

Outsourcing de Areas de Negocios no Estratégicas en una Empresa

Trabajo Presentado
Para la Cátedra
Seminario de Graduación

Gonzalo Martín Gelado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad F.A.S.T.A
Mar del Plata- Marzo de 2001

A mis Padres y a mi Hermana.
A Ana, el Amor de mi Vida.

Agradecimientos

A mi familia por todo el aliento y apoyo que me dieron desde el primer momento de mi carrera, tanto en los buenos como en los malos momentos.

Un agradecimiento especial a mi novia Ana, que me apoyo constantemente y me contuvo todo el tiempo.

También quisiera agradecer a mis amigos, por estar conmigo siempre y por los buenos momentos vividos a lo largo de la carrera, que seguramente, serán imborrables en la memoria de un estudiante.

A mi tutor, C.P Sergio Federico Cuñado, por guiarme en todo momento y volcarme a pleno sus conocimientos, teniendo una gran predisposición a toda duda e inquietud que surgiera en mi trabajo final.

Indice

Síntesis	1
Introducción	2
Marco Teórico	4
Desarrollo	9
Aspectos y consideraciones claves del outsourcing	9
Cosas que no deben hacerse con el outsourcing	15
Etapas en la implementación del outsourcing	20
Implementación y gestión del contrato	30
El outsourcing en Mar del Plata	33
Conclusión	42
Bibliografía	43
Anexo 1: Encuesta	44
Anexo 2: Entrevistas	49

Indice

Síntesis	1
Introducción	2
Marco Teórico	4
Desarrollo	9
Aspectos y consideraciones claves del outsourcing	9
Cosas que no deben hacerse con el outsourcing	15
Etapas en la implementación del outsourcing	20
Implementación y gestión del contrato	30
El outsourcing en Mar del Plata	33
Conclusión	42
Bibliografía	43
Anexo 1: Encuesta	44
Anexo 2: Entrevistas	49

Síntesis

En el competitivo entorno empresarial actual, las organizaciones se ven impulsadas por la continua necesidad de mejorar los bienes y servicios que hacen llegar a sus clientes, quienes solicitan un trato individual. Mientras que la rápida evolución de la tecnología de la información ha incrementado el potencial para alcanzar mayor eficacia y productividad, se ha vuelto cada vez más prohibitivo maximizar las capacidades sin dedicar vastos recursos a la tecnología informática. En esencia, lo que antes estimulaba la productividad, ahora amenaza con frenar el crecimiento futuro por sus propias complejidades.

En vista de esto, muchos directivos están dando pasos para realinear sus empresas, identificando lo que hacen mejor, reasignando recursos según las necesidades y delegando todo lo demás en aquellos que son los mejores en sus respectivas funciones, que a menudo son los proveedores externos que pueden ocuparse de procesos no fundamentales con mayor eficacia.

Para muchas organizaciones, la competencia y el outsourcing se han transformado en técnicas clave para gestionar el cambio. Para otras empresas, las habilidades y técnicas asociadas con estos procesos son relativamente nuevas. En estos años que han pasado se ha aprendido mucho sobre el uso de la competencia y el outsourcing como medio de introducir cambios y promover la innovación y la mejora continua.

Introducción

La tercerización se ha vuelto hoy en día en uno de los factores de competitividad de las empresas. Hoy en día, hay más demanda de procesos punta a punta (desde el planeamiento hasta la operación del sistema) y ya no sólo se tercerizan las actividades no estratégicas, sino también los procesos comerciales críticos, como por ejemplo, finanzas, administración, logística y servicio al cliente.

Sucesivos estudios e informes gubernamentales sitúan los ahorros producidos por la competencia en proporcionar servicios entre un 10 y un 30 %, sin tomar en cuenta los beneficios de no-coste que normalmente se acumulan, ni calcular los ahorros indirectos dentro de la organización residual del cliente.

Son pocos los observadores empresariales que no hayan reconocido el rápido desarrollo del mercado de servicios de outsourcing. Desde 1994 hasta entonces, el número de empresas en esta categoría ha crecido sustancialmente, igual que la demanda de servicios consultores y asesores relacionados con el outsourcing. Hoy en día, casi todas las consultoras de gestión tienen un departamento especializado en este tema.

El crecimiento del outsourcing durante los años 80 y 90 ha reflejado una tendencia del sector privado hacia estructuras organizativas más abiertas y vinculadas entre sí, basadas en relaciones contractuales más jerárquicas y en conceptos de marca y gestión de suministro en cadena como forma de controlar el servicio prestado al consumidor final.

El mercado de servicios contratado externamente se está desarrollando rápidamente en la mayoría de los países del primer mundo; la pregunta actualmente no es que funciones se deben retener en las empresas, sino donde se puede obtener una ventaja competitiva si se contratan las habilidades y capacidades de otros.

En Argentina, el outsourcing es un tema que, si bien no está muy explotado, está empezando a tener aceptación en estos momentos. Cada vez son más las empresas que encuentran más rentable concentrarse en sus fortalezas y tercerizar las funciones que no son esenciales para su desarrollo.

Una encuesta realizada el año pasado por PRICE WATWRRHOUSE ARGENTINA reveló que entre las 350 empresas que más venden en el país, uno de los mayores cuestionamientos que manifestaron los ejecutivos frente al outsourcing fue el temor a

perder el control de los procesos; pero, la tercerización no implica perder el control y de hecho hay maneras de lograrlo; mas allá de cualquier tercerización, tiene que haber una autoevaluación por parte de la empresa para ver que tipos de controles tienen. Por ejemplo, muchas compañías no tienen mecanismos de seguridad para el momento en que el empleado se va a trabajar a la competencia; por esto, la formalización de un contrato de outsourcing lleva a mejorar todos los controles y la seguridad del cliente.

La creación de nuevas empresas de servicios parece a simple vista mas sencilla, ya que requiere por lo general de una menor inversión de capital; sin embargo, la razón de ser del outsourcing es el desprendimiento de todas las funciones no estratégicas de una compañía: todo aquello que no forma parte de su negocio central es susceptible de ser trasladado a otra firma para la que si constituye su negocio central.

La justificación primaria del outsourcing es:

- ✓ Mejora la utilización del tiempo de gestión de las actividades fundamentales del negocio.
- ✓ Cataliza el cambio estratégico.
- ✓ Otorga flexibilidad y previsibilidad.
- ✓ Aumenta el control de costos.
- ✓ Permite acceder a un grupo de aptitudes/Perfiles especializados.

Esto se debe a que las empresas necesitan afrontar:

- ✓ Crecientes presiones en el entorno.
- ✓ Mayor celeridad en el cambio.
- ✓ Mayor incertidumbre en los escenarios.
- ✓ Superación permanente de los resultados.

Por esto se realiza el contrato de outsourcing, que es una asociación estratégica y táctica para conducir ciertos procesos obteniendo ventajas competitivas.

En los últimos años, en las empresas productoras de bienes y servicios se fue incrementando, paulatinamente, el número de actividades no principales, cuya administración se fue derivando a terceros. Que una actividad sea considerada no principal no significa que no es importante; significa que es posible contratar a terceras personas, verdaderos especialistas en su área, para que realicen esas tareas.

Marco teórico

Definiciones de outsourcing

“El outsourcing es una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o mas funciones que pertenecen a la empresa”.¹

“Es el método por el cual las empresas delegan alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas actividades que conforman el negocio central de la empresa y en la que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia; outsourcing es el modo de realizar tareas que no están relacionadas con el corazón del negocio de forma mas eficiente y a un menor costo, sin necesidad de utilizar recursos que pueden ser fundamentales para la actividad principal”.²

“El outsourcing es la decisión empresarial de trabajar con un proveedor de servicios externo, para desarrollar los medios mas eficaces de alcanzar una meta comercial mas concreta; se trata de entender las fuerzas del entorno y la competencia que afectan al negocio de modo que se puedan reforzar las tecnologías, los procesos empresariales y los recursos humanos que le permitan mantenerse un paso por encima del resto”.³

“El outsourcing es la técnica mediante la cual las empresas deciden desprenderse de ciertas áreas no estratégicas y no rentables de sus negocios, buscando una mayor productividad para la empresa y mejorar el servicio al cliente”.⁴

“El outsourcing es la utilización estratégica de los recursos de terceros para llevar adelante tareas que tradicionalmente eran desarrolladas con recursos y personal propio”.⁵

“El outsourcing es la transferencia de la totalidad o una parte concreta de una función de negocio, incluyendo recursos humanos y materiales, para recibir a cambio un servicio con calidad cuantificable y garantizada, a un precio acordado”.⁶

¹ Robert White y Barry James. Manual de outsourcing, editorial Gestión 2000.

² KPMG Consultora.

³ EDS, Consultora en Outsourcing.

⁴ Santiago Pordelanne, Director de Outsourcing para la Argentina de Arthur Andersen.

⁵ Revista Gestión.

“El outsourcing, también conocido como externalización, se define como la cesión de la responsabilidad en la gestión de ciertas áreas de una organización a otra empresa especializada en este tipo de actividades”.⁷

Que es el núcleo central

Según vimos en las definiciones anteriores, todas hacen hincapié en tercerizar las áreas o funciones no estratégicas, concentrando sus esfuerzos de gestión en el núcleo central de su actividad y recurrir al outsourcing para las tareas que no forman parte de ese núcleo central. La definición de lo que pertenece al núcleo central y lo que no, depende mucho de la percepción empresarial y del estilo de gestión.

Para muchas grandes empresas, la realización de actividades de apoyo de las que dependen sus actividades empresariales es, en virtud de su importancia, una tarea fundamental. Sin embargo, muchas otras empresas tienen una larga tradición en contratar externamente tareas que forman parte integral del servicio que proporcionan a sus clientes y que son vitales para el éxito de sus negocios.

Cada vez mas, las empresas, en lugar de clasificar a las actividades como pertenecientes al núcleo central o no, examinan las competencias que mejor pueden aplicar y buscan relaciones con otras empresas en áreas en las que no pueden competir con las mejores practicas mundiales. El resultado es una variedad de relaciones, que van desde contratos relativamente sencillos para realizar unas tareas concretas por un precio fijo hasta acuerdos globales en forma de franquicias, alianzas estratégicas y empresas conjuntas que requieren acuerdos mas sofisticados para compartir riesgos y recompensas.

Mayor escala y frecuencia de proyectos

A medida que crece la confianza en la capacitación de los directivos empresariales para ejercer el control estratégico sobre funciones contratadas externamente, también crece el tamaño y la escala de los proyectos, y se tiene mayor confianza en los indicadores de rendimiento de alto nivel y en los sistemas para asegurar la calidad cuando se trata de medir el nivel y la calidad del servicio proporcionado al usuario final. En la actualidad no son

⁶ Definición Andersen Consulting, Congreso en Mar del Plata, Octubre de 1997.

⁷ Edwin B. Dean, Contratación Externa, Miembro perteneciente a la Nasa.

raros los acuerdos de outsourcing para operaciones completas que facturan anualmente entre 40 y 70 millones de dólares y dan empleo a más de 1000 personas.

Por su naturaleza, los proyectos de outsourcing a gran escala acaban transfiriendo al contratista la experiencia esencial para la planificación general y el desarrollo del servicio. Cada vez hay más proveedores capaces de hacer frente a proyectos de tal magnitud, son pocas las empresas que consideran que deben guardar para sí la experiencia técnica, por si tienen que intervenir para recuperar una operación en caso de fracaso del proveedor.

Junto con los contratos para la realización de tareas más completas viene la participación de los usuarios finales para definir el servicio y para medir la forma en que se presta. Esta tendencia puede aparecer en los acuerdos sobre control financiero, con la transferencia de presupuestos a los departamentos usuarios que encargan servicios o en términos de la representación de usuarios en los paneles de evaluación y revisión, o a través del encargo de encuestas de usuarios (o cualquier combinación de estas medidas).

En todos los casos, el acento está en pasar de la medición de las actividades del proceso a la evaluación de los resultados de la política, con la satisfacción del usuario final como el factor central en la evaluación y desarrollo del servicio. Esto está en línea con las tendencias de las grandes empresas hacia la centralización de la planificación estratégica y la evaluación del control operativo, y también con las técnicas de gestión diseñadas para asegurar la mejora continua, la reestructuración de los procesos empresariales y la gestión de la calidad total.

El Valor

Para que el outsourcing tenga éxito, hace falta un claro entendimiento de los objetivos del negocio, así como de las tareas y los procesos que permiten alcanzarlos. La forma, adecuada o no, en la que estas tareas y procesos apoyan a los objetivos ayudara a determinar las prácticas del outsourcing. Este proceso de evaluación es la esencia de la reestructuración empresarial, estrategia clave para incrementar los resultados en el mercado actual, u el outsourcing ha aparecido como el medio principal de implementar esta estrategia.

