



"Con el Outsourcing los costos se hacen variables"

Quizá nunca ha resultado tan significativo aquello de "zapatero a tus zapatos", que cuando se habla de **Outsourcing**. El término resulta complicado, pero el concepto es de lo más sencillo: dedicarse a lo que permita afianzar el negocio en el mercado y para dejar a un proveedor externo otras cuestiones que, aunque fundamentales, no tengan que ver con la más pura esencia del mismo. Hace tiempo que se subcontratan proveedores para que realicen tareas de limpieza, mantenimiento, o seguridad, pero el **Outsourcing** es un nuevo modelo de gestión, válido para que las empresas mejoren su competitividad. Cualquier tipo de compañía, sin distinciones de tamaño, tiene que competir en productos, servicios, en atención al cliente y para ello es obligatorio mejorar los procesos internos y asegurar la calidad de sus resultados.

El término "**Outsourcing**", es una palabra de origen norteamericano que está compuesta por las palabras "**out**" (afuera o externa) y "**source**" (fuente), usándose el sufijo "**ing**" que sugiere una acción continuada. Para suplir la ausencia de traducción, en la jerga informático-empresarial se utiliza el término "**Tercerización**", que no puede defenderse desde el purismo del lenguaje.

El **Outsourcing** es una práctica impuesta que se lleva a cabo desde hace muchos años, pero muy poco se ha hablado de esta. Hasta hace pocos años la gran mayoría de las empresas, ya sean nacionales como internacionales, contaban dentro de su organigrama con áreas tales como recursos humanos, planeamiento empresarial, auditoría, sistemas, ventas y legales, entre otras. El manejo de tales áreas por parte de la empresa era, sin lugar a dudas, indiscutible, en primer lugar por una cultura empresarial orientada hacia la concentración, y luego la inflación reinante en países como el nuestro y la protección otorgada por el Estado a los productos nacionales, aseguraba a los empresarios una rentabilidad importante sin necesidad de incorporar tecnología a su producción. Esto permitía expandir su las estructuras en forma a veces desmedida, sin reparar en los costos de hacerse cargo de las tareas mencionadas, asociados muchas veces con poca eficiencia.

Por ello es común escuchar que la primera razón para explicar la tendencia al **Outsourcing** es el costo-eficiencia. Las compañías evalúan esta posibilidad para determinar si los costos operativos corrientes podrán ser reducidos y para progresar técnicamente. La necesidad de ser competitivos obligó a desprenderse de muchas de las áreas a exclusivo cargo de las compañías, que optaron por delegarlas a profesionales especializados, siendo ese el momento en que el concepto de **Outsourcing** o **Tercerización** se impuso en el mundo empresarial.

El **Outsourcing** o **Tercerización** es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar?. El **Outsourcing**, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente totalmente nuevo en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre ambos: el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de lograr proporcionar así una mejor relación de trabajo.

La palabra **Outsourcing**, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios, y la empresa que lo aplica es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura. En los primeros años de aplicación las empresas reportaron, principalmente en EE.UU., millones de dólares de ahorro que representan entre el 10 y el 50% de reducción en sus presupuestos de sistemas.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación/tercerización representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos, y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

*En 1992 nace **Document Technologies S.R.L.** como respuesta a la necesidad de las empresas argentinas de contar con un socio tecnológico especializado en el gerenciamiento y digitalización de documentos. Es así que **Document Technologies S.R.L.** se constituyó en la organización pionera en la prestación de servicios bajo la forma de **Outsourcing** o **Tercerización**.*



Document Technologies S.R.L.

En el mercado actual... ¿por qué es ventajoso este sistema de gestión?

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registró la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que con el **Outsourcing**, este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.

Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual, como sucede en el caso de la Consultoría Legal. En la medida que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación y es allí donde se empieza a dar el verdadero **Outsourcing**.

El **Outsourcing** puede definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Se trata de ofrecer nuevas ideas para competir mejor, acceder a nuevos mercados, reafirmarse en los ya establecidos, u optimizar los costos en las funciones internas.

También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Document Technologies S.R.L. cuenta con experiencia en Consultoría para el Gerenciamiento de Documentos e implementación de soluciones en materia de digitalización de documentos y transformación de "legacy reports" para ponerlos en condiciones de distribuirlos por Internet o Extranet, aporta personal propio especializado y dispone de los softwares Platforms d2e, Laser Fiche, Teleform y SpoolView mediante las alianzas estratégicas celebradas.



