



Universidad para la Cooperación Internacional

Programa AGAPD-01

Administración de Proyectos III

(Adquisiciones)

Outsourcing

Preparado por:

Ing. Osvaldo Martínez Gómez. MAP. MSc.

2012

Contents

DEFINICION	2
METAS DEL OUTSOURCING	2
GENERALIDADES DE UN CONTRATO DE OUTSOURCING.....	3
Las decisiones iniciales	3
La terminología.....	4
La estructura del contrato	4
El personal	4
Las instalaciones	4
El hardware.....	4
El software	5
La forma de pago	5
Las responsabilidades del proveedor	5
Las responsabilidades del cliente	5
Características relativas al contrato entre las partes	6
CONDICIONES PARA CONTRATAR UN OUTSOURCING	6
VENTAJAS COMPETITIVAS DEL OUTSOURCING	8
DESVENTAJAS COMPETITIVAS DEL OUTSOURCING.....	10
COSTOS DEL OUTSOURCING.....	11
EJEMPLOS DE FRACASOS Y EXITOS EN OUTSOURCING	12
Ejemplo 1. Actividades que no se deben dar en outsourcing.	12
Ejemplo 2. Seleccionar el vendedor incorrecto.....	13
Ejemplo 3. Un contrato pobre.	14
Ejemplo 4. Subestimar al personal.	15
Ejemplo 5. Subestimar costos ocultos.....	15
CONCLUSIONES.....	17
BIBLIOGRAFIA	18

DEFINICION

El Outsourcing, llamado en español subcontratación, tercerización o externalización, es un proceso económico en el que una empresa toma fondos destinados a la ejecución de determinadas tareas y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar estas tareas por medio de un contrato.

Hay dos tipos fundamentales

- En los que se puede subcontratar sólo el personal, aportando la empresa los recursos que ocupe ese personal
- Contratar tanto el personal como los recursos.

Usualmente se ha usado el término de outsourcing junto con el de offshore, en este caso se refiere a cuando esta subcontratación se da en sitios fuera del país de origen de la empresa.

No debe confundirse la subcontratación con la contratación de servicios de una empresa externa. En el primer caso, se da un intercambio de información, confianza y coordinación, inclusive hasta una pequeña parte de cesión de responsabilidades corporativas, mientras en el segundo caso, la empresa contratante sólo indica cual es el trabajo que se desea contratar y la segunda lo ejecuta en un tiempo determinado.

Hay varios ejemplos de subcontratación, pero se pueden mencionar los servicios de recursos humanos algunas veces de personal no altamente especializado, servicios informáticos, manejo de bodegas o de repuestos, sistemas contables, soporte técnico algunas veces asociado inclusive con manejo de llamadas telefónicas llamados Call Centers.

Se puede decir que los servicios que se suelen dar en subcontratación son los que no pertenecen a las tareas principales de la empresa.

Se puede citar el caso de Merck Sharp & Dohme cuya actividad principal es la investigación de nuevas medicinas, su creación y mercadeo dando ellos en subcontratación la distribución mayorista por países, los sistemas informáticos y los call centers que reciben consultas de los médicos y farmacéuticos sobre la aplicabilidad de las drogas.

METAS DEL OUTSOURCING

Las metas principales son

- Centralización en las actividades propias de la empresa
- Entregar las tareas colaterales a empresas externas

- Reducción de costos.
- Reducción de riesgos
- Reducción de manejo de activos
- Reducción de personal directo

Esta figura se empezó a conocer más a partir de los años 90 cuando las empresas tecnológicas se dieron cuenta que no podían contar con toda la estructura necesaria como para abarcar el servicio al cliente.

Acá se dan varias características especiales:

- En algunos casos, los empleados tienen una formación muy básica
- No deben decirle a sus clientes que están atendiéndole desde otro país
- No les pueden decir que no son empleados directos de la empresa original
- No pueden decir su nombre real por lo que deben usar un seudónimo
- Deben llevar cursos de idiomas para perder el acento local

GENERALIDADES DE UN CONTRATO DE OUTSOURCING

En el núcleo de cualquier relación de outsourcing se encuentra el acuerdo contractual que define cómo el cliente y el proveedor trabajarán juntos. Este documento es de naturaleza legal y es el elemento principal de la relación. Existen 3 fechas significativas en las que cada parte debe estar de acuerdo: la fecha de firma, la fecha a partir de la cual los términos del contrato entran en vigencia y la fecha a partir de la cual el proveedor asumirá el desarrollo de los servicios contratados.

