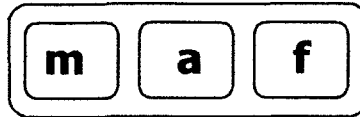


T6+MAF
658.15
D5420
FJ-3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



OUTSOURCING: UN DILEMA DE LA EMPRESA

Trabajo de Graduación

Presentado por:

ESAU DÍAZ ELÍAS



Para optar al Grado de:

18030030

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Febrero de 1999

San Salvador, El Salvador

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



SAN SALVADOR

EL SALVADOR
TEL. 225-7922

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : **Dr. José Benjamín López Guillén**

Secretario General : **Lic. Ennio Arturo Luna**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : **Lic. José Adolfo Orellana Siguenza**

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas : **Lic. Alba Bertiz Martínez Ríos**

Asesor : **MEE. Mario Alberto Arias Villarreal**

Tribunal Examinador : **MEE. René Cuéllar Marengo**
MEP. Luisa Evelyn Chávez Villalobos
MEE. Mario Alberto Arias Villarreal

Febrero de 1999

San Salvador,

El Salvador

INDICE

INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	3
II. ¿PORQUE IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING?	7
III. EL OUTSOURCING EN LA TECNOLOGIA DE INFORMACION	8
IV. LAS CINCO MEJORES RAZONES PARA ESCOGER OUTSOURCING	13
Razón # 1: Controlar y Reducir los Costos de Operación	14
Razón #2: Eliminar las áreas problemáticas de la empresa	15
Razón #3: Mantener disponibilidad de fondos de capital	15
Razón #4: Accesar a capacidades de clase mundial	16
Razón #5: Mejorar el enfoque de la compañía	17
CONCLUSIONES	18
BIBLIOGRAFIA	19



INTRODUCCIÓN

El **Outsourcing**, es un término inglés conocido en casi todo el mundo industrializado, en español es conocido con el nombre de **Subcontratación o contratación de servicios externos**, es una técnica de la administración moderna que se está incorporando a los negocios actuales en forma acelerada. Se trata de un nuevo esquema de cooperación que se está desarrollando entre las empresas de diferentes tamaño y rubros, permitiendo a unas complementar su capacidad productiva a través de otras empresas llamadas subcontratistas, que cuentan con cierta especialización y disponibilidad de recursos para cubrir compromisos de productos o servicios que demandan muchas otras empresas. En el transcurso del presente trabajo se hará referencia indistintamente a cualquiera de los términos outsourcing o subcontratación.

“Outsourcing significa encontrar nuevas formas para asegurar la entrega de materia prima, artículos, componentes y servicios, es decir, significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que antes no se recurriría”¹. La definición anterior hace énfasis en la búsqueda de nuevos proveedores, quienes deberán ofrecer nuevas y mejores opciones de servicios, eficientes en el uso de sus conocimientos, experiencias y creatividad, características que los hace diferentes del resto de los competidores tradicionales. A diferencia del esquema tradicional, cuando el proveedor se limitaba a entregar un producto o servicio a tiempo en las instalaciones de su cliente, la subcontratación exige una mayor participación de estos mismos proveedores en los procesos internos de sus clientes.

El fenómeno del outsourcing se vuelve muy interesante, sobre todo, tomando en cuenta que hasta hace poco años, los expertos de la administración de empresas apoyaban con mucho énfasis la integración vertical² de las compañías; tanto así que, por ejemplo, si una empresa se dedicaba a la producción de químicos, ésta debería estar involucrada en el diseño e ingeniería de sus plantas industriales, la comercialización, el almacenamiento y hasta la mercadotecnia de sus productos. Hoy en día, esa mentalidad está cambiando y las empresas se están dando cuenta que la mejor forma de aumentar su productividad es a través del apoyo externo, en tanto orientan

¹ Ferry de Kraker, Director General de la International Federation of Purchasing and Materials of Management, opina que el término outsourcing es demasiado limitado para describir lo que realmente está pasando con su tendencia y uso, sugiere nombres como “administración adelgazada, empresas de manufactura conjunta, cofabricación, entre otros”. Rothery, Brian y Robertson, Ian. *Outsourcing*. Limusa, Noriega Editores. México, 1996, pág. 4.

² Consiste en la explotación por una sola empresa de las etapas sucesivas en el proceso de producción de determinado producto. Véase: Salvador Osvaldo Brand. *Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas*. EDITORIAL JURIDICA SALVADOREÑA, 1998.

con más exclusividad todos sus esfuerzos y el uso de los recursos a las actividades primarias del negocio.

Para comprender mejor el outsourcing es necesario considerarlo a la luz de dos de las decisiones gerenciales más importantes, tales son: la cuestión sobre fabricar o comprar y la determinación correcta del tamaño adecuado de los recursos humanos de la organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia del outsourcing. Las nuevas alianzas estratégicas que se están gestando entre proveedores y clientes proporcionan el apoyo necesario para tomar, en forma eficaz, tales decisiones, ya que los roles entre ambos se están adecuando a sus propias necesidades, quienes anteriormente eran adversarios ahora pasan a tener una relación en calidad de sociedad de beneficio mutuo³.

El outsourcing combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado y totalmente nuevo en la relación cliente-proveedor. En la manufactura existe una cooperación intensa, en la cual los proveedores adoptan y comparten los mismos sistemas que los clientes, convirtiéndose prácticamente en una extensión de estos, o en muchos de los casos se apoderan de sistemas completos de fabricación. En lo que respecta a la administración general, se puede afirmar que se están transfiriendo procesos completos de negocios, tales como las auditorias de control interno, los servicios de vigilancia, el mantenimientos de equipos, etc.

En los países altamente desarrollados como Japón, Estados Unidos y Canadá el outsourcing es una práctica común y regular en las relaciones empresariales, mientras que en Latinoamérica data de apenas un par de décadas, aunque hasta hace poco parece estar tomando impulso, al punto que hasta hace algunos años se está conociendo y utilizando como tal⁴. Es que no importa si se trata de una empresa micro, pequeña, mediana o grande, independiente de su tamaño o giro, todas buscan el mismo objetivo, el cual es crecer, sin incurrir en costos adicionales innecesarios, al tiempo que utilizan más eficientemente los recursos disponibles en la actividad central del negocio. La subcontratación busca, además de reducir costos y aumentar productividad, ofrecer verdaderas oportunidades de negocios, sobre todo en la micro y pequeña empresa.