La visión del outsourcing es que los líderes empresariales puedan optimizar sus inversiones en consultoría, tecnología y sistemas para beneficio general de la empresa; esto incluye

convertir costos fijos en variables, proporcionando una inmediata inyección de efectivo y ofreciendo acceso a las tecnologías y sistemas mas ventajosos que se pueden adquirir a través de economías de escala que no están al alcance de la mayoría de las empresas.

Las necesidades del outsourcing deben también estar relacionadas con los objetivos del negocio, y deben implementar soluciones que mejoren la productividad, reduzcan el tiempo para salir al mercado y sobre todo, ofrezcan un modo de reasignar los recursos internos a lo que la empresa sabe hacer mejor, lo que en otras palabras significa crear crecimiento, rendimiento, calidad y valor.

Las Personas

Por su naturaleza, el outsourcing incluye la transferencia de personas y recursos de una organización a la red de su socio. Las personas son un componente fundamental de cualquier organización, y para que un servicio de outsourcing tenga éxito deben alinearse simultáneamente con la tecnología en transición y los procesos empresariales.

La experiencia demuestra en forma constante que la predisposición mental de los empleados afectados es uno de los prerequisites para que haya una buena e ininterrumpida transición de servicios. Por lo tanto, debe ponerse mucho énfasis en que las estrategias de transición resulten no solo atractivas para el personal existente, sino que también los involucre activamente.

Las estrategias del outsourcing deben proporcionar a los empleados que pasan de una empresa a otra un entorno atractivo de mejores oportunidades y de crecimiento personal.

Los Resultados

El outsourcing debe ser una sociedad de éxito compartido que alcanza altos niveles de satisfacción del cliente; el éxito de los proveedores del servicio depende del éxito de sus clientes y de su relación con ellos.

La experiencia previa debe reforzarse, las propuestas tienen que ser exclusivas para cada cliente y tratar las necesidades específicas e individuales relacionadas con la reestructuración, la consultoría, los sistemas de integración y el outsourcing. Además, los contratos deben ser flexibles para permitir el control de los cambios incorporando estructuras de precios que reflejen un costo unitario descendente basado en precio,

actividad y productividad, así como los términos que apoyen las metas estratégicas de los clientes.

La mayoría de los contratos de outsourcing tienen que tener la suficiente amplitud para garantizar la inversión necesaria “para promover la relación, comprender lo que se busca y competir para conseguir el contrato”.

Otros conceptos

Rightsourcing:

Este termino se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de outsourcing.

Como el outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera mas efectiva.

Sin embargo, en la practica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

In- House:

Este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off- Site:

A diferencia de lo anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa contratante del servicio

Desarrollo

Aspectos y consideraciones claves del Outsourcing

Aunque la tarea de contratar externamente represente una actividad completa de importancia estratégica o una tarea de apoyo menor, los aspectos y consideraciones a tener en cuenta serán similares. Al considerar estos aspectos, se debe recordar que el outsourcing representa un proceso de cambio que tendrá implicaciones que desborden las áreas directamente involucradas.

Si el outsourcing se maneja bien, los efectos del proceso se pueden utilizar como parte de una estrategia más amplia de cambio cultural; si el proceso no se maneja bien, los efectos negativos más amplios pueden pesar más que los beneficios directos buscados.

Los aspectos o factores a considerar son:

Prepararse para competir

Fijar un punto estratégico claro

La razón más habitual para que las iniciativas de outsourcing fracasen a la hora de realizar todos los beneficios disponibles es la delegación de las decisiones claves en un nivel en el que empiezan a aparecer intereses creados. Esto tiene el efecto de limitar el alcance del contrato antes de que se haya podido evaluar correctamente todas las opciones posibles.

Esto también coloca a proveedores potenciales, que tal vez ya están prestando servicios en el área en cuestión, en discusión directa con los directivos que pueden verse personalmente afectados por la adjudicación de un contrato.

Para evitar estas dificultades, es importante llevar a cabo una revisión estratégica de la actividad antes de tomar decisiones sobre el alcance del trabajo a contratar externamente.

Esta revisión debe comunicarse al más alto nivel y llevarse a cabo por un equipo capacitado para determinar los criterios de éxito del proyecto pero que no se vea personalmente afectado por los resultados de la revisión.

El equipo debe revisar todas las opciones para la prestación del servicio y valorar los beneficios de costo de cada una de ellas.

Separar los compradores de los vendedores

La revisión estratégica se hace mas fácil si la empresa esta estructurada de tal forma que distingue entre los que son responsables de comprar o encargar servicios y los que son responsables de prestarlos o realizarlos. Esto implica la existencia de una clara relación cliente/proveedor con niveles de servicio definidos y costes fácilmente identificables.

Asignar fondos a los resultados, y no a las organizaciones

Cualquiera que sea el resultado de la revisión estratégica, la introducción de un enfoque claro centrado en los resultados y los costos contribuirá a la futura dirección y gestión del servicio.

Definir el papel de los usuarios finales

Las decisiones sobre quien controla la calidad, el volumen y la distribución en el tiempo de los servicios determinarán el papel a jugar por los usuarios finales en la gestión del proyecto de outsourcing. La forma en la que se establecen las interacciones y los acuerdos sobre la dirección y revisión del servicio. Es habitual que los intereses de los usuarios finales no se tengan en cuenta durante las primeras etapas de un proyecto de outsourcing y que luego cuesten tiempo y esfuerzo durante la fase de implementación mientras se incorporan los directores operativos y otros intereses claves.

Establecer objetivos claros

Antes de comenzar el trabajo detallado sobre cualquier proyecto de outsourcing es esencial clasificar la intención del ejercicio y la naturaleza de las mejoras que se buscan:

Embarcarse en un proceso de realización, algo que es costoso y requiere mucho tiempo, sin haber establecido previamente la base sobre las que se tomaran las posibles decisiones, abre el camino a las demoras y a la confusión en momentos críticos del proyecto. Sin objetivos y criterios de éxito claros, la comunicación del plan a intereses clave, como los usuarios finales, el personal y los sindicatos, es mucho mas difícil.

Esto no quiere decir que cada uno de los aspectos de los criterios de evaluación que se usaran para elegir el proveedor deba acordarse antes del inicio del proceso, pero los directivos responsables de la adquisición del servicio deben indicar claramente que es lo

que quieren lograr y proporcionar líneas generales sobre la forma en que se juzgaran las posibles soluciones. Con esto se obtiene una base para dialogar con los proveedores potenciales, y cuando llegue el momento, para comunicar detalles del proyecto a aquellos que pueden verse afectados por el resultado.

Algunas de las preguntas fundamentales que deben realizarse en este momento son:

- ✓ Cual es el nivel de eficiencia de la presente operación; en que áreas se pueden obtener mejoras.
- ✓ Se buscan ahorros de costos a corto plazo, o se busca rentabilidad de la inversión a largo plazo.
- ✓ Como se medirá la rentabilidad, en que plazo debe dar rendimiento el proyecto y como se calculara.
- ✓ Se buscan cambios en los resultados por etapas o se busca una mejora progresiva. Si el objetivo es la mejora continua, como se medirá.
- ✓ Que intenciones hay con respecto al personal actualmente empleado para proporcionar el servicio.
- ✓ El futuro de los empleados esta en la empresa actual o en la contratista.
- ✓ Cuales son las implicancias de ambas posibilidades (en cuanto a los empleados) con respecto a la continuidad de la experiencia y las perspectivas de empleo para el personal.
- ✓ Como se espera que se desarrolle el servicio en el futuro, y que efecto tendrá sobre las capacidades y habilidades actuales.
- ✓ Como encaja el proyecto de outsourcing en la estrategia empresarial de la organización como un todo.

Involucrar a los proveedores potenciales

Los resultados de las actividades claves descriptas anteriormente (revisión estratégica del servicio y desarrollo de un a estrategia de gestión para el outsourcing) proporcionan la base para consultar con los proveedores potenciales, cuyas opiniones se deben recabar antes de decidir cual será el alcance y la naturaleza del requisito detallado o el modo en el que se procurara el servicio.

Aunque parece obvio buscar las opiniones de aquellos a los que se les pedirá que desarrollen propuestas para la prestación del servicio, es sorprendente la frecuencia con que las empresas se embarcan en proyectos de outsourcing sin una idea clara de cómo realizarán su tarea los proveedores potenciales.

Para obtener el máximo beneficio del dialogo con los proveedores potenciales, debería establecerse como una etapa formal del proyecto y respaldarse con información y recursos adecuados. En la mayoría de los casos, resultará apropiado preparar un documento informativo que establezca el alcance general del servicio, la naturaleza de las mejoras que se buscan y los criterios que se aplicaran para medir el éxito; con dicho documento habrá una sólida base sobre la que identificar a los proveedores potenciales y conocer sus aportes al proyecto.

El documento debe expresar las cuestiones claves para las que se buscan respuestas e indicar hasta donde está abierto el cliente a métodos alternativos de provisión de servicios; cuando sea posible, deberá incluir una valoración de los puntos fuertes y débiles de la situación actual e identificar las competencias que el cliente cree necesarias para mejorar el servicio.

Incluso, con proveedores con los que existe una relación establecida desde hace mucho tiempo, el proyecto tiene que prepararse y venderse de modo de asegurar la presentación de las mejores ideas disponibles. En algunos casos los proveedores tendrán que formar una alianza o empresa conjunta para dar respuesta satisfactoria al requisito, pero estos acuerdos llevan tiempo y los proveedores necesitan tiempo para desarrollar la comprensión de las habilidades y capacidades que necesitan para presentar una oferta con posibilidades de éxito.

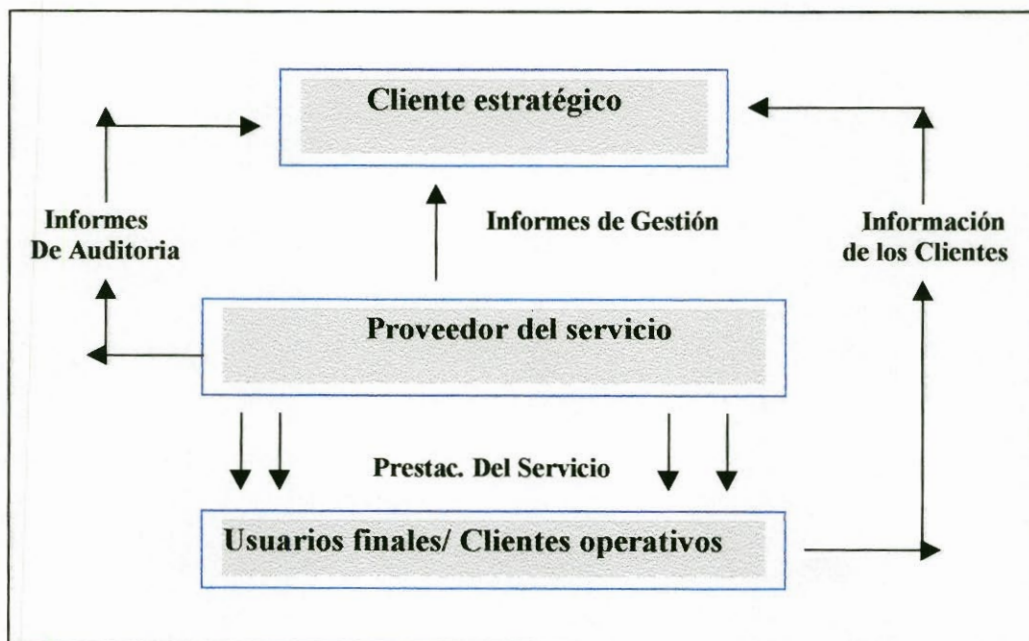
Definir papeles, responsabilidades e interacciones

Una vez obtenidas las opiniones de los proveedores potenciales, el equipo del proyecto puede comenzar a definir con detalle el alcance del servicio a prestar, a determinar los respectivos papeles y responsabilidades de las empresas del cliente y del proveedor y a designar las interacciones directivas clave, así como los acuerdos para supervisar y controlar el contrato.

Con los papales y las responsabilidades definidos, pero antes de definir sobre estructuras e interacciones, es importante considerar la forma en la que se controlará y supervisará el contrato.

El cliente también querrá tener la conformidad de que la operación se ajusta a los requisitos específicos con respecto a normas técnicas, de contabilidad-financiera, obligaciones legales, etc.; pero el énfasis debe ponerse en la auditoria conjunta posterior al hecho y no en la supervisión directa en tiempo real del servicio. Esto es algo que se puede realizar en conjunto con el contratista, pero de una manera independiente del funcionamiento diario del servicio.

