

OUTSOURCING

Andrés Sebastián Tomas
Contador Público Nacional
Universidad F.A.S.T.A.
Mar del Plata
2001



BIBLIOTECA

CAJH

E-13



A mis padres

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a mi querida familia, a mis hermanas y abuela y a mis amigos por el apoyo recibido a lo largo de mi carrera.

Quisiera agradecer muy especialmente a mi madre y a mi padre, con quien además trabajo, por el apoyo recibido durante todos estos años, y por el esfuerzo realizado para poder brindarme la posibilidad de cumplir mi sueño de convertirme en un profesional en Ciencias Económicas.

Asimismo quisiera agradecer a Carolina, mi novia, quien me acompañó durante esta última etapa de mi formación académica, brindándome toda su comprensión.

Aprovecho para agradecer a mi tutor, el licenciado Andrés Serravalle, quien dedicó parte de su tiempo libre para guiarme en el desarrollo de este trabajo.

Agradezco también a Guillermo Diaz Le Loup, gerente del Hotel Costa Galana, y a Marcos J. Driussi, contador de la firma Supermercados Aragone S.A., quienes muy amablemente me atendieron y compartieron conmigo todas sus experiencias en el tema.

Por último quisiera agradecer a la Universidad F.A.S.T.A. y al cuerpo de profesionales y docentes por haberme formado e instruído para poder afrontar los desafíos que el día de mañana me esperan.

INDICE

SINTESIS.....	1
ABSTRACT.....	2
TEMA.....	3
PROBLEMA.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVO ESPECIFICO.....	3
HIPOTESIS.....	3
MARCO TEORICO.....	4
DESARROLLO.....	6
ORIGEN DEL OUTSOURCING.....	13
VENTAJAS DE TERCERIZAR.....	15
AREAS TRADICIONALMENTE TERCERIZADAS.....	16
AREAS CON POTENCIALIDAD DE TERCERIZACION.....	18
ASPECTOS RELEVANTES AL IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING.....	21
UNA MODALIDAD DE OUTSOURCING.....	24
EMPRESAS QUE CREAN EMPRESAS.....	24
CASOS.....	29
EL CONTRATO DE OUTSOURCING.....	34
ASPECTOS GENERALES.....	34
PROCESO PARA ESTABLECER UN ACUERDO DE OUTSOURCING.....	37
I. PREPARACION DEL PLAN PARA EL PROYECTO.....	37
II. DEFINICION DEL SERVICIO REQUERIDO.....	37
III. FORMULACION DE LAS POLITICAS.....	38
IV. PREPARACION DE LA INDICACION DE REQUISITO DE SERVICIO.....	40
V. CREAR UN MERCADO.....	41
VI. NEGOCIAR EL CONTRATO.....	42
VII. IMLEMENTACION DEL CONTRATO.....	42
ORGANIGRAMA.....	44
CONCLUSIONES FINALES.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXO 1: ENTREVISTAS.....	48
ANEXO 2: CASO PARTICULAR CHEP.....	58

SÍNTESIS

El objeto del presente trabajo es demostrar porque el "Outsourcing" ha adquirido en los últimos años tanta relevancia. Asimismo, dejaré en claro cuáles son sus principales ventajas que permiten a pequeñas y medianas empresas competir con los gigantes corporativos, y por qué éstos debieron realizar una reingeniería de procesos para no perder competitividad y mercado.

Determinaré cuáles son las áreas factibles de ser tercerizadas en una empresa, y los aspectos que deben evaluarse a la hora de tomar estas decisiones estratégicas.

Por lo anteriormente expuesto y lo que expondré a lo largo del presente trabajo considero de fundamental importancia este tema, motivo por el cual ha captado todo mi interés y atención.

ABSTRACT

The object of the present work is to show why outsourcing has acquired importance in the last years. Therefore, analyze their principal advantages that allow small companies to compete with the giant ones. And why these had to rebuilt their operational process in order to gain in competitiveness and marketplace, required in today's world of global business.

I will determine which are the areas that can be outsourced in a company and the aspects that must be examined by the time they formulate this management strategic decisions.

TEMA: OUTSOURCING

PROBLEMA:

El auge del outsourcing

OBJETIVO GENERAL:

- Investigar las razones del auge de la implementación del outsourcing

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Analizar los aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se decide implementar el "Outsourcing";
- Analizar que áreas o tareas pueden tercerizarse y de que modo; y que áreas no se recomienda su tercerización.
- Analizar los pasos a seguir para implementar esta herramienta de management
- Analizar las ventajas y desventajas del outsourcing

HIPÓTESIS:

La implementación del outsourcing permite a las empresas competir en un mercado regido por la globalización y por políticas agresivas de precios.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- PRIMARIA: Entrevistas a gerentes y directores de empresas que aplican el Outsourcing.
- SECUNDARIA: Recopilación de información de diarios, revistas especializadas, libros, etc.

MARCO TEORICO

La empresa moderna se enfrenta, en la actualidad, a la globalización, a mercados caracterizados por entornos turbulentos y recesivos, a situaciones competitivas, políticas tributarias, etc. que comprimen los márgenes de utilidad; junto a la tendencia hacia sistemas que pasan de vender lo que producen (push demand) a producir lo que han vendido (pull demand). Frente a esta circunstancia, el análisis de los costos se transforma en un factor de relevante gravitación en la gestión empresarial.

Nos encontramos en un nuevo contexto económico y social. Los procesos de apertura y desregulación de mercados, los mayores requerimientos de recursos tecnológicos, las exigencias de calidad de los consumidores son algunos de los nuevos factores que impactan en los negocios y los condicionan.

Es un hecho que el clima competitivo en la empresa de nuestros días se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio y la presencia de ciclos de negocio cada vez más costosos, de tal modo que la organización pasa en periodos muy reducidos de su origen y primer crecimiento, a la madurez y a la declinación. Este ambiente competitivo también se vive de una manera cada vez más aguda en sectores en que los huecos de los mercados se angostan o adquieren perfiles poco claros dificultando ser identificados con precisión. En fin, es un hecho que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente. Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas, por ende, para quienes las dirigen. Se exige, hoy más que nunca mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva idónea de las empresas a fin de permanecer en el sector donde se encuentra establecida o ingresar a otro diferente.

“si deseas permanecer donde estás, deberás correr lo más rápido posible”

“si deseas avanzar deberás correr el doble de lo mas rápido que puedas”

Las estrategias utilizadas por las empresas en el pasado no tienen validez en el presente. La competencia creciente produce serias dificultades para el mantenimiento de los mercados y una generalizada reducción de la rentabilidad. Se encuentra seriamente comprometida la supervivencia empresarial a mediano y largo plazo.

Si a todos estos nuevos factores que caracterizan a los tiempos modernos le sumamos el antiguo problema al que siempre se han enfrentado las organizaciones como es el de las infinitas necesidades y la escasez de recursos para satisfacerlas, aparece como única respuesta a todos los interrogantes el Outsourcing.

El outsourcing aparece como la solución a los problemas que se plantean en toda organización moderna:

- maximización de las utilidades
- reducción de costos
- conversión de costos fijos en variables
- flexibilidad
- eficiencia
- calidad
- reubicación de recursos
- incorporación de valor agregado.

Siempre fue importante estudiar lo que ocurre en los principales países del mundo, a fin de anticiparse a los cambios. Pero en el marco actual de la globalización, conocer lo nuevo resulta indispensable no sólo para el éxito de toda empresa, sino para su supervivencia.

DESARROLLO

Durante el cursado de las últimas materias de mi carrera, específicamente aquellas relacionadas con el estudio de estrategias operativas, comencé a notar un hecho que suele ser frecuente en muchos de los casos estudiados. A lo que hago referencia es que si bien la implementación de estrategias dentro de las organizaciones, se llevan a cabo con el objeto de mejorar la eficiencia dentro de un área específica, muchas veces el efecto producido es el inverso.

Esto puede producirse a causa de las siguientes razones:

- La implementación de la estrategia seleccionada no es compatible con el contexto en que interactúa la organización y/o con su estructura.
- Por el hecho de que toda estrategia posee tanto componentes positivos como negativos (ventajas y desventajas) y estos últimos pueden ser potenciados por encima de los primeros.

Este trabajo pretende analizar las ventajas y desventajas de una nueva tendencia en management, "el outsourcing".

Con la incipiente globalización el outsourcing o tercerización aparece como respuesta a problemas que las grandes compañías poseen.

En "The World of Nations", Robert Reich¹ argumentó que con el creciente traslado de la fabricación en gran escala a los nuevos países industrializados, las corporaciones norteamericanas iban a tener que hacer una transición mayor: de ser empresas basadas en grandes volúmenes a empresas basadas en el valor del conocimiento. En este nuevo ámbito competitivo, el éxito depende esencialmente de los recursos intelectuales y del despliegue de estos recursos con velocidad y agilidad. Los servicios de apoyo y administración, de fabricación de plantas y equipos, se volvieron cargas imposibles de llevar, deteniendo la marcha de la compañía y comprometiendo la flexibilidad. Desde la perspectiva de Reich, la

tercerización y el desarrollo de organizaciones en red, o “tramas empresariales”, no eran solamente deseables sino necesarias si la empresa occidental quería sobrevivir y prosperar.

Para Charles Handy² el outsourcing en su primer nivel puede verse como una respuesta lógica a los cambios en las tecnologías de comunicación inclinando el equilibrio de las ventajas de costo entre las jerarquías y los mercados. En otro nivel, puede verse como una respuesta racional a las presiones competitivas que resultan de los aumentos dramáticos en los ciclos de vida de los productos, cambios en la competencia internacional y la recesión económica mundial.

También es el producto de un tercer conjunto de fuerzas que tiene que ver más con las modas del management y la ideología política que con la lógica económica o del razonamiento competitivo.

La ideología política está relacionada con los gobiernos de R. Reagan y M. Thatcher en Estados Unidos y Gran Bretaña respectivamente, y su impacto ha sido mayor en estos dos países. Sus elementos claves en un contexto comercial son el individualismo, la eficiencia (definida estrechamente con la reducción de costos) y los mecanismos del mercado. Las aplicaciones principales para esta ideología se han dirigido a la administración del sector público y a la transferencia de activos y actividades del sector público al privado, y de alguna manera la actividad comercial en si se veía como un ideal al que el sector público podía aspirar.

Es en este entorno donde nace el concepto de Outsourcing como una herramienta de gestión que busca fundamentalmente la delegación hacia terceros especializados de aquellas funciones o tareas no específicas al negocio y que implican una gran asignación de recursos.

