el período que va desde 2021 a 2022 la empresa ha incrementado su resultado del ejercicio en un 91,7%, mientras que entre los ejercicios de 2020 a 2021 apenas aumentó un 8,5%.

Observando los datos obtenidos, puede deducirse que ese mayor incremento en el 2022 puede deberse al resultado de explotación obtenido ese año sumado a la cifra de 9.167 miles de euros obtenida en la partida de "Resultado de Actividades Ordinarias".

El Cash Flow<sup>17</sup>, también conocido como recursos generados o capacidad de autofinanciación, se trata del concepto que explica los flujos de efectivo en una empresa en un período. En definitiva, muestra la liquidez de una compañía. Es la capacidad que tiene la empresa para generar recursos antes de detracer los gastos financieros e impuestos. Este concepto es interesante ya que permite a los accionistas comparar empresas con independencia de las condiciones financieras e impositivas. También pretende mostrar los recursos generados por la entidad que están disponibles para decidir sobre la política de autofinanciación y reparto al exterior de los mismos. En el período analizado, se muestra un enorme crecimiento de los recursos generados por la empresa, llegando prácticamente a duplicarse, pasando de 6.228 miles de euros en 2020 a 11.089 miles de euros en 2022.

<sup>17</sup> Término en inglés para referirse al flujo de caja o de tesorería.

El valor agregado es la utilidad adicional que se obtiene de un bien o servicio como consecuencia de haber sufrido un proceso de transformación. Ese proceso de transformación entre el elemento inicial hasta el producto o servicio final que se ofrece al público produce un valor añadido. La realidad es que existe una gran variedad de definiciones del término valor agregado que adoptan diferentes perspectivas entre sí según el criterio de la institución o persona que las formuló. Una definición concentrada la proporciona el Diccionario de Oxford, que indica que el valor agregado es “el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales”. También en este punto es relevante atender al apunte que hizo ya hace cien años el poeta español Antonio Machado: “todo necio confunde valor y precio”. Es indiscutible que, al ofrecer un servicio, no es suficiente conocer sus costes de producción, sino que, sobre todo, se debe saber cuáles son las características o atributos que más aprecian los consumidores, y cual es el valor percibido de ellos.

Una vez entendido el concepto, nos dirigimos a la Figura 5.5.1. y en el indicador llamado “valor agregado”, al observar su evolución, se entiende perfectamente la mejora del servicio que ha llevado a cabo la empresa NTT DATA BO, SLU, que ha aumentado su valor agregado en un 47,8% en los ejercicios analizados.

El EBITDA<sup>18</sup> es un indicador financiero que muestra el beneficio de una empresa antes de restar los intereses a pagar por la deuda contraída, los impuestos propios de tu negocio, las depreciaciones por deterioro y la amortización de las inversiones realizadas. Su propósito principal es obtener una imagen fiel de las ganancias o pérdidas en el núcleo de la empresa. Permite el conocimiento inmediato de la rentabilidad o no de un negocio, ya que representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

Se calcula a partir del resultado de explotación de la empresa, también conocido como EBIT<sup>19</sup> (por lo que se acaba de descifrar, sin mucha dificultad, el significado de este indicador en la Figura 5.5.1.) sin tener en cuenta elementos financieros (intereses de la deuda), tributarios (impuestos), cambios de valor del inmovilizado (depreciaciones) y de recuperación de la inversión.

Como se observa, el resultado de explotación o EBIT ha aumentado considerablemente en los últimos ejercicios, pasando de 6.305 miles de euros en 2020 a 12.304 miles de euros en 2022, obteniendo un aumento del 95,14%, lo que proporciona una imagen favorable para la empresa.

Algunas de las principales aportaciones del EBITDA son:

- Muestra los resultados del negocio sin considerar aspectos financieros ni tributarios, por lo que permite saber si el negocio en sí funciona más allá del sistema de financiación empleado. Para el EBITDA, lo importante es saber cuánto puede generar un proyecto. Si se obtiene un resultado positivo, se entiende que el negocio, en principio, es rentable, y su éxito dependerá de la gestión de los gastos financieros, fiscalidad, depreciaciones y amortizaciones. En contraposición, si se obtiene un EBITDA negativo, es señal de que el negocio no es rentable y se debería replantear la continuación o no de la actividad.
- Es una herramienta muy útil para la comparación de empresas, ya que muestra una información no afectada por el apalancamiento financiero, por los impuestos ni los costes de amortización, que en determinadas empresas y sectores son muy altos. Permite conocer en términos

---

<sup>18</sup> Acrónimo de los términos en inglés *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*.