El gráfico de la estructura de control y supervisión es:



Recordar la dimensión humana

Una vez definidas las interacciones entre el cliente y el proveedor, el equipo del proyecto puede valorar el impacto de la nueva estructura sobre el personal existente y comenzar a preparar el terreno para los cambios que probablemente tendrán lugar.

El personal puede estar sintiendo bastante incertidumbre con respecto a su futuro; por lo tanto, un plan de comunicaciones claro tiene que estar a punto para el momento en que se anuncie la intención de solicitar ofertas o asignar un contrato.

Algunos puntos a considerar con respecto al personal son:

- ✓ Si la necesidad de mejorar el servicio es evidente para el personal y es aceptada en general.
- ✓ Como se deben transmitir las razones para elegir al outsourcing como la opción preferida.
- ✓ Si el proceso de outsourcing esta relacionado con otras grandes iniciativas de la empresa cuyos objetivos ya están claramente definidos.
- ✓ Cuales son las preocupaciones inmediatas del personal en el área objeto del outsourcing, y en que medida se pueden ofrecer garantías antes de la designación del contratista seleccionado.

Seleccionar al contratista adecuado

El aspecto más importante a tener en cuenta a la hora de elegir un contratista que proporcione un servicio continuo es la naturaleza a largo plazo de la relación; un contrato de servicios representa por naturaleza una sociedad entre el cliente y el proveedor, por lo que hay que seleccionar un proveedor que encaje en la cultura de la organización y que pueda cumplir con las necesidades a largo plazo del cliente, así como satisfacer requisitos a corto plazo.

Los puntos a considerar son:

- ✓ Ver si los proveedores han comprendido nuestras metas y objetivos empresariales.
- ✓ Analizar si tienen la visión del futuro, innovación y flexibilidad para trabajar con nosotros en la consecución de las metas empresariales.
- ✓ Verificar si han comprendido los temas más amplios que rodean a la tarea objeto del outsourcing.
- ✓ Ver si el equipo que hace la oferta ha examinado los efectos a favor y en contra de su propuesta.
- ✓ Analizar si la solución propuesta añade valor a los procesos de la empresa o simplemente cumple con las tareas especificadas.

- ✓ En que habilidades y capacidades se puede basar el proveedor para hacer frente a futuras necesidades no reflejadas en el requisito actual; como tendrán acceso a dichas habilidades y sobre que base las hará disponibles.

Mantener la presión competitiva

Por ultimo, y sin importar lo estrecha que sea la relación de trabajo, es esencial asegurarse de que la presión competitiva se aplique a cada una de las partes del sistema de prestación del servicio.

La presentación de ofertas competitivas es un método que ha dado excelentes resultados como forma de obtener beneficios de costos a lo largo de sucesivas licitaciones.

Cosas que no deben hacerse con el outsourcing

No ocultarle nada al socio

La confianza es uno de los componentes clave de una sociedad próspera. Por ejemplo, un verdadero socio puede recomendar a la otra parte que no contrate tecnología adicional, ya que el requisito se puede cumplir revisando los procedimientos operativos.

No recurrir al outsourcing si la empresa se queda con todo el riesgo

Es frecuente que las empresas crean que pueden obtener una presión mejor si fraccionan los servicios que quieren contratar externamente y los reparten entre distintos proveedores. La creencia es que la competencia natural entre los proveedores de servicios dará precios más bajos; esto puede ser verdad, pero la verdadera situación aparece cuando hay un problema en la prestación del servicio, ya que la responsabilidad no será de un proveedor en particular.

En cambio, al elegir un solo contratista el cliente se asegura que alguien hará frente a las responsabilidades, al tiempo que traspasa gran parte del riesgo.

No esperar compartir solo el riesgo y no las recompensas

Una sociedad crece por las motivaciones compartidas de los socios: beneficios, crecimiento, superioridad tecnológica, etc.

Respetando las cualificaciones individuales de cada organización, se pueden compartir ciertas metas, como por ejemplo, el ajuste de los procesos empresariales y la introducción de nuevas tecnologías.

Se puede proporcionar el servicio más eficaz estableciendo una verdadera sociedad estratégica con un cliente, compartiendo el riesgo y la recompensa, y desarrollando una relación basada en la cooperación y colaboración.

“Este concepto de sociedad estratégica se llama COSOURCING: para el cliente, significa que este sigue teniendo el control sobre los servicios proporcionados por el proveedor, mientras que el riesgo de invertir en nuevas tecnologías se minimiza. Para el proveedor, significa que su personal desarrolla una comprensión más profunda de los intereses del cliente y por lo tanto proporciona unos servicios mas centrados y de mayor calidad que tienen un impacto tangible en los intereses del cliente.

Las empresas que mayores beneficios obtendrán en el futuro con el negocio del outsourcing serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido al cliente; muestra de esto puede considerarse al COSOURCING, que responde a una evolución mas del mencionado servicio. Con el COSOURCING, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que lo contrato”⁸.

La acción del cosourcing se lleva a cabo vinculando el valor de un contrato con un objetivo medible que produce un beneficio para el cliente; Este beneficio puede ser la aplicación de un sistema particular y sus relaciones a la rentabilidad del cliente, o una medida valorada independientemente, como el cambio en las perspectivas del cliente o un impacto positivo en el nivel de existencias.

“También, en la actualidad, existe un nuevo concepto denominado OUT-TASKING, que es una modalidad de outsourcing mas focalizada hacia tareas específicas. En este caso, lo que se hace es:

- ✓ Contratos de escala reducida.
- ✓ Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
- ✓ Los servicios están más especializados”⁹.

⁸ Robert White-Barry James. Manual de outsourcing. Barcelona, Gestion 2000. Año 2000, pag 282.

⁹ Definición sacada de una página de Internet. Tendencias tecnológicas y del mercado.htm

No sobrevalorar la capacidad del proveedor del servicio elegido

Antes de comenzar a estimar el valor del contrato, hay que asegurarse de que los proveedores que están en consideración son capaces de proporcionar el servicio que se requiere para alcanzar los objetivos empresariales.

Hay una amplia variedad de integradores de sistemas, gestores de instalaciones, especialistas de outsourcing y consultoras desesperados por conseguir un contrato, y todas están preparadas para prometer la luna.

Hay que estudiar con cuidado no solo su cualificación técnica, sino también la situación de su negocio.

Hay que evaluar si el proveedor:

- ✓ Tiene el capital a invertir que se necesita para promocionar nuevos servicios.
- ✓ Si tienen un sólido historial en la gestión con terceros.
- ✓ Si cuenta con los recursos humanos y técnicos necesarios.

Las respuestas a estas preguntas permitirá diferenciar aquellas empresas que serán capaces de actuar como un verdadero socio estratégico de aquellas otras que solo se pueden ocupar de la infraestructura que ya se tiene.

No ignorar las similitudes y las diferencias culturales de los proveedores

Hay que estudiar con atención la cultura empresarial de aquellas organizaciones que están dentro de la categoría elegida; para alcanzar una meta concreta, es probable que la empresa quiera como socio a una empresa con un determinado tipo de cultura. Hay que preguntarse si se quiere trabajar con una empresa que tenga una cultura similar a la de la propia organización, o si se busca trabajar con una empresa con cultura diferente.

Sea cual sea el tipo de cultura que se prefiere, tradicional o joven, adquisitiva o conservadora, siempre hay que buscar como socio a una organización que se centre en los resultados, que se sienta impulsada por los logros y que sea flexible.

No delegar responsabilidad

La decisión de utilizar servicios de outsourcing y su implementación, deben permanecer en el nivel directivo, y al más alto nivel posible.

Lo normal es que el outsourcing requiera una inversión importante y un cambio radical en la organización, al menos en recursos humanos. Para poder avanzar a través de este cambio y asegurar que la atención se mantiene en el objetivo estratégico, el impulso debe venir de los niveles mas altos de la organización, lo cual no quiere decir que solo los directivos se vean involucrados en la decisión.

En el apoyo del outsourcing debe haber un equipo de gestión estratégico que represente todas las áreas de la organización que se verán afectadas, como por ejemplo, tecnología informática, recursos humanos y directivos. Para poder realizar estas tareas con éxito, este equipo necesita el respaldo total de las altas instancias. El control lo tiene el cliente, y control significa que se haga lo que el cliente quiere, cuando quiere, por un precio acordado y con la posibilidad de cambiar de opinión.

No creer que el outsourcing se trata solo de una cuestión de precio

Por mas atractiva que resulte una propuesta, si no sirve para acercarla a la meta final, no será un uso inteligente del capital de la empresa. En el peor de los casos, no saber aprovecharse de las capacidades disponibles en el mercado puede hacerle cerrar el negocio a la empresa.

No micro-controlar al proveedor

Para que el proveedor de servicios pueda encontrar las mejores soluciones a los resultados de la empresa, debe tener la libertad de elegir y desarrollar la arquitectura y estructura organizativa que crea mas adecuadas.

A veces, una empresa teme perder el control sobre la prestación del servicio y se complica con los detalles técnicos, tratando de dirigir el proceso y cuestionando las decisiones. La llave del éxito esta en retener un nivel suficiente de personal tecnológicamente cualificado que sepa ver las implicaciones del camino elegido por el proveedor del servicio, pero no deben ser tantas personas como para duplicar la dirección y menos aun, como para hacer que las decisiones se confundan con compromisos y resulten menos efectivas.

Si esta redactado correctamente, el contrato define el nivel de control y esboza las responsabilidades y expectativas de cada una de las partes.

No olvidarse de las personas

El proveedor que la empresa contrate debe intentar siempre redistribuir y volver a formar al personal que pasa a integrar su fuerza laboral por que reconoce el conocimiento del sector y la base de la cualificación que dicho personal aporta.

La razón fundamental para recurrir al outsourcing debe ser comunicada a todos los niveles de la empresa.

No esperar milagros de la noche a la mañana

Hay que fijar expectativas realistas de ambas partes. El cliente siempre espera y exige de un proveedor externo un servicio de calidad superior al que daba antes su propia organización interna. Sin embargo, un buen proveedor debería ayudar al cliente a comprender y definir las mejoras exactas sobre las actividades actuales que pretenden, y luego establecer un plan realista para lograr esas mejoras.

A veces, el proveedor debe ayudar al cliente a comprender con claridad el nivel de servicio que tenían antes, por que la definición y el registro de los niveles mensurables no siempre han sido objeto de una cuidadosa planificación.

Es importante acordar en el contrato como se gestionaran los problemas.

No subestimar la resistencia al cambio dentro de la empresa

Resulta crucial cuantificar adecuadamente el impacto social que puede tener el outsourcing, tanto si es real como esperado. Cada empleado vive circunstancias y necesidades particulares que se deben considerar. Para suavizar el proceso de transición, se debe aplicar un sistema que le haga saber a los empleados que se los tiene en consideración y que no simplemente se les da ordenes. El proceso se refuerza con la participación de personal preparado para escuchar a los empleados y dar respuesta a sus preocupaciones.

No olvidarse de acordar metas medibles

Hay que trabajar en estrecha relación con el proveedor para definir metas que se puedan medir y sean aceptables para ambos, ya que son la base de la verificación del contrato.

No hay que medir la realización de una acción específica, ni el proceso en si, sino que hay que medir los resultados del proceso.

Etapas en la implementación de un proceso de outsourcing

Análisis interno y evaluación preliminar

En esta etapa los pasos son:

Fijar objetivos claros

Fijar claramente los objetivos tiene una importancia extrema, ya que los acuerdos de outsourcing típicos cubren un periodo de varios años e involucran a dos organizaciones, generalmente dispares, que tratan de trabajar estrechamente conjuntas.

La naturaleza de los objetivos fijados influye profundamente tanto en la dirección como en los resultados del acuerdo de outsourcing.

La ausencia de objetivos frustrará la capacidad de examinar la validez de las acciones propuestas y unos objetivos inadecuados pueden llevar a la adopción de medidas o acciones inapropiadas.

La habilidad con la que se fijen los objetivos afectará al resultado de la investigación para determinar si el outsourcing es la respuesta adecuada, y en tal caso, también el acuerdo de outsourcing resultante.

Valoración del potencial para mejorar el rendimiento

La pregunta fundamental que uno debe hacerse al considerar la posibilidad de recurrir al outsourcing es “ver si necesito una fuente de servicios diferente de la que tengo”.

Si la respuesta es sí ¿qué base utilizare para juzgar la relevancia y la conveniencia de las alternativas?.

