

5. OUTSOURCING.

5.1. Concepto de Outsourcing.

Outsourcing es comúnmente concebido como una “práctica empresarial de asegurarse proveedores externos para funciones que una vez fueron desempeñadas internamente o por nuevas funciones que apoyen o aumenten operaciones internas que de otra manera habrían sido desempeñadas dentro del mismo negocio. Mantener funciones clave y contratar fuera operaciones periféricas es conocido como tercerización estratégica, es usualmente un medio para “mantener la competitividad”. Una definición simplista de esta práctica supone el uso por parte de una empresa A de insumos producidos por parte de otra empresa B, sea ésta extranjera o no relacionada con la empresa A. Lo importante es simplemente que un tercero desempeña una función que antes era propia de la empresa que decide dejar de desempeñarla y trasladársela a un tercero.

Al término outsourcing, sin embargo suelen dársele diversas acepciones. La primera es aquella por la cual una empresa recurre a trabajadores que residen y trabajan fuera de la empresa pero que proveen sus servicios de manera transfronteriza a clientes que residen en otro país. En el lenguaje del comercio internacional esto se conoce como el modo 1 de prestación de servicios del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio. Un ejemplo de este modo de prestación es el soporte técnico que se da a través de un centro de llamadas a clientes en otro territorio, o el mantenimiento y reparación de aeronaves de matrícula extranjera que se puede hacer en un taller localizado en un tercer país.

Un segundo uso del término outsourcing - que también se relaciona con el comercio internacional - tiene que ver con el flujo de mercancías intermedias para su uso en la producción de bienes finales. El ejemplo clásico es el de la producción de automóviles, en donde poco a poco las compañías comenzaron a comprar a terceros productos de bajo contenido tecnológico, como ventanas, asientos, perillas plásticas, entre otros, para utilizarlos en el ensamblaje del producto final, es decir, del automóvil.

Un tercer enfoque tiene más bien relación con la inversión extranjera. En este caso se trata de empresas que trasladan su producción doméstica a un tercer país (modo 3 de prestación de servicios en el lenguaje de comercio internacional), o que contratan en otro país a empresas que realizan una parte no esencial de sus funciones. Ejemplos de esta modalidad son aquellas empresas especializadas en manejar bases de datos, respaldos de información para bancos o manejo de inventarios y planillas. En particular, cualquier entidad financiera se apoyo en empresas externas para que le realicen y manejen su seguridad, impresión de cheques, emisión de tarjetas de crédito, preparación y distribución de estados de cuenta, servicios de atención al cliente, etc.

En resumen, esas tres acepciones se refieren a la importación de servicios desde un tercer país, la importación de mercancías desde un tercer país y el uso de capital doméstico en el extranjero.

Podemos encuadrar el outsourcing dentro de los contratos de servicios informáticos, pero sin lugar a dudas la complejidad que presenta el mismo, debido a las diferentes aristas que posee, hace de ésta su principal característica.

El contrato de outsourcing en general responde a toda una tendencia vinculada a la reorganización de las grandes organizaciones a nivel mundial (procesos de reingeniería organizacional), entendiéndose que las mismas deben concentrar sus esfuerzos en el "business", en el objeto de la organización o sea en el corazón de la misma, para obtener una mayor competitividad. Para ello es necesario encomendar a un tercero las tareas periféricas, como pueden ser el manejo de stock, transporte, almacenaje, procesamiento de datos, etc.

Podemos preguntarnos como diferenciamos la actividad principal de las periféricas o donde están los límites. Se ha respondido a esto con el ejemplo de la compañía Ford de motores, que ha decidido que ya no quiere fabricar motores y ha contratado a Mazda de Japón. Uno pensaría que fabricar motores es la esencia de la función manufacturera automovilística. Igualmente algunos creen que el sistema de información es crítico para su operación como lo es un motor para un auto; de todas maneras esto no implica que la organización necesite manejar el sistema de información directamente. Para hacer otra analogía, la electricidad es inequívocamente crítica para todas las organizaciones, pero la mayoría de las compañías no están involucradas con su producción.

