

558-4063
71 a 71
5359 107 a 160
2709 282 a 284

Outsourcing

La herramienta de gestión
que revoluciona el mundo de los negocios

Ben Schneider

GRUPO
EDITORIAL
norma

Grupo Editorial Norma

<http://www.norma.com>

Barcelona Bogotá Buenos Aires Caracas Guatemala Lima
México Panamá Quito San José San Juan San Salvador
Santiago de Chile Santo Domingo



23
25
26
29
31
37
40
45
47
49
57
72

Copyright©2004 por Ben Schneider
Copyright©2004 por Editorial Norma S.A.
Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia.
<http://www.norma.com>

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total y parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la editorial.

Dirección editorial: María del Mar Ravassa Garcés

Edición: Rubén Silva

Cuidado de la edición: Pilar Pardo

Dirección de arte: Rocel Rodríguez

Diseño de cubierta: Omar Vite

Diagramación: Virginia Honigman

Impreso por: Imprelibros S.A.

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Abril de 2004

C.C. 08575

ISBN: 9972-895-26-2

Hecho el Depósito Legal: 2004-1677

PRIMERA PARTE

Introducción

Capítulo 1

¿Qué es el *outsourcing*?

Se suele adjudicar el éxito empresarial tanto a la adopción de una estrategia innovadora como a la práctica de la eficiencia operativa. Si bien no es necesario aclarar ambos conceptos, este capítulo se abocará al primero a este objetivo para después hacer hincapié en cómo la noción de *outsourcing* se desarrolla a partir de la toma de conciencia de que existe una clara diferencia y, a la vez, una íntima relación entre el éxito empresarial y la eficiencia operativa. De hecho, el *outsourcing* es la consecuencia de una gestión que implica la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz. Esta concepción implica que no se trata solo de eficiencia operativa sino de eficacia operativa orientada en términos estratégicos.

Además, el presente capítulo tiene como objetivo poner en relieve el tipo de beneficios que las empresas obtienen al iniciar y llevar a cabo un proceso de *outsourcing* y para ello presenta algunos casos ilustrativos de procesos exitosos. Como el lector podrá descubrir, no se trata solo de reducir costos sino de lograr que la organización oriente su comportamiento al logro de objetivos estratégicos y esté preparada para enfrentar las circunstancias que imponen los diversos factores inherentes de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual.

Además, el presente capítulo tiene como objetivo poner en relieve el tipo de beneficios que las empresas obtienen al iniciar y llevar a cabo un proceso de *outsourcing* y para ello presenta algunos casos ilustrativos de procesos exitosos. Como el lector podrá descubrir, no se trata solo de reducir costos sino de lograr que la organización oriente su comportamiento al logro de objetivos estratégicos y esté preparada para enfrentar las circunstancias que imponen los diversos factores inherentes de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual.

Introducción

Es común adjudicar el éxito empresarial tanto a la adopción de una estrategia adecuada como a la práctica de la eficiencia operativa. Si bien esta visión es correcta, existe considerable confusión y no poca ambigüedad con respecto a qué se entiende por estrategia y eficiencia empresariales.

Dado que el *outsourcing* surge del análisis de la relación que se establece entre estrategia y eficacia operativa, para definirlo y situarlo con claridad entre las herramientas de gestión disponibles en la actualidad es necesario aclarar ambos conceptos. Este capítulo se abocará inicialmente a este objetivo para después hacer hincapié en cómo la noción de *outsourcing* se desarrolla a partir de la toma de conciencia de que existe una clara diferencia y, a la vez, una íntima relación entre estrategia empresarial y eficacia operativa. De hecho, el *outsourcing* es la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz. Esta concepción implica que no se trata solo de eficacia operativa sino de eficacia operativa orientada en términos estratégicos.

Asimismo, el presente capítulo tiene como objetivo poner en relieve el tipo de beneficios que las empresas obtienen al iniciar y llevar a cabo un proceso de *outsourcing* y para ello presenta algunos casos ilustrativos de procesos exitosos. Como el lector podrá descubrir, no se trata solo de reducir costos sino de lograr que la organización oriente su desenvolvimiento al logro de objetivos estratégicos y esté preparada para enfrentar las circunstancias que imponen los diversos factores propios de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual.

Estrategia frente a eficiencia operativa

El concepto de estrategia es una noción muy antigua, que se desarrolló inicialmente en el campo de la práctica y la teoría militares. Su origen puede rastrearse, al menos, hasta *El arte de la guerra*, un tratado escrito por el guerrero-filósofo chino Sun Tzu hace más de dos mil años. En esta obra, el mencionado autor esbozó su concepción de la estrategia militar como el elemento esencial de la victoria bélica. Paulatinamente, el concepto de estrategia sería aplicado en campos ajenos al militar, como el de la política, ámbito en el que *El Príncipe* (1513) del italiano Nicolás Maquiavelo es, sin duda, la obra emblemática.