¿Qué funciones de una empresa son susceptibles de llevar a un contrato de outsourcing?

Para entender claramente el **Outsourcing**, éste también debe considerarse a la luz de dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia del **Outsourcing**. El mensaje claro, es que el **Outsourcing** no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología.

Este debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo, la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el outsourcer (la compañía que presta el servicio de **Outsourcing**), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da **valor agregado** a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

- Suministro de Materiales y Componentes
- Tecnología informática
- Consultoría y Capacitación
- Servicios Generales
- Logística

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben considerar las funciones que las compañías están más dispuestas a delegar y poner en manos de subcontratistas. A continuación se mencionarán algunas de las que consideramos más importante dentro del análisis realizado.

- Aquellas que hacen uso más intensivo de recursos
- Areas relativamente independientes
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal
- Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

En general se ha subcontratado funciones secundarias, pero las operaciones de **Outsourcing** se centran en tareas básicas, como informática, administración, compras, diseño, distribución, fabricación, comercialización, etcétera. Sin embargo, en la actualidad, el mercado está orientado, sobre todo, a externalizar las tecnologías de la información y la logística.

El empresario tiene limitaciones y no puede llevarlo todo solo. Debe autoevaluarse y centrarse en aquella actividad en la que se considere capaz de tener un margen superior a la media del mercado. En el resto, puede "delegar". Así que el porcentaje de funciones externas puede ser muy alto, en ocasiones podría alcanzarse el 95%. Es un nuevo modelo de gestión en el que se debe saltar barreras y no quedarse en un antiguo casillero. Lo mismo ocurre en el caso de un emprendedor que,



Document Technologies S.R.L.

partiendo de cero, desea montar su empresa. Debe plantearse qué cosas hace bien y cuáles puede beneficiarle que lo haga un tercero. ¿Para qué construir una fábrica si ya existe otra compañía que la tiene montada? Mientras para el tercero los costes son fijos, para el emprendedor son variables.

Document Technologies S.R.L. está preparada para integrarse en la resolución de necesidades de las empresas en temas vinculados con:

- Automación de procesos mediante la tecnología Workflow
- Recuperación de datos de documentación histórica, se encuentre ésta en papel, microfilms o archivo magnético de computadoras mediante tecnología OCR, ICR y COLD.
- Digitalización o Escaneo de Documentos y su Grabación en Discos Magnéticos o CD-Rom Autoejecutables, en forma diaria o periódica (semanal, mensual, etc.), permitiendo disminuir el costo de proceso, conservación y recuperación de la información o documentación.
- Asistencia con recursos humanos y tecnológicos para resolver demandas extraordinarias por picos de trabajos, tanto para el proceso de captura, indexación o rescate de documentos.
- Integración "in house" de nuestros recursos humanos y tecnológicos al flujo informático y documental de la empresa.
- Almacenamiento de los documentos y estados de cuentas digitalizados, en nuestro sitio Web "**e-document**", para que puedan ser accesados por los autorizados, internos y externos, de nuestros clientes.



¿Cuáles son los pasos básicos para aplicar este modelo de gestión y cómo sacar las máximas ventajas?

Analizar qué procesos pueden llevarse a cabo mejor externamente, o en que facetas la empresa se siente débil, y por ello el modelo le supone un ahorro en costos. Luego, llegar a un acuerdo con un tercero para que asuma esta responsabilidad. En ese momento, el proveedor debe sentirse parte del resultado de esa compañía. Por eso los contratos y asociaciones deben considerar plazos razonables, para poder obtener, en períodos que permitan ofrecer de forma clara el valor añadido. Hay que establecer acuerdos de niveles de servicio, donde especificar qué tipo de resultados se deben obtener, y periódicamente comprobar cómo avanzan las acciones emprendidas.

Antes de decidirse a subcontratar deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Ubicación del servicio
- Convenios adecuados de seguridad
- Disponibilidad del servicio y capacidad
- Acceso a tecnología avanzada
- Posibilidad de migración a sistemas más avanzados
- Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio
- Soporte del software
- Planes de contingencia preparados
- Recuperación ante un desastre
- Soporte e integración de redes
- Capacitación de usuarios, soporte de primera línea, administradores de sistemas
- Calidad del servicio
- Relación con proveedores.

El manejo ineficiente del proyecto, junto con cambios en el negocio y la tecnología pueden causar dificultades e incluso llevar el proyecto al fracaso. El mayor peligro, sin embargo, es que no se trate adecuadamente la cuestión relativa al personal.