<sup>19</sup> *Earnings Before Interests, Taxes*.

homogéneos las rentabilidades de diferentes empresas, incluso a nivel internacional.

- También puede servir para hacerse una primera idea de la solvencia de la empresa, ya que este indicador permite estimar, de forma más abreviada, cual es el flujo de efectivo disponible en la empresa. Muestra cuánto dinero le queda al negocio para pagar sus deudas una vez restados sus gastos más importantes.

Atendiendo a los resultados obtenidos en la anterior tabla, el EBITDA no sólo ha obtenido un resultado positivo, sino que, en la misma dirección que el EBIT, ha aumentado considerablemente en los ejercicios registrados. En el 2022 se encontraba en 14.226 miles de euros y, por la proyección de los años anteriores, todo parece que seguirá avanzando en sentido ascendente.

## 6 ANÁLISIS DE RENTABILIDADES

El rendimiento operativo es una medida que muestra cómo está funcionando una compañía, analizando las diferentes áreas de negocio durante un período de tiempo determinado. Es expresión de cómo se están empleando los distintos recursos.

El rendimiento expresa la manera en que la empresa se desarrolla y crece. Se trata tal vez de la medida más importante para reflejar el correcto desempeño del negocio, y se mide como rendimiento de la inversión. Es un coeficiente que relaciona las ganancias obtenidas en una empresa con los recursos financieros que se utilizaron para obtenerlas.

Para poder comprender el análisis del rendimiento operativo, es importante considerar que existe una inversión total en la empresa (activo) y una inversión realizada por el empresario (patrimonio neto). Así, se puede diferenciar entre un rendimiento operativo (del activo) y un rendimiento del patrimonio.

En palabras de Andrés Sevilla (2015): *“la rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión”*.

El concepto de rentabilidad es fundamental en el entorno de la empresa, es el indicador de capacidad de las organizaciones por excelencia y, por supuesto, para garantizar el buen funcionamiento de la empresa es necesario que sea rentable, obtener un beneficio de su actividad, que es la finalidad de una empresa, la creación de valor. Como definición inicial, se debe entender que la rentabilidad relaciona el resultado o beneficio obtenido con los recursos financieros empleados.

Todos los agentes presentes en el entorno interno y externo de la empresa son conscientes de que la obtención de beneficios es esencial en el crecimiento del negocio. Por este motivo se considera imprescindible realizar un análisis de las rentas generadas y las inversiones realizadas.

La finalidad última de una empresa es la creación de valor para sus propietarios, por lo que la evaluación del rendimiento operativo se posiciona como un estudio absolutamente funcional y relevante.

### 6.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA (REc)

La rentabilidad económica, también conocida como ROA (*Return On Assets*<sup>20</sup>) es la relación entre el beneficio obtenido por la empresa en un período de tiempo y los

---

<sup>20</sup> Rendimiento de los activos.

activos totales. Es un indicador que mide la capacidad que tienen los activos reales para generar beneficio independientemente de las fuentes de financiación utilizadas. Se obtiene relacionando el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) y entre el total de los activos.

El rendimiento operativo o del activo (ROA) se refiere a la medida de recursos que fueron utilizados para la empresa, relevantes para el análisis financiero. La medición del desempeño o rendimiento operativo juega un papel crucial en el impulso de la estrategia empresarial. Al monitorear y analizar las métricas de desempeño, las organizaciones pueden obtener información sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza (*Faster Capital*<sup>21</sup> - Diciembre de 2023)

**Figura 6.1.1.: Fórmula REc**

$$ROA = \frac{BAIT}{ACTIVOS\ TOTALES}$$

Figura 6.1.1.: Fórmula ROA. Fuente: elaboración propia.

El beneficio antes de intereses e impuestos, también conocido como beneficio de explotación, bruto u operativo, es el que se obtiene de la mera resta entre los gastos e ingresos de la empresa, siempre y cuando no tengan carácter financiero ni se resten los impuestos oportunos, de ahí la denominación “antes de intereses e impuestos”.

