

Outsourcing

Autores: C.P.C. y L.A.E. Alfonso Stransky Paniagua, C.P. Daniel Guerrero Gutiérrez y C.P. José Luis Espíndola Espinosa

Outsourcing (Subcontratación o Tercerización) ¿Oportunidad o riesgo?

Hoy en día se habla continuamente sobre las ventajas del outsourcing como panacea para las empresas modernas. La esencia del *outsourcing* es que:

El receptor obtendrá invariablemente un valor superior a su inversión.

La oferta es vastísima, tanto en la variedad de conceptos como en la extensión de los mismos. La variedad de precios es infinita pero todos tienen el denominador común antes indicado (el receptor del servicio invariablemente recibirá un valor superior a su inversión).

En adición al beneficio en pesos y centavos, actualmente se buscan y obtienen valores agregados como:

- Imagen
- Prestigio
- Oportunidades futuras
- Controles
- Y otras, cuyo único límite es la imaginación de los involucrados.

Depende en todo caso de lo claro que el cliente y el proveedor tengan en determinar su objetivo de cuando y como obtenerlo.

El *outsourcing* consiste en buscar y contratar a un tercero para ejecutar funciones que anteriormente hacía la propia empresa o bien funciones que la empresa no sabe como o no quiere desarrollar, según se comenta en el apartado de "Notas adicionales".

Es tan común hoy día que hay funciones que ya no hay duda si hacerlas en la empresa o contratarlas externamente como son:

La limpieza, la vigilancia policial, el lavado de ropa y blancos en Talleres, Fábricas y Hoteles, la recolección de materiales de desecho en Hospitales, etc.

Outsourcing, vocablo inglés que indica tener su origen afuera, es muy usada actualmente en países de habla hispana y tiene el significado de transferir funciones de una empresa a un tercero, para ser ejecutadas de acuerdo con un plan y convenio previos. Algunas personas la han traducido como subcontratación o terce-

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2005

C.P. Ricardo Ancona Sánchez

Presidente

C.P. Eduardo Vargas Priego

Presidente del Consejo Técnico

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

Secretario CDN y Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL
DE FINANZAS CORPORATIVAS

PRESIDENTE

Lic. Isaías Javier Hernández López

MIEMBROS

Act. José Ma. Alcántara Jiménez
 C.P. Lourdes Corrales Castro
 Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera
 C.P. Luis Mariano Enríquez Barrios
 C.P. José Luis Espindola Espinosa
 Lic. Alfredo Fonseca Urbina
 Ing. Alfredo Giorgana de la Concha
 Dr. Juan Carlos Goyenechea Fernández de J.
 C.P. Horacio Magaña Sesma
 Dr. Javier Márquez-Diez Canedo
 Dr. Rubén Martínez Vera
 C.P. Alberto Navarro Rodríguez
 Lic. Manuel Pérez Cruz
 Lic. Andrea Gabriela Ramírez
 Lic. Roberto Reyes Chávez
 Lic. Michael Schwandt
 L.A.E. Y C.P. Alfonso Stransky Paniagua
 Lic. Karel Van Laack
 Dr. Alejandro Violante Morlock
 Lic. Jorge Zúñiga Carrasco
 C.P. Manuel Osuna Fernández
 Ing. José Domingo Figueroa Palacios
 C.P. Juan Hernández Salazar
 Lic. Gustavo Matus Pacheco
 C.P. Víctor L. Esquivel Romero
 C.P. Arturo Arteaga Magallon
 C.P. Enrique Marban Chapman
 C.P. Fernando Lozano
 Dr. Luis Haime Levy
 Ing. Eduardo Riveroll Nava
 Ing. Jaime de la Torre Pérez
 Lic. Daniel Laniado Seade
 C.P.C. Irma Ornelas Valle
 Ing. Jorge Santibañez Andonegui
 C.P. Pedro Hernández Guerrero
 Ing. Ricardo Guerrero Lara
 C.P. Gerardo Serrano Alvarado
 Lic. Fernando Obregón González
 C.P. Raúl Márquez Guerrero
 C.P. Arturo Domínguez Gómez
 Lic. César Pérez Orozco
 C.P. Nelly Molina Peralta

Lic. Martha Arellano Fuentes
 Coordinador del Comité
 Técnico Nacional
 de Finanzas Corporativas

rización, dado que es una función de la empresa que ha contratado a una empresa externa o tercero.