Si la respuesta es no ¿qué mejoras, si es que hay alguna, podría introducir en el entorno actual?.

Implicaciones para los usuarios

Los efectos sobre los clientes de un servicio que pasa a terceros variaran considerablemente según la complejidad de los servicios requeridos. Si la naturaleza del servicio es sencilla, como por ejemplo servicios de limpieza, el impacto será pequeño. Si los servicios

requeridos son mas complejos y como consecuencia, requieren la participación rutinaria del cliente o una mayor refinación en el tiempo, el impacto será mucho mayor.

Los clientes juegan un papel fundamental tanto en la realización del servicio como en el nivel de coste unitario, ya que ellos son los que definen los requisitos y los que pueden proporcionar la información critica que le permita al proveedor del servicio llevar a cabo su cometido. La realización del servicio será superior y el coste unitario será inferior solo si se da una mejora igual en la revalidación por parte del proveedor del servicio y también del cliente. Por lo tanto, los proveedores pueden no ser capaces de lograr los beneficios proyectados para los nuevos acuerdos a no ser que haya una mejora igual en la realización por parte de los clientes.

Estimación de las necesidades y selección del socio

Una vez que se han pensado claramente los objetivos y se ha determinado la necesidad de recurrir a un proveedor de outsourcing, se esta en condiciones de comenzar a ensamblar los muchos componentes de un acuerdo satisfactorio.

Los pasos a seguir en esta etapa son:

Establecimiento del proceso de realización

Preparación del plan para el proyecto

Una vez que se han determinado los objetivos del acuerdo, su alcance y el proceso para la realización, se debería desarrollar un plan para el proyecto del cual surgirá un calendario en firme, una indicación de la escala y la naturaleza de los recursos requeridos y una visión de las responsabilidades individuales.

Definición del servicio que se requiere

Hay que preparar una definición de los servicios que se requieren, lo que fijara los limites de la actividad que se contratara afuera, los servicios que quedaran dentro de esos limites y los niveles de servicio requeridos para cada uno de los elementos de dichos servicios.

Formulación de las políticas principales

Paralelamente a la definición de los requisitos del servicio, habrá que formular y acordar una serie de políticas.

Opciones para la preparación del acuerdo

Una vez formuladas todas las políticas clave, se puede pasar a detallar una gama de opciones para preparar los componentes del servicio requerido.

Estructura y principios del acuerdo

Una vez establecidos los objetivos, el alcance, las políticas clave, los mecanismos contractuales y la preparación requerida, se podrá finalizar y documentar la estructura y los principios del acuerdo para su inclusión en la IRS (indicación de requisitos del servicio).

Planificación y gestión del proyecto

La gestión del proyecto es la planificación, organización y control de las tareas y recursos que permitirán alcanzar un objetivo definido, normalmente dentro de unas limitaciones definidas de tiempo y coste. Cualquier grupo de tareas puede y debe tratarse como un proyecto y estar sujeto a las técnicas y prácticas de gestión.

Preparación del acuerdo

Acá se va a analizar la forma de preparar los acuerdos, en especial los elementos de volumen y tiempo, ya que son los que afectan los costos finales del servicio y la obtención de valor añadido.

Un paquete de acuerdo se describe como aquellas actividades funcionales incluidas dentro de los límites.

Los elementos para preparar el acuerdo son:

Fijación de límites

En general, hay una tentación de restringir los límites del servicio o de involucrar a más de un proveedor a fin de reducir al máximo cualquiera que pueda ser la percepción del riesgo. A menos que haya razones operativas o estratégicas de peso, siempre es comercialmente más ventajoso que el alcance y la duración de los servicios de un determinado proveedor tengan la mayor amplitud posible, dado que la ecuación volumen/ tiempo alcanzara el

máximo de efectividad y también le permitirá al proveedor invertir en el servicio, con la certeza de que habrá tiempo y alcances suficientes para recuperar la inversión.

Ganar valor añadido

Son los servicios que se añaden o son complementarios a aquellos contenidos dentro de los límites del servicio y que se proporcionan a un precio reducido o están incluidos en el costo de base.

El valor añadido mas alto tendrá su origen, en general, en los proveedores mas grandes que tienen la gama mas amplia de servicios y recursos. Algunos ejemplos de valor añadido son:

- ✓ Aportación de la gestión: una preparación cuidadosa del paquete del acuerdo probablemente lograra una capacidad de gestión aumentada mas allá de la estrictamente requerida por el acuerdo, lo que a su vez, servirá para ayudar a mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Servicios adicionales a precios reducidos: una manera de añadir flexibilidad y mayor valor es identificar aquellos servicios y medios que actualmente no son necesarios pero que podrían serlo en el futuro, y forzar a la baja del precio de dichos servicios como parte de la negociación base del servicio.
- ✓ Beneficios por asociación: si el proveedor se elige sobre la base de toda su capacidad y tamaño, puede ser que disponga de recursos y habilidades de tipo universal. En estas circunstancias, también puede ser posible acceder a sus actividades de investigación y desarrollo, o mantenerse informado de los desarrollos tecnológicos y comerciales que pueden ser de gran beneficio y que de otra forma habrían pasado desapercibidos.
- ✓ Conocimiento especializado del sector: este conocimiento especializado y enfocado en el sector a menudo se encuentra en herramientas propiedad del proveedor que no se venden directamente a los clientes pero que el proveedor usa en nombre del cliente.

Definición del requisito del servicio

Las indicaciones del requisito del servicio (IRS) deberá incluir una clara articulación de los requisitos del servicio y de las responsabilidades a las que los eventuales proveedores responderán.

Activos

Existen varios tipos de activos, de los cuales no todos se pueden aplicar a una función determinada o a un servicio de outsourcing.

Los temas importantes relacionados con los activos son:

Financiación y venta de activos

Con frecuencia, financiar los bienes de capital puede ser difícil, en especial cuando existen límites estrictos de financiación. Los proveedores de outsourcing están cada vez más dispuestos a financiar bienes de capital porque para ellos representa una oportunidad de añadir valor a sus servicios, siempre y cuando se les garantice un rendimiento de su dinero durante la vigencia del acuerdo.

Pasar la adquisición de bienes de capital al proveedor de outsourcing tiene dos beneficios fundamentales:

- ✓ Desaparece la necesidad de encontrar grandes sumas de capital, aunque el proveedor de outsourcing cobrara más por su servicio.
- ✓ Los activos quedarán fuera del balance (estado de situación patrimonial), lo que para algunas empresas puede resultar útil.

Venta y rendimiento de activos

Si se venden activos existentes a un proveedor de outsourcing como parte del acuerdo, el cliente puede desear asegurarse el derecho de recuperar los activos a la finalización del contrato.

Uso de recursos disponibles

El proveedor de outsourcing puede estar en una posición mucho mejor para explotar los recursos disponibles porque tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Existencia de una infraestructura de marketing.
- ✓ Existencia de una base de clientes.
- ✓ Sinergia con los recursos existentes.

Propiedad intelectual

La transferencia de activos intangibles como parte de un acuerdo de outsourcing debe considerarse cuidadosamente. Las disposiciones del contrato casi con seguridad requerirán la protección de los activos intangibles actuales y futuros y de cualquier propuesta para su eventual explotación.

Resulta mas sencillo y seguro retener la propiedad dentro del contrato inicial, y una vez que el contrato este firmado y se ponga en marcha, se pueden discutir estos temas en un entorno mas tranquilo y con menor presión.

Fórmulas para fijar precios (formulas de cobro)

Dadas las peculiaridades del servicio de outsourcing, el plan de pagos establece la forma de pago del servicio, teniendo en cuenta que cada pago podrá tener un componente de coste de carácter fijo y otro variable, en función del nivel del servicio.

La clave para lograr certidumbre en los precios y flexibilidad en el servicio está en la creación de fórmulas apropiadas. Los precios se pueden calcular con base a:

Los inputs: esta formula normalmente se comprende bien y se basa en los costes asociados con la realización del servicio, a los que se añade una contribución al beneficio del proveedor.

Lo producido: esta fórmula no se comprende tan fácilmente y requiere una comprensión detallada de los servicios prestados, cada uno de ellos con un precio unitario acordado.

Relación riesgo/recompensa: esta fórmula es aquella en que el proveedor de 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 y el valor que añaden a la actividad empresarial del cliente.

El contrato.

Los fundamentos de cualquier acuerdo de outsourcing están en un contrato legal. Aunque se espere una relación amistosa, cálida y mutuamente beneficiosa entre el proveedor y el cliente, tiene que haber un documento legal que como mínimo, establezca las reglas de la relación.

El contrato de outsourcing “ es el documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de outsourcing”.

Las características del contrato son:

- ✓ Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no solo del nivel del servicio actual sino futuro.
- ✓ Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5/7 años, siendo habitual un periodo de 10 años.
- ✓ Uno de los aspectos mas importantes es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los periodos de preaviso en caso de reversión del servicio.
- ✓ A lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer los criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).
- ✓ El alcance del contrato debe ser a la medida, es decir, puede ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.
- ✓ Debe ser flexible para que la administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que los da.

Cláusulas claves incluidas en el acuerdo

- I. **Preamble:** identifica a las partes del acuerdo y contiene una declaración inicial que proporciona un contexto para el contrato.
- II. **Los servicios:** esta sección establece las obligaciones generales que corresponden al proveedor con respecto a la prestación de los servicios requeridos. Hay que definir el esquema de trabajo ante situaciones normales y de emergencia.
La especificación del servicio debe ser acordada entre la empresa y el outsorcer y debe cumplir como mínimo lo definido en el acuerdo de nivel de servicio.
Los requerimientos adicionales deben incluir un esquema de ajuste de equipo de trabajo, en función de las variaciones del servicio solicitado.
- III. **Duración del contrato:** el contrato debe especificar el termino o la duración del acuerdo. El rango promedio de este tipo de acuerdos es entre 5 y 10 años.
Hay que especificar la instancia en la cual comienza a brindarse el servicio, y la posibilidad de que la duración del servicio dependa de un tercero.

Los acuerdos de outsourcing se pueden definir con una duración natural fija o pueden seguir vigentes de forma continua hasta que se entregue la notificación de cese, generalmente con una antelación de al menos 12 meses.

- V. Planificación y control del servicio: establecimiento de sesiones de planificación y revisión del servicio. Deben participar los responsables de la empresa y del outsorcer, se debe evaluar el servicio prestado por el outsorcer en el periodo en curso y se debe planificar y ajustar el servicio/nivel para el próximo periodo.
- VI. Indemnizaciones: las indemnizaciones son compensaciones por algo que se ha perdido o sufrido, normalmente por culpa de otro, y los proveedores frecuentemente las buscan cuando consideran servicios importantes estratégicamente. Son susceptibles de indemnización los daños a la propiedad y daños físicos, los reclamos del personal y responsabilidad por violaciones a derechos intelectuales.
- VII. Responsabilidades: en cuanto al outsorcer, deberá cumplimentar el servicio de acuerdo a los planes acordados y cumpliendo con los niveles de servicio preestablecidos.
- En cuanto a la empresa, deberá informar al responsable del acuerdo en caso de que el servicio no pueda ser recibido por error o demora en el otorgamiento de aprobaciones, recursos o información necesaria. El responsable del acuerdo deberá revertir esta situación a la mayor brevedad posible.
- XI. Confidencialidad de la información: establecer términos y condiciones de confidencialidad debido al acceso de información en cuanto a investigación, desarrollo, actividades comerciales, productos, servicios, etc. También habrá que establecer restricciones de utilización de información confidencial exclusiva para el cumplimiento del contrato, y devolución y/o destrucción de información confidencial ante la finalización del acuerdo.
- XII. Cargos por los servicios: Hay que delinear los montos a pagar al outsorcer (se deberá especificar la inclusión o exclusión de impuestos existentes o nuevos impuestos debido a cambio de leyes, y especificar la moneda y tipo de cambio en que se efectuaran los pagos de los servicios).
- También habrá que establecer el esquema de pago y los cargos por movilidad .