A pesar de esta expansión hacia otros campos, la idea de estrategia no fue explícitamente introducida en las organizaciones empresariales y las escuelas de negocios hasta la década de los ochenta, en la que se comienza a hablar de estrategia competitiva. Entre los académicos más destacados en la introducción y difusión de dicho concepto se encuentran Michael Porter, Gary Hamel y C.K. Prahalad, quienes, a lo largo de los años, han desarrollado una serie de herramientas que tanto ejecutivos como alumnos de escuelas de negocios utilizan para determinar el atractivo de una industria, proyectar la evolución de la misma, identificar las fuentes de ventajas competitivas y, en función de todo ello, evaluar opciones estratégicas y formular estrategias competitivas.

Pero ¿qué significa para una empresa u organización definir una estrategia? Definir una estrategia para una empresa u organización supone tomar decisiones críticas sobre una serie de factores como, por ejemplo, los mecanismos que permitirán a la empresa diferenciarse claramente de las demás. Se trata, pues, de la concepción del modo en que la empresa se insertará en el mercado, de la definición de su cometido

y, en función de este, de sus objetivos y sus requerimientos. En otras palabras, se trata de establecer los lineamientos que permitirán a la empresa mantenerse a flote en un determinado mercado sobre la base de su diferencia específica, es decir, sobre la base de aquello que sus clientes reconocen como lo propio de ella en relación con las demás.

Es aquí donde radica la distinción fundamental entre estrategia y eficiencia operativa. Mientras que la primera implica la intención deliberada de distinguir a la propia empresa de las demás, la segunda consiste en la aplicación de herramientas de gestión ya probadas y aceptadas que no tienen por qué diferenciarse de las utilizadas por otras empresas.

Ahora bien, a pesar de esta esencial diferencia, la estrategia y la eficiencia operativa están íntimamente relacionadas. Así, si bien es imprescindible implementar una estrategia de posicionamiento específica que permita a la empresa obtener rentabilidades a largo plazo, estas solo se podrán alcanzar por medio de una gestión diseñada en función de la eficiencia operativa. En otros términos, la eficiencia operativa constituye el pilar de cualquier estrategia de gestión.

En la búsqueda de esa eficiencia operativa, diversas empresas e instituciones se han dedicado, durante las últimas tres décadas, a desarrollar y comprobar la eficacia de nuevos conceptos y herramientas de gestión. Así, junto con la calidad total, el mejoramiento continuo, el *just-in-time*, la reingeniería y el *benchmarking*, el *outsourcing* se ha perfilado como una de las principales herramientas de gestión orientadas al logro de la eficiencia operativa necesaria para que la estrategia rinda sus frutos. De hecho, el proceso de *outsourcing* como herramienta de gestión es un instrumento poderoso para canalizar las actividades de una empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Un buen ejemplo de esta afirmación es el caso del Departamento de Servicios Infantiles, Juveniles y Familiares de Nueva Zelanda, que se sirvió del *outsourcing* para hacer más eficiente la administración de su información y, en esta dirección, lograr dar cumplimiento a uno de sus objetivos estratégicos: ofrecer una mejor atención a la ciudadanía en términos tanto cuantitativos como cualitativos.

¿Cuál era la situación y los requerimientos de esta entidad gubernamental? El Departamento de Servicios Infantiles, Juveniles y Familiares de Nueva Zelanda es una entidad gubernamental que tiene por función proveer ayuda, protección y asistencia legal a niños y jóvenes, así como servicios de adopción y residencia. Cerca de la mitad de los dos mil

trabajadores de esta entidad tienen el estatus de trabajadores sociales. Ellos están encargados de seguir el progreso de 220 000 niños y de atender las 25 000 notificaciones de sospecha de abuso y negligencia contra niños y jóvenes que reciben cada año. La magnitud del número de individuos atendidos hacía imprescindible que los trabajadores sociales contaran con un conjunto de herramientas que les permitiera procesar la información, administrar los casos y capturar la información necesaria para el reporte legal. Esta necesidad hacía obsoleto el antiguo sistema de procesamiento de la información que se enfocaba, fundamentalmente, en los indicadores financieros y estadísticos, pero, en ningún caso, en las necesidades concretas de procesamiento que tenía el trabajador social. Por este motivo, los trabajadores sociales se veían obligados a improvisar métodos de almacenamiento de datos y administración de la información con la consecuente pérdida de información, ineficiencia administrativa y falta de estandarización de procesos.