Al considerar la negociación de un contrato de outsourcing se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Las decisiones iniciales

- a) Definir si es conveniente redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales.
- b) Definir los servicios que van a subcontratarse.
- c) Confirmar la viabilidad financiera del proveedor y gestionar una garantía de desempeño por parte del mismo.
- d) Definir cuales recursos deben utilizarse en la negociación (administración funcional, experiencia técnica, asesoría legal).
- e) Decidir la fecha de inicio del contrato y la fecha de transición para el inicio de los servicios de outsourcing.
- f) Definir la duración del contrato.

La terminología

- a) Definir los términos correspondientes a servicios y el nivel de los servicios contratados.
- b) Identificar establecimientos en los que se realizarán los servicios.
- c) Identificar los equipos que se utilizarán para proveer los servicios.

La estructura del contrato

- a) Definir si es apropiado integrar en el contrato documentos de invitación y respuesta a licitación.
- b) Definir si solo habrá un contrato o contratos múltiples.
- c) Determinar si el contrato puede dividirse en etapas definidas, como outsourcing de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios (o viceversa).

El personal

- a) Definir si algunos miembros del personal actual del cliente formarán parte del acuerdo de outsourcing de manera temporal, definitiva o redundante.
- b) Definir si se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo).
- c) Definir el grado de indemnización de cada parte en caso demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo.

Las instalaciones

- a) Definir si el outsourcing se ejecutará en las instalaciones del cliente o del proveedor.
- b) Definir si se venderá o se rentará al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades.
- c) Definir si se debe negociar una venta, un contrato de arrendamiento o una licencia de ocupación.

El hardware

- a) Definir si el proveedor es responsable de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones.
- b) Definir si el proveedor va a utilizar el equipo del cliente en las instalaciones del cliente.
- c) Definir si se trasladará equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor. De ser así, es necesario definir si se necesita un contrato separado para dirigir la transferencia de la propiedad, si se necesita un avalúo formal y quién será responsable del seguro y mantenimiento de los equipos.

El software

- a) En caso de que el proveedor utilice software para brindar el servicio de outsourcing, se debe definir si el cliente otorgará la licencia de su propio software o no. En caso contrario, se debe determinar si el proveedor ha obtenido las licencias para el software de terceros o si está utilizando software propio para el suministro de los servicios.
- b) En caso de que el servicio contratado consista en el desarrollo de software, se debe definir quién poseerá los derechos sobre el mismo (cliente o proveedor).

La forma de pago

- a) Definir cómo se calcularán los cargos por el servicio.
- b) En caso de producirse volúmenes, determinar si se pueden controlar con suficiente exactitud como para que sea viable un cargo fijo.
- c) Determinar si se harán cobros por tiempo y materiales.
- d) Determinar si los cargos estarán relacionados directamente con el desempeño en el nivel del servicio recibido.
- e) Determinar si habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados.
- f) Determinar si habrá alguna limitación en los niveles por cargos a pagar.
- g) Definir cómo se cargarán los cambios en los servicios.
- h) Identificar los métodos de pago.

Las responsabilidades del proveedor

Es necesario incluir dentro del contrato las responsabilidades del proveedor, dentro de las cuales generalmente se encuentran las siguientes:

- a) Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.
- b) Cumplir con los niveles de servicio acordados.
- c) Nombrar un representante.
- d) Revisar regularmente los acuerdos de outsourcing.
- e) Cumplir con las normas del cliente.

Las responsabilidades del cliente

Dentro del contrato también deben estipularse las responsabilidades del cliente, dentro de las cuales se encuentran típicamente las siguientes:

- a) Definir un responsable para dar seguimiento al servicio brindado por el proveedor.
- b) Definir los procedimientos a seguir para dar seguimiento al servicio brindado por el proveedor.

