

¿Qué es el Outsourcing?

Cada día es mayor la competencia y las exigencias a las que las empresas tienen que hacer frente. La dura pugna por afianzarse y liderar un sector obliga a mejorar la calidad de sus productos o servicios. Tradicionalmente, la gran mayoría de empresas aglutinaba dentro de su organización áreas como recursos humanos, auditoría o ventas, entre otras. Ello respondía a una cultura empresarial orientada a la concentración donde no se reparaba en los costes de hacerse cargo de todas las tareas, a pesar de la poca eficiencia que reportase.

Para adaptarse al creciente empuje del mercado, las empresas deben remodelar sus estructuras. Se evalúa la opción de reducir los costes operativos corrientes para ganar en eficiencia y obtener un mayor desarrollo. La necesidad de ser competitivos obligó a desprenderse de muchas de las áreas a exclusivo cargo de la empresa, que fueron delegadas a profesionales especializados. Surge ahí la idea del outsourcing. Este concepto comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70 enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras en utilizar modelos de outsourcing fueron empresas de gran envergadura, entre las que cabe destacar algunas como EDS, Arthur Andersen y Price Waterhouse.

El outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. Puede decirse que se trata de un contrato, según el cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratados para hacerse cargo de alguna de sus actividades o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (outsoucer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido, este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

En 1998, el outsourcing alcanzó una cifra de negocio en el ámbito mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, la tendencia es que esta cantidad se disparó hasta 282 mil millones de dólares en el futuro.

Razones

El outsourcing es uno de los desarrollos más importantes en la forma de dirigir organizaciones. Esta forma de realizar el trabajo ha pasado a ser parte notoria en las decisiones administrativas de las empresas en los últimos años. Ha demostrado ser un instrumento útil para el crecimiento de las empresas. En su favor, se pueden alegar razones como una mayor eficiencia, el ser más económico, la disposición de personal altamente cualificado y la rebaja en el gasto de la operación.

Ello permite a la empresa compartir riesgos y destinar recursos para otras cuestiones. Además, tiene su reflejo en una mejor planificación de los asuntos de la compañía. Ésta se preocupa únicamente de estructurar las diferentes áreas de su organización, dejando que la compañía subcontratada se ocupe de los servicios delegados. Pueden ser éstos últimos de tipo tecnológico, de manejo de proyecto o sobre la administración y operación de la infraestructura.

La especialización de la empresa que presta los servicios ofrece una amplia gama de posibilidades para satisfacer las necesidades de sus clientes. Debido a la celeridad en el mundo de la tecnología se disponen de las últimas novedades sin tener que formar al personal de la organización para manejarla. Se aplica el talento y los recursos de la organización a las áreas clave. Se intenta lograr, en términos generales, una mayor funcionalidad con menores costes.

Pueden considerarse también ventajas del outsourcing la reducción de la inversión en planta y equipo, con la consiguiente disminución en los costes de manufactura. Esta modalidad permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno, acorta las duraciones de los ciclos y crea un mejor grado de respuesta a las necesidades de los clientes. El Centro Español de Logística (CEL) señala, además, factores positivos en el ámbito financiero, los costes de la logística pasan de fijos a variables y hay un beneficio de las economías de escala que los operadores pueden generar, y en el inmobiliario, se libera capital de la empresa destinado a almacenes para que pueda ser empleado en otras estrategias.

Sin embargo, en su contra pueden existir factores que hagan que no resulte satisfactoria la realización de este tipo de contrato. Puede suceder que la empresa subcontratada una vez haya aprendido el conocimiento de los entresijos del negocio y del producto en cuestión, los use para levantar su propia compañía y compita con aquella que le contrató. Es posible que el ahorro que se esperaba no se consiga y tampoco cabe descartar una reducción sobre los beneficios estimados.

Por último, el CEL

en uno de sus análisis explicaba como principales riesgos la dificultad de encontrar al operador adecuado para dar soluciones a cada empresa en particular, la resistencia al cambio de estructuras, los excedentes de personal y el miedo a una pérdida de poder (pérdida de la integración de la información y de los sistemas, así del contacto con el cliente final).

{mospagebreak }Qué subcontratar

En

la actualidad, las grandes compañías se muestran favorables a desmontar las fases de su producción en serie para dar paso a sistemas de producción más flexibles. Los departamentos que ya no son rentables se cierran, se descentralizan y se transfieren a unidades fuera de la empresa. Se encargan esas tareas a empresas especializadas que poseen la tecnología más avanzada. De esta manera, se reducen costes y no es necesario que las empresas se descapitalicen por invertir en infraestructura. Un ejemplo sería la industria del automóvil. Por su parte, la gestión administrativa también es pieza importante y destacada en el outsourcing. Servicios como la asesoría jurídica, los recursos humanos, el área financiero-contable, la seguridad, el procesamiento de datos o el mantenimiento físico de área y la investigación son muy demandados por las empresas.