Ese proceso expansivo del término "outsourcing", puede coincidir con lo que sería su traducción gramatical al castellano, definido como "abastecimiento exterior", "suministro desde fuera", etc.

Desde esta perspectiva, los análisis efectuados desde la ciencia económica o empresarial vienen a coincidir con esa acepción expansiva de la idea, pues, por ejemplo se define el fenómeno como:

a) El caso en el que el empresario confía a un tercero una función productiva -- incluida la adquisición y gestión de la fuerza de trabajo-- antes ejecutada por sí mismo mediante la propia organización empresarial.

b) El proceso por el cual una tarea o actividad que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa pasa a ser externalizada hacia un proveedor externo.

c) Todos aquellos procesos consistentes en la externalización de actividades que no sean consideradas competencias básicas de la organización, independientemente de que aquellas fuesen desarrolladas o no previamente por la empresa.

d) Como la tendencia cada vez más acusada entre las grandes empresas, a contratar con terceros los servicios que precisan en las áreas de informática, de vigilancia, seguridad, entre otras. De este modo, el subcontratante puede concentrarse en la estrategia y en la gestión de su actividad propia.

e) El "contraer por fuera" o "suministrar externamente" se define como aquellas actividades que representan un componente de los procedimientos del negocio propios a la institución realizada

parcialmente o enteramente por terceros o por otras entidades dentro del grupo de quien la institución forma parte.

Hemos de destacar, además, caracteres específicos del contrato objeto de este trabajo, entre los que podemos enumerar los siguientes:

a) De tacto sucesivo o ejecución continuada: se trata del cumplimiento de una tarea de ejecución periódica o permanente, dentro del plazo estipulado contractualmente.

b) Precio: En la mayoría de los casos se pactará el pago escalonado o en cuotas. Para el cálculo del precio, el outsourcer tendrá en cuenta la inversión que deberá realizar, estimando la cantidad de horas necesarias para alcanzar el nivel de servicio que se pretende, el personal que tendrá que contratar para tal fin, la complejidad del software y precio del hardware necesario.

5.2. Antecedentes del Outsourcing.

El Outsourcing se fundamenta en la adaptación que es exigible para responder al nuevo entorno competitivo. Dadas las circunstancias que se viven en el mundo empresarial es necesario que las empresas se concentren en identificar, cultivar y explotar un conjunto de competencias nucleares, sobre las que deben construir ventajas competitivas a mediano plazo. El resto de las competencias se deberían incorporar a la empresa desde el exterior, mediante el Outsourcing.

El Outsourcing en el sector de servicios tiene su comienzo durante la recesión de la década de los 80, cuando los empleadores deciden enfocar su atención en su negocio principal, y subcontratar actividades periféricas a otras empresas especializadas, procurando así la reducción de costos. En ese momento, no hubo mayor debate por cuanto esta subcontratación se daba usualmente dentro de la misma empresa con filiales en otros países (práctica conocida como offshoring) o con terceras empresas localizadas en el mismo país. Por el contrario, el foco de la atención en ese momento se cifraba sobre la amenaza de la competencia de Europa y Japón, y la pérdida de competitividad y mercados para una economía que en esos momentos se hallaba en recesión. Bajo estas premisas, el debate sobre fuga de empleos que más adelante tiene lugar, no despierta durante este período.

La traducción al castellano del neologismo inglés Outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales. La consideración que se debe otorgar a los clientes y a los proveedores e incluso a los competidores, es la de socios en una empresa que trasciende los límites de la propia organización, en las que la principal relación ya no será la competencia, sino la coevolución.

En este enfoque surge, también de forma natural el concepto de Outsourcing, como una moderna relación de colaboración entre dos socios; uno de los cuales aporta al otro, competencias que es capaz de desarrollar mejor.

El comercio internacional se ha transformado en una actividad central en las políticas públicas y un factor dinámico en los procesos de regionalización y globalización, constituyendo un intercambio de bienes y servicios entre mercados y regiones.

Los países desarrollados son los principales promotores de este tipo de procesos, en conjunto con los escenarios de servicios integrados por telecomunicaciones, procesos de información y datos, servicios financieros, transportes, construcción, publicidad, servicios culturales, turismo, servicios profesionales y otros que son compartidos con los bienes.

