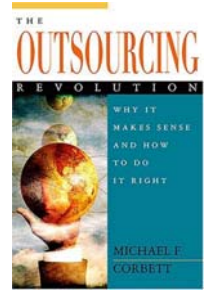




La revolución del Outsourcing

Por qué tiene sentido y cómo hacerlo bien

por Michael Corbett



RESUMEN EJECUTIVO

El Outsourcing (conocido como tercerización o contratación externa) es sin lugar a dudas un tema controversial. De hecho, se le considera la causa de la mudanza de empleos de un país a otro.

Sin embargo, el Outsourcing es hoy en día un negocio global de US\$ 6 billones, y son indudables los beneficios que esta práctica ha traído y traerá al mundo comercial. Por ejemplo, se reducirán y compartirán los riesgos gracias a un mayor flujo de información; se crearán nuevas oportunidades de crecimiento para los empleados; y, mejorará el estado de la economía, pues las compañías estarán dispuestas a pagar por servicios más especializados.

Michael Corbett presenta un panorama completo de la situación actual del Outsourcing, los principios fundamentales que al respecto debe conocer todo gerente, y algunos fenómenos que se darán a medida que esta práctica sea acogida más ampliamente.

La situación actual de el Outsourcing

El Outsourcing ha sido normalmente un recurso de última hora. Muchas compañías se valieron del Outsourcing en los años ochenta y noventa para responder a las presiones competitivas que desató la globalización. En una economía globalizada, las compañías deben competir por las diversas preferencias de los clientes en todo el mundo. Esto conlleva una rápida comoditización de los productos así como una compresión del ciclo de inversión. Para enfrentar esta situación, las compañías comienzan a preocuparse más por la información y se concentran en las áreas donde cuentan con una ventaja competitiva. Luego contratan firmas o especialistas que se encarguen de las áreas especializadas.

El resultado es que durante un período de tiempo:

1. Los proveedores de servicios desarrollan sus capacidades hasta tal punto que comienzan a brindar un servicio que ninguna compañía se podría ofrecer a sí misma.
2. Gracias a las nuevas tecnologías, el proveedor puede estar ubicado en cualquier lugar del mundo y ofrecer sus servicios electrónicamente.
3. El riesgo de adquirir tecnología de punta es asumido ya no por la compañía sino por su proveedor de servicios que necesita permanecer competitivo.

4. La firma debe contar con procesos comerciales superiores y más baratos que los de la competencia o de la compañía subcontratada.

Las ocho principales razones para tercerizar son:

1. Reducir los costos.
2. Mejorar el enfoque de la compañía.
3. Acceder a una estructura de costos variable.
4. Acceder a nuevas experiencias y habilidades.
5. Aumentar las ganancias.
6. Mejorar la calidad.
7. Conservar capital.
8. Volverse más innovador.

Estructura de la empresa

El Outsourcing supone una completa reestructuración del negocio. Se debe adoptar una estructura que sea más idónea para la Era de la Información.

Las empresas están normalmente organizadas jerárquicamente: cada departamento le reporta a un gerente, los departamentos están agrupados por unidades de negocio y los gerentes de los departamentos les reportan a ejecutivos que, a su vez, le reportan al CEO.

Al principio, el Outsourcing trató de sintonizarse con esta estructura. Por lo general, eran los departamentos los que tercerizaban. Pero este modelo está siendo remplazado por una perspectiva mucho más orientada a los procesos. Este enfoque tiene más que ver con lo que se le entrega al cliente que con la función de cada departamento.

Valor al cliente

Cuando los proveedores de servicios se preocupan más por ofrecerle valor al cliente, comienzan a suceder cosas impresionantes. Por ejemplo, Manhattan Fruiter, que produce cestas corporativas de regalo, ha integrado por completo a UPS dentro de sus operaciones, adoptando por completo el programa informático y los servicios de dicha compañía en su página Web. Esto quiere decir que Manhattan Fruiter no necesita desarrollar o mantener su propio sistema informático y puede aprovechar por completo la experiencia de UPS.

Para que esto funcione bien:

1. Debe estar claro qué es lo que quiere la clientela y haber

un compromiso por ofrecer exactamente eso.

