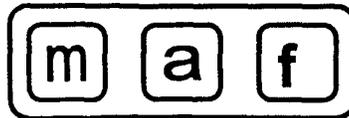


TG - MA7
658.15
H557
Ej-3

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



Fundada en 1841

***VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL
OUTSOURCING***

Trabajo de Graduación
Presentado por:

LUIS ENRIQUE HERNANDEZ UREY

*Para optar al Título de
Master en Administración Financiera*

18030051

DICIEMBRE DE 1998.

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Dr. José Benjamín López Guillén

Secretario General : Licdo. Ennio Arturo Luna

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Licdo. José Adolfo Orellana Sigüenza

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

Tribunal Evaluador : Licda. Mara Estela Carranza Santelíz, MAE

Ing. Oscar Eduardo Lindo Fuentes, MAE

Licdo. Guillermo Villacorta Marengo, MsC

INTRODUCCION

Es muy usual que la mayoría de las empresas no logren ver realizados los retornos esperados, porque a menudo infravaloran los costos. También es posible que se distorsionen los costos marginales de producción debido a la imputación arbitraria de algunos costos y a la inclusión de actividades que no generan valor agregado, restando por tanto oportunidades de crecimiento ya que los recursos no son orientados hacia aquellas áreas consideradas como las fortalezas o como algunos autores llaman "Las competencias profesionales claves" de la empresa. Llegado este momento, es cuando surge la necesidad de evaluar estratégicamente la conveniencia de delegar en personas externas a la organización las funciones que restan competitividad.

Aunque el *outsourcing* o aprovisionamiento externo, no es la panacea para resolver todos los problemas que afectan a una empresa, el presente artículo pretende exponer las condiciones en las que puede ser una alternativa deseable.

El *outsourcing*, sus componentes y subsistemas de fabricación han existido desde hace muchos años, pero ahora esta practica esta redefiniendose con la finalidad de extenderse a todas las áreas de la empresa, es en ese sentido que aún cuando para muchos profesionales de las ciencias económicas es desconocido el término, no debería sorprendernos que en nuestro país pueda tornarse en una herramienta administrativa de cambio, que genere resultados trascendentales en la vida de las empresas, sobre todo en aquellas áreas que tradicionalmente se han considerado como esenciales para la subsistencia de las mismas y que por tanto no pueden ser delegadas en fuentes externas.

Lo cierto es que nos enfrentamos a nuevos retos continuamente, sobre todo considerando que estamos en un mundo en donde cada día la globalización penetra a pasos agigantados, acortando los espacios en que una empresa, en forma aislada, llegue a tener éxito considerando simplemente sus destrezas para cautivar mercados regionales.



ANTECEDENTES

Robert M. Grant al final de su libro "Análisis de estrategias contemporáneas"¹ se refiere al porque las organizaciones de los japoneses tuvieron tanto éxito en la década de los 80. En su obra hace ver que Toyota y Nissan solamente producían alrededor del 20% del total de los componentes de sus vehículos en comparación con Ford que producía el 50%, y General Motors que estaba arriba del 70%. Toyota y Nissan se dedicaron a trabajar con sus proveedores lo que dio como consecuencia que las empresas de los países occidentales cambiaran de estrategia haciendo dos cosas:

- 1- Redefinieron sus relaciones hacia los proveedores dando lugar a una mayor confianza entre compradores y proveedores; ejemplo de esto es la existencia de empresas que invierten grandes cantidades de dinero en sus proveedores ayudándoles con investigación.
- 2- Se dedicaron a una cantidad menor de actividades verticales en la cadena de producción y comenzaron cada vez mas a utilizar *outsourcing* en sus componentes y servicios.

Como regla general el *outsourcing* conlleva a un cambio en la empresa, dado que una o varias actividades de ésta se dividen para que de alguna forma sean realizados por organizaciones externas. Se puede utilizar *outsourcing* desde partes periféricas de la organización, la Limpieza por ejemplo, hasta en gran medida toda la producción.

Un problema que puede surgir con el aprovisionamiento externo es cuando las principales fortalezas de la empresa son complejas y por tanto difíciles de identificar, existiendo el riesgo que a través del *Outsourcing* tales fortalezas queden al descubierto sin que la misma empresa se percate de esta situación, siendo entonces fácilmente imitables por la competencia.