El término "outsourcing" proviene de la experiencia empresarial americana, que comienza a emplearlo a principios de la presente década, para intentar identificar nuevas formas de organización de la actividad productiva, particularmente facilitadas o potenciadas por la extensión de las nuevas tecnologías. Así, para algunos, se afirmará que el "outsourcing" "consiste en ceder a un tercero todos o parte de los servicios informáticos propios para que ese tercero se los preste a través de un contrato de servicios".

Ahora bien, este término experimenta una significativa expansión, para referirse a la cesión a terceros de otros servicios diversos a los propiamente informáticos, con la finalidad de reforzar el objetivo de que la empresa cedente se dedique a lo que constituye su actividad nuclear, contratando la ejecución de cualquier otro tipo de funciones adicionales, por muy esenciales que sean éstas.

Clases de outsourcing.

La transferencia de una tarea interna a un tercero no es un negocio nuevo, así como tampoco es necesario que incluya todas las funciones de un sistema de información. Por tanto podemos hablar de dos tipos diferentes de acuerdos de outsourcing: a) la transferencia parcial de las actividades informáticas y los recursos a ella asociado y b) la venta total de los activos computarizados de la empresa.

a) Transferencia parcial: se tercerizan en este caso determinadas aplicaciones del sistema, sobre todo las partes más débiles o menos desarrolladas y mantenemos en la empresa las áreas potenciales relacionadas con el soporte del sistema, por ejemplo. En este caso mantenemos en la empresa a un gerente de procedimiento que decidirá que tareas se realizarán fuera de la empresa.

b) Compra de capitales: se puede vender un paquete completo de capital de los sistemas de una empresa. Esto provee una infusión de efectivo en la organización, al mismo tiempo en que se transfiere el capital a un outsoucer. Estos pagos periódicos que realiza la empresa que contrata al outsoucer, son deducibles del gasto, lo cual constituye una de las ventajas de esta modalidad contractual. No es necesario trasladar los bienes físicos de la empresa, aunque sí podrán transferirse los empleados de una empresa a otra, desplazando responsabilidades. Pero aparentemente la situación es la misma, los empleados trabajan en el mismo sitio físico y con los mismos bienes.

5.3 Subcontratación y outsourcing.

Outsourcing o Tercerización.

Como se mencionó anteriormente el Outsourcing o Tercerización, también llamada subcontratación, es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

Podemos definirlo también como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, se ha venido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

El proceso de tercerización.

En esta etapa desarrollamos los pasos convenientes a seguir en todo proceso de Outsourcing, señalando cuales son los principales puntos a tener en consideración.

Proceso de tercerización.

- Identificación de las competencias básicas
- Identificación de procesos o actividades tercerizables • Repensar la organización
- Benchmarking
- Evaluación del costo de oportunidad
- Definición de especificaciones
- Implementación; formación del equipo
- Selección de proveedores
- Redacción del contrato
- Implementación del servicio
- Control
- Manejo de conflictos

Identificación de las competencias básicas.

En este primer punto se determina cuales son las habilidades y claves de competitividad con las que cuenta la empresa, las actividades para las cuales están en condiciones y las ventajas para explotar. A partir de las mismas la empresa decidirá donde le conviene invertir recursos y centrar sus esfuerzos.

Según Hamel y Prahalad, “los atributos que soportan la competitividad de la organización están ligados a las competencias básicas, las que otorgan posibilidades de ampliar la creación de valor en la cadena interna y de la industria...”. Consecuentemente, proponen la evaluación de tres aspectos para identificarlas:

- Accesibilidad al mercado: Posibilidad de acceder a nuevos negocios a través de productos y servicios que surgen de explotar atributos distintivos de la organización.
- Imitabilidad: Cuanto más altos son los costos de imitación - desarrollar atributos similares-, más importante es la ventaja competitiva de la empresa.
- Creación de valor: Son las cualidades que contribuyen significativamente a la percepción del valor por parte del cliente.

Para arribar a esta clasificación es necesario realizar un análisis cuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros, recursos humanos y organizacionales, creando una matriz que clasifique las competencias según las ventajas que representa frente a los competidores y cuan fácil puede resultarle a estos reproducirla.