El término “tercerización”, proviene de la traducción al castellano de la palabra inglesa “outsourcing”³. Significa, *adquisición sistemática, total o parcial, y*

¹ Revista Gestion 2 marzo-abril 1996.

² Extraído de la Revista Gestión 2/marzo-abril 1996.

³ La antítesis de esta estrategia es denominada insourcing. Este es el lado convencional, cuando la empresa desarrolla todas sus actividades internamente.

mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa.

El Outsourcing consiste en ceder algo a terceros en lugar de ejecutarlo en la propia empresa. En realidad la tercerización siempre se refiere a funciones, actividades, tareas o procesos, dado que, incluso en caso de que la decisión se encuentre referida a comprar bienes en lugar de fabricarlos en la propia empresa, lo que en verdad se está tercerizando es la actividad o proceso de obtención, más que el bien en sí; por ende, la tercerización tiene que ver con la elección de desarrollar determinadas funciones o actividades fuera de la empresa.

El objetivo de dicha transferencia radica en mejorar la asignación de recursos y brindar mayor flexibilidad⁴ a la empresa. Las actividades que deben ser transferidas fuera de la empresa, son aquéllas que no pagan en proporción a la inversión que la empresa realiza en éstas y que son parte del “non core business”⁵

Lo que se busca es poder contratar un servicio en forma continua y confiable, y no solamente unirse para desarrollar un proyecto en particular. Este servicio, provisto por una empresa externa, debe reemplazar perfectamente al que antes se desarrollaba y suministraba internamente.

La implementación de dicha estrategia debe contar con el apoyo de toda la empresa (especialmente de sus directivos). No debe ser considerada solamente como una solución “de momento”, sino como una estrategia integral de la organización. De esta manera los proveedores pueden contar con el factor de continuidad de la estrategia dentro de la empresa. Esto les permite realizar las inversiones necesarias de producción y mejora del producto o servicio, lo cual no sería posible si existiera incertidumbre respecto del futuro.

⁴ El termino flexibilidad se utilizara como la capacidad de adaptación de la empresa frente a cambios en las preferencias de los consumidores.

⁵ “non core business” : aquellas tareas, o actividades que son anexas a la actividad principal de la empresa.

Aspectos importantes del Outsourcing

La tercerización consiste en la contratación de servicios externos de aquellas actividades que por sus características se prestan para dicho tratamiento. Es necesario identificar las actividades primarias e insustituibles de la empresa y tratar de asignar mayor cantidad de recursos en ellas por medio de la liberación de los mismos en las actividades que pueden ser tercerizadas.

La empresa debe ser capaz de lograr, a través de esta estrategia, productos de igual o mayor calidad. De otra manera, esta estrategia haría perder indirectamente la ventaja competitiva que el producto posee en el mercado.

Por último debe ser considerada como factor importante la flexibilidad. No tiene sentido adoptar una estrategia de este tipo si no se gana en términos de flexibilidad o en costo. En definitiva estos son los objetivos principales de la implementación de una estrategia de outsourcing.

Incluso las teorías modernas de management se inclinan por delegar aquellas funciones principales de la empresa, que un especialista logra desarrollar con mayor eficiencia, destinando estos recursos desafectados al logro de otros objetivos que conllevan a la empresa a la captación de potenciales clientes y a la maximización de sus ganancias. El Outsourcing es la tendencia hacia la concentración de los recursos con que cuentan las empresas en la consecución y realización de aquellas tareas para las cuales la organización se encuentra mejor capacitada y dejar en manos de especialistas otras que no saben manejar o no

desean hacerlo, y son anexas a la actividad principal . Es por eso que, la tercerización debe considerarse como uno de los “ingredientes” a tomar en cuenta, cuando se habla de reingeniería de procesos.

Lo primero que debe tenerse en cuenta, es definir en qué negocio se encuentra la empresa. Una vez resuelto este interrogante, se podrán clasificar las actividades de la empresa en los siguientes dos grandes grupos:

- a) actividades primarias
- b) actividades secundarias

La empresa debería asignar recursos, principalmente a sus actividades primarias. De esta manera estaría asignando recursos a las áreas que lo hacen justificable en términos del costo de oportunidad⁶. Es decir se invertirá capital en un área solamente si es rentable para la empresa. Para el caso de las actividades secundarias, la empresa debería analizar la posibilidad de contratarlas externamente. Esta decisión contribuiría a eliminar los costos fijos provenientes de las áreas secundarias ya no desarrolladas dentro de la empresa, permitiendo asignar mayor cantidad de recursos a las actividades primarias.

Las ventajas producidas por la implementación del Outsourcing resultan, pues, claras a los ojos de quienes en términos de eficiencia deben tomar las decisiones. Estas podrían sintetizarse como:

- ◆ Adaptabilidad a condiciones cambiantes de mercado
- ◆ Posibilidad de transferir fondos en inversiones de baja rentabilidad, como el caso de depósitos, unidades de transporte, infraestructura administrativa necesaria para estas funciones, a aquellas que consolidando pueden hacerlo con menos costos y mayor especialización en el tema.

⁶ El termino costo de oportunidad de un bien o servicio es la cantidad de otros bienes o servicios a la que se debe renunciar para obtenerlo. Es decir el rendimiento que se podría haber obtenido si no se hubieran abandonado otras alternativas de ganancia.

- ◆ Posibilidad de dedicar toda la atención al negocio de la empresa, delegando funciones anexas.
- ◆ Transformación de costos fijos en variables.
- ◆ Posibilidad de utilización de los más modernos sistemas de transmisión de información a un costo no elevado.
- ◆ Posibilidad de utilización de tecnologías mas modernas.
- ◆ Posibilidad de incorporar valor a sus productos o servicios.

Asimismo es necesario determinar que dicha herramienta posee ciertas consecuencias desfavorables, como ser:

- ◆ Pérdida del control elemental del servicio tercerizado, produciendo un desmembramiento de la empresa. Este desmembramiento hace más vulnerable a la empresa.
- ◆ Pérdida de información confidencial que podría caer en manos de la competencia y generar un daño mas grave a la empresa que un costo elevado.
- ◆ Los nuevos proveedores no cuentan con la información, comprensión y experiencia que se comparte informalmente cuando se es parte de la empresa.
- ◆ El costo inicial de llevar adelante el proyecto de tercerización.
- ◆ Problemas con sindicatos por el personal dado de baja en razón de una tarea encargada al tercero.
- ◆ No siempre el Outsourcing logra reducir costos, incluso puede producir un incremento de los mismos.
- ◆ Mala elección de la empresa especializada encargada de la tercerización.

Un ejemplo de lo expuesto es Acer, la empresa de computación, descubrió que algunas veces hay que desistir. "El servicio de posventa (garantías y service) lo

atendimos con outsourcing de 1994 a 1998, pero volvimos a realizarlo en la empresa", explica el gerente general de Acer, Rodolfo Mazariello.

"Entre las desventajas que nos llevaron a desistir fue que perdimos el control porque era difícil la supervisión y no podemos descuidar este rubro que en nuestro negocio es básico para la fidelidad de los clientes", agrega⁷.

No todos los defectos descritos anteriormente son inevitables. Tampoco son suficientes para sopesar los beneficios económicos inmediatos y tan reales del Outsourcing y la vuelta a las actividades específicas. Afirma John Hendry, Profesor de la Universidad de Cambridge, Director del Centro para Management Estratégico en Cranfield School, que respaldados en modas, en ideologías o respuestas a las presiones recesionarias, los beneficios de tercerizar se volvieron tan obvios que esconden sus verdaderas consecuencias.

⁷ El caso fue extraído del diario Clarín Económico del 24 de Octubre de 1999.

ORIGEN DEL OUTSOURCING

El origen del Outsourcing tiene su lugar hacia mediados de la década de los 80 cuando grandes corporaciones enfrentadas a cambios cada vez más rápidos en todos los aspectos de su entorno, y a cambios en la tecnología y la desregulación internacional, hicieron posible que compañías jóvenes y flexibles compitieran con ellas a nivel mundial. Para hacer frente a esta competencia, los gigantes tuvieron que aprender a bailar, a ser flexibles y a "hacer más con menos". Cuando revisaron en forma crítica el origen de sus valores agregados, muchos comenzaron a contratar funciones no específicas, en forma externa y fueron llegando a estructuras de red que se veían en compañías exitosas de rápido crecimiento.

A fines de 1980, y a principios de la década de 1990, las fuerzas de la competencia se vieron exacerbadas por los efectos de la recesión, y la reducción en los costos en todas sus formas estuvo a la orden del día.

Las compañías se vieron forzadas a mirar más de cerca que antes su eficiencia y base de sus costos. Entre los efectos de éstas nuevas circunstancias se encontró una creciente atención a mejorar la eficiencia dentro de la organización, ya sea mediante simples medidas como recortar y desestratificar, o mediante cambios amplios tales como el desarrollo de mercados internos o la introducción de la reingeniería de procesos comerciales. Pero la tercerización se mantuvo como un elemento clave para reducir costos.

Mientras en el pasado un departamento o división se mantenía por razones estratégicas como una fuente de desarrollo potencial, o por razones históricas o hasta sentimentales, ahora tenía que justificarse en duros términos de caja, en términos de ganancias generadas en comparación con los costos de oportunidad del capital comprometido. Lo mismo sucedió con los servicios centrales. Nadie se preguntaba en el pasado lo que costaba mantener una función de personal, o si un servicio similar podía obtenerse en forma más barata tercerizándolo. Con la recesión la pregunta se tornó inevitable. También con la recesión se evidenciaron plenamente los beneficios del Outsourcing.

proveen un servicio internamente. Al transferirlo a terceros, se liberan estos fondos inmovilizados hacia áreas en donde hay más rendimiento, como por ejemplo al área de finanzas para ser invertidos en operaciones que tengan mejor TIR¹⁰, o al departamento de Investigación y Desarrollo, o asignarlos a aquellas actividades que antes denominamos primarias, o simplemente a la captación de nuevos mercados y clientes.

Asimismo la reducción en los costos se ve exacerbada por el uso proporcional de los recursos que demande la empresa; así en el caso de una caída de las ventas o una recesión económica, sus costos al no ser fijos, se reducen porque dependen de las ventas, del volumen de las transacciones, etc. Esta flexibilidad le da mejor capacidad a las empresas del sector privado a mantenerse financieramente sanas durante épocas de recesión económica, pero al mismo tiempo, pueden tener acceso a más recursos en caso de un boom en sus ventas o negocio.

Si el mercado no está en un grado de desarrollo suficiente como para conseguir trabajos tercerizados de igual o mayor calidad que los que desarrolla la empresa internamente, no quedará otra opción que seguir asignando recursos en estas áreas y obtener el servicio en forma interna.