**Figura 6.1.2.: Rentabilidad económica**

	2020	2021	2022
Rentabilidad Económica	9,22	2,98	7,67

Figura 6.1.2.: Rentabilidad económica. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI

Como se ve en la figura 6.1.2., la rentabilidad económica es bastante alta, ya que cada año en el período analizado (desde 2020 hasta 2022) tienen coeficiente positivo. Ello implica que invertir en ellas genera beneficio, lo que será muy favorable para la empresa de cara a los accionistas e inversores.

**Figura 6.1.3.: Evolución de la rentabilidad económica**



Figura 6.1.3.: Evolución de la rentabilidad financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

Es llamativo el descenso de la ROA en el ejercicio de 2021 en comparación con el de 2020. Es posible que la empresa sufriera en términos de rentabilidad económica

<sup>21</sup> Compañía de Capital Riesgo operante a nivel internacional.

las consecuencias de la COVID 19 en el ejercicio siguiente. Además, también es notorio al observar la Figura 6.1.3. la recuperación que ha experimentado la rentabilidad económica en el 2022.

## 6.2 RENTABILIDAD FINANCIERA (RF)

La rentabilidad financiera o ROE (Return on Equity<sup>22</sup>) es un indicador que mide el beneficio que obtiene una empresa en relación con los recursos propios. Este indicador puede considerarse una medida de rentabilidad para los accionistas, por ello los directivos buscan maximizarlo en interés de los propietarios.

**Figura 6.2.1.: Fórmula RF**

$$\text{ROE} = \frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{FONDOS PROPIOS}}$$

Figura 6.2.1.: Fórmula RF. Fuente: Elaboración propia.

El resultado de ejercicio se obtiene de restar a los ingresos totales obtenidos en el ejercicio los gastos totales en los que se hayan incurrido.

**Figura 6.2.2.: Rentabilidad Financiera**

	2020	2021	2022
Rentabilidad Financiera	35,11	29,19	38,20

Figura 6.2.2.: Rentabilidad Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

**Figura 6.2.3.: Evolución de la Rentabilidad Financiera**



Figura 6.2.3.: Evolución de la Rentabilidad Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

Se debe destacar de los datos representados en la Figura 6.2.2. el descenso de la rentabilidad para los propietarios sufrido en el ejercicio de 2021, con un descenso del 16,86% pasando de 35,11 en 2020 a 29,19 en 2021. También es cierto que en el siguiente ejercicio objeto de estudio no sólo no se ve disminución, sino que ha aumentado la rentabilidad financiera hasta llegar a superar la registrada en 2020.

<sup>22</sup> Rentabilidad sobre recursos propios.

También se debe tener en cuenta que, pese a sufrir ciertas fluctuaciones, en todo momento la rentabilidad se ha mantenido altamente positiva, lo que proporciona información positiva de cara a la imagen de la empresa frente a los acreedores e inversores.

## 7 OTROS ACTIVOS DE LA EMPRESA: EL PERSONAL

### 7.1 EVOLUCIÓN DE LA RATIO DE PERSONAL

Para conocer y entender mejor el enorme crecimiento que ha experimentado la empresa en los últimos ejercicios se ha considerado necesario hacer un estudio de la evolución del número de empleados con los que cuenta la compañía.

El número de empleados es importante para conocer la empresa porque proporciona información crucial sobre su tamaño, capacidad operativa y estructura organizativa. Este dato permite evaluar la capacidad de la empresa para ejecutar sus actividades comerciales, gestionar recursos humanos, y contribuye a entender su impacto socioeconómico, su escala de actividad, así como su influencia en el mercado laboral y la economía local. Además, este número puede ser un indicador relevante para hacer una comparativa de la empresa con sus competidores, entender sus necesidades de financiación, y prever posibles cambios en su desempeño financiero y estrategia empresarial. Por todo ello, en este trabajo se considera fundamental para comprender diversos aspectos de la empresa y su entorno, lo que lo convierte en un factor relevante en el análisis financiero y empresarial.

**Figura 7.1.1: Ratio de personal**

	2020	2021	2022
Personal	1.817,00	2.081,00	2.683,00

Figura 7.1.1.: Ratio de personal. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI. Datos extraídos del Balance de Situación Aprobado según el PGC 2007.

**Figura 7.1.2.: Evolución del personal**



Figura 7.1.2.: Evolución del número de empleados. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

En un vistazo rápido de los datos obtenidos es difícil quedar indiferente ante tal aumento del personal. En el período analizado, la empresa NTT DATA BPO, SLU. ha aumentado el personal en un 47,66%, habiendo pasado de los 1.817 empleados a 2.683 en 2022, cifras que esperan mantener en aumento por lo que explica su política de contratación y progresión empresarial.