³ El profesor John C. Henderson de la Universidad de Boston, define a una sociedad como: "Una estrategia para alcanzar un mayor desempeño y/o menor costo a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente, de organizaciones o individuos independientes". Rothery, Brian. Op. Cit. pág.6.

⁴ Reyes Adriana, "La Subcontratación". Entrepreneur, Julio 1997.

Las áreas que abarca el nuevo esquema del outsourcing son muy amplias, una empresa puede subcontratar los servicios que van desde el almacenamiento y la distribución de productos, hasta la mercadotecnia, la administración de planillas de salarios, la mensajería, el suministro de alguna materia prima y, últimamente, en gran escala hasta componentes terminados, en la industria automotriz y de computación. En El Salvador es típico encontrar que se dé a terceros el mantenimiento a las redes y equipos de cómputo, el copiado de documentos en microfilm, el mantenimiento a maquinaria y equipo; el gobierno normalmente da a terceros el desarrollo de infraestructura física, tales como carreteras, puentes, pasos a nivel, construcción de escuelas, etc.

I. ANTECEDENTES

Una de las áreas más avanzadas en uso del outsourcing es la manufactura por contrato en el campo de los equipos electrónicos y uno de los estudios más completo desarrollado en este campo es el realizado por Technology Forecasters, Inc: "Manufactura por contratos desde una perspectiva global." El objetivo de este informe es generar estimaciones, pronósticos y tendencias mundiales mediante la conciliación de investigación primaria y secundaria sobre contratistas, usuarios de contratistas y compañías de equipo electrónico que fabrican productos internamente. Este estudio analiza tanto a los fabricantes por contrato como a sus clientes en todo el mundo, por lo que resulta ser un estudio completo e interesante de la industria y su desarrollo⁵.

En el estudio de la manufactura por contrato de equipo electrónico, la mayoría de las estimaciones y pronósticos del mercado se relacionan más con datos de la demanda que con los de la oferta; considera específicamente el valor pagado a los fabricantes por contrato por las compañías de equipo electrónico para el ensamble de tableros de circuitos impresos y servicios relacionados. Esto significa que las cifras del mercado incluyen el costo de materiales para los contratos de ensambles del tipo "todo incluido", donde el contratista compra los materiales en nombre del cliente, excluyendo el costo de materiales por contratos en consignación en el que los clientes proporcionan los materiales a los contratistas.

Technology Forecasters, estimaba que el tamaño de la industria por contrato era de aproximadamente 14,600 millones de dólares en 1990, el año base

⁵ "Manufactura por contratos desde una perspectiva global" es un informe de 1991, realizado por Technology Forecasters, Inc. La versión actualizada de 1993 fue patrocinada por 14 fabricantes líderes y compañías de equipo electrónico. Los hallazgos del informe se basan en entrevistas detalladas de 156 contratistas y compañías de equipo electrónico que subcontratan parte de su fabricación y realizan manufactura internamente. Rothery, Brian. Op. Cit. pág. 134.

para el informe. Con un valor de 19,500 millones de dólares para 1992, la industria había crecido a una tasa promedio anual de 15.4 por ciento, durante los dos años⁶. El mismo estudio indica que el crecimiento de la manufactura por contrato en Asia, en los dos años, se debió principalmente al crecimiento de la industria electrónica; en Europa, señala el estudio, las compañías de equipo electrónico se han apoyado cada vez más en los fabricantes por contrato para reducir los costos y desarrollar sistemas finales que contribuyen grandemente al valor de la demanda, en un esfuerzo por sobrevivir al estancamiento de la economía hasta 1994. En otros países desarrollados como Japón, Estados Unidos, Canadá, la manufactura por contrato se ha desarrollado como una estrategia popular de "outsourcing" debido a los beneficios de reducción de los costos que éste ofrece, mediante la transformación de ciertos costos fijos a costos variables. Esto permite reducir la variabilidad de los flujos debido a que disminuye el apalancamiento de los costos fijos, teniendo como resultado una disminución del riesgo para las empresas; al disminuir el riesgo disminuye el costo del financiamiento.

La manufactura por contrato está creciendo, casi a un 9 por ciento anual, más rápido que la producción de equipos electrónicos en conjunto, a nivel mundial. Este pronóstico es el resultado, principalmente, del creciente empleo de contratistas por parte de las compañías fabricantes de equipo electrónico, que se basa en complejas estrategias de ajuste, incluyendo las estrategias de reducción de costos. Emplear subcontratistas para reducir costos y evitar gastos en inversiones de capital es incluso una tendencia generalizada en las economías en depresión. En consecuencia, cuando los pronósticos de crecimiento de la economía global estaban en su punto más bajo en 1994 y 1995, el crecimiento en la demanda de manufactura por contratos estaba en su punto más alto⁷.

Para conocer la tendencia del outsourcing en los últimos años se ha tomado como referencia la manufactura por contrato en el campo de la electrónica, por ser ésta el área más desarrollada y con información más accesible. Para tal efecto, se han elaborado dos gráficas: Una que muestra la demanda mundial por región geográfica del mercado de manufactura por contratos en el campo de la electrónica para 1992 y 1997 (figura 1); otra, que muestra los costos internos de ensamble de tableros de circuitos impresos y los costos de la demanda de manufactura por contratos, en millones de dólares, para el período de 1992 a 1997 (figura 2).

En la figura 1, se destacan el Japón y Norteamérica como los mayores demandantes de manufacturas por contrato. Norteamérica incluye a los Estados Unidos y Canadá, pero excluye a México, ya que en este país igual

⁶ Rothery, Brian. Op. Cit. pág. 134.

⁷ Rothery, Brian. Op. Cit. pág. 135.

que en el resto de Latinoamérica la tendencia del outsourcing data de apenas una década y hasta ahora parece estar tomando vuelo, sobre todo en la micro y pequeña empresa, por lo que la información estadística es escasa. No obstante, según el Instituto Mexicano de Telemarketing, un 15% de las empresas mexicanas de todo tamaño ya utiliza los servicios de alguna agencia especializada en outsourcing. Dicho mercado para finales de 1997, se estimaba que alcanzaría unos US\$4,000 millones, cifra exorbitante para un principiante pero nada comparable con los US\$77,000 millones que mueven en los Estados Unidos en este rubro⁸.