AREAS TRADICIONALMENTE TERCERIZADAS

- I. Actividades Aduaneras
- II. Almacenamiento
- III. Cobranzas especiales
- IV. Informática
- V. Consultoría jurídica
- VI. Contabilidad (en pequeñas empresas)
- VII. Fletes y transportes
- VIII. Limpieza, seguridad y servicio de comedor

⁹ El caso fue extraído de la conferencia de Abril de 1993 de Raymond Miles, profesor titular de la cátedra de Comportamiento Organizacional de la Universidad de California – Berkley Business School.

¹⁰ TIR: tasa interna de retorno, es el rendimiento neto anual por cada peso invertido.

- IX. Reclutamiento y selección de personal
 - X. Seguridad
-
- I. **Actividades Aduaneras:** el personal fijo y mensualizado de la empresa dedicado a la tramitación y manejo de actividades aduaneras, puede ser tercerizado por ejemplo en empresas dedicadas al despacho de aduanas. Los aspectos a evaluar para decidir la tercerización de esta área son si el ahorro en sueldos y cargas sociales es mayor que la tarifa del despachante, como también la eliminación de obligaciones jurídico-laborales, entre otros.
 - II. **Almacenamiento:** la posesión de almacenes y depósitos constituye un costo fijo para la empresa que puede ser eliminado mediante el alquiler de almacenes de terceros o por ejemplo a través del pago por container almacenado (representa un costo variable).
 - III. **Cobranzas especiales:** está también referido al mayor costo que implica tener personal mensualizado para llevar a cabo este tipo de actividades.
 - IV. **Informática:** el área de informática también puede ser delegada a estudios de especialistas. Las ventajas son las siguientes:
 - El hardware es proporcionado por el estudio (la empresa no necesita realizar una inversión inicial).
 - Los programas de software son también suministrados por el estudio informático.
 - La modernización del equipo es responsabilidad del estudio informático y no de la empresa-cliente.
 - V. **Consultoría jurídica:** se refiere a la eliminación del departamento de asunto legales de la empresa, debido al gran número de estudios especializados en el tratamiento jurídico de empresas disponibles en el mercado.
 - VI. **Contabilidad (en pequeñas empresas):** esta actividad puede ser tercerizada en estudios especializados. Estos se encargan de realizar todas las actividades contables que hasta el momento representan un costo fijo mas dentro de las organizaciones.

- VII. **Fletes y transportes:** el transporte de carga o personal de un área a otra de la empresa puede no justificar que la empresa invierta capital en medios de transporte. Esta es el área tercerizada por excelencia.
- VIII. **Limpieza, Seguridad y servicio de comedor:** el hecho de que la empresa posea personal mensualizado en estas áreas, constituye un costo que puede ser reducido por medio de la contratación de empresas dedicadas a estas actividades.
- IX. **Reclutamiento y selección de personal:** se refiere a la eliminación o reducción del departamento de personal, ya que estas actividades pueden ser realizadas por medio de empresas especializadas en la materia.

AREAS CON POTENCIALIDAD DE TERCERIZACION:

- I. Auditoria interna
 - II. Bancos y Tesorería
 - III. Impuestos
 - IV. Logística
 - V. Recursos Humanos
-
- I. **Auditoria interna:** el hecho de contratar firmas especializadas en el control interno puede beneficiar a la empresa, mediante el ahorro de sueldos, cargas sociales e indemnizaciones que implica mantener al personal interno que desarrolla esta actividad.
 - II. **Bancos y Tesorería:** implica por ejemplo la contratación de transportes de caudales para toda la operatoria con bancos y el manejo de tesorería. Permite a la empresa reducir el numero de personal mensualizado, como también la eliminación del riesgo que implica el acarreo del dinero.
 - III. **Impuestos:** debido a gran numero de consultorías impositivas existentes en plaza en la actualidad, ya no se justifica que la empresa posea sus propios asesores impositivos. El costo de tercerizar esta área sería menor.

- IV. **Logística:** se refiere al ahorro derivado de la utilización de canales de abastecimiento y distribución de terceros. La empresa estaría ahorrando de esta manera el costo fijo de una flota de vehículos, mantenimiento y personal.

Ejemplo: Distribución de productos farmacéuticos

Un laboratorio de especialidades medicinales de uso humano en Argentina, contrata con otra empresa la prestación de servicios de almacenamiento de sus productos terminados, concreción de las ventas, entrega a los clientes (droguerías y farmacias), facturación y cobranza por cuenta de aquél. La empresa distribuidora se convierte en único cliente y pagador de la contratante, y se hace cargo de las moras de los clientes. Por este servicio percibe una comisión sobre los montos comercializados, lo cual transforma este costo, para el laboratorio, en puramente variable sobre el monto de ventas. El fabricante se desentiende así de todas las tareas logísticas, para dedicarse exclusivamente a la fabricación y al desarrollo de las acciones comerciales tendientes a imponer sus productos en el mercado (por ejemplo la visita a los médicos para impulsar a éstos a recetar sus productos).

La decisión nació de la inquietud estratégica de los dueños del laboratorio: prefirieron concentrarse en mejorar sus procesos industriales y dedicar sus esfuerzos al desarrollo de nuevos productos y las tareas de promoción que constituyen el aspecto central de la actividad de la compañía. Así dejaron la tarea de distribución a un tercero con los siguientes resultados :

- calidad: mejoraron los plazos (de 72 horas promedio se llegó a 36) y condiciones de entrega a los clientes (embalaje, métodos de descarga en los depósitos, etc.).
- costo: reducción del costo total de distribución de 8% al 6,5 % del monto de ventas.

Claro que el ejercicio de esta opción implicó que gran parte de la imagen comercial del laboratorio pasara a manos de un tercero (que trata en forma

directa con los clientes, lo cual constituye un aspecto estratégico del negocio)

- V. **Recursos Humanos:** Toda el área de personal es susceptible de tercerizarse, pero también se puede implementar sólo en algunos aspectos, como puede ser selección de personal. El ahorro está también representado por las cargas sociales y las indemnizaciones. No solamente se abaratan los costos, además el empresario no tiene que preocuparse por preparar gente para un futuro cercano, del espacio físico que ocupa el área y de enfrentar las situaciones críticas.

ASPECTOS RELEVANTES AL IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

En primer lugar la empresa no debe perder de vista la concepción del cliente. De esta manera podrá decidir de mejor manera, orientándose en este, cuáles son las áreas en las que puede tercerizar. Generalmente, las empresas comienzan por tercerizar aquellas actividades que “empobrecen” sus servicios, a causa de una mala “performance” interna.

Un segundo punto a tener en cuenta debe ser la evaluación de la futura actividad tercerizada. La empresa debe asegurarse que al tercerizar, efectivamente se dará un incremento en flexibilidad. Este es uno de los puntos críticos, al implementar tercerización dentro de una empresa. Las empresas fallan en medir la potencialidad de tercerización de sus actividades. Esto lleva a tomar decisiones erróneas de outsourcing sobre algunas actividades, que no sólo no le proporcionan mayor flexibilidad, sino que se convierten en un verdadero problema, inclusive elevando el costo de los productos o servicios y disminuyendo su calidad.

Lo que podemos considerar como un tercer punto de importancia, son los aspectos referidos al marco legal. Este debe proporcionar a ambas partes el respaldo suficiente como para que se puedan efectuar este tipo de acuerdos.

Con respecto a la confidencialidad, hay que tener en cuenta que cuando se toma una decisión de tercerización en algún área de la empresa, se está incorporando a un nuevo tipo de socio. Este nuevo socio, lo constituye el proveedor externo, que como tal debe mantener en confidencialidad toda información que así lo requiera. La única arma con la que cuenta la empresa-cliente para garantizar este cumplimiento es el “contrato” o marco legal.

En lo que respecta a los puntos de flexibilidad y dependencia, es importante, tanto para la empresa-cliente como para la proveedora, conocer una serie de requisitos indispensables.

Ejemplos de estos pueden ser los siguientes aspectos:

- ✓ solidez financiera

- ✓ tecnologías de producción
- ✓ controles de calidad¹¹.

Como principio básico, la relación entre cliente / proveedor, debe ser una de tipo "win –win"¹². Es decir el cliente debe poder obtener una ventaja competitiva a través de la tercerización y a su vez el proveedor debe tener seguridad de producción y desarrollo de sus productos.

	Empresa - cliente	Empresa - oferente
confidencialidad	Solamente decidirá tercerizar si se le ofrece un respaldo legal lo suficientemente confiable en términos de confidencialidad. Si no se da este requisito, decidirá mantener dentro de la firma actividades secundarias con tal de evitar su divulgación.	No exigirá cláusulas importantes, dado que es la parte que produce en base al "know-how" de la otra parte.
Flexibilidad	Exigirá que el contrato pueda ser disuelto en caso de que la otra parte no se adapte al régimen de innovación que esta posee.	De igual manera exigirá disolución de contrato si la empresa-cliente no lanza al mercado nuevos productos que le proporcionen a la "oferente" capacidad de crecimiento.
Dependencia	En algunos casos trata de evitar que el proveedor posea la exclusividad. Este aspecto hace que se reduzca la dependencia derivada de un solo proveedor.	Tratará, por el contrario de crear un lazo de dependencia con el cliente, que le garantice continuidad de trabajo y un mayor poder de negociación.

¹¹ Por lo general se dice que la mayoría de los riesgos los corre la empresa-cliente, pero existen casos en que los proveedores se ven perjudicados, si la empresa-cliente tiene altibajos de calidad. Este puede ser el caso de las turbinas Prat & Whitney con sus clientes como Boeing, Airbus o Douglas Company "DC". Si alguno de estos fabricantes de aviones redujera su calidad de producción, Prat & Whitney podría verse perjudicada en términos de imagen.

Otro caso es el ocurrido en Estados Unidos y Venezuela con las compañías Ford Motors y Firestone, en el cual una de ellas es responsable por los accidentes sufridos por sus clientes.

Estos accidentes le han costado pérdidas millonarias para reemplazar los neumáticos de todas las unidades Explorer de Ford en circulación, como así también el costo de imagen sufrido por ambas compañías y la fuerte investigación a la que se encuentran sometidas.

Fuentes diario El nuevo Herald, viernes 11 de agosto de 2000; diario Clarin Digital, jueves 7 de septiembre de 2000.

¹² "win-win" : que ambas partes involucradas en la relación obtengan beneficios.