## 7.2 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL E INTEGRACIÓN EN LA COMUNIDAD LOCAL

Se ha querido analizar la integración en la comunidad cántabra, así como la satisfacción del personal de la empresa NTT DATA BPO, SLU por su relevancia para la toma de conclusiones en el presente estudio.

Respecto a la integración en la comunidad local, lo ideal será hacer un análisis atendiendo a diferentes perspectivas. Desde su llegada a la ciudad, la empresa ha desarrollado distintas estrategias de integración local:

En primer lugar, ha establecido **convenios e interesantes relaciones con la Universidad Pública**, de la que salen jóvenes con una formación idílica para la empresa en sus diferentes áreas competitivas. La Universidad de Cantabria forma economistas, ingenieros informáticos, industriales, de caminos, juristas, expertos en administración y dirección de empresas, matemáticos, físicos, entre otros. Muchos de ellos comienzan esos primeros pasos de su vida profesional en la multinacional a través de un contrato de prácticas con unas excepcionales condiciones de flexibilidad (para poder compaginar el trabajo con sus estudios) y económicas (habiendo realizado la empresa en el anterior ejercicio una importante inversión en formación, destinando 25 millones de euros), promoviendo así el interés en este tipo de experiencias. Además, muchos de estos contratos de prácticas serán curriculares para los alumnos, es decir, serán necesarias para terminar su grado. Se trata de una estrategia empresarial para el reclutamiento de talento joven y local, uno de los principales propósitos que quieren llevar a cabo en su expansión.

Además, es una empresa **fuertemente comprometida con los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo** y así lo demuestran en sus diferentes informes de sostenibilidad a lo largo de los años. En el último, referido al ejercicio 2022 (1 de abril de 2022 a 31 de marzo de 2023) muestran su trayectoria paralela a los indicadores de la Guía de *Global Reporting Initiative*, así como a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, de cuyo pacto global forman parte. Este fuerte compromiso y su crecimiento continuo los ha llevado a obtener el certificado *Top Employer* en 14 países y a incrementar más del 80% el índice de satisfacción de las personas que forman parte de NTT DATA EMEAL.

Asimismo, han enfocado parte de sus esfuerzos en el desarrollo del uso responsable y ético de la tecnología, y para ello han creado un “Laboratorio de Inteligencia Artificial Ética” con el objetivo de ser neutros en carbono en 2030. Se trata de una empresa comprometida con los ODS de la ONU, y así lo demuestran basando sus focos de *Sustainability & ESG (Environmental, Social and Governance)* en la emergencia climática, el crecimiento económico, la educación de calidad, la diversidad e inclusión, el compromiso social o la transparencia y seguridad de la información, como se ha dicho en las últimas líneas.

Como se ha afirmado a lo largo de la exposición, el talento es el impulsor de las decisiones de la compañía y en base a ello promueven el **trabajo híbrido** (40% presencial/ 60% teletrabajo) para ofrecer una mayor conciliación.

Todo ello es reflejo de una innegable intencionalidad por parte de la empresa de integrarse favorablemente en los entornos en los que se introduce y, por las características de la ciudad de Santander, en la que cumplen con todas sus estrategias corporativas, es evidente que el resultado ha sido una fabulosa integración tanto a nivel económico como a nivel territorial, siendo una de las grandes promotoras de empleo y talento en la comunidad autónoma de Cantabria.

## 8 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico muy extendida en la toma de decisiones de todo tipo de organizaciones y empresas. Se trata de un esquema de los análisis realizados y es fundamental para poder guiarnos a la hora de establecer estrategias y conclusiones. En definitiva, es una herramienta utilizada por las organizaciones y empresas para determinar su posición competitiva, evaluar factores internos y externos y, como se decía, desarrollar un plan estratégico, que es la finalidad última de este estudio y vendrá determinado en las conclusiones.

Las siglas DAFO se refieren a un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa en cuestión. En concreto, las debilidades y las fortalezas son factores a nivel interno de la empresa y las amenazas y oportunidades se refieren a el entorno que rodea la organización. Los factores internos se refieren a la información que se conoce de la empresa y que se ha expuesto a lo largo del trabajo; los factores externos son, por ejemplo, la situación económica actual, las tendencias del mercado y la economía, factores sociales y culturales, entre otros.