Para resolver este problema, el Departamento de Servicios Infantiles, Juveniles y Familiares de Nueva Zelanda se asoció con la empresa Accenture, a quien entregó en *outsourcing* la gestión del sistema de administración de casos CYRAS. La experiencia y el conocimiento de Accenture en servicios humanos permitió dotar a los trabajadores sociales de un sistema confiable y flexible de administración tanto de la información como de los casos atendidos. En esta dirección, el mayor logro del rediseño que Accenture hizo del sistema de procesamiento y administración de casos fue permitir la identificación de grupos de riesgo para cada caso e impedir el desperdicio de recursos que implicaba el considerar cada uno aisladamente.

Sin embargo, antes de explicar en detalle en qué consiste el *outsourcing*, conviene revisar el modo en que la práctica de la administración se ha visto obligada a evolucionar para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Dicha revisión es conveniente porque permite esclarecer las necesidades para las cuales el *outsourcing* es una respuesta efectiva.

Un nuevo orden administrativo

Toda la investigación y experimentación acerca de la eficacia operativa en el ámbito empresarial ha ido configurando lo que se podría denominar un nuevo orden administrativo. Este se comenzó a instaurar a partir de tres consideraciones esenciales. La primera era que el foco de la actividad empresarial debía ser el cliente; lo que quiere decir, simplemente, que los productos y servicios solo tienen sentido y resultan económicamente viables si satisfacen una o varias de las necesidades de los clientes de la empresa.

La segunda consideración atañe a la naturaleza de la competitividad de las empresas. Se planteó que esta no radica, en sí, en los productos y servicios que se ofrecen sino, principalmente, en la manera de hacerlos u ofrecerlos, es decir, en los procesos empresariales que los generan. De ello se deducía que la administración no se debía orientar a las funciones que desempeña la empresa en relación con sus clientes, sino que debía centrar su atención en los procesos mediante los cuales esas funciones se realizan en el seno de la empresa.

La tercera consideración concernía a la necesidad de que la gerencia incluyera en su agenda, como ítem prioritario, la puesta en práctica del mejoramiento continuo de los procedimientos de la empresa, pues esta era la única manera de lograr que la empresa se mantuviera competitiva en un mercado en el cual las variables que afectan esa misma competitividad cambian permanentemente.

A pesar de esta última consideración, el tiempo hizo evidente que la intensidad y el ritmo de la competencia que enfrentan las empresas eran tales que la práctica del mejoramiento continuo era insuficiente para mantenerlas competitivas. De este modo, surgió la reingeniería or-

ganizacional. Esta, según su definición básica, consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y de la estructura organizacional de la empresa para optimizar su desempeño. Los factores que guían dicha reestructuración son las mejoras en las medidas claves del desempeño de la organización: calidad, costos, servicio y rapidez.

Quizá por su carácter radical, esta innovadora herramienta de gestión no ha sido implementada adecuadamente. Por lo general, luego de un primer acercamiento a estos planteamientos, muchos gerentes inmediatamente exclaman: "Ah sí, ya sé. Yo ya he hecho eso". A pesar de esta confianza, ellos casi siempre cometían un error. Y es que por reingeniería organizacional no debe entenderse hacer mejor lo que ya se ha estado haciendo (en eso consistía el mejoramiento continuo), ni reorganizar o redistribuir, automatizar o reestructurar funciones; ni, mucho menos, reducir o despedir personal. Se trata, por el contrario, de replantear completamente la forma en que se ha venido manejando la empresa. Se trata de cambiar desde los principios que han servido de base a la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, pasando por la preparación de los empleados para este cambio. Se trata, en suma, de poner todo en cuestión para determinar adecuadamente la estrategia y establecer los procedimientos que permitan a la gestión alcanzar la eficacia operativa necesaria para llevarla a cabo con éxito.

Así, el nuevo orden administrativo tiene como foco orientador al cliente; como eje de la gestión administrativa, los procesos; como elemento de investigación competitiva, el *benchmarking*; como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo, la información; como herramientas de trabajo, las nuevas tecnologías de información; y como elemento de definición de qué se debe o no se debe hacer en la empresa, el análisis del valor agregado.

Outsourcing

Una empresa puede intentar ser más eficaz en su trabajo si corta de raíz los malos hábitos creados y plantea una reingeniería que pueda traducirse en beneficios inmediatos para su negocio. Lo que el sentido común sugiere es que no se intente hacer de todo, ya que eso llevaría a la empresa a diversificar sus funciones y, consecuentemente, a descuidar su planteamiento estratégico y complicar su estructura operativa. Estas indeseables implicancias proporcionarían ventajas a la competencia, pues los productos o servicios que se ofrecerían resultarían poco competitivos.