DIFERENCIA ENTRE TERCERIZAR Y CONFORMAR UNA "UTE"

A diferencia de implementar una estrategia de tercerización, desarrollar una UTE (Unión Transitoria de Empresa), esta mucho más relacionado con el corto plazo. El hecho de desarrollar una UTE, esta generalmente asociada a la realización de una actividad en particular. Por ejemplo, Las empresas competidoras en un mercado determinado, se asocian por un determinado periodo de tiempo (por lo general hasta que se agote el motivo de la unión). Dicha asociación es motivada por lo general por negocios de alta incertidumbre, el cual no es susceptible de ser desarrollado por una sola empresa. También puede deberse a los altos costos que puede constituir el desarrollo del mismo (por ejemplo excavaciones petroleras), para cumplir con los requisitos de ciertos tipos de licitaciones.

En definitiva, una UTE representa los intereses compartidos por un solo negocio en particular y por un determinado periodo de tiempo, preestablecido. Es utilizada para poder comprometer los activos de ambas empresas en dicho negocio.

Por el contrario, implementar una estrategia de outsourcing está más relacionado con el largo plazo y a la búsqueda de un socio. No se trata de asociarse a una firma para desarrollar un proyecto en particular, sino de conseguir la provisión continua, confiable y homogénea en términos de calidad de un producto o servicio.

Desde el punto de vista de la empresa, el outsourcing es una estrategia corporativa, mientras que el desarrollo de una UTE puede no comprometer a toda la corporación (es decir, puede llegar a involucrar solamente los recursos financieros de la empresa)

UNA MODALIDAD DE OUTSOURCING

EMPRESAS QUE CREAN EMPRESAS

A la sombra del proceso de tercerización que viven las grandes compañías nacen y crecen emprendimientos más pequeños que, en muchos casos, están dirigidos por ex empleados de aquéllas, que deben enfrentarse a su nueva condición de empresarios.

Cada vez son más las empresas que encuentran más rentable concentrarse en sus fortalezas y tercerizar las funciones que no son esenciales para su negocio. Los resultados de la tercerización o outsourcing han sido sustanciales para reducir costos fijos y potenciar la productividad. Es así cómo cada una de las áreas de la empresa ha ido desprendiéndose de varias de las funciones que tradicionalmente realizaba.

Según un informe de la International Trade Commission¹³, la tasa actual de crecimiento de la tercerización es de 12% en el mundo, y las proyecciones indican que se mantendrá en ese nivel en los próximos años. Pero, ¿en quiénes se terceriza? En la mayoría de los casos, en empresas especializadas ya existentes que, a partir de este proceso, encuentran oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, muchas grandes empresas encuentran más atractivo tercerizar en sus propios empleados y, de paso, desprenderse de estructuras internas que no son parte del core business. Así, muchas veces como parte de procesos de reestructuración, se crean, alrededor de las grandes organizaciones, pequeñas firmas dirigidas por ex empleados que prestan servicios desde afuera, con la misma eficiencia y con una rebaja considerable de costos.

Estos emprendimientos permiten a las grandes empresas minimizar algunas de las desventajas de la tercerización; como el desconocimiento del negocio o la falta de compromiso de los proveedores; y ganar todas las ventajas, como la

¹³ Fuente Revista Mercado edición octubre 1998.

reducción de costos, la transformación de costos fijos en costos variables y, fundamentalmente, la posibilidad de focalizarse en los aspectos estratégicos del negocio mientras el proveedor puede hacerlo en mejorar continuamente la calidad del servicio.

Un sector tal vez paradigmático de las transformaciones es el de las empresas privatizadas, en las que los cambios incluyeron notables reducciones de personal y tercerizaciones. Servicios técnicos, mensajerías, servicios de soporte, enfermerías, imprentas y áreas de sistemas, recursos humanos y asuntos legales se tercerizaron en compañías ya existentes o en nuevas creadas especialmente para esos fines.

Central Puerto es una empresa de capitales chilenos que tomó control, luego de la privatización de Segba¹⁴, de la generación y la comercialización de energía eléctrica. Cuando comenzó a operar, el 1º de abril de 1992, tenía 1.100 empleados. Hoy, luego de un proceso de reestructuración que se fue implementando en etapas, quedan 320 personas.

Como parte de esa reestructuración se tercerizaron en ex empleados numerosos sectores de servicios. Germán Hamelau, subgerente de Recursos Humanos de Central Puerto, relata: "El proceso comenzó en 1995. Se ofrecieron proyectos de tercerización para las áreas de enfermería, servicio técnico, seguridad e higiene de trabajo, y después se tercerizó el grupo de mensajería interna y externa, que también maneja lo que son las fotocopias centrales. Se tercerizó también un grupo importante de gente para obras de mantenimiento y reparaciones especiales. La asesoría legal fue tercerizada en una segunda etapa, en 1997".

A los empleados se les ofreció un retiro voluntario con una forma de compensación que superaba la indemnización legal y se armaron propuestas de tercerización para la gente, en aquellos sectores en los que era factible. Los interesados se inscribían en los planes de retiro voluntario y en los planes de outsourcing. Cuando se aprobaron las tercerizaciones, se entregó a los grupos un

¹⁴ Segba: empresa del estado que brindaba el servicio eléctrico en la Provincia de Buenos Aires.

Siemens indemnizó a sus empleados y los ayudó a convertirse en empresarios, vendiéndoles las máquinas; a un precio "muy conveniente", según Biondo, brindándoles asesoramiento para la nueva etapa y ofreciéndoles un contrato. Como esa prueba piloto funcionó bien durante más de un año, hace tres la compañía comenzó a evaluar la posibilidad de tercerizar todo el inyectado de piezas plásticas.

Para eso necesitaba desarrollar una firma de mayor envergadura, que estuviera en condiciones de proveer los 300.000 teléfonos anuales que Siemens requiere con un sistema de calidad y just in time. Se pensó entonces en Senowij Baluk, un empleado que tenía nivel de jefatura. "La idea; relata Biondo; era ayudar a ubicarlo en un local e instalárselo para lograr la calidad que Siemens requiere. Él iba a recibir su indemnización más un plus que le permitiría afrontar la compra del local y pagarnos en cuotas, con producción, todo lo que íbamos a ponerle como infraestructura. El know how, él ya lo tenía."

Baluk aceptó la propuesta y en tres meses se fusionó con la pequeña empresa que Siemens había creado un tiempo antes. Firmó un contrato que le garantizaba trabajo por dos años, recibió apoyo para desarrollar su emprendimiento, capacitación y apoyo técnico, y puso rápidamente en marcha BMD. "Dejamos de trabajar acá un viernes y empezamos en el local el lunes siguiente; como tenemos una producción continua, no podemos parar", dice Baluk.

También en el área industrial, a principios de la década, Fiat Iveco fue precursora de un proceso de tercerización que está registrándose en todo el mundo y que, como explica Horacio Losoviz, presidente de la compañía, tiene tres etapas respecto de la fabricación de piezas: tercerizar, seleccionar armadores de conjuntos y traer a los armadores de conjuntos a la propia fábrica.

"Un caso paradigmático; afirma el ejecutivo; es el de Volkswagen Brasil, que tiene la fábrica repartida entre cuatro proveedores que arman los conjuntos con los que se ensamblan los automóviles."

La primera etapa ya se desarrolló en la Argentina y la producción de gran parte de las piezas nacionales ha sido tercerizada. Iveco no ha creado una

empresa desde cero, pero el outsourcing de algunas de sus actividades es capaz de generar un incremento de volumen más que significativo para una pequeña empresa.

Fiat Iveco tenía depósitos centrales donde manejaba los repuestos propios, de terceros nacionales y de terceros importados. Manejaba el transporte, el almacenaje y la distribución. Ahí trabajaban entre 40 y 50 personas en forma directa y más si se tiene en cuenta las áreas relacionadas. En 1992 evaluó a sus tres proveedores de transporte y eligió a Same para que se encargara de todo el manejo de repuestos. Le dio los equipos, le trasladó una docena de empleados y le puso de inmediato las órdenes de compra. Bajó significativamente los costos e incrementó 30% el volumen de actividad de Same.

Lo que fue alguna vez el área de asuntos legales de Central Puerto y es hoy el Estudio Díaz Bobillo, tiene otros clientes. En el caso de Siemens, BMD planifica buscar nuevos clientes, pero es aún un proyecto. Same trabaja para numerosas empresas, además de Iveco. La tendencia es a desarrollar estas empresas tercerizadas para que consigan nuevos clientes y puedan perpetuarse en el tiempo. "Hay gente que simplemente lo tomó como una postergación del tiempo del retiro", explica Hamelau, con la experiencia de varias tercerizaciones a cuestas. Y agrega: "La gente que realmente se hizo una empresa aparte, que encaró el tema como un servicio y que buscó que su trabajo fuese un nuevo emprendimiento, es la gente que hoy está trabajando, porque fue la gente que entendió el negocio de la tercerización".

CASOS¹⁶**Estudio Díaz Bobillo****La independencia de la ley**

Díaz Bobillo es el nombre del estudio jurídico surgido de las entrañas de Central Puerto. Cuatro ex abogados de la empresa son sus socios: Carolina Sigwald, Patricio Testorelli, Leonardo Marinaro y Víctor Díaz Bobillo, socio mayoritario y antiguo gerente de Legales y presidente de algunas empresas subsidiarias de Central Puerto.

"Nuestro caso fue diferente del resto", dice Díaz Bobillo, y explica por qué: "Recibía muchas consultas de otras empresas del grupo, como Chilgener. Las atendía, pero con limitaciones, porque yo estaba en relación de dependencia con Central Puerto".

El abogado cuenta que en 1996 solicitó la tercerización del área de asesoramiento legal, pero la empresa no estuvo de acuerdo. "En julio de 1997; continúa, en medio de todos los procesos de tercerización, aprovechamos y volvimos a presentar nuestro proyecto de poner un estudio para asesorar a Central Puerto y a otras empresas, muchas de Chile, que nos pedían asesoramiento. La relación con esas empresas venía por parte de los accionistas de Central Puerto, que veían que no hacíamos las cosas mal y por eso nos llamaban."

Cuando Central Puerto dijo finalmente sí a la tercerización de su equipo de abogados, lo contrató por dos años para una asesoría completa, desde el mercado eléctrico hasta el mercado de capitales.

"Cuando emprendimos el proyecto; recuerda Díaz Bobillo, nuestro lema fue Nada cambia. La idea era que nadie en la empresa debía notar que ya no formábamos parte de ella. De hecho, luego del cambio realizamos unas encuestas que fueron muy favorables."

¹⁶ Fuente Revista Mercado de octubre de 1999.

"La oportunidad de tercerizarnos tuvo que ver también con una visión personal: en Central Puerto yo podía ser el gerente de Legales y podía estar ahí 15 años, pero tenía un techo; entonces decidí arriesgarme y fundar el estudio", confiesa Díaz Bobillo.

