

Tercerización de procesos y actividades

Tapia, Gustavo N.

1 — Conceptos básicos

El planteo de tercerizar actividades en forma generalizada es fruto de las características de la economía actual considerando los cambios tecnológicos, la globalización e internacionalización de los mercados, la desregulación del comercio mundial y la feroz competencia en toda área de negocios. Todas estas circunstancias trastocaron en muy breve tiempo el escenario económico, surgiendo entonces así, compañías relativamente pequeñas y muy flexibles que inquietaron a las empresas más grandes sobre la continuidad de sus negocios en el mundo. Como reacción, estos últimos revisaron sus valores agregados y comenzaron a contratar con terceros una serie de actividades no específicas, con la finalidad de ampliar su capacidad y poder hacer frente a la competencia de las nuevas organizaciones. Hacia fines de la década de los ochenta se acentuó la recesión económica internacional, y se planteó la reducción de costos como un objetivo central, siendo para esto la tercerización un elemento clave. Un proceso similar se verificó en el sector público, tomando auge el proceso mundial de privatizaciones de servicios públicos y empresas del Estado. Se comenzó a transferir a terceros una serie de actividades que para los gobernantes no participaban de la finalidad específica de los estados.

Una conjunción de enfoque económico y perspectiva estratégica conforma el elemento que propulsa la tercerización como elemento insertado en los nuevos modelos de gestión empresaria.

El outsourcing es la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que haya sido previamente producido por la propia empresa o esta se halle en condiciones de hacerlo, y se trate de bienes o servicios vinculados a su actividad. Consiste en ceder algo a terceros en lugar de ejecutarlo en la propia empresa.

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

Resumiendo: la tercerización implica que una organización externa, sea vendedora o proveedora, se haga cargo de un servicio o actividad interna de la compañía. Este tercero asume la responsabilidad de la operación y tiene el gerenciamiento de las funciones asociadas al servicio requerido.

Como operación, la tercerización implica invertir en un proceso de largo plazo en una relación con un tercero por lo que debe resultar beneficioso para ambas partes. En tanto el prestador busca lograr utilidades, el prestatario confía en lograr un ahorro de gastos, accediendo a la mejor tecnología para sus productos y/o servicios. De allí que el factor crítico que aporta el proveedor sea la innovación de sus sistemas con tecnología de punta y solución

apropiada a los problemas usuales.

Los factores más importantes para pensar y llevar a cabo un outsourcing son:

- La reducción de costos y mayor previsibilidad de los cargos del proceso.
- Minimización de activos propios para tener mayor capital de trabajo.
- Concentración y foco en el negocio principal.
- Introducción en el nuevo know how técnico, evitando los riesgos de innovación.
- Disminución de algunos costos indirectos generados por las habilidades necesarias por el proceso que son objeto de la tercerización, como algunos servicios profesionales o técnicos que las empresas muchas veces contratan a tiempo completo.
- Ampliación en la gama de prestaciones que brinda el proveedor aplicable a necesidades particulares de los clientes.

Las mayores ventajas del prestador se basan en una economía de escala importante con una interpretación contextual correcta para posicionarse como referente de las operaciones que el prestatario solicita.

Para el prestatario, las funciones tercerizadas, son una solución a ciertos problemas para atender a las funciones principales que a diferencia de las primeras aun cuando son necesarias no agregan un valor relevante al cliente.

En la actualidad, el outsourcing es una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de «parte del negocio» o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo llamado Outsourcer, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente. Entre los más frecuentes servicios tercerizados encontramos, los servicios de distribución de productos, telemarketing, servicios informáticos, selección y/o capacitación de personal, eventos, liquidaciones de sueldos y jornales, entre muchos otros posibles.

En Outsourcing deben considerarse dos decisiones gerenciales: la decisión sobre Fabricar o Comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño idóneo o la cantidad necesaria de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia del Outsourcing.

El Outsourcing está reconocido como un mecanismo vital para estimular el empleo local a través de lo que se conoce como enlaces nacionales. La nueva relación cliente — proveedor es benéfica ya que cada uno comparte los mismos objetivos. El empleo de personal externo y el diálogo nuevo y fresco que resulta, dan lugar a una creatividad y a un potencial o espontaneidad que antes eran difíciles de obtener. Lo que ha sucedido es que las ventajas de las economías de escala han sido neutralizadas con lo que podría llamarse parálisis de movimiento, debido a que las estructuras administrativas burocráticas han hecho que la creatividad y flexibilidad sean difíciles de obtener. Los nuevos procesos de aplanamiento de las organizaciones y la creación de relaciones más estrechas con los proveedores han ayudado

a asegurar que la decisión de comprar puede ser más favorable que la de fabricar, excepto en los casos en que hay enormes economías de escala.

El Outsourcing está siendo crecientemente transitado por las compañías movidas por la urgencia de crecer en eficiencia y eficacia de su gestión para sostener sus posiciones en los mercados globalizados e hipercompetitivos.