México presenta grandes oportunidades de negocios dentro de la industria maquiladora en la frontera con Estados Unidos. La experiencia de empresas coreanas, estadounidenses y japonesas instaladas en la zona de Tijuana, Baja California, además de algunas encuestas y estudios, indican que la subcontratación es una de las mejores alternativas para la pequeña empresa de la región mexicana⁹.

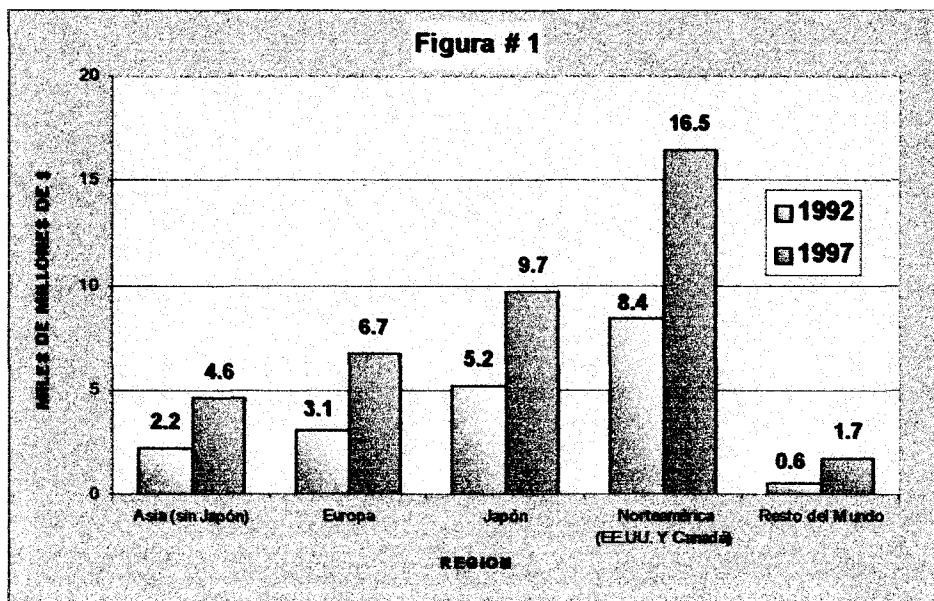


Figura 1. Demanda mundial de manufactura por contrato por región en miles de millones de dólares norteamericanos para 1992 y 1997.

(Fuente: Technology Forecasters, Inc., Berkeley, California. Véase Rothery, Brian. Op. Cit. pág. 135.).

⁸ Reyes Adriana, "La Subcontratación", Entrepreneur, Julio 1997.

⁹ Reyes, Adriana. Op. Cit.

En la figura 2, se comparan los costos de ensamble interno y los de la manufactura por contrato, tanto global como regionalmente. Para efectos de comparación, los costos internos se definen de manera tal que se aproximan al costo de emplear fabricantes por contratos. Los costos de ensamble internos de tableros de circuitos impresos que se consideran son: materiales, incluyendo componentes electrónicos, tableros y suministros relacionados, mano de obra y gastos generales como obreros y gerentes, ingenieros, personal de compras y controles, depreciación de las plantas de fabricación y el equipo de ensamble.

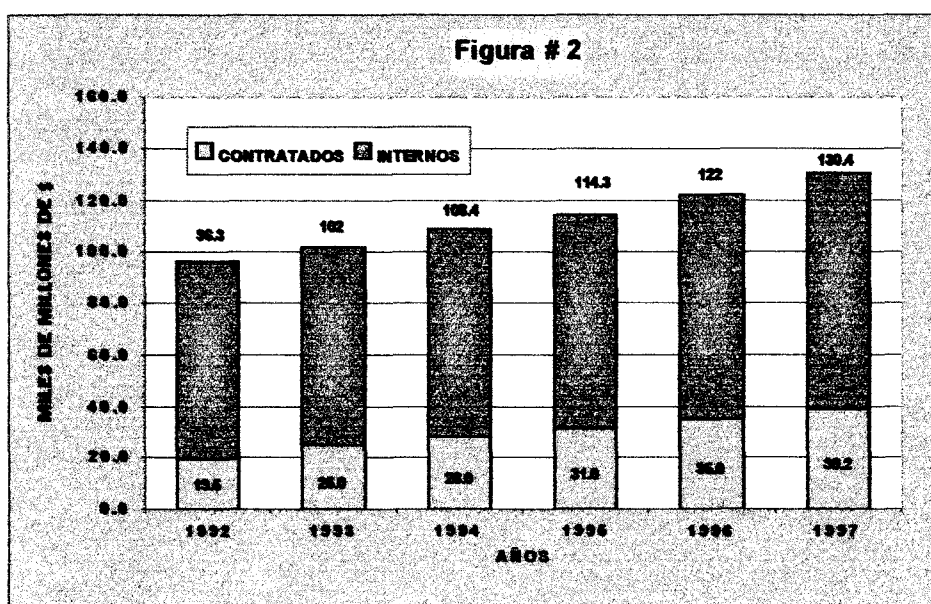


Figura 2. Costos internos de ensamble comparados con la demanda de manufactura por contratos, en miles de millones de dólares de 1992 a 1997.

(Fuente: Technology Forecasters, Inc., Berkeley, California. Véase Rothery, Brian. Op. Cit. pág. 137).

La sección superior de cada barra de la figura 2 representa los costos de ensamble interno y la sección inferior representa la demanda de manufactura por contrato. Cada barra completa representa el costo total del ensamble de tableros de circuitos impresos y los demás costos relacionados con el ensamble, para los años de 1992 a 1997. Para 1997, la proporción de manufactura por contrato fue del 30 por ciento de los costos totales de los tableros de circuitos impresos y sus costos relacionados¹⁰.

¹⁰ Rothery, Brian. Op. Cit. pág. 137.

Puede observarse que la demanda mundial de manufactura por contrato en el campo de la electrónica creció a una tasa promedio anual de aproximadamente el 15 por ciento entre los años de 1992 y 1997. En 1992, el mercado mundial de la manufactura por contrato era de aproximadamente 19,500 millones de dólares, en tanto que para 1997 este mercado creció a más de 39,000 millones de dólares¹¹.