Adicionalmente a las pautas acotadas anteriormente, es estrictamente necesario determinar la confidencialidad en el desempeño del contrato. En el caso de servicios de tecnología de información, también debe determinar si habrá auditorías independientes de las aplicaciones de software y determinar si el proveedor se encuentra en capacidad de dar una garantía de cumplimiento de protección de datos procesados por medio de las aplicaciones.

Características relativas al contrato entre las partes

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 o 7 años, siendo habitual un periodo de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan). El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes. Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da.

CONDICIONES PARA CONTRATAR UN OUTSOURCING

Algunas de las condiciones para contratar un servicio de outsourcing orientado a soportar funciones operativas críticas se describen a continuación. Las empresas contratantes deben asegurarse particularmente de que las siguientes condiciones se cumplen por parte del proveedor:

- a) El proveedor del servicio debe tener la habilidad, la capacidad y cualquier autorización requerida por la ley para realizar las funciones contratadas y de brindar sus servicios de manera confiable y profesional.

- b) El proveedor del servicio debe ejecutar las funciones contratadas eficientemente y, para este fin, la empresa contratante debe establecer los métodos para evaluar el rendimiento del proveedor.
- c) El proveedor del servicio debe supervisar adecuadamente las funciones contratadas y administrar adecuadamente los riesgos relacionados con la contratación.
- d) Se deben tomar acciones apropiadas si se presentan indicios de que el proveedor del servicio no está desempeñando sus funciones efectivamente.
- e) La empresa contratante debe retener la experiencia y el conocimiento necesarios para supervisar las funciones contratadas efectivamente.
- f) El proveedor del servicio debe revelar al contratante cualquier desarrollo que pueda tener un impacto en su habilidad para realizar las funciones contratadas efectivamente y de acuerdo con las leyes y requerimientos regulatorios aplicables.
- g) La empresa contratante debe encontrarse en capacidad de finalizar el acuerdo de outsourcing en cualquier momento sin detrimento de la continuidad o de la calidad de sus servicios a los clientes.
- h) El proveedor del servicio debe cooperar con las autoridades competentes de la empresa contratante en lo referente a las actividades contratadas.
- i) La empresa contratante, sus auditores y las autoridades competentes deben tener acceso a datos relacionados con las actividades contratadas, así como a premisas del negocio del proveedor del servicio.
- j) El proveedor del servicio debe proteger cualquier tipo de información confidencial que pertenezca a la empresa contratante o relacionada con sus clientes.
- k) En donde sea aplicable, la empresa contratante y el proveedor del servicio deben establecer, implementar y mantener un plan de contingencia para recuperación ante desastres y deben probar periódicamente las facilidades de respaldo con que se cuente.

La empresa contratante debe contar con una política en su enfoque para la contratación de servicios de outsourcing, lo que debe incluir planes y estrategias de contingencia. Una institución que contrate servicios de outsourcing debe administrar su negocio de una forma controlada en todo momento.

La política debe incluir todos los aspectos del outsourcing, lo cual incluye outsourcing no material, sea que el outsourcing tenga lugar dentro de las instalaciones del cliente o no. Al construir la política, las empresas deben reconocer que no hay ninguna forma de outsourcing que se encuentre libre de riesgo. La política debe reconocer que la administración de servicios de outsourcing debe ser proporcional al nivel de riesgo que implica este tipo de acuerdos.

La política, así mismo, debe considerar explícitamente los efectos potenciales del outsourcing en ciertas funciones del negocio. Igualmente, la política debe contar con los medios para asegurar que el rendimiento financiero del proveedor del servicio así como su estructura organizacional y de propiedad son monitoreados adecuadamente y

evaluados por la empresa de forma que sea posible tomar acciones correctivas cuando así sea requerido.

La empresa contratante podría igualmente definir una unidad interna o un individuo responsable de monitorear y administrar cada acuerdo de outsourcing. En la política utilizada debe considerar las fases principales que dan forma a los acuerdos de outsourcing institucionales:

- a) La decisión de realizar un outsourcing o de cambiar o renovar un acuerdo de outsourcing previo.
- b) Los entes correspondientes verifican las calidades del proveedor del servicio.
- c) El desarrollo de un borrador del contrato de outsourcing y el acuerdo sobre el nivel del servicio.
- d) La implementación, el monitoreo y la administración del acuerdo de outsourcing (la fase contractual). Esto puede incluir el seguimiento de los cambios que afectan al proveedor del servicio (cambios en estrategias o en la rentabilidad de las operaciones).
- e) Ocuparse de la terminación, esperada o no, de un contrato así como de otras posibles interrupciones de los servicios (fase post contractual).