Por ello mismo, es lógico pensar que uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una organización, de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo. Las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus actividades distintivas, lo que se conoce como su *core business*.

Vistas así las cosas, se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su *core business* y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios. En eso consiste el *outsourcing*.

Según Peter Bendor-Samuel, del Outsourcing Center en los Estados Unidos, el *outsourcing* se da cuando una organización transfiere la pro-

riedad de uno de sus procesos a un tercero. Los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y, consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Por esta razón, el *outsourcing*, como herramienta de gestión, suele generar temores y aversión.

Las empresas, sin embargo, siempre han contratado servicios externos para trabajos específicos o de tipo muy particular. Por ejemplo, en el Perú, la legislación laboral ha permitido la formación de dos tipos de empresas de régimen laboral especial que se dedican a conseguir y proporcionar personal a diversos empleadores. Ellas son las "empresas de servicios temporales" y las "empresas de servicios complementarios", más conocidas como *services*.

Las empresas de servicios temporales se limitan a proporcionar personal por tiempo limitado para cubrir necesidades temporales de las empresas clientes. En cambio, las empresas de servicios complementarios prestan servicios determinados a sus clientes destacando equipos de trabajadores que se hacen cargo de labores específicas que, para el cliente, tienen carácter complementario. Este tipo de empresas suelen ofrecer principalmente servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia. En esencia, se trata de labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.

Sin embargo, existe una diferencia radical entre simplemente complementar recursos a través de la intermediación laboral y la implementación de un verdadero *outsourcing*. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa, que incluye, frecuentemente, la transferencia de la operación de procesos de central importancia, pero no directamente vinculados con el *core business* de la empresa, hacia un proveedor especialista.

Así, las leyes peruanas hacen dicha diferenciación entre los *services* y las empresas de *outsourcing*, ya que indican que "no constituyen intermediación laboral los contratos de gerencia, conforme al Artículo 193° de la Ley General de Sociedades, los contratos de obra, los procesos de tercerización externa, los contratos que tienen por objeto que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo de una empresa y los servicios prestados por empresas contratistas o subcontratistas, siempre que asuman las tareas contratadas por su cuenta y riesgo, que cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, y cuyos trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación".¹

¹ D.S. 003-2002-TR

En ese sentido, el *outsourcing* es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ello no solo se da en términos de reducción de costos —en la medida en que la empresa contratada por estar especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos—, también, en muchas ocasiones, los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y los beneficios. De aquí se desprende que los beneficios del *outsourcing* radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa.

El caso de la filial de Texaco en Argentina es ilustrativo respecto de este hecho. Texaco Argentina requería de un sistema que integrara los procesos a nivel local y que, al mismo tiempo, permitiera la obtención de información con el grado de detalle requerido por la corporación a nivel mundial. Dos de las alternativas consideradas para materializar el anterior requerimiento fueron las siguientes: continuar con una versión actualizada del *software* ya existente o adquirir un *software* local. A pesar de su bajo costo, estas alternativas no garantizaban el cumplimiento de los requerimientos necesarios y, en este sentido, podrían resultar costosas en el largo plazo. Finalmente, Texaco Argentina aceptó la propuesta del Grupo Assa y le entregó muchas de las áreas de sistemas. De este modo, la empresa pudo concentrar sus recursos en su actividad principal y entregar sus áreas de sistemas a un especialista que podría darle, por un costo razonable, habilidades de clase mundial.

Por ello, el *outsourcing* se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios. El esquema de *outsourcing* implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor: es un compromiso del cual surge una alianza estratégica. El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo. A cambio, el proveedor aportará recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente y para, de esta manera, poder crecer juntos. Así, el cliente puede concentrarse exclusivamente en sus actividades distintivas y puede confiar en que su relación con el proveedor le permitirá incrementar el valor de su oferta gracias a una estructura de costos competitiva.

Entendido desde la perspectiva de esta alianza estratégica, el *outsourcing* se convierte en un medio para que las empresas se concentren en sus verdaderas áreas de trabajo y puedan acceder, de una manera operativamente eficaz, a otras especialidades, desconocidas para ellas, a través de personal externo experto en dichos temas. Este modo de gestión se condice, plenamente, con la tendencia actual de la transición empresarial hacia la era del conocimiento o de la información, que está acelerando la "virtualización" de las empresas, un fenómeno que, a grandes rasgos, consiste en la externalización (el *outsourcing*) de todas las áreas de la compañía que no se consideran claves para el negocio o no forman parte de su *core business*.