Resulta imprescindible enfocar el proceso de toma de decisiones relacionados con los proyectos de tercerización teniendo en cuenta, conjuntamente, los factores estratégicos y económicos involucrados en tales proyectos.

Para tomar una decisión correcta, en esta materia se requiere de un análisis económico completo, sometiendo a evaluación de la conveniencia de todas las actividades del proceso objeto de la tercerización. Deben excluirse de este proceso, las actividades y procesos, que son parte de la misión vital del negocio.

Algunas actividades que habitualmente son objeto de tercerización:

- Logística: distribución de productos a clientes (incluyendo expansión, entrega y cobranza) y obtención de materiales de proveedores (incluyendo recepción, transporte y almacenamiento).

- Actividades de tipo administrativo: Este incluye en sentido genérico ítems tales como liquidación de sueldos y jornales, facturación, pago a proveedores, selección y capacitación del personal (a través de consultoras), manejo de asuntos legales (litigios, juicios, llevados adelante por estudios de abogados especializados), desarrollo e implantación de software, etc.

- Procesos productivos: industriales, parciales o completos, así como actividades de servicios a estos, tales como mantenimiento, control de calidad, seguridad industrial, etc.

- Obtención de materiales: Partes y componentes de productos que se adquieren a proveedores en vez de ser fabricados en la propia planta. Significa el abandono del modelo vertical; caso extremo es la elaboración directa en terceros (uno solo o varios) del producto terminado, el cual luego se destina simplemente a la venta sin ningún proceso de transformación ni valor agregado desde el punto de vista industrial (si se le agrega el valor de la marca u otros elementos destinados a posicionarlos en la mente del consumidor).

- Actividades comerciales: gestión de ventas, diseño de campañas promocionales y publicitarias de productos, organización de eventos, investigaciones y auditorías de mercado, etc.

- Servicios generales: comedor, vigilancia y seguridad, servicios médicos, etc.

Modalidades de outsourcing

- **Right-sourcing:** Este término 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 más efectiva. Sin embargo, en la práctica 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 del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

- **Co-sourcing:** Es una modalidad surgida recientemente, la cual consiste en que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

- **Out-tasking:** Una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el outsourcing transita hacia:

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

2 — Ventajas y desventajas de la tercerización

Hemos analizado que la empresa se concentra en hacer aquello para lo que posee especial aptitud para agregar valor y deja funciones que distraen su atención con beneficios de ahorro de costos y mejoras en la calidad. Sin embargo, aunque estos objetivos no se cumplan muchas veces las empresas también tercerizan, puesto que, aun manteniendo sus costos actuales y la calidad vigente, al entregar actividades a terceros evitan problemas, y disminuyen el riesgo empresario (derivados, por ejemplo, de la administración de una cantidad mayor de personal, la renovación permanente de tecnología no central, la dispersión en el control de actividades y tareas no específicas, etc.). Estas razones pueden empujar hacia la tercerización, más allá de las ventajas de costos y calidad.

Contrariamente algunas compañías industriales prefieren no tercerizar, buscando ejercer mayor control, especialmente en aspectos relacionados con sus procesos productivos.

Ventajas

- **Reducción de costos:** Optar por una fuente externa adecuada suele significar una disminución de los costos totales para lograr precios de compra inferiores a los costos internos generados por hacer la actividad en la propia empresa. En algunos casos esta disminución de costos resulta fácilmente cuantificable y evidente, mientras que en otros (operaciones altamente integradas con una gran variedad de actividades diferentes) la verificación es más compleja dado que muchos costos de supervisión y coordinación se ocultan en enmarañadas estructuras de recursos que tienden a autojustificar su existencia.

- **Variabilización de costos:** Al tercerizar se transforman muchos costos fijos en variables. El desarrollo de actividades en la propia empresa genera un monto de costos fijos que resulta independiente del nivel o cuantía de dicha actividad y representa una carga económica pesada en períodos de recesión. La tendencia actual sugiere quitar rigidez, tratando de convertir a la mayoría de los costos en rubros variables, para flexibilizar la posición de la empresa y volverla menos vulnerable. En esta línea se inscriben también los cambios en los esquemas de pago al personal con una creciente proporción de componentes relacionados con las ventas, productividad, utilidades, unidades productivas, etc. La tercerización también implica generar costos solamente proporcionales a los servicios o bienes que se reciben de las fuentes de abastecimiento externas, contribuyendo al sueño de los empresarios: mínimos costos fijos.

- **Disminución de estructura de personal y sus problemas operativos:** Beneficios provenientes de una menor dotación que devienen de la problemática compleja que el recurso humano genera en las organizaciones. En este sentido es sabido que la administración del recurso humano exige atender una gran cantidad de factores para obtener resultados satisfactorios y duraderos, requiriendo políticas de comunicación, coordinación, motivación e incentivación, capacitación, desarrollo, salud, atención de requerimientos individuales, etc. No tercerizar exige hacer en la propia empresa ciertas actividades que requieren supervisión, control y evaluaciones que la dirección no está capacitada o interesada en realizar.