- XV. Recursos: definir con claridad toda la provisión de recursos, tanto los tecnológicos, las instalaciones como así también los cambios en la provisión de los mismos.
En el caso de que el cliente retenga la propiedad de recursos y activos específicos utilizados por el proveedor para la prestación del servicio, es importante establecer una disposición al efecto de que la titularidad de los recursos y de los activos la tiene el cliente.
- XVI. Lugar de trabajo: se deberá establecer los días y horario de trabajo, incluir la disponibilidad y acceso a las instalaciones de la empresa fuera del horario establecido a fin de poder cumplir con el servicio acordado y establecer los deberes y obligaciones del personal de outsorcer respecto al cumplimiento de las normas internas.
- XVII. Contratación reciproca de empleados: puede haber:
Políticas de contratación ajenas al acuerdo: deberá especificarse restricciones de contratación de empleados, el plazo de estas políticas, y establecer la indemnización por el incumplimiento de dichas restricciones.
Políticas de contratación dentro del acuerdo: el contrato debe cubrir a las personas transferidas al outsorcer (definir las condiciones de contratación), y contemplar la posibilidad de exigir el reemplazo del responsable del outsorcer, si es que este no favorece a la relación con el cliente.
- XVIII. Terminación: hay que explicar las razones de finalización del contrato:
- Fin de vigencia del contrato.
 - Violación de las obligaciones contractuales.
 - Resolución por conveniencia.

Evaluación de las propuestas

La evaluación de un contrato convencional es bastante sencilla, pero la evaluación de un contrato para la provisión de servicios durante un periodo largo, en el que los requisitos cambiaran, esta lejos de serlo.

Visión general de la evaluación

- ✓ Organización: la evaluación de las propuestas de un servicio a gran escala será compleja, y como resultado, habrá que tomar las medidas organizativas apropiadas lo antes posible.
- ✓ Panel de selección: estudiara todo el material de evaluación posible y tomara la decisión final. Debería estar compuesto por directivos de alto rango e incluso representantes del departamento destinatario del servicio que se busca y de los usuarios de los servicios que dichos departamentos prestan.
- ✓ Equipo principal de evaluación: es el que lleva y gestiona el servicio, desarrolla las metas del proyecto y, dependiendo de los términos de referencia que tenga, hace recomendaciones al panel de selección.

Evaluación de las relaciones

Los acuerdos de outsourcing se hacen cada vez más largos y pueden sobrepasar los diez años de duración. Si la intención es establecer un acuerdo a largo plazo, hay que valorar el historial de los proveedores potenciales en cuanto a su capacidad de crear y mantener relaciones buenas y de confianza con sus clientes.

La valoración de la capacidad de los proveedores de relacionarse en forma efectiva con sus clientes debe basarse principalmente en la información recabada de los referentes nombrados por el proveedor. La naturaleza de la información que se ha de valorar y los medios con los que se recaba, necesariamente dan lugar a una valoración subjetiva, por lo que resulta preferible contar con la opinión de aquellos que tengan una experiencia real con los candidatos a proveedores. Por esta razón se deben consultar tantos referidos como sea posible, y los valores finales deben ser discutidos y otorgados por el equipo de evaluación en general y no por un solo individuo.

La indicación de los requisitos del servicio (IRS)

Cuando se buscan respuestas o propuestas que concursen como parte de un proceso de outsourcing, hace falta que el cliente comunique sus requisitos a los proveedores potenciales. Esta comunicación generalmente se hace en forma de una indicación de requisito de servicio (IRS).

La calidad de respuestas que den los proveedores se vera influida de forma significativa por la calidad de la IRS.

Implementacion y Gestión del Contrato

Crear un mercado

La mayoría de la gente podría pensar que si estuviera la posibilidad de obtener un enorme contrato de servicios con una duración de muchos años, se formaría una larga cola de proveedores potenciales en la puerta. Paradójicamente, algunas veces es así y otras no.

Esto es así porque algunas funciones empresariales, como tecnología de la información o mantenimiento de la sede, están razonablemente bien servidas en relación al número disponible de proveedores de outsourcing, mientras que otras, como recursos humanos, no lo están. Cuando hay una disponibilidad de proveedores, es probable que sólo unos pocos estén en condiciones de madurez y competitividad en sentido técnico y de outsourcing; los demás, simplemente serán incompetentes.

En consecuencia, hay que dirigirse al mercado con mucho cuidado y también con un poco de astucia. Si hay un pequeño número de proveedores competentes con la experiencia adecuada de outsourcing, esos son los que en general, conseguirán los contratos.

Al dirigirse los clientes a sectores servidos sólo por un pequeño número de proveedores de outsourcing competentes, será interesante tener alguna idea sobre cómo los ven los proveedores cuando los valoran. Habrá que presentar al mercado una oportunidad de negocio atractiva que estimule a los proveedores competentes y los señale como clientes inteligentes, capaces de crear y mantener una buena relación comercial durante varios años.

Negociar el acuerdo

La posibilidad de fracasar es mas alta en acuerdos de outsourcing debido a su escala y duración. Si el proveedor esta descontento desde el principio, el riesgo de fracaso se incrementa de forma muy destacada.

Aspectos generales de la negociación

- ✓ Personas que toman decisiones: hay que asegurarse de conocer a la persona del equipo del proveedor que toma las decisiones y fijarse si asiste a las reuniones negociadoras. Lo ideal es que ambos negociadores tengan el poder de tomar decisiones vinculantes.
- ✓ Objeciones/quejas: una forma común de defensa contra cuestiones difíciles de la negociación es la queja u objeción. Hay que responder a dichas tácticas con argumentos lógicos de persuasión y explicaciones profesionales.
- ✓ Silencio: al realizar una pregunta extraña, el proveedor puede permanecer en silencio para evitar una respuesta. Un silencio prolongado pretende ser embarazoso y obligar a la otra persona a desviar el tema.
- ✓ Información: un equipo negociador cualificado aprovechará todas las oportunidades de recoger información y pasarla al líder de la negociación.

Gestión del contrato

Cualquier acuerdo de outsourcing de una cierta envergadura requerirá una gestión coherente y firme si se han de alcanzar los objetivos y lograr los beneficios buscados.

Las actividades requeridas para gestionar un contrato opera en cuatro niveles:

Nivel 1: interacción productiva con el cliente (mecanismo por el que el equipo de gestión del contrato y el proveedor del outsourcing entienden los requisitos continuamente cambiantes del usuario).

Nivel 2: conversión de los requisitos del usuario en adquisición de recursos y servicios para así maximizar el valor por el dinero del contrato.

Nivel 3: supervisión de la actividad (asegurar la actividad operativa y el cumplimiento comercial/técnico).

Nivel 4: facilitación del logro de los objetivos del acuerdo de outsourcing.

Los niveles 1, 2 y 3 pueden considerarse como rutinarios (lo que no quiere decir sencillos) ya que están relacionados con la operación diaria de la relación.

El nivel 4 puede considerarse como una función de mas alto nivel, en el sentido que el contrato carece de propósito si no alcanza los objetivos buscados.

Implementacion del Contrato

Por ultimo, el contrato tiene que implementarse y hacer que funcione.

La habilidad con la que se lleve a cabo la tarea de su puesta en marcha determinara el éxito duradero del contrato.

La gestión de la implementacion es la actividad central para el comienzo del acuerdo contractual. La conducta y la actitud de ambas partes en este momento fijara el tono de la relación subsiguiente entre el proveedor y el cliente.

En su forma ideal, la implementacion es una oportunidad de establecer el marco de un acuerdo caracterizado por la confianza, el apoyo y la atención a los objetivos de ambas partes. Al mismo tiempo, sin embargo, se tomara decisiones que afectaran al acuerdo durante toda su vigencia, por lo que el cliente deberá extremar las precauciones para estar seguro de que el proveedor (quien también puede apreciar la importancia de este periodo) no utilizara la fase de implementacion para mejorar la situación comercial del acuerdo pero en desventaja financiera para el cliente.

El director de negociación del cliente debe asegurarse de que comprende las implicaciones a largo plazo de todas y cada una de las pretensiones del proveedor, y no debe dejar pasar ninguna que no este clara y no sea considerada razonable.

El cliente debe desarrollar su propio plan de implementacion para el periodo que llega hasta el inicio de las operaciones, usando planes de implementacion propuestos por el proveedor, cualquier plan previo de otros acuerdos de outsourcing y las percepciones del equipo de realización del outsourcing.

El proveedor también producirá su propio plan de implementacion, basado en los términos del contrato, que se pondrá en marcha una vez el contrato haya sido firmado.

El Outsourcing en Mar del Plata

En el competitivo entorno empresarial actual, las organizaciones se ven impulsadas por la continua necesidad de mejorar los bienes y servicios que hacen llegar a sus clientes, quienes solicitan un trato individual.

Para muchas empresas, para incrementar o mantener su cuota de mercado en la actualidad, tienen que asegurarse que cada una de las actividades de su empresa responda directamente a su verdadero negocio, que es el de tener un servicio o producto capaz de atraer compradores.

Las circunstancias actuales del mercado hacen que las compañías estén viviendo una situación dinámica, de cambios constantes para hacer frente a la fuerte competencia existente. Este hecho implica disponer de una estructura rápida y eficaz que en la mayoría de los casos supone un costo elevado para las empresas. Es entonces cuando, en el campo de la gestión, resulta necesario disponer de ayuda externa que pueda dar soluciones adecuadas a los diferentes problemas. Cuando la empresa logra identificar actividades que no forman parte de sus habilidades principales, lo ideal es encontrar proveedores confiables que puedan realizar de una manera más eficiente estas tareas.

La tercerización es un negocio en si mismo, consecuencia de las nuevas reglas de juego en el mercado. Es una realidad vigente, en desarrollo constante en todos los ámbitos y tipos de negocios.

La tercerización surge también debido a que a las grandes compañías les cuesta manejar la tecnología y los procesos comerciales críticos en forma globalizada.

La tarea de contratar externamente debe ser una cuestión que este muy estudiada y planificada, ya que de lo contrario, no siempre reduce el costo y con frecuencia reduce los ingresos.

Contratar a un proveedor de baja calidad incrementará el costo de su sistema debido al desperdicio asociado con el mal producto, y reducirá el ingreso debido a la falta de satisfacción del cliente por un mal producto.

Por el contrario, contratar a un proveedor cuya calidad es sustancialmente superior a la que teníamos internamente, reducirá el costo e incrementará los ingresos.

Por esto, es un proceso que debe realizarse cuidadosamente y con una planificación detallada, donde la calidad del producto debe ser un criterio principal para contratar externamente. Si se lo realiza adecuadamente, se resuelven problemas funcionales y financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnología, recursos humanos y estructura financiera. Esto le permitirá a la empresa tercerizada una funcionalidad mayor a la que tenía internamente, con costos inferiores en la mayoría de los casos, en virtud de las economías de escala que obtienen las empresas con su contratista.

Dentro de los casos analizados, puede decirse que con el outsourcing se obtienen varias recompensas, como focalizarse en las actividades fundamentales de la empresa, ahorros provenientes del costo y la eficiencia, y una cierta flexibilidad operacional y financiera. La idea es que las empresas están tercerizando no solo para gastar menos, sino también para tener el mejor servicio y la mejor relación costo-beneficio.

Una cuestión importante a tener en cuenta, es que en la actualidad hasta las pequeñas empresas comienzan a ver las ventajas de los servicios de outsourcing, por lo que estas recompensas no son exclusivas de las grandes empresas.

Como primer medida, y creo que es el objetivo más importante, con la tercerización se logra que la empresa logre focalizarse o centrarse en el negocio específico de su empresa, cosa muy importante en los tiempos actuales, donde la competitividad y la diferenciación de los productos o servicios son la clave para que las empresas sigan sobreviviendo.

La tercerización se ha vuelto hoy en día en uno de los factores de competitividad de las empresas.

Debido al alto nivel de competencia producido por la globalización creciente que se está dando en la actualidad, las empresas no pueden darse el lujo de mantener estructuras de soporte con bajos niveles de productividad, servicio al cliente, flexibilidad, adaptabilidad, variabilidad a los cambios de volumen y disponibilidad global. Tampoco las empresas pueden distraer importantes recursos, tanto materiales como humanos, que usualmente aplicarían al desarrollo de sus procesos críticos, para resolver esta situación mediante una reingeniería de los procesos de soporte. Se tercerizan estos procesos de soporte o estructura ya que estos no determinan la estrategia del negocio ni la dirección, y a su vez los clientes

no encuentran valor en ellos. Esto le permite a las empresas optimizar el empleo de los recursos, contener y flexibilizar los costos operativos (aumentando el control de costos), obtener incrementos en la productividad y alinearse más específicamente con los requerimientos de los usuarios.

Es decir, la tercerización no tiene que ser vista como un simple contrato, sino que tiene que verse como una alianza estratégica donde se adopte una postura WIN-WIN, es decir, que las dos partes (tanto proveedor como cliente) salgan ganando. Con esta focalización en el negocio central o específico, la empresa logra destinar el 100% de sus recursos (tanto humanos, como físicos y financieros) a lo que mejor sabe hacer, y de paso se desprende de estructuras que, si bien son importantes y necesarias para su negocio, la mayoría de las veces no son rentables y les traen aparejadas un alto costo fijo (costo de estructura).