Para unos resultados óptimos, es necesario mantener un análisis preciso, evitando creencias preconcebidas u áreas grises y enfocándose en situaciones de la vida real. Dado la dificultad de separar las creencias de lo puramente real, es necesario aclarar que la realización de este análisis se hace a efectos de guiar las conclusiones y no como conclusiones en sí, es una parte más del trabajo de investigación realizado.

Habiendo entendido el concepto, se procede al análisis.

**Figura 8.1.: Análisis DAFO**



Figura 8.1.: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Para llegar a comprender mejor el análisis DAFO y los parámetros que seguiremos a la hora de clasificar los elementos, vamos a llevar a cabo una definición de los factores determinantes:

- **Debilidades:** son atributos internos que impiden que la empresa pueda alcanzar un nivel óptimo, funcionan en contra de un resultado de éxito. Son áreas que necesitan ser mejoradas.

## Optimización operativa de la planta de NTT Data en Santander: experiencias, desafíos y estrategias de mejora

- Amenazas: factores externos con repercusiones potencialmente perjudiciales para la empresa.
- Fortalezas: atributos propios de la organización que hacen que se distinga de las demás, le aportan solidez y consistencia.
- Oportunidades: son factores externos que la empresa puede utilizar a su favor para obtener éxito y ventaja competitiva en el mercado.

Para llegar a comprender mejor el análisis DAFO y los parámetros que seguiremos a la hora de clasificar los elementos, vamos a llevar a cabo una definición de los factores determinantes:

- Debilidades: son atributos internos que impiden que la empresa pueda alcanzar un nivel óptimo, funcionan en contra de un resultado de éxito. Son áreas que necesitan ser mejoradas.
- Amenazas: factores externos con repercusiones potencialmente perjudiciales para la empresa.
- Fortalezas: atributos propios de la organización que hacen que se distinga de las demás, le aportan solidez y consistencia.
- Oportunidades: son factores externos que la empresa puede utilizar a su favor para obtener éxito y ventaja competitiva en el mercado.

En primer lugar, es necesario identificar los factores para delimitar los puntos del esquema. Para conocer las **debilidades** de la empresa jugará un papel determinante una visión crítica de todo lo analizado hasta ahora. Se ha identificado una necesidad de progresión en los ratios de liquidez, solvencia y apalancamiento financiero. Aunque la empresa no está obteniendo malos resultados, y apuntan a mejorar, es cierto que tampoco ha conseguido una situación óptima en estos puntos, por lo que deberían reestructurar sus gastos financieros, teniendo en cuenta además que en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se refleja un resultado financiero negativo. En el 2022 no se han encontrado datos del apalancamiento financiero, por lo que no se puede simular un resultado para este indicador, pero teniendo en cuenta los resultados obtenidos en ratios relacionados, se puede reflejar una debilidad de la empresa en la política de inversiones, no habiendo obtenido por el momento resultados que afecten a las rentabilidades, pero para evitar tal situación, se subrayará como debilidad el sistema de inversión.

En cuanto a las **amenazas**, es necesario situarnos en el entorno empresarial, económico, financiero y político actual y con repercusión para la empresa. Sin duda, para una empresa vanguardista en el sector tecnológico, los avances informáticos cada vez más presentes en la realidad son sin duda un punto amenazante para la posición competitiva de la empresa en el mercado de los servicios tecnológicos. También se puede considerar amenaza la constante aparición de nuevas empresas y proyectos empresariales en el ámbito de la informática, un sector en crecimiento y cada vez más conocido por todos.

Entre las **fortalezas** de la empresa NTT DATA BPO, SLU se encuentra, sin duda, su capital humano. La empresa, mediante su política de contratación y captación de talento, muy visible en la evolución de sus ratios, así como en sus políticas empresariales, no son en vano, sino que proporcionan a la empresa una solidez y una mayor posibilidad de estar encontrando y consolidando en su empresa a las personas más capacitadas en el ámbito tecnológico. También el modelo de negocio es sin duda una de sus fortalezas, visible en el indicador de EBITDA, que es reflejo de un potente crecimiento empresarial. En un mundo cada

vez más globalizado, el formato de trabajo híbrido en una empresa multinacional y en busca de capturar talento que aporte valor a la empresa es un modelo de negocio eficaz y útil en el mundo de las soluciones tecnológicas, y es reflejo de ello los resultados obtenidos en las ratios analizadas.