- **Liberación de capital:** Al tercerizar se libera capital para otras actividades o proyectos rentables y más ajustados a los objetivos estratégicos de la compañía. No se distrae capital ni se inmovilizan fondos en actividades no centrales.

- **Mejoras en la calidad:** Al encontrar especialistas se suelen obtener sustanciales mejoras en la calidad de los servicios y productos obtenidos. Ello mejora la posición de la empresa ante el mercado altamente globalizado, turbulento y competitivo actual, en el cual las empresas compiten en todos los rubros y se deben lograr ventajas no sólo en las prestaciones específicas de los productos que se comercializan, sino en todas las áreas desde la recepcionista hasta el sistema de información sobre costos; éstos deberían ser superiores a los de los competidores si se desea tener éxito.

Desventajas

- **Inestabilidad en el aprovisionamiento:** En determinados procesos de tercerización podemos encontrar inestabilidad del suministro, que se manifiesta en incumplimientos de los plazos para la prestación de los servicios o entrega de los bienes por parte de los proveedores, deficiencias de calidad, cambios de precios.

- **Apertura y exposición de la empresa a terceros; pérdida de identidad:** Aunque las tercerizadas no sean actividades centrales del negocio, una apertura hacia terceros puede resultar peligrosa. Puede perderse confidencialidad o simplemente sufrirse un proceso de influencia externa que resulta nociva a nivel operativo, especialmente para el recurso humano. El proceso de tercerización generalizada de actividades puede generar una importante pérdida de identidad en la comunión de intereses de la organización, pues se diluyen valores y creencias compartidas: los proveedores nunca se comportan como los miembros.

- **Ociosidad y desmotivación del personal:** Si se trata de actividades que hoy se desarrollan en la propia empresa y se ceden a terceros, probablemente quedarán equipos e instalaciones ociosos, sin uso y desaprovechados. Simultáneamente, existirá personal con tareas reducidas o anuladas, lo cual traerá aparejado falta de motivación y desánimo, que se trasladarán inmediatamente a todos, ya que la gente no afectada directamente, también comenzará a pensar en la posibilidad de enfrentar idéntica situación en el futuro, temor que se agrava por el fantasma de la desocupación.

- **Pérdida de contacto con el exterior y aislamiento:** Se trata de advertir sobre la tendencia al encierro lo "básico" como único tema, lo cual impide tomar contacto con otras áreas y actividades en las que pueden encontrarse nuevas oportunidades de negocios, aspecto imprescindible en un contexto como el actual, que exige permanente creatividad e innovación,

en el cual los ciclos de vida de los productos son cada vez más breves.

- **Mayor dependencia de terceros y posibles pérdidas de control:** Resulta evidente que no se ejerce el mismo control sobre actividades que se desarrollan en la propia empresa que sobre las externas, en las que, fundamentalmente, puede controlarse el resultado y no tanto el proceso, pese a los importantes avances que se verifican en la validación de calidad de los procesos de los proveedores por parte de clientes y auditores de normas. Ello resulta un elemento negativo para la eficiencia final y para la dependencia de la organización en tercerías, pues queda atada al tercerista y comienza a depender de él, viéndose habitualmente afectada también por todos los problemas del proveedor, ya sean económicos, financieros, operativos, etc. Las consecuencias se potencian por la tendencia actual a establecer fuertes vínculos proveedor-cliente dejando de lado el concepto de proveedores alternativos y rotaciones en las compras, para pasar al proveedor único que establece una relación de cuasi-socio. No tercerizando, esa influencia no existe, el control es total y la vulnerabilidad es mucho menor.

Los empresarios al momento de evaluar la utilización del Outsourcing (operativo o administrativo), deben tener en cuenta no solo la reducción de costos, sino también la variación de la rentabilidad; ésta se verá afectada por diversos factores como ser:

- Duración y alargamiento/acortamiento de los ciclos, siendo prioritario su análisis cuando es provocado por ineficiencias técnicas o comerciales.
- Nivel de demanda y posible evolución.
- Tecnología y estructura productiva.
- Rotación y solapamiento de los ciclos.
- Técnicas de administración del capital de trabajo.

Cinco preguntas claves sobre el outsourcing

- ¿Por qué las organizaciones eligen externalizar sus sistemas de información? Hace algunos años, reducir el costo de los procesos informáticos era el objetivo principal: las economías de escala podían obtenerse mediante la centralización de los sistemas. El Outsourcing permite a las empresas recuperar entre un 20% y 30% del costo del procesamiento de datos, y les permite acceder a una infraestructura flexible y de confianza. La descentralización de los sistemas de información, y la complejidad administrativa resultante, ha hecho aún más atractivas las alianzas profesionales.

Hoy en día, los sistemas de información son estratégicos para la mayoría de las organizaciones y las posiciones competitivas dependen de la habilidad para satisfacer la demanda creciente de los clientes con una respuesta inmediata. El Outsourcing a medio y largo plazo es la forma más apropiada de brindar un servicio con una multiplicidad de requerimientos en tecnologías de la información de hoy.