Tradicionalmente,

los sectores que se han contratado son: logística, tecnología informática, suministro de materiales y componentes, consultoría y capacitación y servicios generales. Con relación a las funciones que las compañías estarían más dispuestas a delegar se hallan: aquellas que utilizan una gran cantidad de trabajadores en períodos cíclicos; actividades con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento; actividades que están sujetas a un mercado que evoluciona a un ritmo vertiginoso y resulta complicado contratar, enseñar y retener al personal; actividades comunes que no son exclusivos de una entidad, aquellas sujetas a cambios tecnológicos que necesitan una fuerte inversión y, por último, servicios especializados.

Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst and Young e IDC, el 66 por ciento de las compañías opinaba que la principal prioridad del outsourcing es el ahorro de costes, seguido de los cambios en las demandas de los consumidores y de los producidos en la legislación de mercado. El informe revela que las actividades y operaciones que se contratan más frecuentemente son el desarrollo de aplicaciones, gestión de infraestructuras y de nóminas. En sentido contrario, se hallan las ventas y la fabricación y soporte de "hardware". Preguntadas sobre su futuro, el 80 por ciento afirmaba que la inversión en esta modalidad durante los próximos tres años será igual o superior a la realizada

hasta ahora.

Los resultados, además, muestran una firme tendencia en considerar la subcontratación de procesos como un asunto estratégico, más allá de la mera reducción de costes. En su intento por tener una mayor capacidad de respuesta, las compañías de todo tipo son ahora mucho más ambiciosas respecto a sus actividades de outsourcing. Esta nueva tendencia observada se ha denominado outsourcing transformacional. Frente al outsourcing tradicional, más preocupado por recortar costes y cuyo objetivo era subcontratar funciones no críticas, el nuevo modelo se interesa por crear valor y su meta es la transformación del negocio.

Claves

Una compañía que desee realizar una operación de outsourcing debe tener muy claro cuáles son sus objetivos y planificar adecuadamente las bases del proyecto. Según Qimm y Hilmer, la mayoría de las empresas pueden potenciar sus recursos a través de lo que denominan como outsourcing estratégico. Para ello es necesario concentrarse en unas actividades básicas bien seleccionadas, importantes para los clientes, en las que la empresa pueda destacarse como de las mejores de su ramo. A ellas dedicará la inversión y la atención de la gerencia. A su vez, empleará el outsourcing de manera estratégica, para otras actividades en las que no necesite sobresalir.

Se hace necesario explicar a los integrantes de las organizaciones los fundamentos de esta separación de actividades, los aspectos que la motivan y los beneficios que se pueden obtener de este acuerdo. Una buena conjunción del personal de las empresas involucradas así como la vigilancia adecuada a los problemas que puedan surgir, allanará el camino ante posibles dificultades.

Un punto a tener en cuenta es la selección del proveedor. El escoger aquel que sea más adecuado para la empresa determinará en gran medida el logro de las metas propuestas. Conviene analizar factores como la calidad, la trayectoria, los precios, el conocimiento que posea del sector, la cultura empresarial, los objetivos en común o la organización.

Es conveniente que un equipo de personas con el conocimiento y la capacidad necesaria se asegure que los proveedores suministren los servicios según los parámetros establecidos. No basta con evaluaciones puntuales para asegurar un control efectivo y eficaz.

Se llevará a cabo una continua supervisión y seguimiento de los niveles del servicio. La flexibilidad y la calidad son los parámetros más comúnmente usados para establecer el rendimiento. Este grupo se encargará también de dirimir las posibles disensiones que puedan surgir entre las compañías.

No debe olvidarse la trascendencia de la formalización de este acuerdo. El contrato debe ser claro y concreto, sin obviar ningún apartado ni pormenor para su correcto cumplimiento. La relación entre las organizaciones así como sus obligaciones contractuales debe quedar plasmada de una forma que no deje lugar a dudas o a malas interpretaciones. Aspectos fundamentales a tener en cuenta en la redacción del contrato son la determinación del plazo, la confidencialidad, la exclusividad, establecer si la empresa que contrata desea que se dé capacitación a sus empleados, el traspaso del personal técnico, la transmisión y renovación de tecnología (hardware y software) y fijar la responsabilidad contraída por la empresa subcontratada.

Enlaces

Los retos tecnológicos de las medianas empresas

¿Qué es el outsourcing?

Aprendizaje internacional

El outsourcing informático

"Con el Outsourcing los costos se hacen variables"

Ponencia Félix Díez Sacristán

Análisis de un contrato de un contrato complejo: el outsourcing.
Dra. Esc. María José Viega

La subcontratación y el outsourcing

Internet como factor determinante de la evolución de la demanda de servicios logísticos

Las empresas externalizan cada vez más sus áreas de RRHH

Cómo
construir un contrato de co-management

Outsourcing

Outsourcing por Rafael García Alvarez

Outsourcing, estrategia empresarial del presente y del futuro

Diez reglas para el éxito del outsourcing