Actualmente, el estudio asesora a empresas del sector eléctrico; Chocón, Capex y Piedra del Aguila, entre otras, compañías de gas y otras firmas que no tienen nada que ver con el negocio de la energía. Junto a los socios trabajan en el estudio un junior y una estudiante de Derecho. El bufete funciona en el edificio de Central Puerto, mientras se completa la remodelación de la futura oficina propia, en Leandro Alem y Paraguay.

Condiciones para que funcione un proceso de tercerización

- a) Que las dos partes arranquen con un espíritu win-win (que los dos salgan ganando).
- b) Que el top management dedique tiempo. Para armar un acuerdo a largo plazo, el top management tiene que estar involucrado.

BMD

Teléfonos con tono firme

"Todo esto comenzó en abril del '95 y se concretó cuatro meses después, con el objetivo decidido de buscar un lugar adecuado para trasladar el área de inyección de termoplásticos", relata Senowij Baluk, entonces empleado de Siemens y hoy gerente general de BMD, un desprendimiento propiciado por la propia empresa alemana. Baluk, Juan Magallanes y Juan Dillinger, sus socios y fundadores, aceptaron la propuesta de iniciar un emprendimiento propio con un gran cliente asegurado: la misma compañía que durante muchos años los había empleado.

Dillinger y Magallanes habían iniciado una pequeña empresa un tiempo antes, y cuando Siemens quiso ampliar su tercerización hizo un ofrecimiento a Baluk, que había sido jefe de ambos, para convertir el microemprendimiento en uno de mayor envergadura. "Estaba en la empresa desde hacía 16 años y ésta era una oportunidad muy importante, dado que llegar a ser un empresario era el sueño del pibe", recuerda Baluk, quien tiene 70% de las acciones de BMD. Magallanes y Dillinger tienen 15% cada uno.

Con una docena de empleados, BMD produce partes de aparatos telefónicos que diariamente envían a la planta de Siemens, ubicada a pocos kilómetros de la fábrica que montó la nueva empresa y que está equipada con máquinas que la gigante alemana le dio en comodato. Aunque advierte que la producción "es fluctuante", Baluk la ubica alrededor de 300.000 teléfonos anuales. Agrega que la firma factura US\$ 500.000 al año y que está en tratativas para convertirse en proveedora de piezas plásticas especializadas para otras compañías, de modo de dejar de tener un único cliente.

Baluk asegura que tanto él como sus socios están conformes con el cambio, aunque el sueño de la empresa propia implique esfuerzos adicionales: "En relación de dependencia uno trabaja ocho horas y después puede poner la mente en blanco; acá hay que estar el doble de tiempo, ver los problemas y señalar objetivos", dice.

Claro que el hecho de estar bajo el ala de una gigante brinda mayor seguridad. "Si me hubiese ido por mi cuenta a fabricar chupetines, todo habría sido diferente; pero con el apoyo de Siemens, la cosa es distinta", confiesa Baluk, y remata: "Yo tengo puesta la camiseta de Siemens".

Same**Trabajo en equipo**

Same es una empresa de logística y transporte con más de tres décadas de trayectoria. Hace algo más de dos años, un proceso de tercerización que inició Iveco la convirtió en administradora de los almacenes y la distribución de los repuestos y el manejo de stock de la automotriz para todo el país. "Es un acuerdo de gestión integral", explica Luis Angel Monti, director de Same. "Trabajamos para Iveco en el manejo de materiales para la producción, hacemos la consolidación de los materiales de los proveedores y el transporte hacia la planta", agrega.

El contrato que firmaron aseguraba a Same trabajo por cinco años e incluía el traspaso de 10 empleados de Iveco especializados en esas tareas. Además, Iveco le proveyó su sistema informático para estar conectada con la planta, ya que debe administrar 14.000 tipos de repuestos diferentes.

Same trabaja para Fiat, Depósitos Fiscales, Perkins y otros y, si bien ya tenía trayectoria y volumen, creció abruptamente 30% a partir de la tercerización de Iveco.

"Estamos realmente muy conformes con el acuerdo; dice Monti; y, según tengo entendido, Iveco también. Se ha logrado una integración muy importante, estamos trabajando como un equipo. Nuestra gente siente que está trabajando para Iveco. Hay tercerizaciones que separan mucho a las dos empresas, pero en Same no nos sentimos terceros: trabajamos en forma conjunta."

Ajar**Un correo con energía**

En 1995, Alberto Castaño, Rafael Pusnar, Juan Carlos Barberi y Antonio De Robertis formaron un microemprendimiento que comparten en partes iguales y que presta servicios de mensajería a Central Puerto, en el puerto de Buenos Aires. Los

hoy socios fueron durante muchos años empleados de la estatal Segba, de cuya privatización surgió Central Puerto.

Con la privatización, recibieron la invitación al retiro voluntario y a la empresa propia para seguir funcionando como mensajería, pero en forma externa. La empresa estaba reduciendo personal y para ellos no eran muchas las probabilidades de continuar trabajando internamente. "No es que no se podía rechazar la oferta, pero no era conveniente hacerlo; si yo decía que no, me quedaba a un costado y, llegado el momento, quedaba afuera", explica De Robertis, reflejando una situación habitual cuando es la empresa la que toma la decisión de tercerizar.

Con tres empleados y la asistencia de dos de las hijas de los socios, Ajar administra la recepción externa e interna de correspondencia y realiza trámites para Central Puerto, con un contrato que le asegura una facturación mensual durante un período fijo, más un lugar en el edificio de la compañía, desde donde desempeña sus tareas.

El modelo parece ser beneficioso para las dos partes: "El primer contrato fue por 18 meses y se extendió a 24; después firmamos otro por un año, que se prorrogó hasta un año y medio", señala De Robertis.

Claro que el cambio tuvo; y tiene; sus costos, según De Robertis: "Estuve mal durante tres meses; dice; al fin y al cabo, 25 años adentro de una empresa es toda una vida. Si me pongo a hilar fino, a lo mejor ganaba un poco más antes, cuando tenía aguinaldo y una bonificación a fin de año; ahora me tengo que pagar el servicio social. Pero hay que aceptarlo y hay que estar contentos porque, por lo menos, estamos trabajando.

Una vez establecidas la misión y los objetivos es importante determinar que actividades o funciones de la organización deben tercerizarse para poder obtener los beneficios esperados, siempre y cuando no se puedan alcanzar las metas mediante el uso de recursos internos.

Es imprescindible establecer un juicio ponderado sobre la verdadera preparación del equipo interno, ya que a partir de allí pueden surgir ciertas restricciones relacionadas con el tiempo disponible para alcanzar los objetivos fijados, el costo y el tiempo para actualizar conocimientos y habilidades, y la disponibilidad de fondos. Todas estas restricciones junto con insuficientes capacidades directivas y recursos para solventarlas llevarán a la empresa a recurrir al outsourcing.

Por lo tanto conocer el potencial interno de la empresa nos permitirá valorar la necesidad de cambio.

Riesgos del proyecto del outsourcing

Es importante en todo proyecto de tercerización, identificar los riesgos y llevar un control permanente de los mismos, ya que estos cambian a medida que el proyecto se desarrolla.

Entre los distintos riesgos del proyecto encontramos:

- El proyecto puede requerir que se reúnan distintas organizaciones, lo que representa una complejidad difícil de comprender y gestionar.
- Puede ser que las personas u organizaciones que tienen intereses en el proyecto creen dificultades imprevistas.
- Las hipótesis que tienen los gerentes de las empresas pueden cambiar a medida que pase el tiempo, hasta un punto en el cual ya no apoyen las metas del proyecto.
- La tecnología utilizada puede ser inapropiada, llegar tarde, dar poca confianza o no estar probada.

- Los recursos del proyecto, el cliente, y la empresa proveedora del servicio deben coordinarse adecuadamente para evitar incrementar los costes y riesgos del proyecto.
- Los proveedores pueden no cumplir con los pedidos.
- Los contratos mal redactados pueden dar lugar a litigios.
- La falta de recursos puede llevar a una disminución en la calidad del proyecto o componentes del servicio que se va a prestar.

PROCESO PARA ESTABLECER UN ACUERDO DE OUTSOURCING

I. PREPARACION DEL PLAN PARA EL PROYECTO

En esta etapa se realiza la planificación, organización y control de las tareas y recursos que permitirán alcanzar el objetivo de la empresa. Se definirán las limitaciones de tiempo y coste establecidas para cada una de las tareas y se determinara quien se hará cargo de cada una de ellas. A su vez debe planificarse también el uso de equipos e instalaciones de servicios.

Todas las actividades deben ser vigiladas para lograr un control efectivo y así alcanzar los resultados fijados para cada una de ellas.

II. DEFINICION DEL SERVICIO REQUERIDO

Aquí se procederá a definir los servicios que se requieren, tanto los que queden dentro de la empresa como los que se contratarán externamente.

En el caso de utilizar la tercerización los posibles proveedores requerirán una comprensión clara de los servicios que han de pasar a su dirección.

Se deben establecer tanto los requisitos de los servicios como las responsabilidades de los eventuales proveedores en un documento de "indicación de requisito de servicio"¹⁷.

La construcción de la definición del servicio se hace siguiendo tres pasos fundamentales:

- Escribir las actividades del servicio que se contratará.
- Escribir los recursos básicos y características del servicio.

¹⁷ Documento de indicación de servicio: lugar donde se expresa la estructura y principio del proyecto de outsourcing.

- La definición del servicio una vez redactada, debe circular entre todas las partes interesadas de la empresa para poder recabar observaciones.

III. FORMULACION DE LAS POLITICAS PRINCIPALES

Paralelamente a la definición de los requisitos del servicio, habrá que formular y acordar una serie de políticas. En mayor o menor medida cada política dirigirá la respuesta de los proveedores estableciendo los límites dentro de los cuales pueden hacer sus ofertas.

Se deberán identificar todas las políticas y mecanismos contractuales que se necesiten. Los fundamentales son los siguientes:

1. **Recursos humanos:** la decisión de recurrir al outsourcing puede estar influido por temas relacionados a recursos humanos. Es muy importante que se determinen las políticas del personal muy cuidadosamente, al igual que su estrategia de comunicación ya que es prácticamente imposible eliminar la ansiedad que sienten la mayoría de los empleados al enterarse que la empresa recurrirá al outsourcing y transferencia de personal. Es importante, entonces, incluir toda la información en la IRS¹⁸, para que los oferentes puedan construir sus propuestas.
2. **Activos:** son posesiones que tiene una persona o un negocio. Existen varios tipos de activos, de los cuales no todos se pueden aplicar a una función determinada o a un servicio de tercerización. Los activos tangibles son sencillos a la hora de ser transferidos al proveedor externo, pero hay que prestar mucha atención a la finalización del contrato. Se necesita una estrategia que le otorgue al proveedor ciertos derechos y que le confiera obligaciones tanto en la transferencia como en la devolución a la empresa de los activos. Los

¹⁸ IRS: documento de indicación de servicio

activos intangibles, como la propiedad intelectual, el buen nombre, etc., tienen beneficios positivos y no deben subestimarse, por lo tanto si se integran en un acuerdo de este tipo se necesitan cláusulas específicas para su explotación.