Para protegerse de este problema es necesario trabajar dentro de redes organizacionales, de esta manera se obtiene buen funcionamiento y acceso a muchos recursos, que se podrían tener en organizaciones grandisimas, con un elevado nivel de fortalezas, algo que se torna difícil de alcanzar e imitar para empresas que no hacen uso de *outsourcing*.

¹ Grant, Robert M: "Análisis de estrategias contemporáneas", Blackwell Publisher Inc. ; año 1995.

Pero ¿acaso es este modo de proceder algo nuevo o ha sido siempre una forma natural de trabajar? ¿Se esta consciente de los logros que se pueden alcanzar si se trabaja junto con entes externos a las organizaciones? ¿Cuál es la estrategia utilizada cuando se trabaja con *outsourcing* dentro de redes organizacionales? ¿Existirá alguna estrategia en general?, si existiera alguna estrategia, ¿será con un motivo táctico originado por costos? o ¿Será con carácter estratégico motivado por aptitudes principales?

MARCO CONCEPTUAL

¿Que es el *outsourcing* realmente? Dicho de una manera practica como lo define Louis De Rose en una discusión del Instituto de *Outsourcing* de Nueva York: "Es la adquisición de un producto o servicio, producido o fabricado internamente pero suministrado externamente por un proveedor"².

Una ilustración sencilla de *outsourcing* es cuando uno hace a un lado las actividades que son distintas de la actividad principal, por ejemplo, la contratación externa de personal de restaurante para una empresa industrial, ya que esta no influye en la producción, además lleva consigo disminuir los costos y la administración de la empresa, haciendo propicia la oportunidad para que el personal de restaurante se conviertan en los actores principales y por consiguiente se consideren mas motivados.

En una sección especial sobre *outsourcing* editada por la revista FORTUNA se define que este es nada menos que: "Una completa megatendencia en los Estados Unidos como alrededor del mundo, a través de innovación, estratégicamente basada en relaciones externas. Las organizaciones están reconvirtiéndose agresiva y fundamentalmente haciendo cambios en la manera de hacer negocios. Niveles sin precedentes de excelencia y ganancias han resultado de esos esfuerzos. Considerando por tanto, que el *outsourcing* ha llegado a ser una de las herramientas de cambio más poderosas dentro de las organizaciones"³.

No hace mucho el *outsourcing* fue visto casi exclusivamente como una manera de reducir costos; sin embargo, ahora es reconocido como un poderoso instrumento estratégico en el crecimiento de los negocios.

² Tomado de Louis DeRose *The Disciplines of Outsourcing: A Panel Discussion* The Outsourcing Institute www.outsourcing.com

³ 1995 FORTUNE *Special Section on Outsourcing*

La experiencia en el crecimiento de los negocios no se basa en invertir en todo, sino que invertir en cosas idóneas. El *Outsourcing*, es crecimiento basado en especialización y en excelencia, en concentración en aquellas áreas que contribuyen más directamente al éxito de la compañía, para distinguirse en su mercado y para penetrar en los ojos de los consumidores.

De acuerdo a Frank Casale, Director Ejecutivo del Instituto del *Outsourcing* en Nueva York, " Es un nuevo desafío para la industria actual y como en todos los desafíos existen personas y organizaciones que deben tomar la iniciativa para trazar un camino para que otros lo sigan. Esas industrias líderes son un componente clave en todo momento que el *outsourcing* ha sido tomado como una herramienta corporativa"⁴.

Comprender el *outsourcing* inicia con un re-examen de nuestro tradicional punto de vista de lo que es una compañía, lo cual esta basado en el modelo de la revolución post-industrial definido por los gigantes como General Motors y DuPont en los años 20 y 30.

La empresa integrada tradicional no es la única, ni necesariamente la mejor, para crear valor, especialmente en las economías globales de los 90. Ahora casi todas las organizaciones tienen acceso a los recursos. Lo que hace diferente a las compañías es su capital intelectual, sus conocimientos y sus experiencias, no es el tamaño ni la cantidad de recursos que ellos poseen y dirigen.

Como un resultado, el *outsourcing* ha sido adoptado por empresas a través del espectro corporativo. Una firma no es demasiado grande ni demasiado pequeña para considerar el *Outsourcing*. Organizaciones preeminentes, muchas de ellas incluidas en las quinientas mejores empresas por la revista FORTUNA, están adoptando el *outsourcing* como un esfuerzo para reconvertir lo principal del mercado, capitalizado oportunidades globales y "reingenierizando" operaciones⁵.