II. ¿PORQUE IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING?

El outsourcing es sin duda una de las técnicas administrativa más importantes de los últimos años en la forma de dirigir las organizaciones. Las proporciones de esta tendencia y la diversidad de funciones que comprende han crecido enormemente en los años más recientes y continúan aumentando en forma considerable. No obstante, esta nueva técnica aún está rodeada de confusión y malentendidos, especialmente por que a menudo las organizaciones pasan por alto el hecho de que para que la subcontratación sea una estrategia exitosa se requiere que la administración tenga una comprensión clara de los objetivos y metas, desde el comienzo.

El presente estudio tiene como propósito explorar y dar alguna claridad de cómo y porqué las compañías implementan el outsourcing, los beneficios y riesgos que conlleva el mismo y lo que el futuro aparenta ser para las empresas. Para desarrollar éste trabajo se investigó entre los principales y más recientes estudios desarrollados por expertos e investigadores en la materia con el objeto de identificar las mejores razones que motivaron a las organizaciones a decidir por el outsourcing. Después de analizar diferentes estudios sobre el nuevo esquema de la subcontratación, se determinó que existen muchas y variadas razones que las organizaciones toman en consideración para comprar todo aquello en lo que no están dispuestas en realizar con recursos internos.

El estudio presenta, de manera breve, la importancia de la tecnología de información para las compañías, las mejores razones y las principales señales de advertencia que las empresas deben tomar en cuenta para escoger entre comprar o hacer determinadas funciones con recursos propios o subcontratar otras que le proporcionen la misma satisfacción con mucha más eficiencia y a un menor costo, siendo este último uno de los principales factores que casi siempre determinan si una empresa debe hacerlo o comprarlo hecho, aunque

¹¹Rothery, Brian. Op. Cit. Pág. 134.

como ya se mencionó, el objetivo principal del negocio debe ser crecer sin incurrir en costos innecesarios.

III. EL OUTSOURCING EN LA TECNOLOGIA DE INFORMACION

Una de las áreas más desarrolladas en el uso del outsourcing es la Tecnología de Información (IT). Hoy en día la información global de la sociedad está cambiando a un ritmo extremadamente rápido y las organizaciones están constantemente modificando su presencia por todo el mundo, a través de la asistencia de tecnología de información, mientras aumentan la funcionalidad de todo el negocio. Sin embargo, esto ha ocasionado nuevos problemas que tienen que ver con el manejo de los recursos de información.

En el pasado, tradicionalmente la tecnología siempre fue vista como un simple apoyo de la gestión central de las empresas, pero actualmente ésta ha tomado un rol mucho más importante y protagónico, al grado de volverse casi imprescindible para el crecimiento y la funcionalidad de las organizaciones. Debido a estos nuevos roles ocasionados por los cambios acelerados de la tecnología, para las organizaciones ha sido muy difícil la decisión de llevar a cabo cualquier proyecto a futuro. Tanto así que, muchas empresas están asignando altos presupuestos a la tecnología de información sin tener claridad de sus tasas de retornos, ya que muchas de ellas no están al tanto del negocio de la información tecnológica y solo buscan justificar o administrar gastos imposibles de sostener. Como resultado, esta situación ha llevado a muchas organizaciones a orientar el outsourcing a varias de las funciones de la información tecnológica como una solución.

El razonamiento que adopta la mayor parte de compañías que deciden implementar el outsourcing a las funciones de tecnología de información es que no constituyen el punto central de su negocio y, por lo tanto, no quieren tener mayor responsabilidad en administrar esta función, ya que muchas firmas no son capaces de manejar adecuadamente las nuevas transiciones tecnológicas debido a la poca de experiencia. Otra característica común en las organización es la cancelación de proyectos de diverso tamaño generalmente porque no tienen los recursos o el conocimiento adecuado para llevarlos a cabo. Todas estas son algunas de las razones que pretenden justificar las empresas que prefieren aplicar el outsourcing, sin embargo, para que una empresa decida subcontratar lo que realmente necesita es tener una clara comprensión de los principales beneficios y riesgos que ello implica.

Una encuesta, realizada por Cooper's and Lybrand, señala que el 53% de las compañías encuestadas que subcontratan ciertas funciones manifestaron que

nivelaron los ahorros promedios hasta un 13.9%, que el 29% de estas manifestaron que lograron equilibrarse y el 4% perdieron dinero; mientras tanto, el 24% de las compañías declararon que planean terminar sus contratos de outsourcing¹². Aun con estas estadísticas el outsourcing está creciendo continuamente a enormes tasas. En 1995, el outsourcing como mercado creció el 50% por \$20.7 billones, en 1996 este crecimiento se estimó en alrededor de los \$30 billones y para 1997 se esperaba un incremento mucho mayor¹³.

Como cualquier industria de alto nivel, el outsourcing ha pasado por grandes cambios tomando nuevos roles y aunque está continuamente creciendo los días de los grandes pactos parecen haber terminado. En 1989, el primer gran acuerdo tuvo lugar cuando Eastman Kodak concedió a IBM el control completo de su centro de datos y pocos años después éste fue seguido por el contrato multimillonario en dólares entre Xerox y Electronic Data Systems (EDS). De acuerdo a los reportes del Grupo Gartner este tipo de contrato es cosa del pasado y las organizaciones están ahora demandando contratos de más corto plazo porque les permite mantener el control del personal y la tecnología. De acuerdo con Peter Samuel, presidente de Everest Software, los contratos se llevaban a cabo usualmente porque, además de ahorrar dinero, la compañía quiere deshacerse de una tarea que ya no le es importante, al mismo tiempo, aprovecha las circunstancias para prescindir de toda la gente que integra esa área, de modo que el proveedor de outsourcing se queda con el control completo de la función¹⁴.

Como en la mayoría de las tendencias industriales, existe la impresión de que las empresas imitan los pasos de otras. En muchos de sus informes, los gerentes de las diferentes empresas señalan su desacuerdo con la funcionalidad del outsourcing y, al menos, dos tercios de los encuestados manifestaban que sus cargos estarían en alto riesgo si entraban en discusión con los directivos de alto nivel. Sin embargo, la última tendencia en la implementación del outsourcing es que éste ya no debe ser visto únicamente como un medio de reducir de costos, sino como una forma de incrementar la participación de mercado y el crecimiento del negocio¹⁵.