Identificación de procesos o actividades tercerizables.

En toda empresa hay distintos tipos de procesos en función de su importancia para la marcha del negocio. Los mismos son:

- Centrales: Son los no tercerizables. Están ligados a la capacidad de la empresa de crear valor al cliente; o sea aquello que mejor sabe hacer y en los cuales debe centrar todo su esfuerzo.
- Estratégicos: Pueden o no ser tercerizables. Están vinculados a los primeros y no siempre son percibidos por el cliente.
- De Apoyo o Servicios: Son tercerizables. Hacen al funcionamiento de la organización satisfaciendo necesidades de las áreas centrales, pero no revisten importancia crítica para el negocio.

Las actividades tercerizables son aquellas que no:

- Están ni estarán ligadas a procesos centrales.
- Agregan valor perceptible para el cliente.

- Implican pérdida de flexibilidad para la organización.
- Significan un aumento irracional del poder de los proveedores.
- Llevan a la pérdida del control sobre recursos claves.

Repensar la organización - Modificación de la estructura.

En esta etapa se analiza la organización como una serie de procesos que unen al proveedor con el cliente, poniendo énfasis en los vínculos y las relaciones entre las actividades y visualizando a la organización como un conjunto de procesos que generan valor. Es necesario conocer en detalle los procesos y los responsables de los mismos, establecer un orden de importancia y , depurar la lista, procurando que no haya en la misma más de diez o doce procesos. De esta análisis se desprenden los procesos que están profundamente vinculados con la calidad percibida por el cliente, los que sirven de apoyo o servicio, y los que configuran la administración de la organización.

El tercerizar actividades implica una disminución de la estructura propia de la empresa, lo que trae aparejado conflictos en el personal afectado y la aparición de costos de reestructuración.

Benchmarking.

Es un proceso que compara el desempeño de una organización con el resto del mercado. Tiene como objetivo detectar elementos que permitan agregarle valor económico a una organización a través de mejoras en la calidad, la eficiencia, la efectividad, el servicio y la competitividad.

Los elementos que componen un proceso de benchmarking son:

- Percepción: conocer el resultado global del negocio, el desempeño de la empresa y los resultados que obtiene en sus procesos, estrategias, productos y servicios.
- Comparación: comparar la performance con la de los mejores del mercado, y busca establecer los motivos de las diferencias.
- Aprendizaje: establecer el modo de alcanzar la performance de los mejores y la forma en la cual deben interactuar los facilitadores para colaborar con el logro de los objetivos de la empresa.
- Creatividad y esfuerzo: recrear los facilitadores dentro de la organización para que la inversión a realizar redunde en los resultados esperados en términos de retorno de la inversión y tiempo de ejecución.
- Rediseño: implementar el plan de acción propuesto para adquirir las competencias del mejor.
- Cambio: revisar los resultados de los esfuerzos realizados, dando paso a una nueva búsqueda de oportunidades de mejora, para mantenerse así en constante crecimiento y estar a la altura de los mejores del mercado.

Evaluación del costo de oportunidad.

Se realiza el cálculo del costo de oportunidad que representaría para la empresa adquirir las habilidades de los mejores, lo cual implicaría el planeamiento de un proyecto de inversión, o adquirirlas a través de un tercero. Hay que decidir entre hacer y comprar.

Definición de especificaciones.

Del proceso de benchmarking se obtiene una serie de especificaciones y parámetros que hacen a la buena performance de las mejores empresas. Esto es de utilidad tanto en el caso en el que se haya decidido “hacer” como “comprar”. Si se decide “comprar”, es importante definir el vínculo cliente proveedor. El contrato de tercerización dependerá de la flexibilidad que tenga la empresa sobre el proceso o actividad y el grado de control que esta considere necesario.

Implementación - Formación del equipo.