Como Van B. Honeycutt Presidente y CEO de una Corporación de Ciencias de la Computación en los Estados Unidos observa, " El *outsourcing* esta siendo atraído por más y más en el contexto del esfuerzo de las corporaciones para reestructurarse así mismas"⁶. Al mismo tiempo, las empresas pequeñas rápidamente están expandiéndose como usuarios de *outsourcing* como una forma para integrar todas sus capacidades de empresas sin los gastos y demoras en la adquisición directa y el manejo de cada uno de los recursos necesitados.

⁴ Tomado de Frank Casale *Outsourcing: How Industry Leaders Are Reshaping the American Corporation* The Outsourcing Institute Forum www.outsourcing.com

⁵ Nota: "Reingeniería significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo". Michael Hammer y James Champy *Reingeniería* (Grupo Editorial Norma 1994) p.33

⁶ Tomado de Van B. Honeycutt Ibid cita 4.



En una edición reciente de la revista FORTUNA 500, el jefe ejecutivo de la misma concluía que el *outsourcing* claramente significa un agregado para todas aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva⁷. Lo básico en el *outsourcing* no es solamente el análisis de costos, sino que también el de las competencias profesionales clave, entendiendo estas como sinónimo de fortalezas.

COMPETENCIAS PROFESIONALES CLAVE

Para determinar la relación del *outsourcing* con su orientación estratégica, una empresa debe empezar por definir sus fortalezas, las cuales pueden ser de dos tipos:

- La ventaja tecnológica ligada a los activos físicos;
- La ventaja relativa de conocimiento ligada a los activos humanos.

Las ventajas tecnológicas son a menudo debidas a derechos de propiedad intelectual que suelen estar patentados.

La otra ventaja es la que se refiere al conocimiento del cómo hacer las cosas.

Para identificar las fortalezas de la empresa, Prahalad y Hamel mencionan que estas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Dar accesibilidad a una gran magnitud de mercados diferentes,
- Dar una considerable contribución al valor que el cliente concibe como nuestro producto final, y
- Ser difícil de imitar por parte de la competencia.

COSTOS

La reducción en los costos es una razón común por la que se llega al *Outsourcing*, se supone que al delegar actividades en otras empresas los costos serán menores, además que será más fácil manejar la empresa. Pero es ahí donde se debe ser cuidadoso. Para empezar se debe hacer un análisis de las fortalezas de la empresa, puesto que de otra manera se corre el riesgo de que por error se deleguen partes que en un momento determinado hagan perder la

⁷ Op.Cit 4

ventaja competitiva con el *outsourcing*. Por otra parte debe hacerse un análisis de costos para constatar lo razonable de la decisión.

Según un estudio no publicado realizado por el Boston Consulting Group, en más de cien organizaciones productivas de Japón, Estados Unidos y Europa, muchas empresas descubren que los costos en realidad aumentan, en lugar de disminuir con el *Outsourcing* - un descubrimiento bastante turbador - esto es así porque además de las estipulaciones contractuales entre los costos externos se incluyen:

- Costos de transacción (Costos de investigación hasta encontrar un proveedor fiable y los costos de redacción y puesta en vigor de los contratos);
- Costos de coordinación (Por ejemplo costos de coordinación de todos los intercambios durante toda la vida del contrato).

Los costos de investigación incluyen los gastos de los empleados técnicos de varios departamentos que tienen que dedicarse a esa tarea durante meses, además, algunos miembros de la alta dirección y asesores externos acostumbran también a estudiar las propuestas. La redacción y ejecución de contratos pueden también resultar costosas. Kodak, por ejemplo, tenía cientos de empleados dedicados a evaluar y discutir las condiciones del contrato. Entre los costos de cambiar al proveedor externo se incluía la transferencia de las licencias de *software*, penalizaciones por terminación anticipada de los contratos de *leasing*, e indemnizaciones a empleados despedidos.

Hay que incurrir en costos de coordinación porque es necesario seguir manteniendo a los equipos internos para coordinar las relaciones de la empresa con los proveedores, además para que supervisen el cumplimiento de las especificaciones contractuales. Surgen riesgos adicionales que pueden generar unos costos mayores; entre estos riesgos se incluyen:

- Fuga de información patentada.
- Estabilidad financiera del proveedor.
- Exigencias imprevistas.
- Negativa del proveedor a invertir en nuevas tecnologías.