En particular, las empresas contratantes deben planificar e implementar acuerdos para mantener la continuidad de sus negocios en caso de que la prestación de los servicios contratados se deteriore o caiga a un grado que no sea aceptable, o de que la firma experimente otros cambios. La política de outsourcing debe incluir planes de contingencia y una estrategia de salida claramente definida.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL OUTSOURCING

Según la experiencia que han tenido empresas a nivel mundial, son varios los beneficios que la subcontratación de servicios tiene dentro de las cuales mencionamos las más importantes y cuyos resultados han sido ampliamente comprobados.

1. Disminución del costo del producto o servicio:

Las empresas dentro de sus estrategias del negocio evalúan opciones que les permita competir y ofrecer servicios de altísima calidad en un mundo globalizado cada día más exigente. Dentro de este marco logístico, los directores cuidadosamente revisan sus fortalezas así como debilidades buscando maximizar sus operaciones y minimizando los potenciales riesgos que su producto o servicio pueda sufrir. Es así como se

determina el contratar una empresa cuyo nicho operativo este en un nivel muy competitivo y cuyos resultados así como historial en el mercado sean altamente comprobados. Las experiencias tácticamente bien manejadas han mostrado un balance muy positivo a la empresa contratante del producto o servicio pues sus costos operativos disminuyen considerablemente al brindar estos a entes especializados lo que conlleva a concentrarse en aspectos netamente estratégicos que solo la empresa debe ofrecer.

2. Mayor calidad hacia el cliente:

El simple hecho de encontrar una organización cuya fortaleza radique en la debilidad encontrada de un sector del negocio de la empresa contratante, brinda ya de antemano un rango muy amplio de mejoras al proceso de producción o servicio que se esté por contratar. Los clientes han logrado visualizar las mejoras en calidad que sus productos o servicios presentan tales son los casos de:

- 2.1. Entregas exactas bajo fechas previamente estipuladas.
- 2.2. Menor cantidad de productos defectuosos a devolver.
- 2.3. Mayor aceptación de los consumidores finales del producto o servicio.
- 2.4. Mejor manejo logístico en caso de aumentos repentinos.
- 2.5. Adecuado manejo de residuos así como de los productos a todo nivel.

3. Capacitación del Personal:

La empresa contratante del servicio en la mayoría de las ocasiones tiene como estrategia de la negociación de la subcontratación, el aspecto que parte de su personal este en contacto con la tecnología así como con el recurso especializado con el que cuenta la empresa a contratar. Obviamente esto le permite al recurso humano tener la gran oportunidad de aprender sobre las nuevas herramientas de punta con las que cuenta la organización y más importante aún, extraer parte del conocimiento de los expertos para ir aplicando poco a poco estos al proceso de producción o servicios que la empresa tenga en áreas similares.

4. Enfoque a las Prioridades:

Todo lo expuesto anteriormente, permite de forma más que estratégica ser sencillos en priorizar los negocios claves que la empresa posee y en la cual su liderazgo es reconocido. Esto permite a la organización establecer nuevos vínculos con sus clientes establecidos así como a los próximos a incorporarse ofreciendo un abanico de nuevas opciones en sus productos y servicios a sabiendas que parte de su estructura operativa está siendo manejada exitosamente por una empresa externa.

5. Maximización de la Infraestructura:

En la mayoría de los casos, el subcontratista de los procesos, servicios o productos, utiliza sus instalaciones para realizar el trabajo previamente acordado. Esto permite a la compañía reestructurar sus edificios colocando personal de forma más estratégica según el flujo operacional o modelo de trabajo que se desee establecer. La mayor visualización de este concepto se aprecia sobre todo en procesos de alta tecnología de ensamble de elementos tales los casos de las turbinas para aviones, motores de los vehículos, estructuras para puentes y edificios, servidores con manejo de información confidencial, entre otros, donde sus respectivas empresas especializadas en la construcción de estos elementos ayudan no solo a la elaboración de las partes con los índices de calidad y pruebas más altos del mercado, sino que facilitan a sus respectivas empresas que los contratan a mantener un espacio considerable para otros proyectos de ensamble y pruebas.