Por último, las **oportunidades** que ofrece el entorno a una empresa como esta son infinitas. En este momento la labor es delimitar el concepto y centrarnos en las más reales y alcanzables, para poder establecer la estrategia empresarial inmediata en torno a ellas. Atendiendo a las tendencias del sector y las oportunidades que ofrece la comunidad autónoma de Cantabria, se ha considerado una oportunidad la colaboración con empresas locales, ya que Santander cuenta con un ecosistema empresarial diverso, del que el gigante NTT DATA podría beneficiarse. Aprovechando esa diversidad, la empresa podría alcanzar soluciones innovadoras y obtener nuevos clientes, nutriéndose de conocimientos y recursos complementarios que le aportaran empresas del sector o incluso de otros sectores. En la misma línea, se ha concluido que otra oportunidad empresarial sería la diversificación de servicios, que podría estar impulsada por esas colaboraciones con empresas locales pudiéndose adentrar la compañía aún más en la experiencia y desarrollo del cliente. En definitiva, se considera oportunidad la innovación en su modelo de negocio, mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras, adentrándose en el mundo nuevo que brinda la inteligencia artificial, el análisis de datos o la automatización de procesos y convirtiéndose en especialistas en estas ramas. Como se ha visto en los proyectos de la empresa, no solo ideas que no se tengan en cuenta, pero en este estudio no sólo se consideran a tener en cuenta, sino que se entiende que los esfuerzos deben inclinarse hacia conseguir estos objetivos.

## 9 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En este epígrafe se evaluarán los análisis previamente realizados teniendo en cuenta tanto factores internos como externos. Una vez evaluados con detalle, se llegará a unos resultados, una visión global de la situación económica y financiera de la empresa NTT DATA BPO, SLU en el mercado, particularmente centrándome en su sede en Santander. Después, en base a las conclusiones y resultados obtenidos, plantearé las correspondientes propuestas de estrategia empresarial para la optimización continua de procesos y productividad en la compañía, en base a las características específicas de la empresa y su posición en Santander.

### 1- Análisis financiero:

Una vez conocidos los datos, lo primero que llama la atención es la evolución de los **activos**. Se aprecia una probable reestructuración de las partidas de activo. Al obtener los resultados, se planteó la pregunta de: “¿En qué pudo estar invirtiendo la compañía para producir estos cambios en sus partidas de activo?”. Pues bien, la lógica lleva a pensar en la posible adquisición de nuevos activos que no se clasifican como inmovilizado material ni inmaterial, como podrían ser inversiones en equipos de TI, mobiliario de oficina o mejoras en propiedades arrendadas. Ello es muy probable debido al crecimiento que está experimentando la empresa, el aumento de trabajadores y la apertura de nuevas oficinas, que le lleva sin duda a invertir en este tipo de activos denominados “otros activos fijos”. Además, entiendo que una gran parte de esa reestructuración se ha llevado a cabo mediante la venta o deshecho de activos materiales e inmateriales que ya no son necesarios o rentables, como podrían ser equipos o cancelación de licencias software que ya no se utilizan. Ello explicaría el aumento de la partida deudores y otros activos líquidos. La empresa está llevando a cabo una correcta gestión de sus activos ya que, pese a los cambios en la estructura y

las inversiones llevadas a cabo, les permite crecer y aumentar su cómputo global de activo, lo que proporciona información positiva para los inversores y garantiza que la empresa puede hacer frente a sus deudas.

Por otro lado, la evolución del **pasivo** y en patrimonio neto sugiere una mejora en su posición financiera y una gestión más efectiva de sus recursos financieros. Importa el aumento de los fondos propios, que indica una acumulación de capital propio a lo largo del período analizado, lo que indica una mayor solidez financiera y una capacidad mayor para financiar las operaciones y el crecimiento sin depender excesivamente de la deuda. Además, también se ha experimentado una reducción del pasivo líquido, es decir, su deuda a corto plazo, lo que representa una mejora de la empresa en la capacidad de gestionar sus obligaciones financieras. Proporciona una buena imagen de la empresa ya que sugiere un menor riesgo de insolvencia a corto plazo.

El crecimiento del **fondo de maniobra** de la empresa en el periodo es también una señal positiva. Indica un aumento de la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones diarias y responder a obligaciones en el corto plazo con recursos propios lo que, una vez más, sugiere un aumento de su solidez financiera. También es cierto que, como se ha comentado en el análisis, hay que tener en cuenta el contexto, puesto que esta interpretación puede variar según el momento y el modelo de negocio. En cambio, atendiendo al resto de resultados e indicativos obtenidos, lo sensato es inclinarse hacia una señal positiva, indicativa de salud financiera y una buena posición en el mercado de la empresa.