2. No debe haber barreras entre lo que se hace internamente y lo que lleva a cabo el proveedor de servicios.
3. Debe haber el interés de aumentar la escala y la eficiencia a través del proveedor de servicios.
4. Debe haber el compromiso de crear más valor para el cliente a través de precios bajos, nuevos ingresos e, incluso, nuevos negocios.

El Outsourcing abre nuevas oportunidades comerciales para muchas compañías. Le permite a las firmas mejorar sus inversiones actuales de modo que puedan hacer nuevas ofertas. Además, el Outsourcing les permite a las compañías mejorar sus servicios en cualquier parte del mundo. El Outsourcing es una actividad comercial global y seguirá siéndolo en el futuro.

Para que los negocios dejen de valer reactivamente de la tercerización y comiencen a hacerlo proactivamente, deben adoptar lo siguientes principios:

1. Usar el Outsourcing como una estrategia de negocios: es decir, no sólo busque ventajas competitivas que resulten de las operaciones internas; trate además de que las ventajas competitivas surjan de fuentes internas, fuentes externas o una mezcla de ambas. Esta nueva mentalidad debería generar gran cantidad de nuevas fuentes de ventajas competitivas.
2. Expandir el modelo de negocios: para que pueda sopesar bien el valor de tercerizar los procesos comerciales globales. Esto es más que recortar costos. Tiene que ver además con otros beneficios adicionales. El cálculo apropiado es:

$$\text{beneficios} = [\text{negocio} \times (\text{aceleración} + \text{flexibilidad})]^{innovación}$$

Los beneficios son iguales al negocio tradicional por la suma de la aceleración del actual mejoramiento de la organización y de la flexibilidad de la compañía, todo elevado a la potencia de la innovación. Esto permitirá que el Outsourcing sea progresivo en vez de reactivo y sólo enfocado en reducir costos.

3. Tomar las decisiones relacionadas con el Outsourcing a partir de una base de datos nueva en cada ciclo comercial: así pues, en vez de aumentar las relaciones actuales, nos veremos forzados a preguntarnos: "Si estuviéramos empezando este negocio desde cero, ¿cómo tercerizaríamos este proceso?" Este enfoque nos forzará a probar las medidas que adoptemos.
4. Tomar decisiones tomando en cuenta el mercado: para establecer las mejores tercerizaciones a través de una competencia abierta y no a través de lo que hemos hecho normalmente. Compare lo que puede lograr internamente con los mejores proveedores de servicios y elija al que ofrezca la mejor opción. Esto obligará a los departamentos a mejorar continuamente.
5. Adoptar una mentalidad de tercerización: esto se logra invirtiendo en entrenamiento, desarrollo personal y herra-

mientas para la gerencia. Procure que la gerencia entienda el Outsourcing y que sepa aplicarla.

Cómo hacer que el Outsourcing funcione

Existen ocho habilidades gerenciales que los gerentes deben conocer para convertir las tercerizaciones en una constante fuente de ventajas competitivas:

1.- Desarrollar una estrategia global de procesos de tercerización.

Para que el Outsourcing sea realmente efectivo, este debe estar bien integrado a la estrategia comercial de la firma. De este modo, el Outsourcing se vuelve proactivo en vez de reactivo. Dicha integración puede ser lograda desde dos puntos de vista:

De arriba hacia abajo

En este enfoque se utiliza el Outsourcing como la estrategia principal para obtener una ventaja competitiva. Existen siete pasos que se deben seguir:

1. Segmentar: el mercado de la organización geográficamente, por línea de producto o de cualquier otra forma.
2. Proyectar: los cambios que habrá en dichos segmentos durante los próximos dos o tres años.
3. Calcular: el tamaño total de cada segmento, el nivel de competencia, el potencial de crecimiento, etc.
4. Decidir: qué segmentos atacará la compañía y qué se necesitará para tal fin.
5. Tercerizar: enumere todas sus ventajas competitivas y especifique cómo será tercerizada cada una.
6. Pronosticar: los ingresos, costos, ganancias y otros indicadores financieros.
7. Invertir en ejecución: es decir, asigne su capital, sus fondos operativos, su gente y su propiedad intelectual de acuerdo con el plan estratégico.