Redes avanzadas, comercio electrónico, atención al cliente, integración de soluciones y migración/evolución de los sistemas existentes son algunas de las actividades que más se contratan bajo la modalidad de Outsourcing.

- ¿Puede el Outsourcing ocuparse de llevar todas las funciones de negocios, no sólo los sistemas informáticos? El Outsourcing está siendo aplicado a todos los procesos del negocio en

una organización. Áreas como contabilidad, personal y nómina, centros de llamadas son candidatas para los contratos de "gestión de servicios de negocios".

- ¿Cómo se miden el rendimiento y los beneficios en un Outsourcing? Flexibilidad y calidad de servicio son los parámetros más frecuentes para medir el rendimiento del Outsourcing. Estos criterios son medidos y comparados con el nivel de servicio acordado en el contrato con una monitorización clara y sistemática, e identificando los beneficios alcanzados.

- ¿Cuáles son las claves del éxito en proyectos de Outsourcing? Cada proyecto tiene sus propias características, pero hay algunos factores que tienden a favorecer el éxito. Por ejemplo, es esencial crear una estructura de gestión del proyecto fuerte y riguroso. La experiencia en el área prueba que se puede desarrollar una solución apropiada para gestionar la relación con cada uno de los clientes, basada en probados procesos desarrollados a través de los años.

Construir un sentido de compromiso con el personal que se transfiere del cliente es otra clave que asegura el éxito. La gran oferta de oportunidades en términos de habilidades, responsabilidades y oportunidades en el extranjero, ayudan a suavizar la transición.

- ¿Se puede realizar un Outsourcing internacional? Absolutamente. Una de las mayores necesidades del Outsourcing en empresas multinacionales es la de que puedan estar en posición de ofrecer a las organizaciones multinacionales un servicio mundial, con una consistente calidad de servicio. El acceso diario de miles de usuarios a una red de bancos de datos. El Outsourcing se está dirigiendo inevitablemente hacia la globalización de servicios y de los sistemas de información.

3 — Pasos para la aplicación

El proceso de Outsourcing se puede describir en cinco pasos:

1. Análisis estratégico: los organizadores que deciden llevar a cabo un proceso de Outsourcing, deben enfocarse en sus necesidades críticas de negocio y determinar cuáles son los beneficios fundamentales que los asociados aportarían. Es imprescindible clarificar cuáles sus los objetivos y definir los alcances del servicio.

En este paso se debería analizar los siguientes puntos:

- Logro del Compromiso

Es una cuestión mucho más difícil, ya que esta decisión no se basa simplemente en un análisis para determinar si una función específica podrá transferirse a personas externas, sino cuáles funciones de la empresa, incluyendo tal vez las propias, deberían transferirse.

- Selección del Líder del Proyecto

No pueden establecerse reglas estrictas, ya que el director ejecutivo escogerá a la mejor persona disponible. Sería adecuado un consultor externo, o alguien que esté trabajando en una habilidad central que cuente con el conocimiento o con la experiencia de un enfoque estructurado para el proyecto de outsourcing.

- Diseño de la Metodología Detallada

Incluye selección de factores, costeo de las opciones, evaluación de los beneficios potenciales, evaluación de proveedores y riesgos; en este punto deberán evaluarse los beneficios potenciales de:

- o Liberar a los gerentes para que realicen un trabajo más eficaz.
- o Acceso a la última tecnología / datos de mercados e información.
- o Despliegue más rápido de nuevos desarrollos y aplicaciones.
- o Procesos mejores o reingeniería de procesos.
- o Mayor satisfacción del cliente.
 - Elaboración del Plan del Proyecto
- o Plan detallado del Proyecto.
- o Asignación de Tareas.
- o Informe de Hallazgos Iniciales.
- o Selección / Planeación de Proyectos específicos para outsourcing.
 - Creación del Equipo del Proyecto

La selección del líder del proyecto, quien deberá reportar al director ejecutivo, es el paso más importante en la creación del equipo del proyecto. Es conveniente que los miembros del equipo tengan habilidades en ingeniería de sistemas, ingeniería de diseño o desarrollo de nuevos productos, administración y finanzas.

- Implementación del Estudio de Evaluación

El líder del proyecto debe tener autorización desde el principio para continuar con el proyecto hasta la selección de los proveedores potenciales y el concurso de los mismos (la licitación).

2. Identificación de los mejores candidatos: en este caso se debe establecer una comparación basada en un parámetro de medición entre todas las compañías que proveen el servicio. Hay que definir los servicios requeridos, las capacidades y las experticias que se quieren recibir vía Outsourcing, así como también el tipo de relación que se busca y los resultados esperados.

Los puntos a tener en cuenta son:

- Informe de Hallazgos / Propuestas (Si es necesario)

Quien escriba el informe deberá tener la habilidad para ello, y el informe escrito deberá estar apoyado por una presentación adecuada.

- Selección / Planeación del o los Proyectos Específicos de Outsourcing

La selección dependerá de la autoridad que se haya otorgado al equipo. ¿Requieren de la aprobación para cada proyecto específico o pueden probar el mercado antes de buscar aprobación para subcontratar?