En la medida que el outsourcing sea más aceptado, los gerentes y analistas necesitarán tomar nota de ello para determinar el lugar que pudiese ocupar dentro de su área. Es un hecho, que ha llegado ser más difícil para las empresas desarrollar y mantener un presupuesto de tecnología de

¹² Bruce Caldwell, "No Big Savings", March 10, 1997, Information Week.

¹³ Stephen T. McClellan, "Faith Is Strong In Outsourcing", April 29, 1996, Information Week.

¹⁴ Ed Foster, "Outsource Sense If You Think Outsourcing Is Just An Easy Way To Pass The Buck", September 9, 1996, Info World.

¹⁵ Rusty Weston, "It's hard to buck the outsourcing tide", PC week, July 15, 1996.



información, mientras aparecen y se desarrollan nuevas tecnologías. El Meta Group ha realizado estudios en los que señala que los presupuestos de tecnología de información para subcontratar el desarrollo de aplicaciones de Internet se incrementaron del 24% en 1996 al 32% en 1997¹⁶. Los gerentes de tecnología de información tratan de manejar adecuadamente sus presupuestos mientras encuentran el personal calificado y costeable para desarrollar los nuevos productos tecnológicos de la empresa. El outsourcing ha previsto como una solución para muchos de estos gerentes, captando las destrezas necesarias y considerando el ahorro de costos como un factor clave de desarrollo.

Un aspecto importante a considerar es que los empleados actuales, siendo un recurso valioso, quizás no estén siendo utilizado apropiadamente con todas sus capacidades. En el pasado, la administración tradicional ha seguido sus propios métodos sin tomar en cuenta la retroalimentación de sus propios empleados, haciendo a un lado el hecho de que algunas cosas podrían ser hechas con una mejor calidad y con un menor costo tanto en el presente como lo serán en el futuro. Sin embargo, últimamente esta tendencia parece haber cambiado, especialmente en aquellas compañías de Internet y en algunas de las corporaciones no tradicionales más grandes como Microsoft y Hewlett Packard. Estas organizaciones tienen políticas y estructuras de dirección que permiten a sus empleados ser escuchados y expresarse de la compañía con un sentido de pertenencia, es decir, existe una actitud de equipo en el trabajo que lleva a un enfoque y una dirección única. Basta observar como Microsoft que estaba atrás de Netscape, con la determinación e ideas de sus empleados, fue capaz de dar la vuelta y lograr una participación significativa del mercado de Internet.

Un estudio ejecutivo de la PC WEEK¹⁷ señala que el 92% de los ejecutivos estarían confrontando el outsourcing, pensando que sus cargos dependen de cuán bien manejen la situación, muchos de ellos creen que tienen que negociar la retención del Staff que han logrado unir. Bob Lewis quién trabaja para Perot Systems señala que las compañías deberían subcontratar algunas de las funciones cuando pretendan que sus empleados vean la compañía como un cliente¹⁸. El punto es que, a través de un estilo de dirección propio y con énfasis en los empleados, muchos dilemas de la empresa pueden y deberían ser resueltos a través del outsourcing.

Es una situación importante, la forma de cómo motivar y manejar adecuadamente a los trabajadores que aún no tienen un verdadero sentido de pertenencia hacia la compañía, que trabajan para un determinado proyecto

¹⁶ Karen Rodríguez, "Boon For Outsourcing Market", July 22, 1996, Interactive Week.

¹⁷ Stan Gibson, "The ins and outs of outsourcing", July 23, 1996, PC Week.

¹⁸ Bob Lewis, "Is survival Guide To Avoid Outsourcing", August 26, 1996, Info World.

pensando que se irán una vez este sea finalizado. El Info World¹⁹ reporta que, en cierta ocasión, un consultor fue preguntado por un empleado de la compañía si él podría quedarse después de la hora de salida para ayudar con el servidor que tenía problemas y éste le respondió que esto no era de su competencia, pero admitió que si fuera un empleado mas de la empresa se habría quedado. Un problema que los directores de las compañías que subcontratan deben aprender a entender con propiedad y, sobre todo, con sabiduría es como motivar a los trabajadores que formarán parte del outsourcing.

Un dilema que enfrentan las organizaciones que planean subcontratar áreas completas del negocio es que sienten perder parte de los empleados que ya están familiarizados con los sistemas y negocios de la empresa; tomando en cuenta que muchos contratos de outsourcing para desarrollar áreas completas se basan en acuerdos para que los subcontratistas absorban los empleados de la empresa. Computer World²⁰ narra la historia de un empleado anónimo, de una firma de gas natural y aceite, que mencionaba como todos los empleados eran mantenidos con la incertidumbre acerca de que su área no sería desmembrada hasta que el contrato con el proveedor era firmado. Esto tuvo un efecto aparentemente mayor para los empleados antiguos que abandonaron la empresa en el término de año y medio.

El verdadero desafío para algunas organizaciones es comprender las ventajas y desventajas del outsourcing. Las organizaciones necesitan identificar las funciones que deberían ser subcontratadas y analizar, primeramente, la posibilidad de utilizar recursos internos. Sus ventajas se observan realmente cuando es elegido, aplicado y manejado adecuadamente el outsourcing, sobre todo cuando los recursos son escasos. En los sistemas de información (IS) el outsourcing a menudo es criticado por no comprender y responder a los usuarios. Su valor real yace en obtener un sistema que esté profundamente integrado y comprometido con las metas del negocio²¹. Adoptar este punto de vista podría llegar a poner las cosas en perspectivas al tratar la situación de outsourcing.

Una de las áreas más estudiadas en la aplicación del outsourcing es la celebración de contratos benéficos para una organización. Este estipula propiamente la identificación de costos, espacios, cláusulas de negocios, niveles de servicios, terminación y estructura. En común que muchas empresas están poco claras con todas las implicaciones del servicio, de modo que apenas profundizan parcialmente en la metodología que utiliza el resto de la industria. Es muy ventajoso para la compañía tomarse el tiempo necesario

¹⁹ Ed Foster, "The Gripe Line Outsourcing is in vogue", February 3, 1997, Info World.

²⁰ Kathleen Melymuka, "If there life after outsourcing", May 16, 1994, Computer World.

