

OUTSOURCING ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Gustavo Díaz-García

Maestro de número de la Universidad Autónoma de Centro América, ha sido profesor de la Universidad Nacional. Jurado examinador de Pruebas de Grado y miembro examinador de tesis de grado. Se desempeña en el Subproceso de Soporte Gerencial de Radiográfica Costarricense S.A. Correo electrónico: gdiaz@jupiter.racsa.co.cr

Si usted es gerente de una empresa, seguramente se ha preguntado alguna vez: ¿Cuáles son los elementos estratégicos que debo tener en cuenta en el momento de decidir implementar outsourcing? Esta es muy buena pregunta, que resulta lógica para un gestor de empresas que desea una respuesta a una incógnita muy densa y poco explorada.

Empecemos por definir que el outsourcing es un mecanismo de gestión, por medio del cual se contratan en forma externa algunas funciones o actividades para que sean llevados a cabo por personal o sistemas que no forman parte de la empresa. Se trata en este caso de una alianza estratégica entre nuestra empresa y uno o varios aliados, que llevarán a cabo ciertas funciones o actividades que, después de haberse estudiado exhaustivamente dentro de la organización, han arrojado como resultado que su costo puede ser menor y su eficiencia mayor si nuestra empresa las contrata externamente en condiciones idóneas.

En los últimos años los mecanismos para gerenciar por la vía del outsourcing han sufrido un crecimiento exponencial en Costa Rica, tanto en el ámbito de empresas privadas como estatales. Este fenómeno se debe a muchas razones, entre las cuales podemos citar las siguientes:

- a)** Las empresas buscan mayor competitividad y eficiencia, en un clima de agresivo cambio competitivo
- b)** Las políticas gubernamentales de movilidad laboral, iniciadas aproximadamente en 1996 y todavía activas después del 2002 en algunos casos, llevaron a las empresas estatales a disminuir su tamaño en términos de planilla.
- c)** La necesidad de las empresas de desplazar personal con habilidades limitadas y con mucha experiencia.
- d)** La necesidad de contar con «personal fresco», que cuente con los conocimientos necesarios para trabajar con las nuevas tecnologías.
- e)** La fuerza laboral liberada por estas empresas estatales y privadas necesitaba colocación y optó por crear nuevas oportunidades de negocio.
- f)** La economía en ámbito mundial sufre una contracción general.

Obviamente estos no fueron los únicos factores que han determinado el crecimiento de la necesidad de outsourcing, sin embargo en el caso de Costa Rica han jugado un papel importante en su crecimiento y desarrollo.

Lo primero que se nos viene a la mente cuando hablamos de outsourcing son los servicios de limpieza o los servicios de seguridad, que aunque constituyen un área importante, son apenas una parte pequeña de lo que realmente puede significar gerenciar por la vía del outsourcing. Este mecanismo se puede aplicar al negocio de alimentos, distribución, transporte, operación y mantenimiento, tecnologías de información y prácticamente a todos los servicios profesionales que se puedan delimitar.

La idea de optar por el outsourcing es apoyar los procesos sustantivos del negocio, con formas de mayor calidad, más eficientes y al más bajo costo, siempre partiendo de la premisa más importante para gerenciar este modelo: todas las decisiones deben obedecer a un adecuado planeamiento estratégico y a una consolidada estrategia empresarial, de manera que los servicios o productos estratégicos o sustantivos de la organización no sean entregados para su operación a terceros, tomando como norte que los servicios necesariamente mejorarán.

¿Por qué gerenciar por la vía del outsourcing?

En algunas ocasiones las empresas detectan funciones difíciles de administrar o fuera de control o simplemente se desea mejorar una cierta función o actividad, como la limpieza, la seguridad, los alimentos, entre otros.

Asimismo, puede no contarse con los recursos necesarios para llevar a cabo una función o actividad de carácter especial u ocasional, que no justifica el mantenimiento de recursos en forma permanente que generan altos costos y desperdicio en otros casos. Se trata de proyectos temporales o de plazo previamente estimado.

En otras ocasiones, lo que se desea es reducir los costos de algunas actividades o funciones que pueden generar costos fijos con posibilidad de crecimiento. Para entender mejor esta propuesta, nos podemos imaginar una situación en donde se requiera de personal para llevar a cabo funciones de mantenimiento de los equipos informáticos. Si la empresa optara por mantenerlos como personal de planta, probablemente su costo se incrementaría por sus cargas sociales, anualidades, ascensos, incapacidades, por mencionar solo algunos de ellos; en cambio si se decidiera contratar esos servicios por medio de outsourcing, el costo podría negociarse de tal manera que su costo pudiese ser fijo, con posibilidad de incrementos controlados por acuerdos contractuales. En este caso es importante subrayar que la entrega o no de ciertas funciones o actividades, dependerá en gran parte de la naturaleza de la organización.

Las inversiones que se proponen en la empresa son otra de las razones por las cuales el estratega opta por el outsourcing. Cuando la inversión que se da por este medio se hace compartida entre la empresa que contrata y el proveedor aliado, ambas partes enfocan su gestión en controlar las inversiones hechas. Por otra parte, en el caso de que la empresa no invierta en la adquisición, sino más bien arriende o alquile, podría ser evidente que en ocasiones las condiciones sean muy favorables para la empresa que contrata, ya que coadyuva al cumplimiento de sus objetivos sin que medie una inversión importante por una adquisición que, probablemente, quede obsoleta en el mediano o largo plazo.

