



SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN EMPRESARIAL

## OUTSOURCING

**El Outsourcing es un tema de candente actualidad. Su objetivo principal es el crecimiento de las empresas a través de la reducción de gastos directos, mediante la subcontratación de aquellos servicios que no afectan a la actividad principal de la organización.**

### DEFINICION

La globalización ha obligado a las empresas a modernizar sus procesos, a ser más productivas para lograr un buen nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional. La búsqueda de la optimización de los procesos y de la productividad requiere que las empresas se dediquen plenamente a cumplir con su razón de ser, buscando ayuda de terceros para suplir el resto de necesidades.

Si analizamos las actividades de una empresa, hay múltiples tareas que pueden llevarse a cabo externamente. El asesoramiento jurídico, fiscal, nóminas y seguros sociales, servicios como los de limpieza o seguridad, incluso la logística pueden constituir operaciones de outsourcing.

Como vemos, no se trata simplemente de la reducción de costes, sino que en los últimos años el outsourcing ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

### DISTINCIÓN ENTRE OUTSOURCING TÁCTICO Y ESTRATÉGICO

Mientras el Outsourcing táctico engloba la externalización o subcontratación externa de actividades simples (seguridad, mantenimiento, etc.), el Outsourcing estratégico supone la externalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha (distribución logística, diseño de productos, etc.). La diferencia fundamental está en el establecimiento de una relación de cooperación que crecerá a medida que aumente la interdependencia entre la función externalizada y el resto de procesos de un negocio.

### DIFERENCIA ENTRE OUTSOURCING Y REINGENIERÍA DE PROCESOS

Reingeniería y Outsourcing son dos respuestas distintas ante los cambios derivados de la globalización. Pese a ser dos conceptos distintos, se puede afirmar que todo proceso de Outsourcing estratégico conlleva un proceso de reingeniería.

En términos organizacionales reingeniería se asocia con cambios radicales, en general de corta duración y a nivel interno, mientras que el Outsourcing supone una cooperación con proveedores externos.

### DECISIÓN DE EXTERNALIZAR

Ante la toma de decisión de aplicar el Outsourcing en una determinada organización, es básico preguntarse ¿cómo reestructurar nuestro producto/servicio para ofrecer el máximo valor añadido a los clientes?

El hito fundamental es conocer cuál es el "Core Business" (núcleo principal y competencia distintiva) de nuestro negocio, qué queremos ofrecer de forma única y diferente al mercado, cuáles son nuestras competencias básicas. En el ejemplo utilizado anteriormente, Nike no vende complementos deportivos, los diseña, y fortalece la marca mediante acciones de marketing estratégico.

Para evaluar la posibilidad de Outsourcing debemos valorar dos factores fundamentalmente:

- 1º Nivel de competencia de nuestra organización en dicha función.
- 2º Nivel de contribución de dicha función a nuestro "Core business".

Aquellos procesos que son críticos en los resultados del negocio, en los que la organización es altamente competente y sean parte del posicionamiento estratégico futuro, no serán los apropiados para un proceso de Outsourcing.

En aquellas funciones o procesos claramente estratégicos con respecto al "Core Business" y donde la organización no tiene el nivel de competencia requerido, se puede optar por una de las siguientes opciones:

- 1º Realizar una reingeniería de procesos y, por supuesto, de personas, llevando a cabo un reciclaje del personal propio, adaptándolo a los niveles de competencias exigidos.
- 2º Adoptar una decisión de Outsourcing.
- 3º Recurrir a alianzas o asociaciones estratégicas (partner-ship, joint-venture, etc.).

### VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING

La ventaja principal de la utilización del outsourcing es permitir a los directivos centrarse en los aspectos principales del negocio.

Las principales ventajas competitivas que podrían destacarse son las siguientes:

- Enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente y de forma más competente. Por lo tanto, generar barreras de entrada ante potenciales competidores.

- Tener acceso a los avances a nivel mundial y, principalmente, acceso a las innovaciones en el área externalizada (por la misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes).

De entre las principales ventajas a nivel de costes destacan:

- Reducir o controlar el gasto de operación.
- Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
- Modificación sustancial de la estructura de costes, convirtiendo los costes fijos en variables.

Las principales ventajas a nivel de riesgos son las siguientes:

- Reducción de riesgos de las innovaciones y cambios tecnológicos al acortar la duración de los ciclos, la reducción de las inversiones y facilitar la respuesta a los clientes.
- Traslado de riesgos al proveedor de Outsourcing, al ser éste el que asume y debe adaptarse a los cambios derivados de las exigencias del mercado.

De entre las principales ventajas a nivel de flexibilidad organizativa destacarían:

- Obtención de incrementos de los rendimientos al ser gestionado cada proceso por especialistas en cada actividad.
- Reducción del personal fijo (mayor flexibilidad laboral) y adaptación casi instantánea a las necesidades.

Entre los principales inconvenientes se encuentran:

- Pérdida de control.
- Pérdida del know-how que tenía la empresa y una valiosa fuente de aprendizaje al abandonar la realización interna de las actividades.
- Posible generación de dependencia del proveedor.
- Posible incremento de costes en los casos en que las actividades externalizadas no nos ofrezcan muchas posibilidades en el mercado.
- Variaciones en la calidad ofrecida por el proveedor, que no llegue a las especificaciones requeridas. Esto hace que sea importante elegir adecuadamente a éste.

## CONCLUSIÓN

A medida que la competencia se intensifica, las empresas están reconociendo la necesidad de centrarse únicamente en sus competencias clave. De ahí que muchos ejecutivos estén analizando métodos para conseguir ventajas competitivas en aquellos procesos empresariales importantes pero no clave, recurriendo a profesionales externos.

El proceso de Outsourcing, tanto a nivel operativo, como a nivel jurídico, es complejo y, por lo tanto, la empresa debe ser consciente de ello siendo aconsejable recurrir a especialistas que ayuden a realizar el proceso.