La subcontratación o tercerización no es un concepto nuevo. En la historia se hacen continuas referencias de soldados mercenarios, que son la contratación de personas extranjeras para proteger y salvaguardar a un estado.

Es más frecuente hoy leer sobre éxitos de la tercerización. Empresas tan grandes como IBM, Eastman Kodak, Nike, BP, Sara Lee, Lufthansa, etc., se han beneficiado de esta práctica.

La informática junto con la nomina, fueron de las funciones que más dieron motivo de especulación cuando se empezaron a delegar hacia fuera, dado que se consideraban como estratégicas y/o confidenciales para las empresas.

Hoy día no solamente es usual, sino que muchas empresas lo consideran como algo natural. También se presenta en la actualidad el *outsourcing* en las áreas de Producción, Distribución, Servicios, Desarrollo de Nuevos Productos. Y en casi cualquier otra actividad imaginable y en algunos casos aún inimaginable como en Biogenética.

Debido a ello no solo las grandes empresas, sino también las empresas medianas y pequeñas en un afán de mantenerse competitivas en sus mercados, han incursionado en la tercerización teniendo tantos éxitos como fracasos.

¿Qué lleva al fracaso o al éxito la tercerización de una función?

Los principales consultores expertos en la materia recomiendan que se haga un claro análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y la forma de medir los resultados.

Podemos listar algunos de los puntos más importantes a considerar:

- a).- Definición clara de los objetivos y alcances de la tercerización.
- b).- Involucramiento de la cabeza de la empresa en el proyecto.
- c).- Conocimiento y experiencia en la empresa de la función a delegar.
- d).- Evaluación de la empresa que dará el servicio.
- e).- Evaluación del riesgo que implica una mala implementación.
- f).- Plan alterno de contingencia.

- g).- Supervisión continua de los resultados del proyecto.
- h).- Detección de focos de resistencia al cambio.

Para ilustrar la importancia de éstos, presentamos algunos casos de empresas medianas y pequeñas que han buscado alternativas en la tercerización.

Tercerización de Producción

Una exitosa pequeña empresa familiar dedicada a la fabricación y venta de embutidos de alta calidad en sus 3 tiendas propias y en más de 40 pequeñas tiendas de delicatessen encontró que una empresa americana del ramo tenía costos de producción de la mitad de los propios, a pesar de tener un mayor impacto en el costo de mano de obra.

Al investigar cuáles eran sus diferencias de producción, encontraron que los americanos habían segmentado el proceso de producción y ya no tenían el proceso de matar a los cerdos, sino que compraban directamente la carne al rastro ya habiéndola limpiado.

Esta era entregada a otra empresa que molía los ingredientes y los envasaba con su marca para su distribución.

La empresa americana logró enormes ahorros de la especialización al tercerizar el rastro y empaque de sus productos. Con ello mejoró su participación de mercado pues pudo ser más creativo en sus promociones al contar con mejores costos de producción y poder enfocarse más a su labor comercial.

El Dueño / Director General de la pequeña empresa intentó copiar el modelo, por lo que creó un comité para su implementación. Este comité inmediatamente propuso contratar a un rastro local para sus operaciones de matanza de animales, procesamiento de la carne y su empaque. También sugirió que el almacenaje se hiciera a través de una empresa con refrige-

radores que almacenaban hortalizas y frutas. Los asesores que evaluaron el proyecto recomendaron al Director General establecer un contrato, que definiera claramente las responsabilidades de los terceros y las penas en que incurrirían en caso de falla.

Firmaron sendos contratos con ambas empresas. Con el rastro, les cedieron sus instalaciones y transfirieron a su personal obrero. El éxito fue total, pues la empresa que delegó la función, como conocían perfectamente lo crítico de esta función para la calidad del producto, mantuvieron un estricto control de la producción directamente en la misma instalación, a través de un Gerente de Abastecimientos y personal de Control de Calidad, lo cual les permitió la economía sin menoscabo de la calidad, oportunidad y control de la producción.