Pero, a veces la decisión de tercerizar no es fácil, si se considera que para hacerlo las empresas deben hacer un análisis acerca de cuales son sus actividades centrales, cuales no son derivables y cuales pueden ser delegadas a un socio estratégico.

Un buen momento para evaluar la conveniencia de implementar un contrato de outsourcing es aquel en el que existen los siguientes síntomas:

- ✓ Necesidad de inversión tecnológica o metodológica significativa en los procesos de soporte, y esa inversión compite contra otras a ser aplicadas a los procesos clave.
- ✓ Necesidad de liberar recursos clave de la organización que actualmente dedican demasiado tiempo y esfuerzo a tareas de soporte, cuando podrían dedicarse a su negocio central.

Mediante esta focalización en los aspectos estratégicos del negocio, la empresa logrará un mejor servicio al cliente, ya que adaptará toda su estructura y sus recursos a su negocio central, dejándole al tercero ciertas estructuras, que si bien son importantes, son secundarias y le acarrearán un alto costo fijo. La empresa logra una mejor relación costo-beneficio, y por otro lado, el proveedor mejora la calidad del servicio, ya que este tiene la mejor tecnología y recursos para llevar a cabo su cometido, ya que para él representa su negocio central. O sea que puede verse que con esta alianza, los dos (tanto proveedor como cliente) se dedican a su negocio central y salen favorecidos por este proceso.

La empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyectos, implantación y operación de infraestructura.

Otro factor muy importante a tener en cuenta en los procesos de tercerización es las reducciones de costos que se obtienen, y las transformaciones en los mismos. Veamos el caso de la entrevista realizada a Martín Grandinetti, gerente del banco Galicia de Mar del Plata: en este caso, su negocio central son los clientes, generar carteras de clientes, tanto para otorgarles préstamos como para que les confíen los depósitos; o sea que básicamente su negocio central está dado por las finanzas. Ahora bien, aparte de esto el banco tendrá áreas claves como políticas de marketing, de estrategias, de fidelización de clientes y de precios que seguramente no confiará a un tercero, dado que esto constituye el corazón de su negocio y tercerizarlo sería sumamente riesgoso.

No obstante esto, el banco además cuenta con otras áreas, secundarias pero importantes, para llevar adelante su cometido y que le permitan cumplir con su negocio principal, como sería el área de distribución o logística: envío de las cartas para los clientes, tanto lo que es resúmenes mensuales de cuentas corrientes, como de cajas de ahorro, tarjetas de crédito, o bien cartas para potenciales clientes, enviándoles los servicios que le ofrece el banco; gestión de las cobranzas de créditos; selección y capacitación de personal.

Por otra parte, y siguiendo con el banco, ellos realizan tercerizaciones con comercializadoras para la captación de nuevos clientes. En este caso, logran reducir costos, ya que si el banco contratara personal constantemente para comercializar tendría que pagar sueldos y cargas sociales muy altas, y con la comercializadora logra transformar un costo fijo en uno variable, ya que con esta pacta un esquema de comisiones por venta o colocación de productos, por lo que si no se vende, no pagan.

No obstante, también a veces esto puede resultar riesgoso y puede traer desventajas (de hecho pasó con el banco Galicia) ya que se depende mucho del profesionalismo y la trayectoria de la comercializadora con la que se trabaje para obtener buenos resultados. Por eso, debe buscarse un proveedor o tercero que tenga en lo posible la misma cultura empresarial que la empresa tercerizada, y que se encuentre alineada con sus normas y políticas, para lograr de este modo un aumento en la calidad del producto o servicio al

cliente y aumentar la productividad en la empresa, logrando una mayor relación costo-beneficio. De otro modo, sin estos lineamientos básicos (y que deben tenerse en cuenta al encarar cualquier proyecto de outsourcing) se logra un efecto contrario, disminuyendo la productividad y repercutiendo directamente en el servicio al cliente.

Otro caso similar de reducción de costos del banco es con las consultoras de selección de personal; es decir, el banco tiene un departamento de recursos humanos, pero este se encarga solamente de la selección final, haciendo los tests y las evaluaciones pertinentes, dejando al proveedor la búsqueda de los recursos disponibles en el mercado; de otro modo, el banco tendría que tener un departamento específico para sondear el mercado y seleccionar al personal, lo cual implicaría tener personal afectado al mismo, con el consiguiente costo en alquileres, pago de servicios, pagos al personal (sueldos y cargas sociales) y otros costos fijos altos y que serían difíciles de soportar en la actualidad. Con dicha tercerización en las selectoras de personal se logra la reducción de costos buscada, ya que el banco le paga al tercero solo cuando debe realizar la búsqueda, por lo que logra transformar un costo fijo en uno variable.

A grandes rasgos, podemos decir que un costo fijo es aquel que no varía con el nivel de actividad, siendo constante a lo largo del tiempo; por lo tanto, en el caso del banco, mantenerlo sería sumamente costoso, ya que habría que contar con todos los recursos mencionados anteriormente sea cual fuese el nivel de actividad.

En cambio, un costo variable es aquel que varía o fluye con el nivel de actividad, mientras que un costo semivariable es aquel que se compone de una parte fija, y a partir de un nivel dado de actividad tiene un componente variable. Por lo tanto, en el caso analizado, tercerizar esa área produciría la transformación de un costo fijo a uno variable o semivariable, con las ventajas antes mencionadas.

En la entrevista realizada a Santiago Benitez, de la firma supermercados Aragone, de la ciudad de Mar del Plata, pasó algo similar con la tercerización del área de logística, un área secundaria para ellos. Ellos lograron una transformación de costo fijo en costo semivariable, con lo cual dejaron de disponer de una flota importante de camiones, de depósitos sumamente costosos y de personal que, en algunos casos fueron transferidos al tercero, y en otros fueron reacomodados en otras áreas de la empresa. En este caso, la firma le abona al tercero un abono mensual fijo (por cierto mucho menor al costo fijo que tenían

antes) por un nivel dado de actividad, y si luego se supera dicho nivel, se le abona un plus al tercero. Acá vemos que si aumenta el plus para el tercero es porque aumentó el nivel de actividad para la empresa, por lo que el beneficio es para ambos.

Además, a Aragone le permitió vender dichos camiones, con lo cual se hicieron de una liquidez de efectivo importante que pudieron utilizar para sus áreas estratégicas.

Por otra parte, al focalizarse en su actividad principal, la empresa logra mejorar su servicio, ya que va a disponer o centrar todos sus recursos en su actividad principal, mientras que el proveedor del outsourcing también mejorará el servicio del área tercerizada, ya que todos sus recursos y su tecnología estarán volcados a su especialidad, que es el área tercerizada. De esta forma, vemos que no es un simple contrato entre las partes, sino que es una alianza estratégica donde las dos salen beneficiadas, adoptando una postura WIN-WIN.

Con respecto a si la tercerización hace perder el control de los procesos, es un tema controvertido, ya que en algunos casos se puede dar y en otros no.

En el caso del banco, y con respecto a la tercerización de la comercialización de los productos, el banco no pierde el control del proceso, ya que a pesar de que la comercializadora es la que rastrea el mercado y capta los potenciales clientes, es en definitiva el banco el que se expide acerca de la viabilidad de la solicitud, ya que la misma debe pasar al departamento de créditos y proyectos, el cual se encarga de definir todas las solicitudes, tanto de otorgamiento de créditos, como de apertura de cuentas, etc. Por eso acá vemos que el banco sigue teniendo el control absoluto del proceso y la comercializadora solo se encarga de acercarle al banco los clientes.

En cambio, en el caso de Supermercados Aragone, la tercerización del área de logística sí les hizo perder un poco el control del proceso, ya que ahora el control de la distribución lo pasó a tener el tercero, por lo que la disponibilidad del tiempo de entrega es de este; igualmente, si se lo planifica bien, se puede llegar a llevar adelante si problemas, ya que las dos empresas (tanto tercero como tercerizado) deben alinearse con los mismos objetivos y metas en busca de un objetivo común.

También, un factor muy importante a tener en cuenta, es cómo puede llegar a influir el outsourcing en el personal de la empresa. Para la mayoría de los empleados, un traslado forzoso a un nuevo patrón, y quizás siendo la primera vez en su carrera, les resultará traumático y complicado, derivado en la incertidumbre y la pérdida de control sobre su futuro. Esto puede traer aparejado una disminución en su rendimiento en el trabajo, por lo que la empresa se tendrá que encargar de hacer una comunicación efectiva del proceso de outsourcing al personal, y tratar de que el período entre la intención de recurrir al outsourcing y la transferencia real del personal sea lo más breve posible. En los casos analizados, la mayoría de los convenios incluyen un gran porcentaje de transferencia de personal, siendo los restantes reubicados en áreas estratégicas de la empresa.

En el caso de Aragone, con respecto a la tercerización del área de logística, hubo un traspaso de aproximadamente el 90 % del personal a la empresa proveedora, y solo el 10 % se las reubicó en áreas estratégicas de la empresa tercerizada.

Dicho personal transferido sintió el impacto del mismo, ya que tuvo que adecuarse a un nuevo proveedor y a una nueva empresa, lo cual implica un impacto enorme tanto a nivel personal, como moral y de rendimiento, dejando de lado las costumbres a las que estaban acostumbrados en su anterior empresa y acomodándose a las nuevas circunstancias y políticas de la nueva empresa, a pesar de que la línea de trabajo siga siendo la misma.

Con respecto a las formas de tercerización existentes, podemos decir que básicamente hay dos:

La primera, y que es la tradicional y la más utilizada, es la que vimos en los casos analizados, donde la empresa decide desprenderse de ciertas áreas no estratégicas o principales de su negocio, y se las transfiere a un tercero o proveedor, para el cual estas sí constituyen su negocio central, logrando que ambas partes salgan beneficiadas, ya que los dos se dedican o hacen lo que mejor saben hacer.

Esta forma de tercerización es la más utilizada tanto a nivel local, nacional como internacional, prácticamente dándose en el 95 % de los casos, al menos por ahora.

La otra forma existente de tercerización, muy actual y que recién sé la esta comenzando a utilizar en las grandes empresas, es cuando la empresa tercerizada que desea desprenderse de una cierta área de su negocio no estratégica, en vez de transferírsela a un tercero, se la

transfiere directamente al personal que antiguamente estaba afectado a esa área en la empresa tercerizada.

Desafortunadamente, no existen en la actualidad casos de esta envergadura en Mar del Plata, debido a que es mayormente utilizada en grandes empresas nacionales; no obstante esto, de las lecturas realizadas, puedo comentar básicamente de que se trata, y sus implicancias y posibles consecuencias para la empresa.

Muchas grandes empresas encuentran más atractivo tercerizar en sus propios empleados, y de paso, desprenderse de estructuras internas no rentables; 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 en los costos.

Un ejemplo de lo anterior es Central Puerto, una empresa de capitales Chilenos que tomo el control, luego de la privatización de S.E.G.B.A., de la generación y comercialización de energía eléctrica. Cuando comenzó a operar, el primero de abril de 1992, tenía 1100 empleados; hoy, luego de un proceso de reestructuración quedaron 320 empleados; como parte de esa reestructuración, se tercerizaron numerosas áreas de servicios.

El proceso comenzó en 1995. Se ofrecieron proyectos de tercerización para las áreas de enfermería, servicio técnico, seguridad e higiene en el trabajo, asesoría legal y mensajería externa e interna; también se tercerizó un grupo importante de gente para obras de mantenimiento y reparaciones especiales.

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 donde era factible. Los interesados se inscribían en los planes de retiro voluntario y de outsourcing.

Cuando se aprobaron las tercerizaciones, se les entregó a los grupos un informe preparado por la empresa sobre inscripción societaria, modelo de contrato e información legal útil para la puesta en marcha de los emprendimientos.

Así, la tercerización surge como una buena oportunidad para que los empleados hagan el trabajo que mejor hacen y ya tener un cliente que les ofrece un contrato más o menos atractivo; después estará en ellos ampliarse en el negocio.

La experiencia a Central Puerto le dio buenos resultados y varios de los emprendimientos comenzados han renovado contrato con la empresa.

No obstante esto, cabe aclarar que hubo gente que lo tomó como una postergación en el tiempo del retiro, llevándolos al fracaso; en cambio, la gente que realmente hizo una empresa aparte, que encaró el tema como un servicio y que buscó que su trabajo fuese un nuevo emprendimiento, es la que hoy está trabajando, porque fue la que entendió el negocio de la tercerización.