3. **Formulas de cobro:** estas son la parte central del acuerdo y hay que establecerlas cuidadosamente. Los mecanismos sencillos de fijación de precios solo pueden aplicarse a unos requisitos de servicios también sencillos, que no cambiaran a lo largo del tiempo ni en volúmenes ni en características. En cambio cuando se acuerda un precio para determinados requisitos y estos cambian a lo largo del tiempo se deberán llevar a cabo otra negociación. Para evitar las renegociaciones es importante que los mecanismos para fijar costes que se diseñen aporten como mínimo una certidumbre de los precios dentro de la flexibilidad del servicio, para evitar la escalada de precios. Los precios pueden calcularse en base a:

- Los inputs: se basa en los costes asociados con la realización del servicio, a los que se añade una contribución al beneficio del proveedor
- Lo producido: se basa en un precio acordado para cada unidad de producción identificada. Los proveedores experimentados prefieren fijar precios mediante este mecanismo porque consideran que es mas fácil de administrar, siempre y cuando, se puedan identificar las unidades de producción.
- La relación riesgo-recompensa: son aquellos que el proveedor del outsourcing cobra en relación directa a la actividad empresarial del cliente. De esta manera se puede establecer un vínculo directo entre los servicios del proveedor externo y el valor que añaden a la actividad empresarial del cliente.

Sea cual sea el enfoque elegido, las fórmulas de fijación de precios resultantes deben ser fáciles de administrar y controlar, deben permitir que el proveedor del servicio tenga el control diario de los recursos, que el cliente tenga el control estratégico y deben incentivar al proveedor a reducir costes y ayudar a mejorar los resultados empresariales del cliente.

4. **Modelos para evaluar las propuestas de los proveedores:** es importante incluir en las IRS la base sobre la que se valorarán las ofertas de los proveedores del outsourcing.
5. **Modelo para evaluar las relaciones:** los acuerdos de outsourcing se hacen cada vez mas largos y pueden sobrepasar los 10 años de duración. Es prudente valorar el historial de los proveedores potenciales en lo referente a su capacidad para mantener buenas relaciones y confianza con los clientes. Hay que tener en cuenta que en este tipo de acuerdos se están interactuando dos culturas dispares con distintos estilos de trabajo y expectativas. La valoración de la capacidad de los proveedores de relacionarse en forma efectiva con sus clientes debe basarse principalmente en la información recabada.

IV. PREPARACION DE LA INDICACION DE REQUISITO DE SERVICIO.

Una vez establecidos los objetivos, el alcance, las políticas claves, los mecanismos contractuales y definidos cada componente del servicio, se podrá finalizar y documentar la estructura y los principios del acuerdo para su inclusión en las IRS.

Cuando se buscan propuestas que concursen en un proceso de outsourcing, es necesario que el cliente comunique sus requisitos a los proveedores potenciales. Esta comunicación se hace generalmente en forma de una IRS.

La IRS debe ser construida adecuadamente, con indicaciones y directivas claras, así como suficiente información para que los proveedores presenten sus

ofertas. En caso contrario, la creación de la IRS puede llevar a los siguientes problemas:

- La evaluación puede ser difícil debido a que las propuestas de los proveedores pueden contener supuestos o conceptos equivocados resultantes de una información insuficiente, una articulación inadecuada o la omisión de un determinado aspecto de la IRS.
- Si hay una mala interpretación de las IRS, es probable que ésta no surja hasta que las negociaciones estén en marcha o después de la firma del contrato. Así, el proceso de concreción del servicio puede sufrir grandes demoras.
- Si existe una mala comprensión de la IRS y no se detectan hasta después de la firma del acuerdo, surgirán inconvenientes no deseables (incremento de costos, demoras, desvíos).

V. CREAR UN MERCADO

Siempre hay que tratar de dirigirse al mercado con mucho cuidado y con un poco de astucia, ya que si hay un número pequeño de proveedores competentes con la experiencia adecuada en outsourcing, estos pueden tener varias exigencias. Puede que establezcan más condiciones cuando presenten sus ofertas o es posible que decidan retirarse si consideran que el cliente potencial no es de confianza o no tiene la capacitación suficiente.

Por lo tanto, al dirigirse la empresa a estos sectores debe tener alguna idea sobre cómo la valoran los proveedores para poder crear y mantener una buena relación comercial durante varios años.

La principal motivación para “crear un mercado” es la siguiente:

- ◆ Hacer participar a los proveedores potenciales en conversaciones informales, para que estos puedan explicar sus objetivos para el acuerdo de tercerización y así compararlos con los objetivos de la

empresa contratante. Estos objetivos deben ser complementarios para llegar a ser objetivos conjuntos de la relación.

- ◆ Establecer una comprensión y líneas de comunicación claras con respecto a sus necesidades estratégicas.
- ◆ Establecer con cada proveedor potencial una buena relación de trabajo que pueda luego continuar con el que obtenga el contrato.
- ◆ Establecer sus credenciales como un cliente capaz de crear y mantener una buena relación comercial durante años.

VI. NEGOCIAR EL CONTRATO

Este ítem está determinado por la habilidad para lograr un equilibrio de obligaciones entre las partes y una relación justa entre precio y beneficios.

Generalmente el contrato es redactado por la empresa proveedora del servicio, en cuyo caso el contrato tendrá sesgos inclinados hacia el equipo redactor, por lo tanto, la parte restante deberá prestar atención a dichos sesgos con el fin de lograr su eliminación.

Se debe calcular que haya tiempo suficiente entre el nombramiento del proveedor elegido y la primera reunión negociadora para redactar el contrato y las programaciones.

VII. IMPLEMENTACION DEL CONTRATO

La implementación del acuerdo será responsabilidad del proveedor del servicio, pero la empresa contratante, deberá participar.

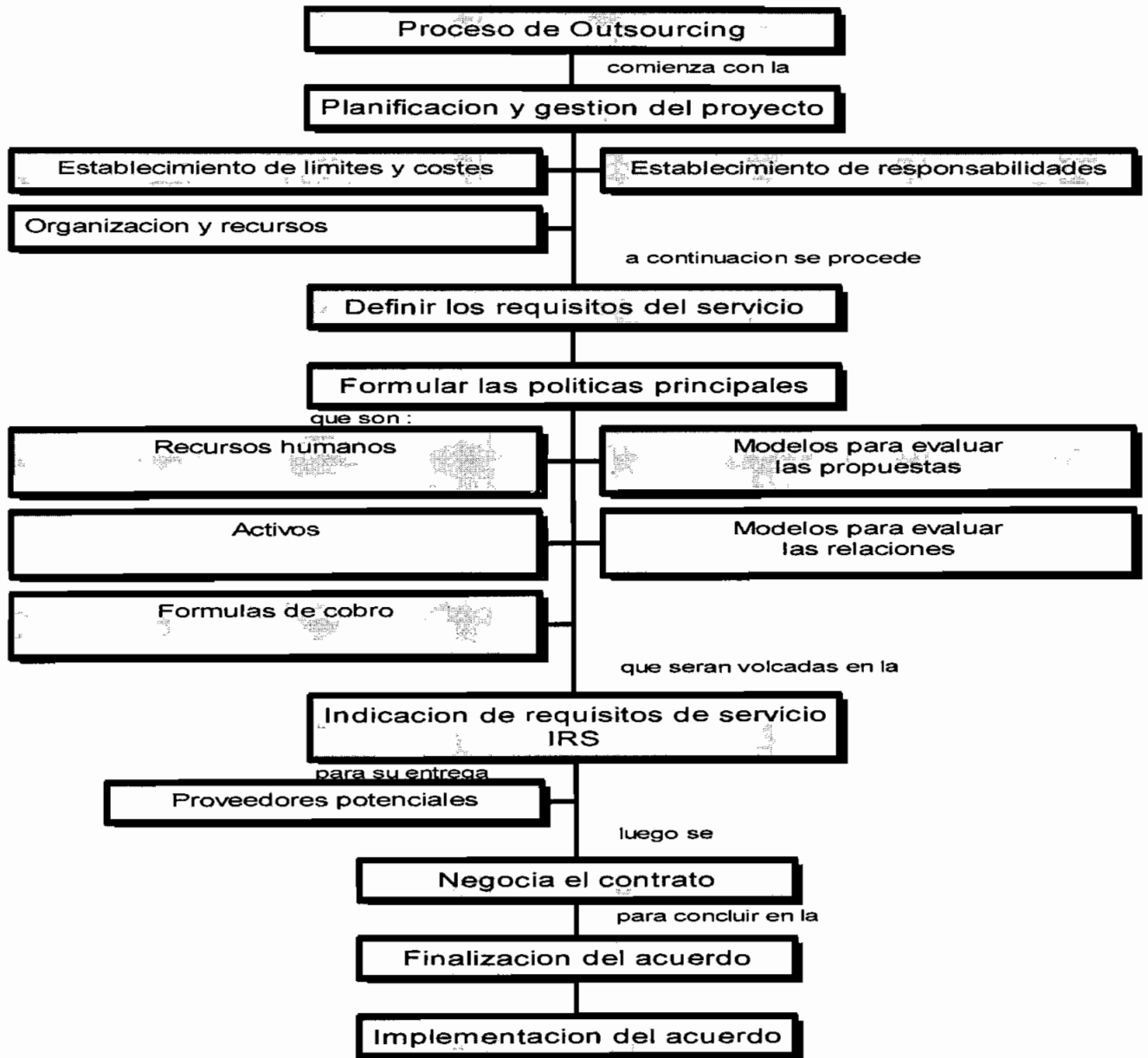
Existen tres etapas de la implementación:

- a) Pre-contrato, es decir, las actividades previas al acuerdo final. En esta etapa el contrato todavía no está firmado, por lo tanto, las

negociaciones continuarán y alcanzarán su máximo grado de sensibilidad y dificultad.

- b) Post-contrato, o sea, todas las actividades posteriores a la firma del contrato pero anteriores al inicio operativo del mismo.
- c) Post-inicio, o sea, todas las actividades que se llevan a cabo después del inicio operativo del contrato.