3. Selección del proveedor: en términos de la selección de los asociados de negocios, es preciso buscar compatibilidad cultural entre las organizaciones. Las compañías deben tener formas parecidas para atacar problemas, valores y criterio similares en términos de manejo de negocio. Revisar las referencias y la reputación de cada candidato para identificar el apropiado.

Sería lo siguiente:

- Selección de los Proveedores (Incluyendo el Concurso)

Una vez que se ha seguido una metodología para outsource y se ha puesto atención tanto a los peligros latentes como a las cuestiones legales, puede procederse a la elección de un socio.

4. Transición de las operaciones: esta etapa es crítica especialmente para los recursos humanos, quienes cumplen una función muy importante en el proceso. Hay que mantener una comunicación constante, se debe informar la decisión del outsourcing y sus implicaciones, y es necesario dar el tiempo necesario para que la nueva relación madure.

- Transferencia del Control al Contralor Externo

Después que se ha llevado a cabo el resto del proceso, la transferencia del control a un contralor externo será una cuestión de rutina.

5. Administración de la relación: es imprescindible dedicar tanto tiempo y energías como sea posible, a planificar y decidir cómo se va a manejar la relación. Hay que monitorear y evaluar el rendimiento de los servicios, utilizando los parámetros definidos en los pasos anteriores. Se debe crear una estructura para identificar los problemas y escalarlos, a fin de lograr su efectiva y pronta solución.

Dado que se crea una estructura de operación diferente a la existente antes de outsourcing, se deben modificar las estructuras de administración del proceso. Finalmente, se debe dedicar tiempo para crear la nueva estructura, y proveer todo el soporte para que el cambio sea exitoso.

Debe entender muy bien el portafolio de productos —empleo del análisis ABC "Costo Basado en Actividades") y los costos asociados a cada producto y sub-producto. Es muy importante comprender a fondo los costos para no dejar por fuera costos "ocultos" (que se incurren pero no se le asignan al producto) o costos fijos (que se le "asignan" al producto, pero no se pueden eliminar al tercerizar).

Lo precedente posibilita analizar en qué productos y en qué procesos la empresa tiene ventajas reales. En este paso es indispensable hacer un análisis sincero de las capacidades de la empresa —análisis FODA—. Es posible que la verdadera fortaleza de la empresa esté en la distribución, con lo cual los procesos de manufactura serían candidatos para outsourcing, o al contrario. Inmediatamente deben seleccionarse los productos o procesos a ser evaluados para outsourcing.

Cumplido lo anterior podrá indagarse acerca de posibles candidatos para la prestación de la tercerización, buscando empresas con fortalezas en áreas complementarias a las de la firma, y una vez elegida una, iniciar negociaciones pensando en una relación de largo plazo (precios actuales y futuros, dependencia, cumplimiento de tareas, calidad, etc.).

De esta forma podrán compararse los costos internos contra los costos tercerizados, evaluar los riesgos adicionales y demás implicaciones estratégicas —pérdida de control sobre variables claves, pérdida de "secretos" de la empresa, pérdida de mercado, etc.— ante la toma de la decisión.

4 — Casos de aplicación

Nuestra empresa posee una estructura operativa con capacidad ociosa.

Caso 1) Estructura ociosa que puede reducirse significativamente en el corto plazo, en este

caso no existen usos alternativos para esta capacidad, bajo los siguientes supuestos:

- costos fijos decrementales para la opción de tercerizar la actividad (costos fijos que pueden ser eliminados en el corto plazo de optarse por la tercerización),
- reducción en el capital invertido,
- erogación puntual ocasionada por la reducción (downsizing), que podría estar destinada a cubrir las indemnizaciones por despido del personal afectado a la actividad discontinuada, a los costos inherentes al traslado y reinstalación de equipos, etc.
- ingreso puntual generado por la reducción, derivado, a modo de ejemplo, de la realización de algún activo fijo.

Si los efectos sobre el capital invertido y las erogaciones o ingresos específicos no resultaran de significación, la comparación deberá plantearse conforme la siguiente ecuación, para costos unitarios:

COSTO VARIABLE DE PRODUCCIÓN + COSTO FIJO DECREMENTAL VS. PRECIO DE COMPRA AL PROVEEDOR

Donde el costo fijo unitario decremental surgirá como cociente entre los costos fijos que se planea eliminar de optarse por la tercerización y el volumen de fabricación / compra presupuestado para el componente objeto de análisis en el período considerado.

En cambio, si dichos elementos resultan relevantes, deberá efectuarse un análisis modelando los resultados anuales alternativos relacionándolos con los diferentes niveles de capital invertido, es decir, será necesario comparar las proyecciones de rentabilidad para ambas opciones.