De abajo hacia arriba

Este enfoque no supone que las decisiones serán tomadas por la gerencia baja. Por el contrario, se trata de identificar las actividades que podemos tercerizar más eficientemente. Es preciso formularse las siguientes preguntas:

1. Si estuviéramos empezando desde cero hoy, ¿asumiríamos esta función o la tercerizaríamos?
2. ¿Somos tan buenos en algo que habrá alguien que contrate nuestros servicios?
3. ¿Es esta un área de nuestro negocio del que quisiéramos que provinieran nuestros líderes?

Si la respuesta a estas tres preguntas es afirmativa, entonces la actividad en cuestión será una fuente de ventaja competitiva para la firma. En cambio, si hay al menos una respuesta negativa, lo mejor será buscar un proveedor externo de servicios.

Luego es posible alinear la cadena de valores de la compañía con la estrategia de tercerización. Mantenga el control sobre sus ventajas competitivas y contrate externamente lo demás. Por ejemplo, un plan de acción para una tarjeta de crédito sería el siguiente:

Actividades de la cadena de suministros	Estrategia de contratación
Desarrollo de estrategia (marca, gerencia de riesgo)	Ventaja competitiva única (contratación interna)
Investigación de mercado y desarrollo de producto	Mezcla de contratación interna (desarrollo de producto) y tercerización (investigación de mercado)
Diseño y producción de materiales de marketing	Tercerización
Almacenamiento y distribución de materiales	Tercerización
Ventas (directas o telemarketing)	Mezcla de contratación interna (marketing directo) y Tercerización (telemarketing)
Procesamiento de nuevos clientes	Tercerización
Procesamiento de transacciones	Tercerización
Servicio al cliente	Tercerización

Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes. El enfoque de abajo hacia arriba puede determinar dónde se puede utilizar el Outsourcing y donde no. Y el enfoque de arriba hacia abajo asegura que el Outsourcing quede integrado a la estrategia comercial.

2.- Mejorar sus oportunidades para tercerizar

Implementando cualquiera de los dos enfoques anteriores (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) o ambos, es posible descubrir una serie de oportunidades de tercerización para la compañía. Para jerarquizarlas en términos de impacto, riesgo y beneficios, es fundamental formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué actividades cuentan con una gran cantidad de proveedores y un historial de éxitos? Si la competencia está aprovechando los servicios de estas compañías, es preciso que hagamos lo mismo para mantener nuestra ventaja competitiva.
2. ¿Qué procesos relacionados con el cliente pueden ser tercerizados para generar mayores retornos con el menor riesgo? Préstale particular atención a las áreas en las que pueda incluir directamente las ofertas del proveedor de servicios a sus interfaces con el cliente. Esto le permitirá

mejorar la ejecución, aumentar el ahorro y otros beneficios.

3. ¿Cuáles son los peligros de tercerizar nuestras actividades comerciales principales? Cuando las compañías planifican tercerizar, normalmente hacen un balance entre los riesgos y beneficios. El riesgo puede ser estratégico (pérdida de control), operativo (mal rendimiento) o relacionado con los resultados (¿se alcanzarán los objetivos?). Para contrarrestar dichos riesgos, es preciso analizar qué nivel de recursos internos se necesitará si decidimos llevar a cabo estas actividades dentro de la compañía.

Por lo general, la mayoría de las compañías tercerizan sólo cuando el gerente considera que los riesgos involucrados pueden ser controlados. Es importante jerarquizar con regularidad las oportunidades de tercerización a medida que cambia el mercado. Esto es fundamental sobre todo para la interfaz más importante de la organización, es decir, aquella entre compañía y cliente.

3.- Crear y encabezar equipos muy exitosos

Los esfuerzos de tercerización exitosos nunca ocurren por casualidad. Es importante que haya liderazgo y apoyo por parte de la alta gerencia. Y esto significa que serán necesarios equipos de trabajo bien gerenciados para que puedan planificar e implementar.