Según hemos visto, el *outsourcing* es el medio idóneo para conseguir estructuras organizacionales ágiles y que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados. Y esa agilidad se traduce, en términos económicos, en la posibilidad de sacar de la empresa todas aquellas funciones que pueden ser realizadas por especialistas y a un costo más bajo, hecho que redundará no solo en la calidad sino en la eficacia. Es por ello una tendencia en alza. Según los expertos, el *outsourcing* crece anualmente a un ritmo cercano al 30% en el mundo; y es que lo que al principio se aplicaba solo a sistemas de información, a la logística y al transporte ahora se extiende hacia la propia producción, las ventas, el *marketing* o el área financiera.

Bien visto, el *outsourcing* revierte una tendencia empresarial surgida de condiciones históricas muy particulares. Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades para no tener que depender de proveedores externos, algo lógico dada la incertidumbre creada por la economía de guerra y un mundo fragmentado y riesgoso. Sin embargo, este enfoque, que en principio resultaba efectivo, fue haciéndose obsoleto con el cambio en las relaciones internacionales, el avance de las comunicaciones, el desarrollo de la tecnología y la constante tendencia a la especialización.

En este nuevo contexto, terminaría por hacerse evidente que los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como las agencias independientes especializadas en las mismas áreas. Fue así como surgió el *boom* de las agencias consultoras en los años setenta. Las empresas encontraron más económico y eficiente contratar a un consultor externo, experto en un área, que tener que desarrollar y mantener un departamento interno que desempeñara

esas mismas funciones. La razón era muy sencilla: ello no solo les permitía disminuir los costos de personal que implicaba mantener un departamento interno dedicado a procesos ajenos a su *core business*, sino que la calidad del servicio de los asesores externos superaba a la que su propio departamento podía ofrecerles.

En la misma década del setenta, esta tendencia comenzó a hacerse presente con fuerza, más allá del ámbito de la consultoría, en las áreas de la tecnología de la información. Desde ese entonces hasta nuestros días, esta manera de volver eficaces a las empresas ha seguido creciendo y lo hace cada vez con mayor vigor. Para citar algunas cifras, el *Harvard Business Review* ha calificado al *outsourcing* como una de las más importantes prácticas de gerencia de los últimos 75 años; por ello, la inversión en *outsourcing* en los Estados Unidos se ha triplicado de 100 mil millones de dólares en 1996 a 318 mil millones de dólares en el 2001.

Y es que el *outsourcing* se ha convertido en una forma popular y beneficiosa de hacer negocios. Según Coopers & Lybrand, el análisis de cerca de 400 empresas revela que dos terceras partes de ellas recurren al *outsourcing*. Además, sus estudios muestran que las pequeñas empresas que optan por el *outsourcing* son, en general, más robustas que aquellas que lo hacen "todo en casa", es decir, aquellas que no practican el *outsourcing*. Las primeras superan a la competencia en beneficios, prospección de ventas y ratios de crecimiento.

El *outsourcing* también ofrece la oportunidad de concretar negocios de alto riesgo. Este es el caso de las aerolíneas europeas Lufthansa, Iberia, Air France y SAS, que deseaban implementar un sistema de distribución global de pasajes aéreos que operara a escala mundial. Accenture hizo el negocio posible al desarrollar una estrategia de movimiento acelerado de los sistemas de administración de agencias de viajes de Amadeus, uniendo los Estados Unidos y Europa. El siguiente paso fue implementar un avanzado sistema de interfase entre las agencias de viajes y Amadeus. Esta herramienta logró un significativo incremento del volumen de pasajes vendidos y contar con posiciones de venta en América del Sur y Asia-Pacífico. Por otro lado, la información almacenada en el sistema creado por Accenture permitió identificar nuevas oportunidades de negocio en el mercado. Otra vez, podemos observar que el *outsourcing* cambia la perspectiva de realización de un negocio como este, que supone ampliación del mercado, ya que la empresa no tiene que desplazarse ni invertir en costos de instalación de sucursales

y conocimiento de los mercados locales. Sin descuidar su actividad principal, la empresa puede contratar su distribución a un proveedor externo que posea la infraestructura y el conocimiento necesario para llevarla a cabo.