Las ratios analizadas (**solventia, liquidez y apalancamiento**) muestran una empresa en una buena situación financiera, pero, a pesar de ello, la solventia no se encuentra en el rango de resultados óptimos, por lo que se propone para la empresa una reestructuración de su sistema de inversión y garantizar un resultado óptimo. También es cierto que los resultados apuntan a una mejora inminente pero igualmente se recomienda un cambio en su política de inversiones, es posible tengan que buscar deuda con menos riesgo o menos gasto financiero.

Respecto a la **Cuenta de Pérdidas y Ganancias**: la empresa ha mejorado su posición en general, el único punto a tener en cuenta a la hora de hacer propuestas de mejora será, una vez más, la estructura de inversión de la empresa, que obtiene un resultado financiero positivo. La empresa debe reducir el gasto financiero. En la actualidad existen muchas oportunidades de refinanciación de deuda existente mediante la reducción de tasas de interés o buscar condiciones más favorables. La empresa debe invertir en un equipo financiero que negocie estas condiciones con sus prestamistas actuales o busque nuevas fuentes de financiación que ofrezcan mejores términos. Una forma de lograr mejores condiciones en sus préstamos será obtener una mejor calificación crediticia, que conseguirá a través del mantenimiento de una sólida situación financiera que le proporcione una buena imagen. También importa mencionar, a pesar de este posible punto de mejora de la empresa, que en términos generales la PyG<sup>23</sup> refleja una muy buena situación, un aumento de los recursos generados y un crecimiento empresarial importante.

## 2- Rentabilidades:

Tanto en ROA como en ROE se han obtenido resultados que sugieren una buena situación de la empresa. A pesar de obtener buen resultado, se debe atender a la bajada que ha sufrido la ROA en el período estudiado, lo que puede ser debido al aumento de gastos operativos como el personal o la inversión en infraestructuras que permiten el trabajo en remoto, es decir, el coste del crecimiento que ha experimentado

---

<sup>23</sup> Cuenta de Pérdidas y Gnanacias.

el negocio puede haberse tenido como respuesta una pequeña disminución de la rentabilidad económica. Además, destaca la mejora de la rentabilidad financiera en el período, lo que indica que, a pesar de las debilidades previamente señaladas, la empresa tiene una buena situación financiera y todas las propuestas previamente señaladas son simplemente ideas de mejora y no necesidad por situación de riesgo en la empresa.

### 3- El personal y la integración en la comunidad local:

Es innegable el aumento de capital humano en la empresa en los últimos ejercicios, lo que se explica por ese crecimiento empresarial visible a través del resultado obtenido en los indicadores de EBIT y EBITDA, unido a las políticas empresariales de captación de talento y expansión geográfica. Una demanda cada vez mayor en el sector de las soluciones tecnológicas por parte de empresas y particulares que buscan operaciones cada vez más automatizadas, la política de innovación que lleva la empresa NTT DATA BPO, SLU por bandera, un entorno cada vez más globalizado y con más posibilidades de promover el trabajo en remoto y la regulación normativa cada vez más acusada en el área de la seguridad de la información cibernética, son algunos de los factores que han permitido ese notable crecimiento humano acorde con las expectativas e intenciones de la empresa.

Además, las características de la ciudad de Santander favorecen los objetivos corporativos de la compañía, que van en línea con su crecimiento y la búsqueda de talento, para una optimización de sus procesos, contribuyendo a un desarrollo sostenible acorde con la Agenda 2023 y los ODS de la ONU.

Como decía, el personal representa una de las fortalezas en la empresa, por lo que mi propuesta en este caso es no solo mantener ese activo, sino afianzar esas relaciones mediante condiciones favorables y ventajas para los trabajadores de la empresa NTT DATA BPO, SLU. En el ámbito de su sede en Santander, lo idílico sería aumentar los convenios con el Gobierno y empresas locales, ofreciendo así factores atractivos para los trabajadores de la empresa y mejorando su calidad de vida y consolidar su relación de compromiso con la compañía. Como segunda propuesta en este ámbito, invito a la empresa a aumentar su oferta de servicios en Santander y diversificar, abriendo plantilla de consultoría estratégica y otras áreas con las que no cuenta en la capital cántabra, para así aumentar sus posibilidades tanto de “reclutamiento” como de crecimiento. Podría convertirse en una empresa pionera en Santander y, al ofrecer puestos de trabajo estables y crecimiento económico en la comunidad, sin duda, el Gobierno estará interesado en consolidar convenios y ayudas para impulsar una apuesta fuerte por su región.