²¹ Charles Kreitzbeg, "Beware of Risks In Outsourcing", January 27, 1997, Communications Week.

para explorar e investigar todas las facetas de la situación del subcontratista y del diseño del contrato. Fred Joy, un analista en el grupo Mega, dice que los clientes deberían contar con gastos entre 5 y el 7% del valor del contrato para la coordinación, renegociación, cambios de requerimientos, disputas de resolución o la búsqueda de otros ejecutores del outsourcing. Este es un hecho que muchas empresas no anticipan desde sus inicios. También declaró que administrar el outsourcing es más barato cuando el cliente conoce sus propias necesidades o capacidades²². Esto es algo que la mayoría de gerencias han perdido de vista con la nueva era de la tecnología.

No obstante, las muchas ventajas que presenta el outsourcing, también existen historias desagradables narradas por empresas que han llevado a cabo este proceso pero que por descuido no crearon los contratos adecuados. Aunque solo se conozcan unos pocos ejemplos, es claro que toda empresa no debe pasar por alto los aspectos claves al momento de subcontratar. Es necesario que el subcontratista señale en el contrato ciertos aspectos internos del servicio a ofrecer, debe asegurar que el proyecto contará apropiadamente con el personal y los recursos pertinentes y, estar consciente de que existe una cláusula de penalización por incumplimiento de quién proporciona los servicios²³.

La tendencia más reciente del outsourcing es la creación de alianzas estratégicas que a menudo vinculan a múltiples subcontratistas. Esta tendencia consiste en ir más allá de la simple utilización del outsourcing no solo para bajar los costos sino también para lograr que la compañía sea más competitiva, ayudarla a desarrollar las áreas centrales del negocio y fortalecerlas a través de acuerdos con nuevos socios. De acuerdo con un artículo de Information Week²⁴ de tal manera que la meta sería construir corporaciones virtuales en las que las compañías funcionen como socios para ejecutar las funciones previamente concebidas por la estructura jerárquica corporativa". James Champy, presidente de Computer Sciences Corporation (CSC) Index, dice "Las compañías están haciendo propuestas de las que surgen tres preguntas básicas: ¿Cuál es la parte medular de la compañía que debería continuar siendo hecha por nosotros mismos? ¿Cuál es la "mercancía" que podría ser dada a alguien más? ¿Qué podríamos hacer mejor si nos asociamos con alguien más?"²⁵.

La alianza más grande fue formada por J.P. Morgan una de las firmas banqueras de inversión más grande. La Pinnacle Alliance fue formada por J.P. Morgan y dirigida por CSC incluyendo a Anderson Consulting. AT&T Solution y

²² Robert Scheier, "outsourcing's Fine Print", August 19, 1996.

²³ Kathleen Melymuka, "Kaboom", March 17, 1997, Computer World.

²⁴ Bruce Caldwell, "Computing Services – The New Outsourcing Partnership", June 26, 1996, Information week.

²⁵ Bruce Caldwell. Op. Cit.

Bell Atlantic Network Integration que representa un contrato de siete años valorado arriba de los \$2 billones. Morgan dijo que sus objetivos eran “tener acceso a las habilidades de clase mundial y la variabilidad de costos en los recursos, la reubicación de los recursos de tecnología informática y la reducción de costos”. Otro concepto para este tipo de alianzas es el “riesgo común contra premio por volumen” donde si algo es estimado en \$5 millones y se hace en \$4 millones los ahorros se reparten como un incentivo, el riesgo es entonces compartido equitativamente. Alianzas similares están siendo formadas por DuPont y Aetna²⁶. El propósito de estas alianzas es proveer una situación única con incentivos innovadores y beneficios mutuos mientras se crean nuevas posibilidades para que el cliente sobresalga en ambas áreas, tanto en los sistemas informáticos como en las de negocios propiamente.

El outsourcing ha llegado ser parte importante de la Industria de la información, el mismo es una técnica que debería ser vista y utilizada como tal y no solo como una solución propiamente de largo plazo para los problemas de tecnología de información (IT). A través de las alianzas de outsourcing las organizaciones pueden hacerse más competitivas sin perder de vista la meta principal. Igual que la nueva tecnología, el outsourcing puede reducir los costos y abrir nuevas posibilidades, pero las compañías necesitan aprender a manejarlo, aplicarlo y a integrarlo, saber cuando eliminarlo y, más importante aun, cómo alinearlos estratégicamente con los objetivos del negocio. El problema mayor es que, por lo general, las decisiones sobre esta técnica son tomadas en forma apresurada sin tomar en cuenta todas las consideraciones del caso. El outsourcing usado correctamente puede llegar a ser un recurso muy valioso para una empresa, siempre y cuando sea analizado bajo el contexto de las técnicas propias de administración y aplicación de recursos.

IV. LAS CINCO MEJORES RAZONES PARA ESCOGER OUTSOURCING

Una de las más importantes visiones de trabajo obtenidas con cientos de compañías que han estado implementando la subcontratación, observadas desde adentro, es que, para que ésta sea exitosa, la administración debe tener un conjunto de objetivos y metas claros desde el comienzo. La subcontratación hace suponer un desorden organizacional significativo al estar transfiriendo activos importantes de la empresa, afrontando desacuerdos del personal y relaciones contractuales de largo plazo dudosas con un socio externo. Ninguno de estos aspectos tendría sentido a menos que los beneficios sean percibidos y los riesgos implícitos estén claramente entendidos y administrados desde el exterior. A través del análisis de ciertos

²⁶ Bruce Caldwell, “Computing Services – The New Outsourcing Partnership”, June 26, 1996, Information week.

estudios²⁷ se ha generado una comprensión clara de las razones de la subcontratación y de los beneficios potenciales a ser percibidos, siendo desde nuestro punto de vista las mejores cinco razones las siguientes:

Razón #1: Controlar y Reducir los Costos de Operación.

La razón táctica más importante para subcontratar es la de reducir y controlar los costos de operación. Para las organizaciones el acceso a los proveedores externos significa una estructura de más bajo costo, los cuales pueden resultar de grandes economías de escala o de alguna otra ventaja basada en la especialización. Por consiguiente, las compañías que intentan hacer muchas cosas con recursos propios incurren en grandes gastos que por lo general son trasladados hasta el último cliente.