Por otro lado, un estudio realizado por Michael F. Corbett y Asociados sobre un universo de 500 ejecutivos, encontró que en 1999 una de cada cuatro organizaciones incrementó su inversión en *outsourcing* en 25% y que para el final del año 2000 el *outsourcing* representó el 20% en el presupuesto típico de los departamentos de sistemas de los ejecutivos encuestados. Además, dicho estudio mostró que las firmas que operan en mercados dinámicos como telecomunicaciones, productos de alta tecnología y servicios profesionales ya están realizando *outsourcing* en más del 40% de sus operaciones y que la innovación está siendo vista como un beneficio central estratégico del *outsourcing*. Los ejemplos ofrecidos demuestran diversas formas de aplicar el *outsourcing* y las ventajas que las empresas vienen encontrando en la aplicación de esta formidable herramienta de gestión.

Innovación constante

El *outsourcing* se ha desarrollado como una respuesta a los altos costos que supone mantener una infraestructura material y humana que, por no estar directamente relacionada con las actividades distintivas de las empresas, resulta innecesaria. Este exceso de infraestructura llega a provocar altas pérdidas financieras y, en cambio, ofrece poca efectividad operacional, así como tiende a la rigidez en las respuestas frente al mercado.

Frente a ello, tal como los empresarios y los expertos en *outsourcing* coinciden en señalar, las empresas que externalizan determinadas competencias suelen obtener dos beneficios: en primer lugar, eficacia, pues las funciones realizadas por empresas externas suelen practicarse con mejores resultados, ya que dichas empresas suelen ser expertas en el campo para el que se las contrata; en segundo lugar, mayor rentabilidad, pues los costos de externalizar un proceso son inferiores a los que supone que la empresa misma lleve a cabo ese proceso.

La proposición de valor del *outsourcing* radica en dos conceptos clave: conocimiento y masa crítica. Estos dos conceptos combinados son los que logran que un proceso tercerizado sea más económico que hacerlo dentro de la empresa.

Por estas sencillas razones, muchas empresas han pasado de recurrir al *outsourcing* para pequeñas tareas sin demasiada importancia a utilizarlo incluso para competencias tan importantes como aquellas de las que depende el éxito de sus negocios. Y es que el *outsourcing* debe verse como una manera de obtener aptitudes específicas de primer nivel. El tener en la empresa el servicio de manera permanente representa un costo muy alto; el *outsourcing*, en cambio, otorga un alto grado de efec-

tividad en áreas en las que la empresa no desea distraerse o en las que le resultaría muy costoso involucrarse. Asimismo, le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para asegurar sus ventajas competitivas.

En general, lo que se busca es el mejor servicio al mejor precio mediante la utilización de todas las innovaciones y los avances tecnológicos al alcance. Y dentro de este contexto, el *outsourcing* es una de las herramientas de gestión de eficacia más comprobada para llegar a la organización empresarial del siglo XXI con estructuras más reducidas y concentradas solo en aquellas habilidades que contribuyan a desarrollar claras ventajas competitivas.

Esta manera de concebir la gestión ha llevado a que la relación entre quien ofrece un servicio y quien lo adquiere también cambie. Antes, la relación se manejaba a través de un simple contrato cliente-proveedor. Actualmente, se ha convertido en una alianza estratégica entre dos empresas que persiguen un fin común. ¿Cuál es este fin común? Evidentemente, la eficiencia, tanto de la empresa cliente como de la empresa proveedora: en el primer caso, se da a nivel del servicio o producto que la empresa ofrece al mercado; en el segundo caso, a nivel del servicio que la empresa vende a la otra empresa y que redundará en la calidad del servicio o producto que esta última ofrece. De hecho, la empresa proveedora ofrece un producto diseñado específicamente para ese fin, es decir, para los requerimientos específicos de la empresa cliente.

El *outsourcing* permite a las organizaciones mantenerse flexibles, reducir sus costos de operación y ser más eficientes. Por este motivo, las empresas que ofrecen servicios de *outsourcing* están siendo más requeridas por las organizaciones que han decidido centrarse en su objetivo de negocio. Y es que, a lo largo de su historia, el *outsourcing* ha demostrado que mientras más especializada sea una empresa, es decir, mientras más claramente tenga definida su estrategia, lo más probable es que la ayuda experta que necesita solo pueda encontrarse fuera antes que dentro de ella y, por lo tanto, es practicando el *outsourcing* que se podrá poner en práctica esa estrategia con la debida eficacia operativa.

Por todo ello, el *outsourcing* no debe considerarse como un método para ahorrar costos fijos sino, más bien, como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas: líderes mundiales en todos los campos se

concentran en sus mejores capacidades y contratan todo lo demás. Ellos hacen del *outsourcing* su herramienta de liderazgo.