DESVENTAJAS COMPETITIVAS DEL OUTSOURCING

A pesar de la gama de opciones positivas que esta estrategia del negocio brinda a las compañías, varios aspectos se han podido identificar como ligeras desventajas que dé nos ser detectadas inteligentemente y tratadas dentro de la empresa podrían conllevar a problemas de un alto riesgo.

1. Manejo Incorrecto del Contrato:

Este es quizá la desventaja cuya implicación en el manejo del proceso, servicio o producto puede repercutir con acciones negativas que conlleven inclusive al cierre de alguna de las dos compañías.

Es por ende, que la revisión de los contratos debe ser realizada por personeros legales así como contar con la participación de los especialistas en los temas que se deseen subcontratar. Nada debe quedar sin comprensión de los alcances. Dado la alta competencia, algunas empresas nuevas de servicios optan por precios muy bajos en el mercado y entrega del servicio o producto en un tiempo record. Aquí estriba la principal desventaja del Outsourcing cuando es manejado en un ambiente de poca seriedad. En la mayoría de los casos, ambas empresas terminan con problemas legales y más importantes aún, provocando entregables de baja calidad al consumidor final. Cuando este tipo de servicio es manejado bajo el criterio de un proyecto, la parte de Planificación toma la mayor cantidad del tiempo pues es acá donde se debe definir

con la mayor precisión posible lo referente al alcance, el tiempo, el costo, manejo de recursos humanos-tecnológicos-logísticos, entre otros, antes de pasar a la Ejecución del mismo.

2. Pérdida de Autonomía y Control:

Algunos especialistas consideran que se pierde de alguna manera posición en el mercado cuando una empresa busca los servicios de un subcontratista para realizar una tarea o tareas específicas. Se cree que la autonomía se desfigura un poco pues se empieza a perder el control de algún sector del proceso, servicio o producto. De una u otra forma el control pasa a manos de un tercero cuyas capacidades fueron previamente estudiadas y estipuladas en un contrato. Para los altos directores es un trabajo complicado pues deben presentar criterios concretos y veraces cuyas explicaciones demuestren que el Outsourcing es una herramienta competitiva para la organización y no enviar el mensaje erróneo de un problema de falta de posicionamiento en el mercado y la eventual pérdida de la autonomía y control que la empresa tiene ante sus clientes.

3. Desmotivación del Recurso Humano:

Es prácticamente un hecho que el personal siente un desbalance en sus acciones considerándose poco productivos en la organización. Naturalmente la moral del los grupos cae y el temor a hacer despedidos aumenta conforme la negociación avanza. Es un ambiente tenso para todos donde la productividad cae drásticamente pues el personal no deja de pensar en cuál será su futuro en la compañía. Aquí el manejo de la información y la estrategia que la Alta Gerencia aplique junto al Departamento de Recurso Humano tiene un peso enorme para mantener un equilibrio hasta donde sea posible y mantener una atmosfera positiva ante el eminente cambio.

COSTOS DEL OUTSOURCING

Cuando hablamos de los costos que el Outsourcing demanda, debemos preguntarnos inicialmente por donde se va a iniciar. Se debe cuestionar la estrategia a seguir:

- ¿Qué actividades marcan una diferencia en el Mercado?
- ¿Cuál es el verdadero valor agregado?
- ¿Qué responsabilidades son exclusivas del negocio y cuales pueden extenderse a un proveedor?
- ¿Qué ventajas reales competitivas me produce esta estrategia?
- ¿Cuánto es el ahorro al aprovechar los costos de infraestructura y la capacidad instalada del proveedor?

- ¿Cuánto es el ahorro al pagar al proveedor servicios basados en la demanda y uso del servicio?
- ¿Cuánto será la conversión de costos variables a costos fijos?