El Outsourcing suele estar formada por cinco pasos, cada uno de los cuales se centra alrededor de una pregunta:

1. ¿Es apropiada esta oportunidad? ¿Esta oportunidad de tercerización nos hará más competitivos o diluirá nuestra ventaja competitiva?
2. ¿Es real esta oportunidad? ¿Podemos medir cuantitativamente los beneficios derivados de dicha oportunidad?
3. ¿Podemos lograr un buen negocio con un proveedor calificado? ¿Podemos llegar a un acuerdo con un buen proveedor que cumpla con los beneficios calculados?
4. ¿Es posible llevar el plan a cabo? ¿Seremos capaces de integrar nuestros procesos internos con esta iniciativa de tercerización?
5. ¿La gerencia se podrá ocupar de este acuerdo? ¿Se desarrollará o se estancará?

La mayoría de los proyectos de tercerización requerirán de varios equipos que evolucionarán con el tiempo. La planificación y la evaluación serán hechas por un equipo que maneje ideas. A medida que el proyecto se acerca a su implementación, deberá ser reclutado personal operativo. Luego, se necesitará un equipo de transición, seguido de un equipo de evaluación y un equipo gerencial, que analizarán y ajustarán el proyecto a largo plazo. Es posible que sean necesarios consultores externos.

Al igual que con la mayoría de las actividades comerciales, el papel del líder del equipo es fundamental. Un buen líder de proyecto de tercerización:

1. Tiene la capacidad de soportar el cambio.
2. Tiene credibilidad dentro de la organización.
3. Está interesado no sólo en hacer cosas sino en gerenciar a los demás.
4. Es un buen negociador y comunicador.
5. Tiene habilidades de gerencia estratégica.
6. Sabe cómo gerenciar y vender nuevos procesos.
7. Tiene experiencia.

4.- Compromiso con el mercado

Por definición, las organizaciones establecen relaciones con los proveedores de servicios porque estos saben más que la compañía sobre cierto servicio. Así pues, no tiene mucho sentido para la organización tratar de elegir un proveedor sobre la base de especificaciones muy detalladas. Por el contrario, el Outsourcing funciona mejor cuando se establece una asociación estratégica duradera, que evolucionará y se desarrollará con los beneficios obtenidos.

La clave para crear una relación de tercerización vibrante es elegir el proveedor que encaje mejor estratégicamente, no que haga la mejor oferta. En cierto sentido es más como contratar un ejecutivo que como comprar algo.

Las características de una buena relación de tercerización son:

1. Se preocupará por el futuro: y determinará cómo harán tanto la organización como el proveedor para superar los cambios en el mercado.
2. Lo que la relación le ofrecerá a la organización deberá ser medible: así ambos lados sabrán sin lugar a dudas cuál es el objetivo.
3. Los escenarios se desarrollarán cooperativamente: así cada parte sabrá cómo reaccionará el otro ante los cambios en el mercado. Además, permitirá crear soluciones conjuntas.
4. La organización y el proveedor se mantendrán en continuo diálogo: así que a medida que el cliente cambia, aparecen nuevas tecnologías y rivales, las mejores ideas de ambas partes serán consideradas y puestas en práctica.
5. Se establecerá una ficha de seguimiento del proyecto: que le permitirá tanto a la organización como al proveedor medir sin ambigüedades el éxito de la iniciativa.

La mayoría de las organizaciones evalúan al proveedor según los siguientes criterios:

1. La competitividad de la solución ofrecida.
2. La capacidad y escala de las operaciones.
3. Los recursos (fortaleza financiera, sistemas gerenciales y otros recursos).
4. La dinámica de la relación. Es decir, si la organización disfruta trabajando con el proveedor.
5. La importancia y el tamaño de la organización con respecto al proveedor. Lo que indicará cuánto está dispuesto

a invertir el proveedor.

5.- Hacer un estudio financiero que sustente la iniciativa de tercerización

Hacer un estudio financiero es a la vez complejo y sencillo:

1. La parte fácil está en comparar los costos actuales con los de la operación de tercerización propuesta. Normalmente, será sencillo calcular los beneficios.
2. La parte difícil está en que la mayoría de las compañías no saben cuáles son sus verdaderos costos. Hay diferentes modelos financieros que ofrecen panoramas distintos.