Michael Dell llevó a la cima a su empresa, Dell Computer, especializándose en aquellas capacidades en que sus rivales eran más vulnerables: *marketing* y servicios. No posee plantas, alquila dos talleres para ensamblar computadoras e invierte su dinero en entrenamiento de gerentes de venta y técnicos del servicio. Como contraparte, estos gastos modestos generan grandes ganancias: Dell vende directamente, por catálogo, computadoras compatibles y, con ello, compite con IBM, Compaq - Hewlett Packard, entre otras. Al eliminar al intermediario, que incrementa en un 13 por ciento el precio minorista, tiene precios más bajos. Invierte en activos fijos solo 55 millones de dólares y recibe 35 dólares en ventas por cada dólar en activos. Para Compaq la cifra es de apenas tres dólares.

Du Pont cedió la propiedad y el mantenimiento de sus fotocopiadoras a Lanier, la compañía que le proveía la mayoría de las máquinas y que, a su vez, las compraba a fabricantes japoneses, como Toshiba. Du Pont paga a Lanier una "cantidad" por cada copia y ahorra 70 millones de dólares por año.

Nike y Reebok también prosperaron al concentrarse en sus aptitudes más destacadas: diseño y *marketing* de calzado deportivo. Nike tiene una pequeña fábrica que produce algunas partes de zapatillas. Reebok ni siquiera tiene eso. Ambos encargan casi toda su producción a fabricantes asiáticos. Tanto Nike como Reebok han logrado un retorno sobre activos de más del 16 por ciento y han superado de lejos a cualquiera de sus competidores.

Otro caso considerado hoy en día como ejemplo exitoso de *outsourcing* es el del Continental Bank de Chicago, en los Estados Unidos. Este fue uno de los primeros grandes bancos norteamericanos que accedió a "privatizar" su área más sagrada: el procesamiento de datos. Hoy ahorra 10 millones de dólares al año entregando todo su centro de cómputo a un proveedor externo especializado. Además, se aseguró, mediante un contrato, de que dicha empresa le ofreciera siempre tecnología de punta. Ahora ya no deberá preocuparse más por comprar los últimos "fierros". Asimismo, más de 400 empleados de su área de informática han pasado a ser empleados de su proveedor externo y aprenden a tratar a sus antiguos colegas del banco como sus clientes.

Rompiendo el mito

En el Perú, hace 15 años se logró romper un mito. La empresa COM S.A. ofrecía al mercado, en esa época, un novedoso sistema de impresión de reportes de computadora en microfichas (microfilm). El sistema ahorra importantes costos a empresas con alta demanda de impresión de reportes, pero requería que se entregara a COM S.A. las cintas magnéticas que contenían la información que sería impresa en el microfilm. En otras palabras, las organizaciones ponían a disposición del proveedor las cintas magnéticas durante la noche para que la información contenida en ellas fuera impresa en microfilm y devuelta junto con las microfichas antes del inicio de las operaciones del día siguiente.

Los bancos eran casos ideales para esta tecnología, pero había que romper el mito. En 1987, esta posibilidad parecía imposible. El Banco de Crédito del Perú se convirtió en el principal cliente de COM S.A.; al principio, solo autorizaba la salida de las cintas magnéticas (que contenían reportes de contabilidad, cuentas corrientes y otros) del centro de cómputo en compañía de un funcionario del banco que presenciaba el proceso de microfilmado de las mismas entre la 1:00 a.m. y las 4:00 a.m. Pero, al constatar que los procedimientos de COM S.A. eran lo suficientemente seguros, optó por el *outsourcing* de todos sus reportes de computadora. Se había roto un mito y, con ello, COM S.A. terminó repartiendo las microfichas a cada agencia del banco, abaratando costos y optimizando el servicio. Lógicamente, otros bancos siguieron el ejemplo y, para el comienzo de los años noventa, COM S.A. prestaba ese servicio prácticamente a todos los bancos del Perú.

La correcta evaluación de la eficacia operativa que suponía hacer *outsourcing* en esa rama de su actividad, llevada a cabo por los altos

directivos del Banco de Crédito del Perú, y la temprana visión de COM S.A., junto a su profesionalismo, dieron paso a uno de los más importantes procesos de *outsourcing* que se hayan dado en el Perú en un área tan sensible como la información bancaria. Gracias a ese paso pionero, otras empresas, como la minera Southern Peru Copper Corporation, la petrolera Occidental y otras dedicadas a la comercialización de productos masivos, como Deter Perú y Fabril (hoy integrada en Alicorp), siguieron los pasos de los bancos. Luego lo hicieron las administradoras de fondos de pensiones (AFP), las compañías de seguros y hasta Tektron S.A., operadora de la lotería electrónica La Tinka. Y todo ello en pro de la eficacia operativa y en beneficio de su estrategia empresarial. No es casual que las siglas de COM S.A. respondiesen a la denominación "Consulting Outsourcing Management". Se trataba de la primera empresa en el Perú dedicada al *outsourcing* como actividad central.