Con estas ideas en la mesa, los directores realizan los análisis de costo-beneficio que la subcontratación puede ofrecer. En este sentido las negociaciones de ambas partes tienden a hacer extensas e inclusive complicadas sobre todo cuando se manejan negocios a nivel mundial donde la barrera del idioma así como la cultura, política, horarios, entre otros, hace que el definir a ciencia cierta el costo final del Outsourcing sea complejo.

Hablar de un costo preciso en este sentido es realmente difícil de incluir en este documento pues las empresas manejan estos rubros de forma confidencial. Sin embargo podemos hacer mención de que en los últimos años el país ha visto un alto crecimiento de los servicios informáticos que empresas multinacionales buscan en pequeños empresarios nacionales. El auge de la alta tecnología hace que día a día sean más empresas las que inviertan millones de dólares al año en la búsqueda de subcontratistas con especialidades definidas con el único fin de concentrarse en sus negocios primarios a sabiendas que sus otras operaciones se encuentran en excelentes manos.

EJEMPLOS DE FRACASOS Y EXITOS EN OUTSOURCING

El outsourcing se ha convertido en una alternativa que permite a las empresas enfocarse en el núcleo de su negocio, en lo que son especialistas, y subcontratar a otras empresas para actividades tales como Tecnologías de Información, logística, servicios financieros y manejo de instalaciones.

Esta herramienta permite reducir costos e incrementar la eficiencia; sin embargo, si el outsourcing es aplicado en forma errónea se corre el riesgo de fracasar en el intento y poner inclusive en peligro la existencia de la propia compañía.

A continuación presentamos ejemplos fallidos y exitosos de outsourcing.

Ejemplo 1. Actividades que no se deben dar en outsourcing.

A principio de los años 90, un nuevo gerente en una compañía de carros de alquiler decidió dar en outsourcing el departamento de Tecnologías de Información para reducir

costos. En ese momento los costos de TI eran de un 5% de las ganancias, el cual era un valor superior al promedio en la industria (3-4%). Tres años después de estar en el contrato de outsourcing, TI costaba el 10% de las ganancias y la compañía no podía salirse del contrato. De acuerdo al jefe de información, se había dado en outsourcing todo el departamento de TI y se debió haber dejado el desarrollo de aplicaciones y el mantenimiento dentro de la empresa. Ya que esas actividades son muy cercanas al núcleo del negocio y es difícil no tener el control sobre ellas. Si el contratado queda en banca rota, solo se puede optar por contratar a los empleados. Determinar cuales actividades se pueden dar en outsourcing requiere de un excelente entendimiento de cuales son las ventajas competitivas de la compañía, cuales recursos y capacidades son valiosas, raras, difíciles de imitar y difíciles de sustituir para llegar a un mejor rendimiento. Cualquier actividad que se base en dichos recursos o capacidades debe considerarse como actividades centrales o del núcleo, y no se deben dar en outsourcing. En el caso de esta empresa, para un alquiler de autos está altamente relacionado a un buen sistema de reservaciones y se convierte en la clave para tener una ventaja competitiva.

A mediados de los 90s, una compañía de alta tecnología estableció una nueva subsidiaria para el mercado del sur de Europa. La firma definió como su negocio principal el diseño, manufactura y venta de pantallas a color de alta resolución. Todas las actividades que no pertenecieran a estas categorías serían subcontratadas (logística, servicios post venta, y varios tipos de actividades de marketing). La estrategia le permitió a la compañía ingresar en forma rápida y a bajo costo al nuevo mercado. En contraste al anterior ejemplo, este fue un caso exitoso.

Ejemplo 2. Seleccionar el vendedor incorrecto.

Bajo instrucciones de la cabeza de la compañía en E.E.U.U., una manufacturera de equipo en Europa dio en outsourcing de forma completa las actividades de logística. La razón que se utilizó para justificar dicha decisión fue que dado que la mayoría de clientes estaban solicitando en forma creciente entregas más pequeñas y frecuentes, la gerencia en E.E.U.U. pensó que el departamento interno de la subsidiaria Europea no tenía suficiente experiencia para implementar una organización “Justo a tiempo” y que si se implementaba en forma errónea se iban a tener grandes costos. La decisión de buscar un tercero para que proveyera dicho servicio se dio en forma muy rápida, y la subsidiaria debió buscar proveedores, firmar el contrato, transferir la actividad y pasar el manejo en menos de 6 meses. Pronto, luego de que el contrato fue firmado, las cosas empezaron a salir mal porque el proveedor no llenó las expectativas. Los pedidos eran entregados o muy tarde o del todo no se entregaban y el inventario caía rápidamente. De un estudio realizado, se concluyó que los mayores costos en logística,