Sumados, esos costos ocultos, la transacción y coordinación pueden ser superiores a las economías obtenidas en los costos de producción.

CADENAS DE VALOR.

Para un análisis de los costos de producción interna habrá que realizar un desglose de las actividades de preproducción, producción y postproducción en la cadena del valor. Los costos que no generan valor agregado deberán ser reducidos y, si es posible, eliminados.

Sólo después de hacer eso se deberá comparar por *Benchmarking*⁸ el componente restante que ya tiene valor agregado, respecto a lo que hace la competencia y otros proveedores externos.

Para calcular el componente de costos con valor agregado de una actividad, las empresas deben asegurarse de que conocen el verdadero costo de la actividad. Habrá que evitar la distribución de gastos generales sobre la base de sistemas arbitrarios de imputación. En lugar de eso, se deberán utilizar centros de costos y factores relacionados con la actividad, a fin de determinar el verdadero costo marginal.

En realidad, la experiencia indica que para el análisis del costo de la producción candidata a *Outsourcing*, se suelen utilizar costos totales basados en una imputación arbitraria de los gastos generales. Tampoco se deben pasar por alto las deducciones fiscales por inversiones.

Como última precaución, se pueden analizar los futuros costos de las actividades con valor agregado. Lo normal es que los contratos de *Outsourcing* se establezcan para un plazo de cinco a diez años. Con el rápido cambio de la tecnología, una evaluación de la actual estructura de costos puede no ser representativa de los costos futuros. Tenemos ejemplos de esto en los costos de *hardware* y *software*, en la fabricación de componentes integrados de computadoras, y en las aplicaciones electrónicas para la industria y el comercio. No tener en cuenta la reducción de costos marginales que puede darse en el futuro significa ceder esos beneficios al proveedor.

En resumen, antes de establecer un contrato de *Outsourcing* se debe llevar a cabo un exhaustivo y exacto análisis de los costos de producción, transacción y coordinación. De ese modo, tras un examen a fondo, lo que inicialmente parecía ser un atractivo acuerdo de *Outsourcing* puede resultar poco interesante.

⁸ Nota: "Benchmarking es mirar a los competidores o a otras compañías que sean mejores en su clase y a utilizar el saber colectivo de estas organizaciones para fortalecer su propia organización". Robert J. Boxwell *Benchmarking para competir con ventaja* (McGraw-Hill, Inc. 1995) p.29.

MECANISMOS DE CONTROL.

Adicionalmente al análisis exhaustivo de los costos mencionados en el párrafo anterior, también es esencial que las empresas pongan en marcha sistemas de control adecuados antes de acudir al *Outsourcing*.

Haciéndolo así, se puede eliminar la necesidad de acudir al exterior de la empresa, porque el servicio interno puede resultar más interesante. Por ejemplo, dentro de la empresa los proveedores de servicio suelen estar organizados como centros de costos. El costo de esos servicios puede que se impute luego a los departamentos usuarios, pero también es posible que no sea así.

ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD.

Una alternativa consiste en convertir los centros de costos en centros de beneficios. Los compradores quedan libres para comprar el servicio en el exterior y los vendedores pueden vender el servicio a clientes externos. Con la introducción de las fuerzas del mercado y la liberación de actividades cautivas, este esquema incentivador mejora la eficacia de los proveedores de servicios. Por ejemplo, la división de repuestos de General Motors con sede en Europa vende repuestos a las fábricas europeas de General Motors, pero también a otros competidores europeos fabricantes de automóviles. Este sistema incentivador estimula eficazmente al proveedor de servicios y le induce a ser más consciente de la calidad y del costo.

Al estimular las ventas al exterior, una empresa se convierte en un proveedor neto en lugar de ser un consumidor de servicios. Esto puede servir para aliviar los problemas de exceso de capacidad y de reducción de la actividad cuando se presenta un ciclo bajo. La contratación externa sirve para equilibrio del trabajo interno, y estimula la búsqueda de economías de escala y de conocimiento dentro de la empresa.

Si una empresa descubre que un proveedor interno de servicios no es verdaderamente competitivo en costos, puede resultar ventajoso contratar el servicio en el exterior. Sin embargo, antes de hacerlo será necesario tener en cuenta varias consideraciones sobre el control y la supervisión. Las primeras se refieren a la especificidad de los activos objeto de la transacción. En los casos en que existen pocos proveedores (por ejemplo, proveedores de una tecnología patentada), el comprador puede verse ante una situación oligopólica.