En resumen, la empresa NTT DATA BPO, SLU se encuentra en pleno auge y crecimiento, prueba de ello son los indicadores EBIT y EBITDA, así como las rentabilidades y el notable crecimiento en capital humano en los últimos ejercicios. Habiendo estudiado a fondo los resultados de los ejercicios 2020 a 2022, se propone a la empresa una reestructuración de su política de inversión para obtener más rentabilidad de ella, sobre todo enfocada en reducir el gasto financiero. Por otro lado, mi propuesta va enfocada hacia la conservación y consolidación de ese capital humano, que permitirá a la empresa crecer en la capital cántabra, convirtiéndose en pionera en su campo a través de su política de captación de talento joven, que sin duda será apoyada por el Gobierno y las empresas locales, con quien tendrán que negociar para obtener convenios de colaboración que faciliten el crecimiento empresarial y las mejores condiciones de vida posibles para sus trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

GIL LAFUENTE, Anna María, 2001. *Nuevas estrategias para el análisis financiero de la empresa*. Madrid: Pirámide. ISBN

SABI, 2024. SABI Informa. *SABI Informa* [online]. Available at: [https://sabi.informa.es/version-2023062662/List.serv?\\_CID=4110&product=sabiinforma](https://sabi.informa.es/version-2023062662/List.serv?_CID=4110&product=sabiinforma) [Accessed 2 February 2024]

GOBIERNO DE CANTABRIA, 2020. Noticias Gobierno de Cantabria. *Gobierno de Cantabria* [online]. Available at: <Detalle - Gobierno - cantabria.es> [Accessed at 15 November 2023]

FXSSI, 2023. Mejores Empresas de Tecnología de la Información. *FXSSI* [online]. Available at: <https://fxssi.es/mejores-empresas-de-tecnologia-de-la-informacion> [Accessed 10 December 2023]

NTT Data, 2023. About Us. *NTT Data* [online]. Available at: <https://es.nttdata.com/about-us> [Accessed 30 January 2024]

NTT DATA, 2022. Nuestra Historia. *NTT Data Solutions* [online]. Available at: <https://nttdata-solutions.com/es/sobre-nosotros/nuestra-historia/> [Accessed 30 January 2024]

S&P GLOBAL, 2023. Data Intelligence & ESG Scores. S&P Global [online]. Available at: <https://www.spglobal.com/esg/solutions/data-intelligence-esg-scores> [Accessed 20 February 2024]

Noticias Ayuntamiento de Santander, 2019. Everis estrena oficina en Santander con 60 empleados y prevé crear 100 empleos a corto plazo. *Santander.es*. [online]. June 2019. Available at: <https://www.santander.es/noticia/everis-estrena-oficinas-santander-60-empleados-preve-crear-100-empleos-corto-plazo> [Accessed 2 March 2024]

HAYS, 2023. Senior Manager. *Hays* [online]. Available at: <https://guiasalarial.hays.es/empresa/info-sector/legal/senior-manager> [Accessed 6 March 2024]

AS NEWS, 2024. ¿Qué es el análisis de rendimiento? *AS News* [online]. Available at: <¿Qué es el análisis de rendimiento? | AS News> [Accessed 6 March 2024]

FASTER CAPITAL, 2023. La importancia de la medición del rendimiento en el análisis empresarial. *Faster Capital* [online]. Available at: <La importancia de la medicion del rendimiento en el analisis empresarial - FasterCapital>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI), 2020. *Perspectivas de la Economía Mundial: Un Largo y Difícil Camino Hacia la Recuperación*. Octubre 2020.

QUIPU, s.f., Pasivo de una empresa. *Quipu Blog* [online]. Available at: <https://getquipu.com/blog/pasivo-de-una-empresa/> [Accessed 20 April 2024]

BANCO SANTANDER, s.f. ¿Qué es el EBITDA y cómo calcularlo?. *Banco Santander* [online]. Available at: <¿Qué es el EBITDA y cómo calcularlo? - Banco Santander> [Accessed 22 April 2024]