Para poder incorporar en tales proyecciones la erogación indemnizatoria presupuestada (neta de los eventuales recuperos por realización de activo fijo), será necesario asignarle una vida útil a la misma, la que deberá establecerse teniendo en consideración la misma vida útil del producto cuyo componente se evalúa tercerizar (así como otras consideraciones más subjetivas, como el grado de prudencia o agresividad con que se desee confrontar las opciones). En otras palabras, si resulta necesario enfrentar un costo indemnizatorio de \$ 12.000, se espera obtener un ingreso por la venta de equipos de \$ 2.000 y se desea recuperar tal inversión neta en dos años de venta del producto (siempre que el ciclo de vida del mismo lo permita), se deberá agregar como costo incremental de la opción de tercerizar la suma de \$ 5.000 anuales.

Resultará conveniente el outsourcing si la rentabilidad anual proyectada para esta alternativa supera la que se prevé alcanzar manteniendo la producción del componente.

Exponemos a continuación el modelo comparativo propuesto, donde la opción de tercerizar exhibe la mayor rentabilidad y aparece como elegible, contemplando los siguientes datos adicionales:

Costo fijo decremental: \$2.000	Plazo de absorción de la erogación puntual: 2 años
Costo indemnizado total: \$12.000	Disminución del capital invertido para la línea: \$5.000
Ingreso por venta de equipos: \$2.000	

CONCEPTO		DETALLE		RESULTADO ANUAL	
				OPCIÓN DE PRODUCIR	OPCIÓN DE TERCERIZAR
		unidades	valores \$		
VENTAS		1.000	100	100.000	100.000
COSTO VARIABLE DE PRODUCCIÓN:					
	COMPONENTE	1.000	30	(30.000)	
	RESTO	1.000	20	(20.000)	(20.000)
COSTO DE COMPRA COMPONENTE		1.000	25		(25.000)
OTROS COSTOS VARIABLES		1.000	10	(10.000)	(10.000)
	CONTRIBUCIÓN MARGINAL			40.000	45.000

CONCEPTO		DETALLE		RESULTADO ANUAL	
				OPCIÓN DE PRODUCIR	OPCIÓN DE TERCERIZAR
		unidades	valores \$		
COSTOS FIJOS:					
	INDIFERENTE			(28.000)	(28.000)
	DECREMENTAL			(2.000)	
AMORT. EGRESO NETO PUNTUAL					(5.000)
	RESULTADO NETO			10.000	12.000
CAPITAL INVERTIDO:					
	INDIFERENTE			95.000	95.000
	DECREMENTAL			5.000	
	TOTAL			100.000	95.000
	RENTABILIDAD			10%	13%

Caso 2). En este caso poseemos una estructura operativa con capacidad ociosa que podríamos utilizar en actividades alternativas, es decir, el uso alternativo de la capacidad disponible. En consecuencia, la contribución marginal ofrecida por tal uso alternativo deberá ser tenida especialmente en cuenta en las diferentes situaciones en que ubiquemos al decididor.

El empresario debe evaluar que si existe capacidad ociosa en condiciones de ser utilizada, la opción de tercerizar un determinado bien o servicio. Si asumimos, que la capacidad disponible

se liberará sólo si se dispone tercerizar el componente, deberemos incorporar a la contribución marginal obtenida en la opción de tercerizar, la contribución marginal derivada del uso alternativo de la capacidad liberada, y comparar este importe con la contribución marginal en la situación vigente de fabricación. Es decir:

**CT. MG. TOTAL OUTSOURCING + CT. MG. TOTAL NEGOCIO ADICIONAL
VS. CT. MG. TOTAL VIGENTE EN LA LÍNEA**

Debemos tener en cuenta que es posible cortar el análisis a nivel de contribución marginal siempre que pueda suponerse que no existirán variaciones relevantes en los costos fijos o en el capital invertido. Podemos imaginar que el ejemplo consistiría en abandonar el uso de recursos destinados a la elaboración de un componente y destinar esos mismos (o similares) a una actividad alternativa, lo que podríamos presumir que ocurriría cuando factores extraeconómicos lo hicieran aconsejable (calidad, restricciones tecnológicas, etc.).

Para observar con mayor claridad los efectos de la situación bajo análisis, volvamos al modelo presentado en caso 1, agregando los siguientes datos:

- Ingresos derivados del uso alternativo de la capacidad liberada: \$ 12.000
- Costos variables totales involucrados en dicho uso alternativo: \$ 6.000
- Nuevo costo unitario de compra del componente: \$ 32

En el ejemplo verificaremos que resultará conveniente la opción de tercerizar (aún cuando el precio de compra del componente resulta superior al costo variable de producción), dado que las contribuciones marginales añadidas para el outsourcing (\$ 38.000 de la línea principal y \$ 6.000 del negocio incorporado por liberación de capacidad) superan a la contribución de la línea para el estado de cosas vigente.