Sin embargo, para calcular el verdadero valor de una iniciativa de tercerización y articularla en un plan financiero:

1. Elegir un método estándar para determinar los costos: alinear los procesos comerciales de la organización con los costos actuales de los recursos utilizados.
2. Desarrollar un método preciso para establecer cuáles serán los costos de la compañía en el futuro: para que todo el mundo entienda cuál será la situación financiera de no darse la iniciativa de tercerización o si la inversión será recuperada en muchos años. Esto permitirá que todo el mundo sepa cuánto costará la iniciativa de tercerización. Sea realista e incluya los costos de planificación, de lanzamiento, de transición, etc.
3. Hacer tangibles todos los bienes intangibles de el Outsourcing: para captar todos los recursos que entrarán en juego. Esto no es sencillo, pero trate de:
 - 3.1. Calcular cuál será el beneficio económico más probable en términos de: costos, bienes e ingresos.
 - 3.2. Hacer un cálculo razonable del impacto que tendrá en el valor para los accionistas.
4. Poner todo en práctica: dejando que la organización elija el método que prefiera para crearse una imagen general desde el punto de vista financiero. Cada organización es diferente y preferirá escoger un método particular de recabación y análisis de información. Pero es importante adoptar un método con el cual quede satisfecho todo el mundo.

6.- Aprenda a negociar, contratar y ponerle precio a una tercerización

Una verdadera relación de tercerización nunca debe estar escrita en piedra sino que debe ser una estructura en desarrollo. Poner precio, contratar y negociar no significa conseguir las mejores condiciones posibles, porque para que la relación sea duradera, ambas partes deben beneficiarse. Así pues, el contrato debe dejar un margen para que la relación se desarrolle.

La mayoría de los contratos de tercerización son modulares, es decir, ambas partes lo pueden mejorar en el futuro. Un buen contrato debe tener las siguientes partes:

1. Términos: donde se establece el objetivo de la relación.

Esta sección incluye información como: transición, el uso de los bienes del cliente, cualquier transferencia de personal y los costos de ambas partes. Además, se debe especificar cómo será gerenciada la relación.

2. **Alcance:** describa el tipo, alcance y naturaleza de todos los servicios que suministrará el proveedor. En esta sección también se debe establecer el criterio para medir el avance de la relación.

3. **Precios:** cómo se le pagará al proveedor y cómo calcular la tarifa:

- 3.1. Costos más el porcentaje de ganancias del proveedor.
- 3.2. Pago por uso.
- 3.3. Pago fijo.
- 3.4. Pago de acuerdo al rendimiento.
- 3.5. Pago extraordinario por logros.

7.- Gerenciar cambios y personal

La reacción inmediata de todo el mundo cuando oye hablar de tercerización es pensar en una reducción de puestos de empleo. Pero el impacto que puede tener una iniciativa de tercerización es mucho más amplio. El Outsourcing puede generar nuevas oportunidades de crecimiento para el personal. Así que saber gerenciar el impacto que causará sobre el personal es una prioridad.

La clave para facilitar la transición es que el gerente explique lo que está pasando y por qué está pasando. Hay nueve puntos que el gerente le debe explicar al personal:

1. ¿Por qué se necesita el Outsourcing en estos momentos?
2. ¿Cuáles serán las consecuencias?
3. ¿Cuáles serán las técnicas e instrumentos a utilizar?
4. ¿Cuál será a largo plazo el papel de el Outsourcing?
5. ¿Cuáles serán los beneficios e implicaciones para la organización?
6. ¿Cuáles serán los beneficios e implicaciones para el cliente?
7. ¿Cuáles serán los beneficios e implicaciones para los empleados y para la comunidad en general?
8. ¿Cuáles serán los límites de tiempo? ¿Cuándo se tomarán las decisiones, se hará la transición, etc.?
9. ¿Cómo sabrá la organización que se han cumplido los objetivos?

Tome en cuenta que, desde el punto de vista del empleado, todo cambio es personal. Si se le demuestra que este nuevo contrato generará nuevas oportunidades, el personal lo acogerá con los brazos abiertos.