En esos casos, es comprensible que el servicio de proceso de datos que proporciona el proveedor pueda ser exclusivo y patentado. El comprador estaría en una posición de desventaja para la negociación.

A la inversa, un comprador puede vincular a un proveedor en una relación de exclusividad. Un ejemplo de esto lo tenemos en los contratos de auditoría. En este caso, los costos de puesta en marcha del servicio y la información confidencial respecto a los clientes colocan al proveedor en una posición debilitada para la negociación.

Cuando las posiciones negociadoras son desiguales hay posibilidad de que se den abusos; es decir, una parte puede aprovecharse injustamente de la debilidad del otro. Para minimizar estos abusos, más posibles en los mercados estrechos, se debería considerar seriamente la alternativa de realizar ese servicio internamente.

DESIGUALDADES DE LA INFORMACION

Habría que minimizar al máximo las desigualdades de información existentes entre comprador y vendedor. Por lo general, a mayor participación del comprador, menos posibilidades habrá de que se malinterprete la información o de que parte de esta se omita selectiva y deliberadamente. Si el proveedor es el único que tiene acceso a la información sobre patentes o mercados y no comparte esa información con el comprador, éste corre el riesgo de estar en una grave desventaja tecnológica y de costos. Se deben establecer mecanismos de auditoría para salvaguardar a la empresa y no colocarla en tal situación; examinando los continuos cambios en el mercado a fin de evaluar el descenso de costos, el aumento de la producción, las mejoras de productividad y las nuevas aplicaciones tecnológicas.

El comprador debe fijar en el contrato los objetivos de rendimiento establecidos y que el proveedor debe alcanzar en toda la duración del contrato. Esos objetivos deberán ser auditados de un modo regular, y se deben establecer incentivos para su logro. Cuando existe gran incertidumbre sobre la tecnología, se debe reducir la duración de los contratos a fin de minimizar el riesgo de conceder ganancias gratuitas al vendedor. En general, a mayor incertidumbre tecnológica, menor deberá ser la duración de los contratos.

ORIENTACION ESTRATEGICA.

Las decisiones sobre aprovisionamiento externo se basan muchas veces en consideraciones de flujos de efectivo a corto plazo, en lugar de basarse en una planificación estratégica a largo plazo. Las empresas con problemas de liquidez muchas veces consideran el *Outsourcing* como un modo para realizar sus activos con el propósito de que los importes obtenidos en la venta se utilicen para reducir su excesivo pasivo; sin embargo, es sabido que la reducción de costos en ausencia de una planificación estratégica conduce a deficientes decisiones de



Outsourcing, debido principalmente a que resulta muy difícil prever las nuevas exigencias de los usuarios, así como las proyecciones de tecnología y de costos.

LA VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva es uno de los elementos fundamentales para determinar la orientación estratégica y las competencias profesionales clave. Al analizar la posibilidad del *Outsourcing*, la dirección debe preguntarse si el proveedor no terminará por competir con la empresa en caso de que se contrate externamente el diseño, la fabricación o el montaje. Como norma general, no se debe contratar en el exterior las capacidades y conocimientos profesionales exclusivos, los procesos de gran valor agregado y las tecnologías de punta.

Por el contrario, los productos o procesos maduros son frecuentes candidatos para el *Outsourcing*. La existencia de muchos proveedores es indicativo de que la tecnología ha alcanzado la madurez, los derechos de propiedad intelectual son menos rígidos, y es muy pequeña la posibilidad de abusos por parte del proveedor externo. Si el valor agregado de la empresa es bajo, es señal de que el producto ha alcanzado una elevada madurez y; por lo tanto, de que en el exterior pueden existir economías de escala y de conocimiento.

ALIANZAS ESTRATEGICAS.

Cuando existe riesgo para las tecnologías clave y las ventajas de conocimiento, se puede considerar la alternativa de establecer alianzas estratégicas.

En nuestro país, un ejemplo típico de esa clase de alianzas lo constituyen los bancos con las casas emisoras de tarjetas de crédito, en principio se trata de una situación ganar-ganar, en la que la alianza estratégica ofrece tecnología innovadora entre otras ventajas naturales, así como también el aumento del mercado potencial para ese servicio. Teniendo en cuenta los elevados costos de desarrollo y la incertidumbre del entorno, la alianza permite obtener economías de escala y facilita la diversificación del riesgo.