La organización reclutará las mejores capacidades y conocimientos disponibles. De acuerdo a la importancia estratégica del proceso a tercerizar y el impacto que este causará, se debe analizar las características del equipo a designar. La conformación del equipo es de suma importancia. Este deberá ser interfuncional, y representar claramente los intereses de los clientes destinatarios de las actividades a tercerizar. Asimismo, debe conocer todos los aspectos inherentes a la actividad y la incidencia de la misma sobre el resto de los procesos, especialmente los centrales. Es conveniente exista un líder de proyecto, un plan de acción con resultados esperados fijados y mensurables, un soporte legal y asesoramiento externo (consultoras).

Selección de proveedores.

La tercerización de un servicio implica un riesgo tanto para el comprador como para el vendedor. La adjudicación del servicio a un tercero no es tarea fácil, ya que involucra aspectos tales como el precio, la calidad, la continuidad, el tiempo. Los criterios de selección dependerán del tipo de proceso que se esté tercerizando y su importancia estratégica para la organización, la capacidad y posibilidad de negociación del proveedor, la cantidad de proveedores disponibles, etc.. La evaluación de las distintas alternativas se debe hacer en función del peso de distintas variables dentro de una tabla de decisiones; es decir, se definen una serie de atributos deseables de los proveedores y se les otorga un puntaje o peso dentro de la decisión; para luego hacer una evaluación respecto sobre en que medida cumplen cada uno de los proveedores postulantes con los atributos buscados. Este método le da homogeneidad, racionalidad y objetividad a la evaluación de todos los proveedores. Respecto de los atributos deseables a evaluar podemos citar:

- Tamaño
- Experiencia

- Capacidad y velocidad de repuesta
- Precio
- Porcentaje de errores
- Tecnología
- Innovación
- Cartera de Clientes
- Capacidad Financiera
- Imagen en el mercado
- Trayectoria
- Calidad

La evaluación del proveedor potencial debe incluir indicadores tales como:

- Orientación al cliente
- Competitividad, interés y esfuerzo por alcanzar metas y superarse
- Trabajo en equipo
- Estructura de su organización
- Capacidad de reacción ante prioridades y adaptación a los cambios
- Calidad del servicio y actitud de superación de estándares
- Comunicación eficaz y oportuna
- Sentido del negocio; o sea la evaluación correcta sobre los beneficios de sus propuestas •
- Capacidad de planificación y control
- Capacidad negociadora.

Es importante antes de cerrar el convenio, corroborar la calidad del servicio ofrecido a través de visitas a los clientes del proveedor e inspecciones directas a sus instalaciones, soporte físico, procesos internos y empleados.

Redacción del contrato.

Es imprescindible contar con un contrato escrito que vincule legalmente a las partes, para lo cual es necesaria la intervención de un asesor legal con experiencia en Outsourcing. Hay que tener en

cuenta que dada la naturaleza de la operación, puede ser difícil tener un contrato donde estén expresados todos los derechos y obligaciones de cada una de las partes para cada situación que pueda suscitarse. Sobre esto, que consideramos de significativa importancia, debe desarrollarse en profundidad el análisis referido a los aspectos legales del Outsourcing.

Implementación del servicio.

Luego de confeccionado y firmado el contrato, entra en vigencia el servicio y comienza la integración del proveedor externo con el proveedor como así también la integración con los clientes externos e internos. El periodo de adaptación deberá ser monitoreado para evitar posibles conflictos que puedan suscitarse, e impedir de esta forma la incorrecta prestación del servicio. Luego de este periodo de adaptación, se armará un equipo de implementación, el cual estará formado por el proveedor externo y los proveedores internos que intervienen en el proceso tercerizado.

Control.

Es realmente importante establecer un método de control. Se deberán realizar revisiones periódicas en pos de mejorar y no de sancionar. De esta forma se podrán prevenir mayores inconvenientes. Principalmente, debe evaluarse la existencia de desvíos respecto de los estándares establecidos. Respecto a los desvíos debe analizarse:

- Su importancia
- Su impacto en procesos dependientes • Su frecuencia y ocurrencia
- Las acciones correctivas implementadas
- La respuesta del proveedor a las acciones correctivas

Toda esta evaluación deberá ser documentada para que sirva de testimonio en caso de litigio. Por este motivo es conveniente que el método de control y su forma de documentación quede registrado en el contrato. Mantener un flujo continuo de comunicación, trabajar en forma conjunta, integrar capacidades, dialogar permanentemente y realizar reuniones periódicas de evaluación de la performance y satisfacción de los clientes internos y externos, son los puntos más importantes a aplicar en lo que respecta a la relación con el proveedor.