Otra ruptura de un mito empresarial se daría, también, en el sector bancario, cuando surgieron las empresas de transporte de caudales: transportes blindados que recorrían la ciudad inspirando respeto, recogiendo y entregando dinero y especies valoradas tanto de agencias bancarias como de otras instituciones del país. El gran paso se daría cuando, en el centro de distribución de las empresas de transporte de caudales, allí donde convergía el dinero y las especies valoradas, se ofreció el servicio de bóveda. En otras palabras, los bancos, cuyo símbolo emblemático había sido siempre las bóvedas, habían optado por tercerizarlas. ¡Qué mejor ejemplo!

En el campo del *outsourcing* de almacenamiento y distribución, es decir, *outsourcing* del proceso logístico de una empresa o institución —que ofrece locales modernos para almacenar productos, así como servicios de distribución—, podemos encontrar el caso de Hasbro Perú, líder en la comercialización de juguetes, que ha logrado importantes ahorros en almacenamiento, así como una notable mejora en la eficiencia de la distribución de sus productos.

Asimismo, Tektron S.A. cuenta con una red de terminales de lotería a lo largo y ancho del Perú. Estos requieren ser operados para recibir dinero todos los días y necesitan un adecuado soporte de *back-up*. Tektron decidió implementar un importante convenio de *outsourcing* con la firma Servicios Transdata S.A. para cubrir todos los servicios antes mencionados.

Por otro lado, en el campo de la enseñanza, el Colegio León Pinelo ha realizado varios proyectos de *outsourcing* con distintas entidades es-

pecializadas para que se encarguen de la responsabilidad de algunos cursos. Así, los cursos de computación están a cargo del Instituto Cibertec, los cursos de inglés han sido entregados en *outsourcing* al Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, y el curso de atletismo ha sido contratado en *outsourcing* con la Federación Peruana de Atletismo e incluye el uso de las facilidades del centro deportivo "La Videna". Por otro lado, esta misma entidad educativa tiene un convenio para evaluaciones psicológicas con la Pontificia Universidad Católica del Perú y, para la capacitación de maestros, ha firmado un contrato con una prestigiosa institución argentina. Este es un perfecto ejemplo de cómo un colegio particular líder en el Perú reconoce el liderazgo obtenido en ciertas materias por terceros, a los cuales contrata para asegurar un alto nivel educativo para sus alumnos.

Otro ejemplo se puede encontrar en las empresas de servicio público, que deben realizar, dentro de su actividad comercial, la lectura de medidores, el corte y reconexión por falta de pago del abonado, la impresión y el reparto de facturas, el levantamiento de información sobre pérdidas o hurtos y el manejo de oficinas estratégicamente ubicadas para recibir los reclamos o realizar los trámites relacionados. Todas estas actividades que conforman la gestión comercial son candidatas ideales para ser entregadas en *outsourcing*. Otra área ideal para el *outsourcing* se da en los contratos de cómputo. En este tipo de actividades, la empresa de *outsourcing* provee *hardware*, *software*, personal especializado e incluso el local donde opera el sistema o una combinación de algunos de estos elementos.

Por otro lado, el convenio realizado entre el Banco Central de Reserva del Perú y la Asociación de Bancos del Perú para encomendar las actividades de compensación electrónica de cheques a una empresa especializada constituye un importante ejemplo de *outsourcing* que se viene llevando a cabo en el Perú. Dentro de ese mismo concepto, los bancos que deben transmitir la información de sus respectivos cheques y otras especies valoradas a la cámara de compensación electrónica están empezando a aplicar proyectos de *outsourcing* para el procesamiento de cheques y otros documentos, de manera que se pueda transmitir la información a la cámara de compensación en el menor tiempo posible.

Finalmente, otra de las empresas que en el Perú utiliza intensamente el *outsourcing* es Telefónica. No solo mediante convenios con empresas especializadas en áreas como sistemas, archivos, trabajos de planta

externa o catastro, sino que, además, ha constituido una nueva filial denominada "Telefónica Gestiona". Esta se encarga de proveer al resto de la empresa servicios de contabilidad, procesamiento de planillas, servicios de asesoría legal y logística, entre otros. Este modelo viene siendo aplicado por Telefónica en los distintos países en los que opera y se ha convertido en un excelente ejemplo de cómo flexibilizar y maximizar la eficiencia al recurrir a especialistas para el manejo de ciertos procesos.

Capítulo 2

¿Por qué hacer *outsourcing*?