de entre todas las subsidiarias europeas, estaban en esta. También se determinó que el proveedor seleccionado, fue elegido principalmente por ofrecer la menor oferta y su negocio principal era el transporte. No tenía capacidad para manejar todas las funciones de logística y menos implementar una organización “Justo a tiempo”.

Las compañías no necesariamente subcontratan para bajar costos, de hecho, se dice que dar en outsourcing la logística es más caro que mantenerla dentro de la empresa; inclusive en ocasiones el costo es mayor al incremento en ganancias y se reducen costos de oportunidad. Sin embargo, las ganancias se dan en capacidad de innovar en prácticas logísticas y las medidas de valor agregado económico mejoran porque se tienen menos activos fijos.

Ejemplo 3. Un contrato pobre.

Un banco Europeo subcontrata toda su red de telecomunicaciones para reducir costos y enfocarse en su negocio principal, sin embargo se convirtió en un incremento en costos y un decremento en la calidad del servicio. La razón de dicho fracaso fue que la gerencia dedicó poco tiempo al desarrollo del contrato y se apresuró en la contratación del proveedor. El contrato no era preciso y muy largo. Por ejemplo, el banco debía pagar cargos adicionales hasta por servicios básicos. No hubo medidas de rendimiento objetivas. Se establecieron cargos fijos cuando los negocios del cliente iban en auge. La relación entre los cargos fijos y los ingresos totales se volvió cada vez más grande y el contrato impedía cambiar de proveedores aún cuando la relación con este se había deteriorado.

En 1989, Eastman Kodak subcontrató una gran parte de sus operaciones de TI a IBM, Digital Equipment y Businessland. Eastman Kodak ha tenido muy buena relación con todos sus proveedores, ya que se han basado en cooperación, de lo que se podría inferir incorrectamente que los contratos muy amarrados pueden no ser exitosos.

Un contrato es importante porque da un balance al poder entre ambas partes. Gastar poco tiempo negociando el contrato y pretendiendo que el proveedor se haga cargo de todo es un error. Un buen contrato permite a las partes establecer expectativas y comprometerse a metas a corto plazo. Además provee seguridad si la relación falla.

La fallida experiencia de este banco se puede atribuir a una mala redacción del contrato, sin precisión (en cuanto a cargos extras por servicios básicos), poca flexibilidad (cargos fijos cuando el negocia está en apogeo) y sin exhaustividad (multas muy altas para terminar la relación).

Ejemplo 4. Subestimar al personal.

Una tienda de departamentos europea tuvo que cerrar por 2 días ya que hubo una huelga por parte de los 70 empleados de manejo de instalaciones. El cierre se dio durante una importante época de promociones y resultó en pérdidas por millones de Euros.

La huelga se debió a que surgió el rumor de que se daría en outsourcing el manejo de las instalaciones. El temor inicial fue que no se contratara a los empleados que se encontraban en esas labores o que fueran transferidos al subcontratista pero con menos beneficios o menor paga.

El manejo eficiente del personal es crucial, ya que los empleados generalmente ven el outsourcing como una subestimación de sus habilidades.

En un ejemplo exitoso, una compañía decidió dar en outsourcing el 85% del presupuesto de TI a un proveedor externo. En ese caso, se solicitó al proveedor contratar con los mismos beneficios y paga a 160 empleados. Además, el proveedor aseguró que no despediría a ninguno de estos empleados o movería a otras cuentas sin su consentimiento.

Ejemplo 5. Subestimar costos ocultos.

En la Tabla 1 se comparan los costos ocultos de dos contratos de outsourcing. El primer caso es una manufacturera que subcontrata un subconjunto de actividades logísticas: bodegaje. Aquí se ve bodegaje como un producto básico. En el segundo caso es una manufacturera que da en outsourcing todas las funciones de logística. Para tomar esta actividad el proveedor debe adquirir conocimiento especializado sobre el negocio de su cliente y la idiosincrasia de su actividad logística.