Manejo de conflicto.

La crisis aparece cuando se presentan los mismos síntomas que llevaron a la tercerización del proceso. Algunos de ellos son:

- Problemas o quejas de los clientes externos
- Problemas o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto costo frente a las alternativas de mercado

- Posibilidades de mejoras conocidas surgidas de un benchmarking
- Existencia de nuevas tecnologías

- Perdida del atractivo de la vinculación con el proveedor

- Reenfoco de las actividades del proveedor

La necesidad de desvinculación puede venir de cualquiera de las dos partes. Se puede negociar y tratar de solucionar las cuestiones en conflicto, pero de decidirse la desvinculación, tendrán que afrontarse los costos de asumir como propia la actividad tercerizada o los costos de la búsqueda y aparición de otro proveedor.

Cuando hablamos de un conflicto proveniente del mismo proceso, se aplica el concepto de responsabilidades compartidas; es decir que tanto proveedor como la empresa contratante se hacen cargo del problema en forma conjunta y responden ante el cliente tratando de evitar el litigio e intentado una salida negociada.

Para evitar llegar a conflictos graves es necesario anticiparse controlando eficientemente, de forma tal de poder detectar los desvíos, corregirlos e impedir que estos se traduzcan en problemas con los clientes. La ineficiencia en el desarrollo del proyecto y la tecnología pueden causar dificultades, e incluso llevar al fracaso. No debe descuidarse la importancia relativa que tiene el personal en el éxito por lo que es fundamental tomar las medidas precautorias para evitar la posible pérdida del personal calificado.

Consideraciones antes de efectuar la contratación.

Antes de adoptar la decisión de contratar hay que efectuar una serie de consideraciones, tales como:

- Ubicación del servicio

- Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio

- Capacitación de usuarios

- Convenios adecuados de seguridad

- Disponibilidad del servicio y capacidad

- Acceso a tecnología avanzada

- Posibilidad de migración a sistemas más avanzados
- Planes de contingencia preparados

- Calidad del servicio

- Relación con proveedores.

Riesgos que se presentan.

El riesgo de contratar siempre está presente. Algunos de los más sobresalientes son: • Seguridad

- Negociación del contrato adecuado
- Pérdida de control
- Selección del contratista
- Amenazas a la confidencialidad
- Calidad del proveedor
- No concluir el proyecto por errores del contratista
- Costos
- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final.
- Estabilidad financiera del subcontratista
- Cambio en el negocio, la tecnología y hasta el producto durante la vida de un contrato • Retorno del servicio a la empresa original
- Incompatibilidad de las motivaciones y/o habilidades, cliente - proveedor
- Cambios en el entorno
- Incremento en la dependencia con los entes externos

Funciones a contratar.

Las funciones a contratar son las que tienen las siguientes características:

- Son relativamente independientes
- Hacen uso más intensivo de recursos
- Tienen una tecnología rápidamente cambiante
- Requieren una gran inversión.
- Son servicios especializados y de apoyo
- Tienen patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Están sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.

Las funciones que más se han contratado son: suministro de materiales, consultoría y capacitación, tecnología informática, servicios generales y logística.

Funciones que no se aconseja contratar.

Existen funciones que no deben recomendarse para tercerizar; aunque en algún caso se puedan tener resultados exitosos. Las mismas son:

- Administración de Planeación Estratégica
- Administración de Finanzas
- Administración de la Consultoría Gerencial
- Control de Proveedores
- Administración de Calidad y Administración Ambiental

Ventajas del outsourcing.

Las ventajas tácticas y estratégicas principales son:

- Reducción de costos
- Transformación de los costos
- Reducción /reubicación del personal
- Disminución de problemas operativos
- Mejoramiento de la calidad
- Liberación de capital
- Acceso a los recursos necesarios de manera rápida y sin inversión
- Reducción de riesgos debido a la gestión compartida con el proveedor • Mejor administración del tiempo
- Agilización de las decisiones