8.- Gerenciar la transición y las relaciones externas

Es importante tomar en cuenta que una tercerización no se sus- tenta sobre una única transacción, sino que debe ser cultivada

con el tiempo para crear más valor. En pocas palabras, la relación debe ser gerenciada inteligentemente.

Los principios para gerenciar una relación de tercerización son:

1. **Mantenga la responsabilidad estratégica en la cima:** El CEO o alguien que le sea cercano debe ser responsable por mantener la sintonía entre los intereses de la compañía y del proveedor.
2. **Cree enlaces organizacionales a todos los niveles:** de modo que las decisiones diarias sean tomadas por quienes están en contacto con los clientes.
3. **Haga frecuentes reuniones de evaluación:** donde se discutan los objetivos, se resuelvan los problemas y se evalúe el progreso.
4. **Use las últimas tecnologías:** para que ambas compañías sepan a tiempo real cuál es la situación.
5. **Establezca un sistema de jerarquización:** para que los problemas reciban atención progresiva de cada vez más gerentes hasta que sean resueltos. Concéntrese más en las soluciones que en establecer culpas.
6. **Establezca una ficha de logros:** donde pueda asentar los resultados.
7. **Implemente justamente los acuerdos sobre incentivos y penalidades:** para que todo el mundo se sienta reconocido.
8. **Extienda el sistema de incentivos hasta los empleados del proveedor:** así se sentirán motivados a cumplir con los objetivos de la compañía.
9. **Integre el proceso de cambio a la estructura gerencial:** para que esté claro que el Outsourcing no será un evento aislado sino parte de la estrategia.
10. **Considere su relación de tercerización como un bien estratégico:** vale la pena destinar recursos a esta área.

El futuro de el Outsourcing

El incremento de la práctica del Outsourcing en el mundo de los negocios generará los siguientes fenómenos:

1. **Los empleados volverán al modelo “artesanal”:** en vez de organizar el trabajo alrededor del horario de 9 a 5, la gente seguirá un esquema “artesanal”: aprendiz, experto, etc. Los artesanos consideran que el valor de su quehacer está determinado no por lo que quiere la compañía, sino por el conocimiento y experiencia que tienen. Por tanto, se responsabilizan de su carrera.
2. **Aumento de la especialización:** a medida que el Outsourcing sea acogido más ampliamente, aparecerán proveedores para cada área. Mucha más gente trabajará para firmas especializadas. Dicha especialización aumentará la innovación y mejorará la economía porque las firmas estarán dispuestas a pagar por servicios más especializados.
3. **Los empleados dejarán de trabajar en centros de costos y comenzarán a trabajar en centros de ganancias:** todo el mun-

do será más responsable por los ingresos que genera. Esto es bueno porque aumentará el impacto de cada empleado por separado. Pero todo el mundo deberá centrarse más en el cliente.

4. Cada vez más tareas serán comoditizadas: los empleados especializados se concentrarán en las áreas donde el conocimiento y las habilidades puedan producir mejores resultados.

5. Los gerentes se volverán “integradores” y “pensadores laterales”: en las organizaciones tradicionales, se espera que sólo la gerencia piense estratégicamente, cierre negocios, gestione el cambio y establezca sociedades. Pero a medida que el Outsourcing sea acogido más ampliamente, los gerentes tendrán que administrar una serie de recursos internos y externos para crear valor.

6. Habrà un mayor enfoque hacia el liderazgo: porque la mayoría del trabajo se hará en equipo.

7. Las firmas tercerizarán las innovaciones: revisando toda su cadena de suministros para ver qué pueden ofrecer los proveedores.

8. La gerencia del conocimiento será cada vez más sofisticada: el intercambio de conocimientos entre firmas cambiará la forma de generar ideas. Habrá mejores instrumentos y se resolverán más problemas.

9. El riesgo organizacional será contrarrestado y diseminado: las compañías serán cada vez más interdependientes. Esto quiere decir que el riesgo disminuirá porque habrá una mayor cantidad de información. Cada compañía dependerá de las demás.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: The Outsourcing Revolution

Editorial: Kaplan Business

Publicado el: septiembre de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/405>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.