	Low level of idiosyncrasy (i.e., warehousing)	High level of idiosyncrasy (i.e., entire logistics function)
Contract amount	\$1.5 million	\$4 million
Contract duration	1 year	3 years
<i>Search and contracting costs</i>		
Number of internal employees	4	5
Outside consultants and lawyers	0	4
Total search and contracting cost	\$10,000	\$250,000
Ratio of total search and contracting cost to total contract amount	0.7%	6.2%
<i>Vendor management costs</i>		
Number of employees	2	2
Number of formal meetings per year	1	12
Number of informal meetings per year	4	12
Annual vendor management costs	\$100,000	\$200,000
Ratio of annual vendor management costs to total contract amount	6.7%	15%

Tabla 1. Costos ocultos de Outsourcing en dos ejemplos de logística

Otras razones por las que falla el outsourcing pueden ser por perder control sobre la actividad subcontratada o por no planear un plan o estrategia de salida cuando no se dan relaciones exitosas.

Muchas empresas como Intel, Microsoft, Motorola, Nokia, SBC Yahoo, JP Morgan, Cisco Systems, etc., han optado por dar en outsourcing actividades como servicio al cliente, soporte técnico, manejo de las ventas y otras a centros de llamadas tales como Sykes, Stream, Fujitsu y Hewlett Packard.

CONCLUSIONES

El outsourcing como modelo de negocio es una alternativa de gran peso cuando la empresa busca centralizar sus fortalezas en el proceso, servicio o producto clave de su gestión. En la búsqueda de un tercero para que realice una sección de su trabajo logra reducir costos operativos, brinda un monitoreo constante a la calidad del entregable en prueba, capacita a su personal en nuevas herramientas y tecnologías, se enfoca en los pilares claves del negocio y por ultimo maximiza su espacio físico.

Como en todo proceso administrativo, en el outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias en las diversas áreas de la organización.

Dado que en la vida no hay nada completamente perfecto, se han encontrado debilidades en el sistema de gestión del outsourcing. Sin embargo el manejo de los potenciales problemas que esta herramienta presenta son tarea única y exclusiva de la Alta Gerencia.

No se deben dar en outsourcing actividades centrales del negocio o que estén muy estrechamente ligadas a estas y puedan representar una ventaja competitiva.

Existen algunas desventajas posibles como son la declinación en la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

Seleccionadas adecuadamente las actividades a subcontratar, es importante que exista una buena selección del proveedor, que se mantenga un control efectivo sobre las actividades de éste y que el contrato no se redacte en forma precipitada y sin suficientes detalles ya que pueden llevar al fracaso del outsourcing.

Es importante no subestimar aspectos tales como costos ocultos y el personal existente en actividades a subcontratar ya que también pueden dar al traste con las intenciones de subcontratación.

BIBLIOGRAFIA

Wikipedia. (2007). Outsourcing. Tomado el 24 de Mayo, 2008, de <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

Jack Gido & James P. Clements. 2008. Tercera Edición. Administración Exitosa de Proyectos. Elaboracion de la Propuesta. La vid de un Proyecto-Costos. Pag 54-63.

Wikilearning. (2007). Riesgos del Outsourcing. Tomado el 25 de Mayo, 2008, de <http://www.wikilearning.com/monografia/outsorcing-riesgos/15721-9>

Wikilearning. (2007). Desventajas del Outsourcing. Tomado el 25 de Mayo, 2008, de <http://www.wikilearning.com/buscador.php?txtPalClave=desventaja&tipo=>

Committee of European Banking Supervisors. Mapping of outsourcing requirements. Tomado el 25 de Mayo, 2008, de http://www.c-ebs.org/pdfs/CP02r_mapping.pdf

Baitheimy , Jerome. The seven deadly sins of outsourcing. Academy of Management Executive. 2003, Vol. 17. No. 2

Deloitte Consulting (2008). Outsourcing Report. Tomado el 27 de mayo, 2008, de <http://www.deloitte.com/dtt/alert/0,1001,sid%253D26551%2526cid%253D182379,00.html>