Aspectos a tener en cuenta al implementar un acuerdo de Outsourcing



CONCLUSIONES FINALES

En la actualidad existe una tendencia mundial, concreta y evidente en favor de la tercerización. Hacia ello contribuyen en forma conjunta los teóricos del management y los conductores de las organizaciones. Esta situación, verificable cotidianamente, denota que se suele apelar a la solución de la tercerización en muchas áreas y por parte de empresas de todos los tamaños.

La decisión de tercerizar implica juzgar y evaluar. Es de fundamental importancia obtener toda la información necesaria acerca de los posibles proveedores del servicio para luego hacer una evaluación de los mismos. Es imprescindible, también, efectuar estudios económicos y de costos, para tomar una decisión adecuada con respecto a la tercerización, ya que de lo contrario puede llevar a la empresa a aumentar sus costos.

En cuanto a las actividades que pueden verse sometidas al proceso de tercerización, pienso que, en principio, son todas las que se desarrollan en una organización. No obstante, podríamos eximir aquéllas consideradas parte de la misión vital del negocio (core business); así excluiríamos, por ejemplo, a la gestión comercial básica de los productos o la parte esencial del proceso productivo.

Aunque no todas las empresas utilizan esta herramienta hoy en día, sí es necesario por lo menos que la evalúen y se planteen la posibilidad de implementarla en algunas de las áreas no estratégicas, dejando siempre abierta la puerta para volver atrás.

El outsourcing aparece como la solución a muchos de los problemas que tienen las empresas modernas como la escasez de recursos, la necesidad de agregar valor a los productos o servicios que ofrecen, los cambios cada vez más acelerados en las preferencias y gustos de los consumidores, entre otros. En la actualidad nos enfrentamos, por un lado, con un cliente que lo que busca ante todo es la calidad de los productos y servicios que adquiere, y por el otro, con empresas que quieren reducir sus costos. En este contexto la solución más efectiva es la tercerización.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ *Giménez, Carlos*. Tratado de contabilidad de costos. Editorial
- ◆ *Wajchman, Mauricio*. El proceso decisional y los costos. Editorial Macchi. Edición Abril de 1997.
- ◆ Revista Gestión II: Marzo/Abril 1996.
- ◆ Revista Gestión I: volumen 2 Enero/Febrero de 1997.
- ◆ Revista Gestión IV: volumen 2 Julio/Agosto de 1997.
- ◆ Revista Mercado: Numero 957 Agosto de 1997.
- ◆ *Robert White – Barry James*. Manual del Outsourcing. Editorial Gestión 2000. Primera edición. Enero 2000.
- ◆ Diario ABC Color – Asunción Paraguay. Edición 17/05/1997.
- ◆ Revista Mercado. Editorial Coyuntura S.A. Mayo 1999.
- ◆ Revista Mercado. Editorial Coyuntura S.A.. Octubre 1998.
- ◆ Revista Mercado. Editorial Coyuntura S.A. Mayo 1998.
- ◆ Revista Mercado. Editorial Coyuntura S.A. Mayo 1999.
- ◆ Revista CAS & FASA. Editorial Supernet S.A. Año 5. Edición 47. Abril 2001.

- ◆ Diario Clarín. Edición Los pros y los contras de la tercerización. Enzo Scilinguo. 24/10/1999.
- ◆ Diario Clarín. Edición 12/12/1999.
- ◆ V Congreso Internacional de Costos. Acapulco, Gro. México. Julio 1997.
- ◆ Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. 8va. Edición Prentice Hall, México 1996.
- ◆ Conceptos y reflexiones sobre la tercerización. Consejo Profesional en Ciencias Económicas de Capital Federal.
- ◆ El factor costos en distintos escenarios. Consejo Profesional en Ciencias Económicas de Capital Federal.
- ◆ *Mochon Morcillo, Francisco y Becker, Victor A.* Economía. Principios y aplicaciones. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid, 1993.
- ◆ Revista Logística y distribución. Año 1. Número 2. Septiembre de 1996.
- ◆ Revista Énfasis. Año 2. Número 24. Octubre 1996.
- ◆ Diario El nuevo Herald. Edición 11 de agosto de 2000.
- ◆ Diario Clarín Digital. Edición jueves 7 de septiembre de 2000.

Anexo 1:

Entrevistas

Metodología utilizada

Se eligió el método de entrevistas abiertas con personas especializadas en distintos temas.

Se realizaron dos entrevistas a personas responsables de implementar el outsourcing en las empresas a las cuales pertenecen.

Una de las entrevistas se realizó a Guillermo Díaz Le Loup, gerente del Hotel Costa Galana dado que esta empresa utiliza el outsourcing.

La restante entrevista se realizó al contador Marcos Javier Driussi, responsable de la empresa Supermercados Aragone S.A., quien dirigió e implementó esta herramienta en dicha empresa.

ENTREVISTA 1

Entrevista realizada a Guillermo Díaz Le Loup, Gerente General del Hotel COSTA GALANA de la ciudad de Mar del Plata. Se pregunto sobre la experiencia de tercerizar ciertas tareas, que requiere el hotel y ciertas otras que brinda a sus clientes o pasajeros, y necesarias para su posicionamiento como líder en Mar del Plata.

¿Utiliza en el hotel la tercerización?

Díaz Le Loup: Aquí, bueno tenemos tercerizada la limpieza de los vidrios para evitar correr el riesgo de accidentes; además es un trabajo muy preciso y que no todo el mundo sabe hacer bien. Lo más importante en nuestro caso no es el de reducir costos sino, no asumir el riesgo de que alguien se caiga.

Igualmente el hotel tendría cierta responsabilidad, pero de esta manera sería siempre menor.

También tercerizamos, en ciertas ocasiones, la lavandería. Al principio el hotel no tenía el sistema de lavado ni máquinas automáticas modernas, por lo cual debimos tercerizar el servicio de lavado de ropa, pero luego decidimos hacerlo internamente porque la gente que presta este servicio, para reducir costos, utiliza un sistema muy abrasivo para la ropa al economizar jabón y agua. En nuestro caso toda la ropa del hotel la importamos de España, entonces preferimos lavar la ropa en el hotel para cuidarla más, porque como te imaginarás el costo de reposición de la ropa es altísimo.

También tercerizamos la seguridad en caso de algún evento especial, ya sea congreso, desfile, o convención; llamamos a una empresa de seguridad y vigilancia para que cubra con ese requerimiento específico. En el caso de la cochera, tenemos una persona de vigilancia que está armada para prevenir el robo de los coches de los clientes.

El resto de la seguridad es controlada internamente.

¿Hacen estudios de mercado para conocer a los proveedores potenciales?

Díaz Le Loup: Si, por supuesto.

Ah, me olvidé, también tercerizamos la tintorería.

En este caso lo que se hace son controles de calidad con diferentes prendas en distintas tintorerías; se hace una evaluación de las mismas y se elige la que mejor brinda el servicio en cuanto a calidad, costo y tiempo.

Generalmente cuando el hotel quiere contratar un servicio en forma externa, se piden tres presupuesto a tres proveedores potenciales y nos quedamos con el que reunió todos los requisitos que el hotel exige.

¿Llevan a cabo controles posteriores a la implementación de la tercerización para comprobar si realmente los proveedores cumplen con los objetivos de la empresa?

Díaz Le Loup: Si, si. Debido a la circunstancias en que vivimos, hay que reducir costos. Se estudian cuidadosamente a los proveedores potenciales priorizando siempre que nos brinden un servicio de calidad y al menor costo posible, ya que muchas veces hay proveedores que por captar más clientes disminuyen sus precios pero también el servicio.

En caso que el proveedor no cumpla con los requisitos de la empresa inmediatamente se rescinde el contrato, pero esto es muy negativo y hay que tratar de evitarlo porque es muy costoso y complicado cambiar al proveedor. Nosotros en el contrato especificamos todos los requisitos del servicio que necesitamos

¿Cuando hay muy pocos proveedores en el mercado, éstos exigen mas condiciones?

Díaz Le Loup: Si, esto ocurre bastante en Mar del Plata, porque no tenemos varios proveedores de muchas cosas, por ejemplo, en el mantenimiento de ascensores,

nosotros trabajamos con un único proveedor que nos brinda el servicio. Estamos frente a un monopolio, y se aprovechan de la situación porque nos cobran más caro que si hubiera más proveedores.

¿Cree que la tercerización es una estrategia indispensable para que las empresas puedan competir en este mundo globalizado y caracterizado por la recesión?

Díaz Le Loup: La cuestión es muy sencilla, depende de cada país y de las circunstancias de cada empresa, pues hay algunos trabajos que hay que tercerizarlos porque sino sería muy costoso para la empresa. Es importante que cada empresa tenga en cuenta que servicios puede contratar afuera y cuales no. Hay dos aspectos que influyen en este sentido, el primero sería la calidad y el segundo el costo, por lo tanto, sería, que mejore la calidad y disminuyan los costos.

¿En la actualidad los empresarios están abiertos a la tercerización?

Díaz Le Loup: Depende de los países , en el caso de Argentina, están bastante limitados para tercerizar y tienen razón para hacerlo ya que las empresas proveedoras no cuentan con buenos servicios. Además no hay muchos competidores.

En cambio, en otros países, hay mucha oferta de servicios externos, como ser servicios de mucama, de secretarias, entre otros.

Normalmente cuanto más evolucionado esta el país, más se terceriza.

La verdad es que aquí en Argentina no se le tiene mucha confianza a los proveedores externos. Además hay poco equipamiento, pocas herramientas modernas que hace que sea muy difícil tomar la decisión de tercerizar.

ENTREVISTA 2

Entrevista realizada al Contador Publico Nacional Marcos Javier Driussi, contador de la empresa Supermercados Aragone S.A. Se le pregunto sobre la experiencia de implementar esta herramienta en la empresa.

¿Utiliza la tercerización?

Si, en la mayoría de los rubros que vende el supermercado.

¿Cuales son los rubros tercerizados?

Son indumentaria y textil, bazar, accesorios para automotor, ferretería, revelados, óptica, fiambrería, verdulería, rotisería, panadería, juguetería, librería, jardinería y mascotas; también la logística, la vigilancia, el bar y el patio de comidas.

¿Por qué se decidió implementar la tercerización en el supermercado?

Por muchos motivos.

Como se sabe hace un tiempo pasamos por una crisis financiera, que desembocó en un concurso preventivo, tuvimos que replantear toda la situación de la empresa. Tuvimos que empezar a achicar gastos y la estructura de la empresa, no contábamos con los recursos suficientes para llenar las góndolas de los supermercados y entonces el directorio tomó la decisión de tercerizar todos los rubros no tradicionales como también algunos tradicionales, de esta manera liberamos muchísimos recursos, que fueron afectados a otras áreas.