Conclusión

Podemos decir que el outsourcing está muy de moda y debe utilizarse con cuidado, ya que de lo contrario puede provocar un efecto negativo.

En la actualidad, uno de los objetivos más buscados por las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

El outsourcing es una herramienta para mejorar resultados. Por lo tanto, primero hace falta tener una meta, para luego valorar al outsourcing para llegar a ella, y no tomar al mismo como un medio en sí mismo.

Si se lo realiza adecuadamente, con una buena planificación y con gente capaz de medir sus resultados y consecuencias, es una herramienta de gran utilidad en la actualidad, donde las empresas necesitan abocarse lo más posible a su negocio central, y delegando todo aquello que no lo sea, y de esta forma mejorar la atención y el servicio al cliente, pautas claves hoy en día para que las empresas sigan sobreviviendo y puedan aumentar su competitividad.

Si se lo realiza de esta manera, como en los casos analizados, pueden obtenerse todos los beneficios que le son propios, como reducciones de costos, focalizarse la empresa en su actividad específica, aumentos en la productividad y mejorar la calidad del servicio, logrando una mejor relación costo-beneficio.

Un tema importante para destacar es que en la actualidad, el outsourcing se esta aplicando no solo en la gran empresa, sino también en las PYMES; estas lo están viendo como una estrategia competitiva, ya que no solo se tercerizan grandes unidades de negocios, sino también procesos o áreas críticas más pequeñas no rentables, como por ejemplo, asesoría legal, mensajería, etc.

Digamos que hoy en día, todas las áreas que no son rentables, pero necesarias para el funcionamiento de una empresa, son susceptibles de ser trasladado a otra, la cual si esta especializada en la materia, por lo que las dos obtienen una ventaja competitiva, adoptando una postura WIN- WIN.

Bibliografía

1- Revista Mercado

- ✓ Outsourcing: Como, cuando y para que.
Numero 966, Mayo de 1998. Pags. 155-159.
- ✓ Empresas que crean empresas.
Numero 971, Octubre de 1998. Pags. 180-186.
- ✓ Outsourcing. El gran salto adelante.
Numero 978, Mayo de 1999. Pags. 178-179.

2- Manual de Outsourcing.

Robert White y Barry James.
Ediciones Gestión 2000. Enero de 2000.

3- Congreso de Andersen Consulting.

Visión conceptual del Outsourcing.
Mar del Plata, Octubre de 1997.

4- El Cronista Comercial.

Outsourcing. Mayo de 1996.
Fascículo semanal de Managment Nro. 25.

5- Outsourcing.

Brian Rothery.
Editorial Limusa.

6- Material sacado de Internet.

Anexo 1:

Encuesta

Encuesta de la consultora Price Waterhouse (filial Argentina) entre las 350 empresas que más venden en Argentina.

La filial local de la consultora Price Waterhouse encaró en Mayo de 1998 una investigación entre las 350 empresas que más venden en el país para indagar sus experiencias y planes con respecto a la práctica del outsourcing.

Los resultados que surgen de las 40 respuestas obtenidas indican que, para 4 de cada 10, la globalización representa el mayor desafío. La siguen (con menos del 15 %) la regulación gubernamental, el crecimiento y la rentabilidad. Sólo una minoría (menos del 10 %) señala como preocupación principal la reducción de costos, los servicios a los clientes y la tecnología.

Frente a este escenario, alrededor del 50 % considera que la tecnología actualizada y el desarrollo de nuevos productos y servicios son las iniciativas más importantes para aumentar el patrimonio de la empresa y mejorar la competitividad. Luego se mencionan acciones como el outsourcing, que pueden llegar a ser complementos significativos de las principales estrategias, al permitir liberar recursos internos para concentrarse en las actividades centrales de la empresa.

Core o non-core

La mayoría de las empresas encuestadas considera a la contabilidad como una actividad non-core (no principal). Sin embargo, son relativamente pocas las que aceptan tercerizar las tareas contables, probablemente por la desconfianza que genera la alternativa de dejar este tipo de información en manos de terceros.

La mayoría señala, en cambio, que marketing, recursos humanos, servicios de atención al cliente, producción y finanzas son actividades propias de la organización (core). Por lo tanto, difícilmente alguna acepte delegarlas a un proveedor.

La tecnología informática es el área donde se encuentran posiciones más encontradas. Alrededor del 50 % considera que es una actividad core para la firma. Casi otro tanto opina lo contrario.

Logística e Impuestos

En dos de cada tres empresas encuestadas (66%) ya se ha implementado el outsourcing alguna vez. Las áreas más comúnmente tercerizadas fueron logística e impuestos. Alrededor del 20 % confió a terceros la liquidación de remuneraciones, los servicios al cliente y la auditoría interna. Muy pocas, en cambio, lo hicieron con la contabilidad general y la administración y gestión de recursos humanos. Nadie se animó a tercerizar el sector de finanzas.

En cuanto a los beneficios generados por la implantación del outsourcing, la gran mayoría (83 %) dice que los resultados llegaron a satisfacer las expectativas, 7 % señaló que había obtenido más de lo esperado y el 10 % manifestó disconformidad. Cuando se les preguntó si revertirían la tercerización realizada, más del 60 % contestó que no.

En el segmento de quienes no quisieron tercerizar, la mayoría dijo que se debió a la cultura de la organización de mantener las funciones en casa. Algunas empresas lo atribuyeron a cuestiones como que “se descentralizan demasiado las funciones”, a que “no era necesario” o que “las economías son insignificantes”. Muy pocas empresas se lo adjudicaron a la preocupación por la confidencialidad. Sin embargo, este factor se revela muy importante a la hora de decidir tercerizar determinadas actividades en las que las compañías prefieren no compartir información.

Los planes

A la hora de definir cuáles son las áreas en las que hay mayor probabilidad de tercerizarse en los próximos tres años, logística, impuestos y remuneraciones aparecen con mayor frecuencia de respuestas positivas. Más dispersa está la opinión sobre la probabilidad de tercerizar actividades como auditoría interna, servicios al cliente o compras. Finalmente, en la nómina de tareas que la mayoría rechaza tercerizar se destacan finanzas, seguidas por la administración y gestión de recursos humanos y contabilidad general.

En cuanto a los beneficios que esperan obtener de la aplicación del outsourcing, la mayoría menciona en primer lugar la posibilidad de lograr mayor flexibilidad interna. Otras respuestas apuntan a solucionar problemas con rapidez y mejorar la calidad el producto/servicio. Recién en cuarto lugar aparece, contrariamente a lo que podría esperarse, la reducción de costos. Muy pocos piensan que es importante tercerizar para crear nuevos productos y servicios, aumentar el patrimonio o crecer globalmente.

Las barreras y los riesgos

Los factores mas señalados como obstáculos para aplicar el outsourcing en la empresa son la insuficiente planificación previa, la resistencia en la organización, la indefinición de parámetros para la medición del proyecto.

Las opiniones aparecen más divididas cuando se menciona la participación inadecuada del proveedor o la falta de experiencia interna.

Una de las cuestiones que más pesan en la decisión de aplicar el outsourcing es el temor al riesgo de un servicio ineficiente (casi el 90 %). También provocan inquietud el problema de la confidencialidad y la posibilidad de pérdida del control. En cambio, no generan tanta preocupación cuestiones tanto como el fraude, la menor motivación del personal o una posible demora en la ejecución de las tareas.

En cuanto a cuáles son las condiciones más importantes a tener en cuenta al momento de contratar a un tercero para proveer un servicio que habitualmente realiza una compañía, para casi el 95 % lo esencial es que se cumpla con los servicios contratados y garantizar los niveles de prestación especificados.

Asegurar la confidencialidad, garantizar economías concretas en el contrato y tener experiencia en su sector son otros aspectos bastante mencionados. Pocas empresas le asignan trascendencia a factores tales como transferir funcionarios o ser una firma global.

Para la mayoría de las empresas encuestadas, los tres principales factores que definen el éxito de la tercerización son:

- ✓ Reducir costos.
- ✓ Fortalecer los procesos core (principales).
- ✓ Construir y mantener una ventaja competitiva en áreas críticas del negocio.

Menos consenso reúnen factores tales como reducir la inversión en actividades non-core o lograr competitividad global. Muy pocos piensan que el éxito se define a partir de conseguir habilidades específicas para nuevas iniciativas en los negocios o capitalizar oportunidades globales.

Dado que la mayoría de las empresas menciona la reducción de costos como factor determinante del éxito de un proceso de outsourcing, la pregunta ineludible es en que porcentaje de ahorro están pensando las empresas. Una amplia proporción (62 %) espera reducir costos entre un 11 y 20 %. Sin embargo, 1 de cada 5 encuestados (20 %) tiene

expectativas bastante más ambiciosas en este terreno: esperan reducir costos entre un 21 y un 50 %.

Anexo 2:

Entrevistas

Entrevista a Supermercados Aragone

La siguiente entrevista fue realizada a Santiago Benitez, que se desempeña en la firma Supermercados Aragone de la ciudad de Mar del Plata, con motivo del seminario de graduación de la universidad F.A.S.T.A de Mar del Plata, con el tema Outsourcing.

P: Vamos a comenzar preguntando si Aragone realiza contratos de tercerización de áreas de servicios, en especial de áreas no estratégicas.

R: Si, la firma supermercados Aragone tiene tercerizados ciertos sectores no estratégicos de la empresa. Desde un comienzo se había tercerizado el área de seguridad. Hoy por hoy se están tercerizando otros sectores; se hizo un contrato bastante beneficioso para la empresa en el área de logística porque, bueno, la empresa no tenía un nivel de actividad que fuera conveniente mantener una flota de camiones y depósitos con lo cual se trato de realizar una alianza con un proveedor de logística donde él nos brinda un nivel de servicio determinado y nosotros, bueno, le abonamos por ese servicio; y esto es bastante nuevo porque se hizo recién el año pasado y fue bastante productivo en la empresa y cambio bastante la mentalidad de la dirección comercial.

P: Bien, cuando decís beneficioso, por ejemplo, incluyo o produjo alguna reducción de costos?

R: Sí bueno, por supuesto. Nosotros habíamos pasado de tener un nivel de actividades de una facturación de alrededor de \$ 79.000.000 por año en el 98 a una caída de ventas bastante importante con lo cual, bueno, la estructura que teníamos montada para el nuevo nivel de actividad no era necesaria. Entonces fue beneficioso en el hecho de que al tercerizar el servicio de logística pudimos tener mayor liquidez al realizar algunos camiones que teníamos que básicamente estaban inmovilizados y logramos reducir costos en personal, porque el personal pasó a depender de la empresa tercerizada y también se redujeron costos de luz en los depósitos, de alquiler de todos los depósitos que se habían destinado al área de logística. De esta forma fue bastante importante la reducción que se logro con esta alianza.

P: Y esta reducción de costos de la que estas mencionando, fue una transformación de costos fijos en variables o bien siguieron siendo costos fijos o pudo haber sido...

R: No no, los costos pasaron de, bueno, obviamente hay un nivel mínimo que se la asegura al tercero, eh, que sería un costo semifijo, es decir, si el nivel de actividad crece de una forma bastante importante pasa a ser un costo variable con lo cual el costo hoy por hoy es un costo semivariable. Hasta un nivel dado de actividad es fijo porque se le paga un abono mensual, y si el volumen de mercaderías que él transporta a las sucursales llega a determinado monto de facturación, bueno, se le paga un plus por ese importe que pase el abono, no... con lo cual se logra tener un costo semivariable bastante importante y a nosotros nos sirve muchísimo más que tener inmovilizados los camiones, tener inmovilizada gente, eh, tener alquileres que tengamos que afrontar en los depósitos. Obviamente que el tercero también va a obtener un beneficio, pero, nosotros nos aseguramos que el nivel de servicio que nos brinda es óptimo y por lo menos él aprovecha todos sus recursos porque el tiempo que él no utiliza los camiones para Aragón le brinda el servicio a otras empresas.

P: Si bien vos me dijiste que tenían o pasaron a tener un costo semifijo, es decir, tienen un costo fijo piso o base y a partir de cierto nivel de actividad un costo variable, ese costo fijo que tienen, eh, paso a ser menor o bastante menor que el anterior, no cierto...

R: Aparte de ser menor dio la posibilidad de al vender los camiones hacernos de una liquidez que en ese momento era bastante importante de tenerla.

P: Bueno, que beneficios les trajo la tercerización?