Para competir internacionalmente, cada vez es más necesario recurrir a las alianzas estratégicas. Debido a los rápidos avances tecnológicos, las empresas deben reducir el riesgo y apalancar sus activos a base de evitar una excesiva integración vertical⁹ en costosas competencias profesionales clave.

⁹ Nota: "La integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa" Michael E. Porter *Estrategia Competitiva* (CECSA, 1984) p.311

Las competencias estratégicas clave pueden ser ampliadas ascendentemente por medio de alianzas con los clientes, y descendentemente mediante alianzas con los proveedores. Las alianzas de diversificación se refieren a nuevos campos de actividad en los que la alianza entre competidores puede impedir que otros se introduzcan en el mercado, para lo cual aumentan los obstáculos y barreras de entrada. A diferencia del *Outsourcing*, estas alianzas estratégicas estimulan la innovación de nuevas tecnologías y procesos, no su abandono.

POSIBILIDADES CON EL *OUTSOURCING*

A través de una estricta evaluación de las fortalezas de una organización y de delegar en otras empresas algunas actividades, existe el supuesto de que se gana a través de disminuir costos y se mejora la liquidez. Al mismo tiempo permite que las organizaciones sean más profesionales, utilizando este profesionalismo como punta de lanza dentro de sus actividades principales.

Entre las ventajas que el *Outsourcing* ofrece a las empresas que hacen uso de este servicio, el Instituto de *Outsourcing* de Nueva York menciona las siguientes¹⁰:

- El proveedor obtiene economías de escala y de conocimiento que resultan en un menor costo de la materia prima, del personal y de los gastos generales.
- Menor inversión en activos físicos y en personal, y por lo tanto mayor disponibilidad de capital para otros propósitos.
- Disminución de riesgos debido ante todo al conocimiento especializado del proveedor.
- Eliminación de áreas problemáticas, permitiendo que el tomador de decisiones tenga mas tiempo para actividades de mayor relevancia en la empresa.
- Menor riesgo de capital y punto de recuperación más próximo, ya que los costos fijos se convierten en costos variables.
- Percepción como costo real de la actividad que se contrata, no como un cargo imputado de un costo a amortizar.

¹⁰ The Outsourcing Institute. "How And Why To Outsource", www.outsourcing.com, 02-04-96

De las ventajas antes expuestas puede considerarse como principales las siguientes:

- La de las economías de escala y de conocimiento que presumiblemente obtendrán los proveedores que son verdaderos especialistas y prestan servicio a varios compradores. En teoría estas economías de escala y conocimiento generan un ahorro de costos que puede ser repartido entre proveedores y compradores. En un entorno tecnológico de rápido cambio, es posible que los proveedores estén mejor informados que los compradores acerca de los más recientes avances tecnológicos.
- Eliminación de áreas problemáticas en la empresa dado que el conocimiento especializado puede conducir a una mejora de la calidad y la innovación. De hecho muchas empresas consideran el *Outsourcing* como un medio para desembarazarse de áreas problemáticas a las que hay que dedicar mucho tiempo.
- Menor riesgo de capital y punto de recuperación más próximo, ya que el *Outsourcing* permite liberar capital, porque normalmente (aunque no siempre) el proveedor se responsabiliza de realizar las inversiones necesarias en activos fijos y personal. Se puede aducir que esta inversión es un modo eficaz de diversificar el riesgo entre varias empresas, en lugar de recaer sólo en una.

Cuando esas supuestas ventajas se hacen realidad, pueden dar lugar a una situación ganar-ganar para ambas partes. El enorme auge del *Outsourcing* parece indicar que los compradores creen firmemente que tales ventajas van a beneficiar a sus empresas. Naturalmente, la cuestión que surge es si tales acuerdos generan siempre situaciones ganar-ganar, o si en ocasiones pueden conducir a situaciones perder-ganar (o incluso, a situaciones perder-perder). Dicho con otras palabras: ¿cuándo será la integración y propiedad vertical y horizontal preferible a la contratación externa?.

LAS AMENAZAS CON EL *OUTSOURCING*

Uno de los problemas que pueden surgir con el *outsourcing* es cuando las fortalezas profesionales claves son difíciles de identificar, o sea que existe el riesgo que a través del *Outsourcing*, sin tenerse el propósito, se pongan al descubierto las fortalezas de la compañía de tal manera que la competencia fácilmente puede imitarlos y entonces se degenera la empresa.