El ahorro en costos internos constituye la principal razón para el cliente que obtiene economías de escala y de conocimientos a través de los proveedores, catalogados como verdaderos especialistas, que prestan sus servicios a varios clientes. Teóricamente las economías de escala y de conocimientos deben generar un ahorro en costos que, dentro de un contexto de alianzas estratégicas, debe ser repartido entre los diferentes proveedores y compradores de bienes o servicios.

En los últimos años, el outsourcing ha hecho méritos importantes en los costos internos. El gobierno del Reino Unido inició en 1991, un programa denominado "Prueba de mercados"²⁸. El objetivo principal del gobierno británico era obtener un mejor beneficio por el dinero que gastaba, particularmente por aquellos servicios que estaban disponibles en el mercado.

El Programa de Prueba de Mercados no es otra cosa más que el proyecto de un gobierno reinventándose a sí mismo. La prueba de mercados es un proceso mediante el cual se comparan los costos de proveer un servicio internamente contra los costos de proveer el mismo servicio, o uno mejor, a través del sector privado. El programa requiere que los servidores públicos compitan como sector privado por un trabajo que ellos hacen actualmente; con este proceso, el gobierno busca posibilidades de outsourcing y, para ello, somete a concurso ciertos trabajos competitivos con carácter obligatorio.

En 1993 la Island Revenue del Reino Unido firmó un contrato de outsourcing por servicios públicos a diez años, por un valor superior a los mil millones de libras esterlinas con la empresa Electronic Data Systems Corporation (EDS),

²⁷ El Instituto del Outsourcing a identificado diez razones mediante estudio realizado en 1,200 compañías. *The Top Ten Reasons Companies Outsource*, The Outsourcing Institute.

²⁸ La Prueba de Mercados del gobierno del Reino Unido, tuvo sus orígenes en el informe oficial *Competing for Quality* publicado en 1991. Rothery, Brian. Op. Cit. Pág. 97.



esperando reducir sus costos de tecnología de información en más del 50 por ciento. Un segundo convenio tuvo lugar entre la British Aerospace y Computer Sciences Corporation (CSC), quienes firmaron un contrato por un valor de 900 millones de libras esterlinas, también a diez años y con el objeto de lograr considerables ahorros de costos²⁹.

Dentro del sector privado, una de las compañías más comprometidas con el outsourcing es la IBM. Dicha compañía ha formado sociedades en varios frentes, incluyendo algunas alianzas trascendentales con otros importantes fabricantes de equipos originales, algunos, incluso, competidores. La IBM es un gran comprador, en 1993 gastó 16 mil millones de dólares en partes para la producción bienes y servicios en su división de abastecimientos en Europa, esperando salir a mano en los servicios subcontratados durante el primer año de operación y lograr por lo menos un 20 por ciento de ahorros cada año, a partir del segundo año. En vista del éxito en sus operaciones subcontratadas, IBM está considerando la decisión entre “fabricar o comprar” en toda la gama de sus actividades, con miras a extender aún más este programa³⁰.

Razón #2. Eliminar las áreas problemáticas de la empresa

La subcontratación es realmente una de las alternativas más idóneas para deshacerse de las áreas problemáticas que, por lo general, se caracterizan por un bajo rendimiento, lo que implica una alta carga laboral, exceso de prestaciones, etc. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la subcontratación no es una forma de renunciar a la responsabilidad administrativa de hacer bien el trabajo ni tampoco una reacción deformada de las compañías en problemas.

La realidad es que cuando una función es considerada como “difícil de manejar” o “fuera de control”, la organización debe examinar las causas fundamentales y tomar las medidas pertinentes. Como ejemplo, si las expectativas o las necesidades no están claramente definidos, entonces la subcontratación no va a mejorar la situación y puede, de hecho, empeorarla; porque si la organización no entiende sus requerimientos, entonces, tampoco será capaz de comunicárselos a sus proveedores. En cambio, si la compañía tiene clara su visión y necesidades, entonces buscará desarrollar sus habilidades centrales y subcontratar las actividades que le son de apoyo.

Razón #3: Mantener disponibilidad de fondos de capital.

La subcontratación es una de las estrategias más adecuadas para reducir las necesidades de inversión de fondos de capital en funciones que no son

²⁹ Rothery, Brian. Op. Cit. págs. 19, 101.

³⁰ Rothery, Brian. Op. Cit. pág. 182.

fundamentales para el negocio. A cambio adquiere recursos, a través de desembolsos de capital, para ser “usados” como gastos de operación orientados a la subcontratación de servicios. La subcontratación genera, en consecuencia, más disponibilidad de fondos de capital para las áreas centrales.

El uso de servicio externo es una especie de apalancamiento³¹. Si la función se realizara con recursos propios, la firma precisaría de algunos activos fijos³² y de algún capital de trabajo para atender el servicio. Aquí, como en el caso del arrendamiento, otro pone los activos. Por consiguiente, si bajan los activos de la compañía mejora la rotación de ventas a activos y, además, se mejora el margen neto sobre ventas si el servicio ajeno sale más barato. Ello produce “apalancamiento”, pues al necesitar menos activos se requiere menos patrimonio.

El mejor rendimiento sobre el capital propio produce una mayor eficiencia que se puede aprovechar estratégicamente, como en los otros apalancamientos, para ofrecer mejores precios sin detrimento de la rentabilidad. Esto es muy importante para las empresas, antes protegidas, de los países en desarrollo, que empiezan a afrontar un proceso de apertura que las expone a una fiera competencia externa. La subcontratación es una de las estrategias menos riesgosas financieramente, pues se puede pactar “pago por obra recibida”. Siendo así, el punto de equilibrio no se eleva, pues no hay incrementos importantes en los costos fijos y hasta puede decrecer la pendiente de los costos variables, si el servicio externo resulta menos oneroso. Si los costos fijos disminuyen el punto de equilibrio de la empresa tiende a disminuir³³.

Razón #4: Accesar a capacidades de clase mundial.

Por la naturaleza de su especialización, los proveedores de outsourcing pueden brindar una amplia capacidad de clase mundial para atender las necesidades de sus clientes. Así, como los clientes los contratan para mejorar sus enfoques, estos subcontratistas son honestos al promover sus habilidades y conocimientos, proveyendo calidad en los servicios en los cuales son especialistas.