R: Bueno, entre los beneficios está el hecho de que la dirección se enfoca en las áreas estratégicas de la empresa, es decir, no se pierde tiempo en tomar decisiones acerca de cuáles van a ser las políticas de logística. Al haber hecho una alianza con el tercero que nos brinda el servicio uno ya se olvida de que ese servicio va a estar cubierto de una forma eficiente, y bueno, se puede enfocar en los aspectos estratégicos de la empresa, como las políticas de precios, todas las áreas que implican un mayor esfuerzo, si bien uno tiene que siempre estar enfocado y prestando atención en las áreas de servicios porque van a

trasladarse en el precio final que va a pagar el cliente, eh, uno al estar enfocado simplemente al área estratégica logra avances muchísimo mas importantes.

P: Algún otro beneficio que quieras mencionar?

R: Bueno, entre otros beneficios, tal vez que el tercero que brinda el servicio pueda acceder a nuevas tecnologías en cuanto a logística, a nuevas formas de desarrollar la logística y a renovar su flota de camiones. Si nosotros tenemos que tener inmovilizado un capital bastante importante en camiones que no nos reditúan y no nos sirve para cubrir dado el nivel actual de actividad, eh, nosotros nos vamos a estar descapitalizando y cada vez que pase el tiempo nos vamos a ir quedando en el tiempo en lo que es nueva flota de camiones, en lo que son nuevos sumping, nuevas tecnologías para acarreo de mercaderías, es decir, eh, también es bastante importante el tema de la capacitación del personal. Nosotros hoy por hoy con ese nivel de actividad no podíamos dar una capacitación bastante importante para el personal. El tercero, sí porque el tercero se especializa en logística con lo cual él puede implementar otras soluciones y estar más acorde a lo que necesite la empresa.

P: Bien, y..., les trajo aparejada alguna desventaja?

R: No eh, mas que desventaja hay que adecuarse a la nueva situación es decir, al tercerizar un área de servicios no estratégica se pierde un poco el control de esa área, es decir, uno ya para disponer la política de logística debe ponerse de acuerdo con la disponibilidad del tercero, es decir, también se debe respetar lo pactado en los contratos por eso hay que tener mucho cuidado al hacer el contrato de tercerización, y bueno, un poco lo que se pierde es tal vez el hecho de que antes con una urgencia se podía mandar un camión a una sucursal para cubrir una falencia determinada en tiempo casi real es decir, si se quería por decisión del área comercial mandaba un camión en el momento. Hoy por hoy, al ser un servicio tercerizado hay que ver si el tercero tiene disponibles camiones como para realizar esa entrega y si es el día de entregas, es decir, uno no es que pierda el control de los procesos de logística hablando de este caso de la logística, pero si debe adecuarse y establecer una norma para que sea mas planificada el área.

P: Bien, bueno, con respecto al personal, eh, incidió el proceso de tercerización en el mismo, y si incidió, como fue?

R: Si, acá hay que hacer la aclaración de que había personal, no sé si la pregunta apunta al personal que estaba afectado a logística antes o vos le apuntas a eso (si si) bueno con respecto al personal que estaba afectado a la logística antes de la tercerización ese personal fue desvinculado por casos contados, de quince personas solamente dos personas quedaron en la empresa y a la demás de la gente se la trato de reubicar con el tercero que se hacia cargo del servicio. No tengo presente, creo que no fueron muchos no se si alguno siguió con esta empresa pero, es decir, a las personas que estaban en ese área las afectó. A las personas que se las reubicó en otras áreas más estratégicas de la empresa y al personal que estaba acostumbrado a tener contacto con el área de logística si le afectó, porque tuvo que adecuarse a tratar con un proveedor y no como antes, con compañeros de trabajo, es decir, ya el trato no era de igual a igual sino que ahora era un proveedor, con lo cual existen otras falencias.

P: O sea que, bueno, digamos que parte de sus recursos humanos fueron reacomodados en áreas estratégicas de la empresa, o sea no fue todo digamos personal transferido al tercero...

R: solamente el 10% se pudo reubicar en la empresa y el 90 % se transfirió pero, bueno, había personas que eran importantes por su potencial que quedaran en la empresa y se las traslado a otros sectores.

P: Siguiendo con el mismo tema, con respecto al reacomodamiento del personal, cuando la transfirieron de área, vos ves que sintieron algún impacto en el mismo, es decir, algún impacto moral, no se...

R: para ellos fue una mejoría en su situación laboral porque pasaron de un área de logística a un área mucho mas importante de la empresa, es decir, aparte obviamente las condiciones con el tercero las tenían que arreglar ellos con lo cual haber quedado en la empresa fue una satisfacción, es decir, las personas que quedaron en la empresa hoy tal vez estén mas contentas más que cuando estaban en el área de logística.

P: O sea que la idea de ustedes fue digamos aprovechar sus recursos de la mejor manera posible?

R: Si, esas personas que para la empresa eran valiosas se trato de que, bueno, no formen parte del convenio de tercerización, es decir, eran recursos que la empresa necesitaba para otros fines específicos.

P: Para concluir, en tu opinión, como ves la tercerización en Mar del Plata, es decir, la ves viable o piensas que es mas que nada para grandes empresas que hagan alianzas estratégicas en empresas grandes o es posible llevarla a cabo acá en Mar del Plata?

R: Siempre es bueno contar con empresas que puedan prestar un servicio de tercerización porque lo que se busca con el outsourcing es realizar una alianza donde ambos obtienen beneficios, es decir, el que presta el servicio va a obtener una rentabilidad por ese servicio que presta y va a poder mantener un nivel de actividad mucho mas alto, y la empresa que contrata ese servicio tercerizado obtiene un know-how que tiene esta empresa que presta el servicio, es decir, una especialización que no la podría conseguir por ese precio que esta pagando. Yo creo que en el futuro las empresas deberían tender a realizar mayores contratos de tercerización en algunas áreas que no son específicas, es decir, que no son estratégicas para ellas y focalizarse en los aspectos importantes y relevantes de las empresas. Lo que pasa es que al realizar un contrato de outsourcing es bastante importante analizar con quien se está realizando esa alianza. El problema es que en Argentina a veces no hay seguridad jurídica y no hay empresas demasiado serias, tal vez muchos empresarios locales por la situación que han atravesado en distintos años malas experiencias, son medios reacios a hacer tercerizaciones, pero, si se busca un socio adecuado esto va a ser algo que sea beneficioso para ambas empresas y por lo general también para el cliente, porque va a realizar un mejor producto o servicio por un precio menor.

Entrevista al Banco Galicia

La siguiente entrevista fue realizada a Martín Grandinetti, Gerente del Banco Galicia, sucursal Av. Colon y Santa Fe, de Mar del Plata.

P: En que áreas de la empresa realizan procesos de Outsourcing?

R: Bueno, en las áreas que el banco normalmente realiza el outsourcing son en las áreas de comercialización de productos, por lo general contratando comercializadoras, capacitación de recursos humanos, mas que nada cuando se trata de perfiles mas que nada comerciales, en las áreas se suele hacer de cobranzas de prestamos en situación morosas, y muchas veces también se contrata consultoras en lo que es selección de personal.

P: Que objetivos persigue el banco con respecto a las tercerizaciones de las que nombraste?

R: El banco cuando realiza una tercerización, vamos a poner un ejemplo, el tema de la tercerización de la comercialización de productos, persigue básicamente dos objetivos puntuales:

Uno seria, y pienso yo que es el principal, que es lo que se da hoy de acuerdo a las condiciones del mercado, es el tema de captar la mayor cantidad de clientes posibles, y más que nada en estos casos, los bancos (ya esto cambió hace unos cuantos años) no esperan que el cliente venga a la sucursal, ya el cliente en virtud del alto grado de competitividad que existe en el mercado financiero, al cliente hay que ir indefectiblemente a buscarlo, máxime en esta plaza donde tenemos mas o menos la presencia de casi cuarenta y pico de bancos, este, se hace prácticamente inevitable el tener que salir a buscar al cliente. Uno seria este, el de lograr la mayor cantidad de clientes y no dejar nada al azar.

El otro objetivo también primordial en este caso seria la reducción de costos.

P: bueno, bien, vos me estas diciendo que han logrado reducciones de costos, uno de los objetivos perseguidos seria ese, y en su caso, coméntame si se han logrado transformaciones de costos fijos en variables?

R: Si, este, el tema es que en realidad lo que persigue el banco es justamente eso, porque si el banco tuviera que tener el personal contratado por el banco, esto insume costos, este,

digamos fijos y mucho mayores que el hecho de tercerizar, porque esos costos de contratación de personal corren por parte de la comercializadora, y el banco en este caso lo que pacta con la comercializadora es un esquema de comisiones por venta o colocación de productos.

P: Cómo repercute en la productividad de la empresa?

R: Eh, se han tenido experiencias en cuanto, (seguimos hablando con relación a lo que es la tercerización de la comercialización) hemos tenido experiencias buenas y experiencias malas. Esto depende mucho del grado de profesionalismo y de trayectoria que tenga la empresa comercializadora, este, en cuestión.

Lo lógico es que, bueno, la empresa comercializadora siga los lineamientos y las políticas o las normas que el banco tiene en cuanto a calidad, y en cuanto a técnicas de venta. Si la comercializadora sigue estos cánones, porque no hay que olvidarse que la comercializadora ante un posible cliente, no es la comercializadora, sino que es el banco al cual representa en ese momento.

Si se hace una adecuada capacitación de los recursos y demás, los resultados son positivos a nivel productividad. Ahora, han ocurrido casos en los cuales este, las comercializadoras en este aspecto, este, no han sido lo que, o mejor dicho, la productividad que se esperaba de ellos no ha sido la acordada en su momento.

P: El proceso de outsourcing, les hace perder el control de los procesos?

R: Eh, no no. El banco esta en este sentido muy sistematizado, y tiene un proceso centralizado en lo que es el tema de la comercialización y el otorgamiento de productos a nuestros clientes, porque en este caso, si bien la comercializadora es la que nos presenta la solicitud del producto que nos hace el cliente, indefectiblemente tiene que acercarnos en estos casos, los legajos respectivos con la solicitud de los productos y los demás elementos de crédito necesario que el banco evalúe, esto lo tiene que acercar a las sucursales, y a su vez las sucursales tienen que controlar que se cumpla con todas las normas, y a su vez enviarnos a nuestras casas centrales o a nuestro departamento de crédito, para que analicen este, toda la documentación presentada por el cliente.

Una vez que el departamento de crédito verifica, se produce el otorgamiento del mismo. O sea que en este caso, ya sea que el trámite que venga o la solicitud de producto por parte de la comercializadora, o que se haga directamente en la sucursal la venta, el control es exactamente igual, o sea que no altera en lo más mínimo el control de los procesos.

P: Con respecto al tema de la tercerización de la selección de personal que me comentaste inicialmente, porque el banco ha tomado esta decisión y no lo hace el mismo, se han tenido buenas experiencias?

R: Con respecto a la tercerización de lo que significaría la selección de personal, el banco tomó esta decisión puntualmente (o la mayoría de los bancos), porque todos están exactamente en lo mismo, el banco tiene su departamento de recursos humanos que se encarga de decidir cuál va a ser la persona en este caso, luego de haberse practicado distintos exámenes, como psicotécnicos y demás, tiene la capacidad para poder decidir y evaluar.

Lo que no tiene el banco es lo que le proporcionan estas consultoras para seleccionar personal, es el hecho de saber que recursos existen en el mercado para ocupar los puestos que el banco necesita. En esto, o mejor dicho, de esto se encarga la consultora, o sea, la consultora ya de por sí tiene una base de recursos para los distintos perfiles que requieren las distintas empresas, entonces el banco un poco apela a este servicio, la consultora le postula una cantidad de recursos y después el banco, en virtud de lo que propone la consultora, luego de evaluaciones pertinentes, decide cuál va a ser, por ejemplo, de esa terna de postulantes, cuál va a ocupar el cargo respectivo.

P: Bien, tiene una incidencia a nivel costos para el banco el tema de la selección de personal que me comentabas recientemente?

R: De hecho sí. En este caso si el banco tuviera que montar una estructura o un departamento que se encargue de armar bases de datos o de buscar el mercado permanentemente recursos para ocupar las distintas vacancias que se puedan producir en los distintos puestos, esto le repercutiría a nivel costos, o sea, tendría unos costos fijos realmente importantes.

De esta forma, lo que hace el banco es transformar un poco, o sea mejor dicho, de esta forma contratando a las consultoras en estos casos, lo que hace el banco es traducir lo que sería un costo fijo en un costo variable, porque acá solamente se encargaría nada mas de contratar un servicio y no, de tener personal trabajando en relación de dependencia en el banco y pagando cargas sociales y demás. Puntualmente, utiliza el servicio cuando los necesita.