En cada rubro en particular, qué beneficios trajo su implementación?

La *carnicería*, siempre nos costó mucho trabajo poder controlarla, perdíamos plata, desde que yo estoy en el supermercado la carnicería jamás dejó ganancia, muy por

el contrario siempre dejó perdida. Ahora que esta tercerizada ganamos plata con ella.

Con relación a la *logística*, era necesario, dado que no éramos eficientes. Nuestro centro de distribución tenía un costo mensual que no podíamos pagar, entonces decidimos tercerizarlo y hoy nos cuesta muchísimo menos, además de haber ganado en eficiencia. Hoy la tarea la realiza una empresa de transporte y logística.

Con relación a la *ferretería*, en este rubro hay mucho capital inmovilizado para poder ofrecer al cliente todos los productos que ellos buscan.

El *patio de comidas* también está tercerizado porque, cada máquina es carísima, necesitábamos de esos recursos para cubrir otras áreas que son el objeto principal del supermercado, además de haber ganado en calidad de comida que ofrece el tercerizado; cosa similar pasa con la *rotisería, panadería, óptica y revelado*.

La *vigilancia* la realiza una empresa de seguridad que se ocupa del tema y de esa manera nos desligamos de la responsabilidad en muchos aspectos.

Con relación a *bazar, textil, juguetería y librería* nos complicaba muchísimo y nosotros no somos expertos en esos productos, preferimos encargar el tema a alguien que se dedique específicamente a eso.

Con la *verdulería* ganamos en calidad y frescura de producto, al igual que con la *fiambrería*.

En definitiva, porque contamos con varios proveedores externos que nos brindan un servicio de mejor calidad que el que podemos obtener nosotros y a muchísimo menor costo.

Encontramos en la tercerización la solución a todos nuestros problemas.

¿Con relación a los aspectos negativos de esta herramienta, que consideración le merecen?

Siempre que ganás en algo, perdés en otra cosa. Pero en este caso yo te digo que solo traje aspectos positivos para el supermercado. Aunque te podría decir que,

como se pacto que a los tercerizados se le paga por semana según las ventas de la semana, tenemos una carga administrativa al tener que emitir los listados de ventas en forma semanal para poder determinar la liquidación.

El problema está en que nuestro sistema de software no nos lo permite hacer en forma automática (listado, cálculo, descuento del canon, liquidación, asiento contable y emisión de la orden de pago), todo esto genera una carga administrativa adicional.

¿Qué procedimiento utilizaron para su implementación?

Lo hicimos mediante contratos que se negocian directamente con el Sr. Facundo Aragone, en el cual se establecen todas la cláusulas y condiciones necesarias para evitar malos entendidos y futuros conflictos.

¿Qué otras ventajas obtuvieron con la tercerización?

Muchas mas, por ejemplo no tenemos que realizar el control de stock de los rubros tercerizados, ni somos responsables de la mercadería de ellos. Si existe una diferencia, faltante o rotura, el problema es de ellos.

Además de la reducción notable de personal que hicimos.

¿Llevan controles posteriores a la implementación de la tercerización?

Si, claro. El control se realiza porque cada tercerizado tiene la posibilidad de fijar sus precios de venta, entonces nuestro control se basa en que dichos precios sean competitivos. Y que ofrezcan todos los productos que nuestros clientes demandan.

¿La tercerización les permitió concentrarse en su negocio principal?

Si, ahora solo nos ocupamos en forma directa de alimentos y bebidas, que son el corazón del supermercado, centramos todas nuestras fuerzas y recursos en este rubro para poder ser fuertes y competitivos. Es mas, me animo a decirte que gracias a la tercerización pudimos salir de una situación tan difícil y comprometida como la que atravesábamos.

Anexo 2:

Caso

Particular

CHEP

Esta empresa se dedica al alquiler y administración de pool de pallet¹⁹ a nivel mundial. Desde 1999 ofrece su servicio tanto a empresas manufactureras como distribuidoras y comercializadoras en Argentina.

El servicio CHEP es una herramienta logística que brinda beneficios a sus participantes optimizando la distribución de productos. Desde este punto de vista, la logística, es el engranaje entre fabricantes y distribuidores para brindar el mejor servicio al consumidor final. Es una herramienta indispensable para que el cliente encuentre el producto que demanda a un precio justo, con óptima calidad y tiempo exacto.

La logística en Argentina ha tenido un crecimiento enorme en los últimos años, y gracias a esto se han conseguido grandes avances tecnológicos. Su impacto en todas las ramas de la industria es muy grande y es por eso que el negocio de alquiler de pool de pallets esta traspasando fronteras.

En la actualidad, sin embargo, encontramos que existe una enorme carencia de áreas de recepción en distribuidores, lo cual va en contra de las entregas a tiempo. Los productores de bienes pierden tiempo para entregar los pedidos.

CHEP como asociado entre fabricante y distribuidor provee el elemento facilitador para cada una de las áreas de empaque de los productos. El pallet elimina los costos de almacenaje dentro de la cadena de distribución, así como también los costos de intercambio, redistribución y por ende mejora los márgenes de utilidad.

Esta empresa es parte del eslabón de distribución que sirve para que el bien producido llegue al consumidor al menor costo posible, en cantidades adecuadas y en el tiempo exacto.

¹⁹ Tarima de madera donde se deposita la mercadería.

El objetivo principal de CHEP es optimizar el servicio de entregas paletizadas, automatizando los pasos que integran la distribución y modernizando los elementos que la constituyen en beneficio del consumidor.

Beneficios que obtiene el cliente al incorporarse al sistema CHEP

- ✓ Eliminación de los gastos de compra de pallets.
- ✓ Reducción en los costos de fletes.
- ✓ Eliminación de los gastos de reparación.
- ✓ Reducción de las interrupciones en la línea de producción.
- ✓ No hay intercambios de pallets.
- ✓ Disponibilidad de pallets de alta calidad.
- ✓ Eliminación del proceso de inspección de pallets.
- ✓ Eliminación de diferencias fabricantes - distribuidores.
- ✓ Reducción del daño del producto.
- ✓ Asesoría y apoyo continuo del servicio CHEP.
- ✓ Mejora en la seguridad para las personas.
- ✓ Mejor servicio para el consumidor.
- ✓ Beneficios ambientales.

ALGUNAS EMPRESAS QUE OPERAN CON CHEP A NIVEL MUNDIAL

- | | |
|---------------------|--------------------|
| ➤ AHOLD | ➤ KIMBERLY – CLARK |
| ➤ AUCHAN | ➤ KRAFT |
| ➤ CARREFOUR | ➤ MAKRO |
| ➤ CASINO | ➤ NABISCO |
| ➤ CERAS JOHNSON | ➤ NESTLÉ |
| ➤ CLOROX | ➤ PROCTER & GAMBLE |
| ➤ COCA COLA | ➤ PROMODES |
| ➤ COLGATE | ➤ QUAKER |
| ➤ JOHNSON & JOHNSON | ➤ SANTISTA |
| ➤ JUMBO | ➤ UNILEVER |
| ➤ KELLOGG'S | ➤ WAL*MART |

COMO OPERA CHEP

CHEP, es el sistema que suministra a las empresas fabricantes, distribuidoras y comercializadoras Pallets Azules de acuerdo a los requerimientos que a ellos les convenga, proporcionándoles:

- ◆ Pallets estándar tipo Arlog²⁰
- ◆ Red de depósitos en la República Argentina
- ◆ Sistema de control
- ◆ Servicio y asesoría
- ◆ Calidad de pool

Para que los distintos participantes en la cadena logística aprovechen todas las ventajas de la paletización, la carga paletizada preparada en el punto de fabricación debe llegar en perfectas condiciones. El logro de este objetivo requiere una buena planificación. CHEP maneja dentro de su pool de pallets estandarizados, con una red de depósitos que facilita la entrega o recepción de éstos. Gracias a la información de sus entregas paletizadas a distribuidores o terceros, CHEP verifica y concilia su pool de pallets interno.

Características de los pallets CHEP:

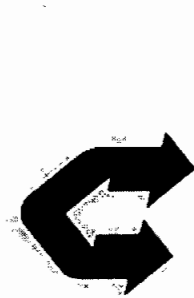


²⁰ Arlog: Asociación Argentina de Logística Empresaria.
En 1992 Arlog definió las características de los pallets estandarizados

- El pallet CHEP de 4 entradas es de 1200mm x 1000 mm, no es reversible, de nueve tacos, confeccionado totalmente con madera de pino secado en horno, según norma IRAM 10.016/98.
- 30 kilogramos de peso.
- 84 % cobertura superior.
- 44 % cobertura inferior.
- Todas las caras verticales están pintadas de azul exclusivo de CHEP
- Los tacos izquierdos tienen el logotipo CHEP de la doble flecha pintados en color blanco
- Los tacos derechos tienen la leyenda "PROPERTY OF CHEP"

Depósitos chep en argentina

Depósitos CHEP en Argentina:



Buenos Aires

Rosario

Córdoba

Mendoza

Tucumán

Mar del Plata



Los resultados que de este inventario se obtengan, toman dos caminos, si los inventarios físicos son menores a los del sistema, se concilia la cuenta para verificar el lugar donde los pallets fueron enviados.

Una vez determinada su localización se ingresa al sistema, para alimentarlo con la información correcta. El movimiento de estos pallets no reportados genera un cargo por falta de la información a CHEP.

Si por el contrario estos pallets no fuesen encontrados, se hace un cargo por perdida de pallets correspondiente a las tarifas de su contrato.

Procedimiento de recepción:

1. Al llegar un embarque, el responsable de la recepción debe verificar la cantidad de pallets Chep que acompañan al remito y/o factura.
2. Realizar descarga de pallets e ingresarlos al deposito.
3. Sellar el documento de recepción de los pallets y quedarse con copia para evidencia.
4. No se permite el intercambio de pallets Chep con ningún cliente y/o distribuidor.

Devolución de pallets Chep

Este es el método para devolver a Chep los pallets que requieren devolución por cualquier motivo (libres o rotos)

Descripción del proceso

1. Confeccionar un remito con sus datos y la cantidad de pallets que devuelve.
2. Causa de devolución de los mismos. (si hay varias aclararlas).
3. Llamar a Chep para informar que devuelven una cantidad de pallets.
4. Chep retira con sus camiones los respectivos pallets azules.

5. Se anota en la tarjeta de movimientos de pallets del día la salida de los mismos.
6. El transportista se retira con la documentación firmado por el distribuidor y/o la nota de retorno confeccionada por Chep.