A menudo estas capacidades son producto de inversiones intensivas en tecnologías, metodología y recurso humano, inversiones que por lo general son realizadas en un periodo considerable. En muchos casos, estas

³¹ Entendido como un apoyo del cual las empresas hacen uso para mejorar su capacidad productiva.

³² Una disminución de activos fijos no significa, necesariamente, una disminución del valor de la empresa, ya que éste debe medirse en términos de los flujos financieros futuros a generar.

³³ Luis Fernando Gutiérrez Marulanda, *Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo*. Bogotá: NORMA, 1994. págs. 160-161.

capacidades incluyen la experiencia ganada en la industria especializada a través del trabajo con muchos clientes que han enfrentado similares retos. Dicha experiencia puede ser traducida en habilidades, procesos o tecnología exclusiva, capaz de identificar las necesidades de los clientes.

Asociados con proveedores de clase mundial pueden obtenerse las siguientes ventajas:

- Acceso a nueva tecnología, herramientas y técnicas que la organización no puede poseer corrientemente.
- Evita el costo de andar a la caza de nueva la tecnología y sus costos asociados con cada nueva generación.
- Mejora las oportunidades de transición de personal para proveer la subcontratación.
- Los subcontratistas cuentan con mejores condiciones de trabajo que conducen a menores problemas operacionales.
- Ventajas competitivas a través de habilidades expandidas.
- Un mejor valor/precio mezclado en las inversiones.
- Las sociedades de outsourcing proveen soportes de clase mundial; experiencia y liderazgo en los procesos de negocios.
- Acceso a mejores herramientas para estimar el costo de nuevas soluciones.
- Acceso a conocimientos y experiencias obtenidos de otros clientes/socios.
- Personal adecuado para dar el apoyo pertinente a las necesidades de los clientes.

Razón #5: Mejorar el enfoque de la compañía

La subcontratación permite a la compañía enfocarse en las funciones centrales mientras los detalles operacionales son asumidos por un experto externo. La subcontratación es una técnica que puede llevar a la organización a un enfoque más claro y efectivo para identificar las necesidades de los clientes. En tal sentido, la subcontratación puede hacer mucho en la organización para acelerar su crecimiento, competitividad y éxito a través de la expansión de las inversiones en áreas que le ofrecen grandes ventajas competitivas.

CONCLUSIONES

Las principales proveedoras de servicios informáticos, entre ellas la Digital e IBM, así como también las principales organizaciones de investigación, coinciden en que el outsourcing es el sector de más rápido crecimiento en el mercado de la tecnología de informática, con un crecimiento del 20 al 30 por ciento anual. Por ser la tecnología de informática una función básica de la empresa moderna, esta constituye una señal de crecimiento para outsourcing y del gran potencial que existe para otras funciones.

Las compañías están realizando outsourcing principalmente para reducir costos de operación, para aumentar la velocidad de respuestas o mejor dicho para reducir los tiempos de ciclo, así como también para obtener mejoras tanto en los negocios existentes como a través de la innovación. Están mejorando su balance al eliminar activos fijos, mantenerse al día con la nueva tecnología para alcanzar niveles de servicios garantizados y asegurar el acceso a mejores habilidades y capacidades de clase mundial.

El uso de servicio externo es una especie de apalancamiento. Si una función fuera desarrollada con recursos propios, la firma requeriría de algunos activos fijos y de algún capital de trabajo para atender el servicio. En cambio si, la función es dada en outsourcing, bajan los activos de la compañía, se tiene como consecuencia una mejor rotación de ventas a activos y, además, se mejora el margen neto sobre ventas si el servicio ajeno sale más barato.

Para iniciar la evaluación del outsourcing proceda a elaborar una lista de funciones, actividades o servicios que su negocio realiza y pregúntese ¿cuál de todas es de carácter estratégico para la supervivencia y crecimiento del negocio? ¿cuáles de esas funciones o actividades puedo dar en outsourcing? y luego haga una lista de las ventajas y desventajas que el outsourcing le dará en cada función, actividad o el servicio, posteriormente seleccione y evalúe quién en el mercado está en capacidad de proporcionarle el servicio.

BIBLIOGRAFIA

- Bob Lewis, "Is survival Guide To Avoid Outsourcing", August 26, 1996, Info World.
- Brand, Salvador Osvaldo, "Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas".
- Bruce Caldwell, "Computing Services – The New Outsourcing Partnership", June 26, 1996, Information week.
- Bruce Caldwell, "No Big Savings", March 10, 1997, Information Week.
- Chalos, Peter, "Pros y Contras del Outsourcing", Harvard – Deusto Finanzas & Contabilidad. Publicación original de Journal of Cost Management con el título "Costing, control and strategic analysis in outsourcing decisions".
- Charles Kreitzbeg, "Beware of Risks In Outsourcing", January 27, 1997, Communications Week.
- Ed Foster, "Outsource Sense If You Think Outsourcing Is Just An Easy Way To Pass The Buck", September 9, 1996, Info World.
- Ed Foster, "The Gripe Line Outsourcing is in vogue", February 3, 1997, Info World.
- Karen Rodríguez, "Boon For Outsourcing Market", July 22, 1996, Interactive Week.
- Kathleen Melymuka, "If there life after outsourcing", May 16, 1994, Computer World.
- Kathleen Melymuka, "Kaboom", March 17, 1997, Computer World.
- Luis Fernando Gutiérrez Marulanda, Finanzas Práctica para Países en Desarrollo. Bogotá: NORMA, 1994.
- Reyes Adriana, "La Subcontratación", Entrepreneur, Julio 1997.
- Robert Scheier, "Outsourcing's Fine Print", August 19, 1996
- Rothery, Brian y Robertson, Ian. *Outsourcing*. Limusa, Noriega Editores. México, 1996.
- Rusty Weston, "It's hard to buck the outsourcing tide", PC week, July 15, 1996.
- Stan Gibson, "The ins and outs of outsourcing", July 23, 1996, PC Week.
- Stephen T. McClellan, "Faith Is Strong In Outsourcing", April 29, 1996, Information Week.
- The Outsourcing Institute. "The Top Ten Reasons Companies Outsource".
- Tim Wilson, "Outsourcing in Vogue", January 6, 1997, Communications Week.