El tercero almacenador no tuvo el mismo resultado. Dado que no se le dio la debida importancia a esta función, no se estableció un control estricto del proceso, y aunado a la falta de experiencia en el manejo de carnes, él no cuidó el aspecto de vencimiento por día y hora de los alimentos recibidos, mezclándolos en su refrigerador; dando como resultado la entrega de embutidos con fecha de vencimiento próxima.

Los reclamos y devoluciones de los clientes fueron cuantiosos generando muchas pérdidas. El contrato firmado ayudó a resarcir parte de los daños, sin embargo, la pérdida de mercado por la pérdida de confianza fue más costosa que las devoluciones. La falta de experiencia del tercero, aunado a la falta de supervisión adecuada dio origen a la pérdida del control.

Este caso muestra que, cuando se establecen claramente los objetivos y la forma de medición; así como la supervisión de la función delegada del rastro, como este ejemplo, el éxito es adecuado.

En cambio, en el caso de refrigeración no se tuvo el mismo buen resultado, pues el proveedor no tenía experiencia en el ramo, y tampoco se establecieron los controles adecuados.

Notas adicionales

a).- En internet existen más de 5,000,000 de páginas conteniendo referencias de outsourcing.

b).- Si el lector obtiene una sola idea de aplicación práctica, este artículo habrá cumplido con su propósito.

c).- Algunas razones para implementar outsourcing:

- Reducción de costos.
- Mejora de procesos.
- Liberación de capitales para inversión estratégica.
 - Manejo eficaz de labores difíciles o que requieren tecnología especializada
- Compartir riesgo.
- Disminución de temor en la toma de decisiones.
- Obtención de sinergias para el logro de un fin noble.
- Permite trabajar mejor (no más).
- Obliga a pensar en la esencia del negocio (core business) más que en los procedimientos cotidianos.

Ejemplo:

- Manejo de almacenes.
- Custodia, recepción y despacho.

Pero también:

- Reportes de obsolescencia
- Máximos y mínimos
- Demandas estacionales
- Costos por volumen y peso
- Vías alternas de empaque y embarque

Conclusión:

El adecuado conocimiento de los clientes, la planeación y definición clara de funciones de cada una de las partes, así como la estandarización de procesos, tanto del cliente como del proveedor de *outsourcing* genera círculos virtuosos para ambas partes, donde el cliente puede enfocarse más al objetivo primordial del negocio y el proveedor de outsourcing obtiene una ganancia a través de su especialización.

En México es frecuente que las empresas pequeñas o medianas sean familiares, lo cual dificulta en cierto grado la introducción de conceptos específicamente profesionales independiente, con el único propósito de identificar los intereses de empresa antes que los de personas, por lo que ocurre que la preparación del proveedor del outsourcing suele ser mayor que la del cliente, lo que dificulta o por lo menos hace lenta la introducción de este concepto.

Afortunadamente los proveedores de *outsourcing* cada vez más hacen su trabajo eficazmente y es de desearse y se desea que más y más empresas familiares enfoquen sus objetivos, a fin de incrementar su competitividad en un mundo cada día más demandante, por su propio bien y el de la industria, el comercio y los servicios nacionales.

El cliente no necesariamente recibe lo que merece o desea, recibe lo que es capaz de negociar y controlar.

El cliente debe buscar valores agregados en adición a la simple mejora de la actividad. Como por ejemplo: Imagen, prestigio, oportunidades futuras, controles, y otras, cuyo único límite es la imaginación de los involucrados.

ESTIMADO SOCIO

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente al autor: C.P.C. y L.A.E. Alfonso Stransky Paniagua, C.P. José Luis Espíndola Espinosa y C.P. Daniel Guerrero Gutiérrez
e-mail: astransky@grupoado.com.mx, espi1022@aol.com y dguerrero@emyco.com o apge@prodigy.net.mx