El cuadro siguiente nos demuestra la afirmación anterior comparando las rentabilidades de ambas alternativas

CONCEPTO		DETALLE		RESULTADO ANUAL	
				OPCIÓN DE PRODUCIR	OPCIÓN DE TERCERIZAR
		unidades	valores \$		
VENTAS		1.000	100	100.000	100.000
COSTO VARIABLE DE PRODUCCION:					
	COMPONENTE	1.000	30	(30.000)	
	RESTO	1.000	20	(20.000)	(20.000)
COSTO DE COMPRA COMPONENTE		1.000	32		(32.000)
OTROS COSTOS VARIABLES		1.000	10	(10.000)	(10.000)
	CT. MG. LINEA PRINCP.			40.000	38.000
INGRESOS PRODUCCION ADICIONAL					12.000
COSTOS VARIABLES PROD. ADIC.					(6.000)
	CT. MG. PROD. ADIC.				6.000
	CT. MG AGREGADA			40.000	44.000
COSTOS FIJOS				(30.000)	(30.000)
	RESULTADO NETO			10.000	14.000
CAPITAL INVERTIDO				100.000	100.000
	RENTABILIDAD			10%	14%

Si, en cambio, existieran variaciones en los costos fijos (disminuciones por tercerizar y aumentos por la actividad incorporada), el efecto neto de las mismas deberá adicionarse a las contribuciones marginales agregadas para efectuar válidamente la comparación. Si resultara necesario efectuar inversiones de capitales netas adicionales, no habrá simplificación posible para comparar las opciones: deberán confrontarse las rentabilidades de ambas.

Enfoque del tercerista

Nos ubicamos ahora en el ángulo del tercerista cuyos objetivos son:

- Utilización de capacidad disponible, recuperando costos fijos no absorbidos.
- Posicionamiento como proveedor de calidad, lo que puede incluso tener efectos benéficos sobre el negocio central, al mejorar la imagen de la compañía frente a los consumidores del mercado principal.
 - La explotación de un nuevo negocio que permite diversificar el portafolio.
 - Mejoras en el flujo de fondos por ingresos netos adicionales.
 - Aumento de la rentabilidad sin inversiones adicionales, o con bajo capital invertido incremental.

El análisis económico del caso en cuestión deberá centrarse en la evaluación de la rentabilidad marginal incorporada por la nueva actividad como tercerista, entendiendo como

tal al cociente entre la Utilidad marginal a obtener y el Capital incremental necesario.

La conveniencia de constituirse en tercerista se puede evaluar en distintas situaciones:

a) Cuando el tercerista no debe erogar inversiones de capital significativas: será conveniente operar como tercerista cuando los precios diferenciales de la actividad superen los costos diferenciales, lo que añadirá utilidad neta a la situación base.

b) Cuando el tercerista requiere inversiones de capital relevantes: será necesario comparar la rentabilidad marginal de la actividad con las alternativas de inversión disponibles para la compañía.

c) Cuando existen varias alternativas como tercerista: deberá optarse por aquella que ofrezca una mayor rentabilidad marginal. Naturalmente esta conclusión es válida en tanto sea compatible con las consideraciones comerciales o estratégicas que influyen y definen la decisión.

Si se emplean precios diferenciales, es decir, si el volumen adicional de producción se comercializa a un precio menor al normal, superior a los costos incrementales, se mejoraran las utilidades de la compañía. Sin embargo, existe otro factor vital a evaluar: la reacción de competidores y clientes habituales.

Con respecto a la competencia debe evitarse desatar una guerra de precios y en relación con los clientes, el secreto consiste en evitar que los "antiguos" conozcan los eventuales menores precios, que como *façonier*, la empresa ofrece por servicios similares.

En definitiva para poder operar utilizando precios diferenciales los requisitos a respetar son los siguientes:

- La empresa debe disponer de capacidad ociosa.
- Los precios diferenciales deben ser mayores que los costos diferenciales.
- Se debe evitar causar bruscas alteraciones en el mercado.

5 — Algunos casos de tercerización

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

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

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

Como punto negativo la decisión implicó que gran parte de la imagen comercial del laboratorio recayera en manos de un tercero —outsoucer, quien trata en forma directa con los clientes, lo cual constituye un aspecto estratégico del negocio.

— **Proceso industrial de una empresa periodística:** a partir de la instalación en el país empresas de impresión no editores con imprenta. Sucedió el fenómeno llamado tercerización, adoptado hoy por casi todo el periodismo gráfico del mundo. En tanto las empresas periodísticas son redefinidas por la creación, el talento, la capacidad de generar revistas que le gusten al público.

— **Casos en los que interviene la ética y el medio ambiente:** Una selección que es preciso tomar en la administración de procesos es si un proceso se debe realizar dentro de la empresa o habrá de encomendarse a un proveedor como outsourcing. La decisión de que el outsourcing realice un proceso que la propia empresa solía efectuar da lugar a una reducción de la fuerza de trabajo propia de la compañía y tal vez, a la creación de esos puestos de trabajo menos deseables en otra parte. La productividad y las ganancias aumentan, pero eso puede implicar un costo humano.