La apariencia de una organización puede verse como una red gigante de rutinas eso es para las organizaciones el equivalente a las habilidades en los individuos. De igual manera que un individuo será más hábil entre más conocimientos tenga, así una empresa será más hábil mientras más niveles de rutinas domine. E igual

forma que un individuo con escasas habilidades es fácil de sustituir, así de fácil será de sustituir una empresa con rutinas no complicadas. Lógicamente este fenómeno debería afectar más fácilmente a empresas pequeñas que a las grandes.

CONCLUSION.

Recientemente en nuestro país se ha observado que muchas empresas tienden a contratar determinados servicios y procesos que tradicionalmente se han realizado en el interior de la propia empresa. La pregunta lógica que surge es si tales contratos conducen siempre a situaciones ganar-ganar; tanto para el comprador como para el vendedor. Uno de los problemas que pueden surgir, es la falta de un análisis concienzudo y técnico de los costos de la empresa, lo cual puede propiciar que éstas no vean hechas realidad las supuestas ventajas que esperaban obtener con el aprovisionamiento externo.

En todo caso la idea principal que conduce a la toma de decisión de hacer uso del aprovisionamiento externo, debería ser bajo un pensamiento estratégico en donde lo más importante es orientar los recursos hacia las ventajas tecnológicas y de conocimiento de la empresa, cuidándose de no ponerlas al descubierto, puesto que llegado el momento en el que la competencia profesional clave es del conocimiento de varios, lo más seguro es que surgirán nuevas empresas que, ahorrándose costos de investigación, ofrecerán a precios mas competitivos los mismos productos o servicios e incluso perfeccionados.

Es por eso que la decisión de recurrir al aprovisionamiento externo no debería basarse únicamente en la posible reducción de costos, puesto que en ese caso existe el riesgo que tarde o temprano tales fortalezas sean descubiertas.

El *outsourcing* no es exclusividad de las empresas grandes, existe la posibilidad que empresas pequeñas se vean beneficiadas con la adopción del aprovisionamiento externo, dado el acceso a ventajas competitivas de tipo tecnológicas y de conocimiento que ofrecen los proveedores.

En un artículo publicado en la revista "Harvard – Deusto", Peter Chalos, profesor asociado de la Universidad de Illinois, en Chicago, menciona que: el *Outsourcing* no constituye la panacea de todos los problemas de la empresa y mucho menos para los problemas de liquidez. El aprovisionamiento externo puede ser una alternativa deseable, siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Que el proveedor externo ofrezca verdaderas economías de escala y de conocimiento;

- Que el contrato sea rigurosamente exigible en todos sus términos; y
- Que no quede perjudicada la orientación estratégica de la empresa. En caso contrario, la decisión de aprovisionarse en el exterior puede generar graves e imprevistas consecuencias para la empresa.



BIBLIOGRAFIA GENERAL

Boxwell Jr, Robert J., "Benchmarking para Competir con Ventaja", *McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.*, 1995.

Chalos, Peter, "Pros y Contras del Outsourcing", Harvard – Deusto Finanzas y Contabilidad

Hamel, Gary y Prahalad, C.K., "El Propósito Estratégico" *Harvard – Deusto Business Review*, 1er. Trimestre 1990.

Hammer, Michael & Champy, James, "Reingeniería" *Editorial Norma S.A., Colombia*, 1994.

Peters, Thomas J. y Waterman Jr, Robert H., "En busca de la excelencia – Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos", *Editorial Norma S.A., Colombia*, 1984.

Porter, Michael E.; " Estrategia competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", *Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México*, 2ª. Impresión Enero de 1984.

Porter, Michael E., "De las ventajas competitivas a la Estrategia empresarial", *Harvard – Deusto Business Review*, 1er. Trimestre 1988.

The Outsourcing Institute, "How And Why To Outsource", Disponible: www.outsourcing.com, 1997.

The Outsourcing Institute, "Outsourcing: How Industry Leaders Are Reshaping the American Corporation", Disponible: www.outsourcing.com, 02-04-96.

The Outsourcing Institute, "Outsourcing: The New Midas Touch", Disponible: www.outsourcing.com, 1997.

The Outsourcing Institute, "The Disciplines of Outsourcing: A Panel Discussion", Disponible: www.outsourcing.com, 1997.