Los beneficios obtenidos por la especialización del proveedor aliado son otro de los factores que pueden ayudar al estratega a implementar el outsourcing, ya que la empresa puede recibir en forma adelantada los beneficios del cambio, permitiendo así que el proveedor aliado implante en nuestra organización estilos y estándares previamente mecanizados.

La otra razón que interesa destacar es que el outsourcing pretende liberar recursos destinados en un principio a funciones o actividades operativas o no sustanciales, para redireccionarlos a funciones o actividades de mayor importancia y que representan lo sustantivo de la organización.

Implementar el mecanismo de outsourcing en una empresa no significará siempre que ésta se encaminará al éxito; por el contrario, es una estrategia que exige gestor de empresas, un manejo delicado y mecanismos de monitoreo rigurosos.

Las ventajas del outsourcing.

- a) Reduce los costos.
- b) Redirecciona los recursos a funciones o actividades sustantivas.
- c) Aprovecha las «core competencias» del proveedor aliado y desarrollan nuevas y mejores aplicaciones.
- d) Estabiliza funciones o actividades fuera de control.
- e) Procura en mayores niveles de eficiencia en las áreas contratadas.
- f) Atiende oportuna y eficientemente proyectos o actividades de carácter temporal.

Las desventajas del outsourcing.

- a) Requiere una oportuna, estratégica y robusta administración del contrato, con el objetivo de evitar problemas con el proveedor aliado por asuntos de comunicación, control, servicios no satisfactorios u otros de naturaleza operativa.
- b) No identifica el personal externo con la cultura organizacional de la empresa contratante.
- c) Puede darse resistencia al cambio del personal de planta.
- d) Requiere indicadores de gestión concretos y claros, para evaluar la eficiencia del proveedor aliado.

- e) En algunos casos el proveedor aliado crea una dependencia funcional con la empresa que contrata sus servicios.
- f) Pueden darse cambios unilaterales en las condiciones pactadas.
- g) Falta de compromiso del personal externo del proveedor aliado, que no interioriza que las actividades o funciones que lleva a cabo, forman parte integral de uno o varios procesos de la empresa.
- h) Omite cláusulas que penalicen el incumplimiento de las partes.

Elementos estratégicos para la implementación del outsourcing.

Es claro que el modelo de outsourcing no significará siempre para las empresas un conjunto de experiencias de éxito, ya que existen y existirán también las malas experiencias con la implementación de este mecanismo. Es por ello que, además de citar las ventajas y desventajas de este modelo, hemos querido mencionar una serie de consideraciones que el estratega deberá tomar en cuenta cuando tome la decisión de implementar outsourcing. Veamos:

- 1) ¿Cuál es la estrategia de la empresa? ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Cómo lo haremos dentro de uno, tres, cinco años.
- 2) ¿Cuáles con los objetivos estratégicos de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son los negocios de la empresa?
- 4) ¿Cuáles son los procesos de la empresa que son sustantivos y cuáles son los de apoyo?
- 5) ¿Cuáles son nuestros costos, por procesos, por servicio o producto y por área de negocio?
- 6) ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el corto, mediano y largo plazo de contratar externamente determinadas funciones o actividades?
- 7) ¿Cuáles son las razones estratégicas por las cuales se propone implementar este modelo?
- 8) ¿Cuáles con los alcances y niveles de servicio requeridos?
- 9) ¿Cuáles son los atestados de los potenciales proveedores aliados?
- 10) ¿Cuáles son los niveles de riesgo estratégico-financiero que manejará la empresa en un eventual incumplimiento del proveedor aliado y cuáles serán los costos de los planes de contingencia?

Sería pretencioso decir que las respuestas a estas interrogantes podrían perfeccionar un contrato de outsourcing exitoso, sobre todo considerando que las condiciones del entorno se transforman de continuo drásticamente; sin embargo, pueden dar un panorama transparente para que el estratega tome sus decisiones de manera objetiva, orientando siempre sus esfuerzos al mejoramiento de los servicios o productos que ofrece la empresa. Gerenciar un contrato, tomando en cuenta las interrogantes anteriormente mencionadas y monitoreando periódicamente sus factores endógenos y exógenos, es la clave para que este mecanismo funcione eficaz y eficientemente.

Bibliografía de consulta

Jeannet Jean Pierre. *Dirección de empresas y mentalidad global*. Editorial Prentice Hall New Jersey. Estados Unidos 2000.

Jofré Arturo. *Enfoques gerenciales modernos*. Editorial ediciones Delphi. San José Costa Rica. 2002.

Brian Rothery. *Outsourcing: la subcontratación*. Editorial Limusa S.A. D.F. México. 1997.

Menoni K. *Outsourcing. El zapatero a sus zapatos*. Editorial Inversiones. Caracas Venezuela. 1997.

«*El costo oculto del outsourcing*». Revista Gestión. Volumen 1. No. 2. Marzo Abril 1996. Colombia Bogotá.