La provisión de servicios públicos por medio de outsourcing, una práctica cuyo uso se está incrementando, es una espada de doble filo, dado que muchos gobiernos de todos los niveles están usando este método, o incluso contratan directamente a sus propios trabajadores temporales, para reducir en forma drástica los presupuestos y mejorar los servicios para los contribuyentes. El uso de outsourcing puede reducir los empleos públicos o privados considerablemente, por tanto, se reduce en gran medida el presupuesto. Algunos de los mayores ahorros gracias al uso del outsourcing se deben a que en éstos los sueldos son más bajos y hay menores prestaciones. En el sector privado, la oposición al incremento del uso de outsourcing y al empleo de mano de obra de tiempo parcial fueron los temas relevantes en el ámbito del derecho del trabajo y los pleitos laborales.

Otra selección que compete a la administración de procesos consiste en decidir qué equipo conviene usar. Algunas veces el proceso de menor costo para una determinada empresa suele tener un impacto negativo para el resto de la sociedad. El impacto sobre el medio ambiente es un buen ejemplo: la rápida expansión económica que le brindó una gran prosperidad a Asia ha sido muy negativa para el medio ambiente.

Cada punto de crecimiento del PNB ha ido acompañado de un aumento en la contaminación del aire, el agua y la tierra. Entre los ejemplos notables de esto, figuran los cielos negros sulfurosos sobre los pueblos acereros de China y los suelos contaminados alrededor de las plantas petroquímicas de Corea. Según un cálculo aproximado, en Asia se requeriría una inversión de \$80.000 millones a \$100.000 millones simplemente para empezar a suministrar agua no contaminada a los sistemas de distribución. Muchos asiáticos de clase media están empezando a darse cuenta de que la contaminación es un precio muy alto que deben pagar por los nuevos productos que el aumento de su poder de compra ha traído consigo. El mercado total

para equipo anticontaminante en Asia, si contar a Japón, representa sólo \$17.000 millones anuales, pero está creciendo a una tasa anual del 20 a 25% en países como Tailandia, Indonesia y China. Los japoneses, que ha adquirido un grado considerable de pericia al resolver la mayoría de sus propios problemas de limpieza, son líderes en la tarea de suministrar a las compañías asiáticas lo que éstas necesitan.

El hecho de tomar en cuenta las cuestiones que afectan la calidad de vida, como la contaminación, constituye una consideración cada vez más importante cuando los administradores diseñan sus procesos de manufactura.

— **India, país del Outsourcing:** Si nos encontramos en el Reino Unido, y necesitamos información de los horarios de los trenes, al llamar al servicio telefónico nos atenderá un operador desde India. Esto se hizo pensando que, al estar la red ferroviaria del servicio de atención telefónica se podría brindar un mejor servicio al usuario.

Este país es el principal productor de software y servicios tecnológicos del mundo. Muchas empresa como Citibank, Motorola, Coca-Cola, IBM, etc., tercerizan servicios en la India, por la capacidad que tienen las empresas indias para proveer soluciones y servicios informáticos, que resultan ser de bajos precios y de alta calidad, empleando excelentes tecnologías y gerenciando proyectos de gran envergadura en los plazos establecidos. El éxito de este país está en la combinación del apoyo institucional, abundancia de mano de obra cualificada, eficiencia en procesos y costos competitivos.

— **Contra el Outsourcing:** En las campañas preelectorales presidenciales, un punto fuerte de debate en las cuestiones laborales y salariales se centra en la conveniencia de subcontratar servicios y aplicaciones tecnológicas a terceros países que ofrecen determinadas ventajas competitivas, como India, China o Rusia. La promesa del mantenimiento del empleo tecnológico, es el argumento de los candidatos a la presidencia, en tanto entre los empleados hay descontento por los despidos y bajas de salarios.

Luego han surgido algunas medidas proteccionistas rápidamente, en las que por ejemplo desde 2004 la ley prohíbe a las empresas que trabajan para los Departamentos del Tesoro y Transporte subcontratar fuera de los EEUU. También la Defendindg American Jobs Act impondrá sanciones a las empresas que despidan trabajadores por causa de la externalización. La USA Jobs Protection Act, obstaculiza la contratación de personal y servicios extranjeros. Se ha creado una asociación, la Jobs and Trade Networks, cuyo objetivo es defender al país de prácticas avariciosas, antipatrióticas y falta de ética de multinacionales, comercios y otras empresas.

Bibliografía

- Hendry, John; "El costo oculto del outsourcing", revista Gestión, vol.1 N°2, 1996, Buenos Aires.
- Horngreen, C.; Foster, G.; Datar S.; "Contabilidad de costos: un enfoque gerencial", 8va. Edición, Prentice Hall, México, 1996.
- Smolje Alejandro y Granda Fernando, Outsourcing, Herramientas para el análisis económico y estratégico". Revista "Costos y Gestión" N° 25, Septiembre 1997.

- Vázquez, Juan Carlos; "Costos", 2ª. Edición, Ed. Aguilar, Buenos Aires, 1992.
- Rothery B, Robertson A: "Outsourcing": La subcontratación. Editorial Limusa S.A.1997.
- Fernández Navarrete, C. "La problemática del outsourcing" Economistas N° 72, nov '96.
- "Manual de Outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad." Robert White — Barry James, Gestión 2000, Barcelona.