Document Technologies S.R.L. cuenta con personal altamente capacitado desde el punto de vista técnico y además cumpliendo con todas las disposiciones en materia laboral, de seguridad, etc., que pongan al cliente totalmente a cubierto de cualquier inconveniente legal en el futuro.-

Para llevar a cabo un proyecto de **Outsourcing** se hace necesario verificar la siguiente lista:

- Logro del Compromiso
- Selección del Líder del Proyecto
- Diseño de la Metodología Detallada
- Elaboración del Plan del Proyecto
- Creación del Equipo del Proyecto
- Implementación del Estudio de Evaluación
- Informe de Hallazgos / Propuesta (Si es necesario)
- Selección / Planeación del o los Proyectos específicos de Outsourcing
- Selección de los Proveedores (Incluyendo el concurso)
- Transferencia del Control al Contralor Externo

La experiencia de aproximadamente 10 años de **Document Technologies S.R.L.** le asegura una exitosa implementación de su contrato de **Outsourcing** o **Tercerización**.



Document Technologies S.R.L.

¿En qué casos es conveniente que ambas empresas se conviertan en socios?

Al ofrecer una función a un tercero, empresa externa, se puede aumentar el servicio, pero no necesariamente optimizarlo. Por eso, es necesario que exista un gran entendimiento. Hay que potenciar la comunicación y lo ideal es que el proveedor sea como un departamento interno de la empresa-cliente.

Una sociedad de **Outsourcing** con éxito dependerá de estas características:

- Ser abierta
- Establecer una relación continua y trabajar conjuntamente
- Saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad
- Conocer las necesidades mutuas
- Conocer los beneficios mutuos
- Compartir el riesgo.

Document Technologies S.R.L. se integra o "mimetiza" con la estructura de la empresa y asegura una exitosa relación de complementación bajo el concepto de un "compromiso entre socios".

Se acude a especialistas para conseguir diagnósticos de más calidad, pero ¿no es la propia empresa la que conoce mejor sus virtudes, sus defectos?

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vió la necesidad de llevar a cabo una fase de integración, y finalmente se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio.

*Document Technologies S.R.L. se preocupa, utilizando sus relaciones internacionales, por la permanente investigación y preparación de su personal sobre las tecnologías de punta en el tratamiento de los documentos como un activo empresarial y una herramienta para potenciar la relación con sus clientes, bajo de los conceptos tales como **Enterprise Content Management** y **Enterprise Report Management**.*



¿Qué beneficios puede suponer a una empresa?

Las empresas han justificado sus decisiones de encarar proyectos de **Outsourcing** en diversos argumentos.

- El proveedor de **Outsourcing** dedicará a esas funciones más horas y no lo hará como el cliente interno, superficialmente, sino de en forma especializada. Aportará también una mayor capacidad de reacción y una flexibilidad que nunca se tendrían si todas las funciones se realizan internamente.
- Desde el primer momento, los costos son variables y evita que la experiencia empresarial sea un proceso escalonado. Facilita la reestructuración corporativa, ya sea a través de escisiones, fusiones y procesos de down-sizing y puede ser usado para reenfocar la estrategia de la compañía en su negocio principal, o para acelerar la transición hacia la incorporación de nuevas tecnologías como las plataformas cliente-servidor o la entrada dentro de nuevas líneas de negocio, evitando la inercia demoradora de estructuras internas.
- Es útil para reducir costos o mejorar el control de costos a largo plazo, especialmente en el ambiente operativo, o para hacer impacto a corto plazo en el flujo de caja y ganancias, en parte a través de la venta de activos al outsourcer y permite la reducción de gastos fijos y el acceso a superiores niveles de management. Algunas compañías desean evitar el reclutamiento de personal especializado en determinadas aplicaciones, para luego interrumpir esas relaciones al terminar los proyectos.
- A través de un proyecto de **Outsourcing** las empresas pueden adquirir nueva experiencia y conocimientos que resultaría imposible obtener en tiempo útil y de una manera accesible. Se facilita la migración de viejos sistemas propietarios, que implican un alto costo de mantenimiento, a sistemas abiertos más flexibles y confiables, independizándose de un único proveedor de hardware.
- El **Outsourcing** permite a las compañías descargar sus actividades rutinarias de mantenimiento y reasignar su personal de sistemas a roles de desarrollo, o descargarse de tareas de desarrollo y focalizar recursos limitados a la operación de sistemas existentes.

El contrato de **Outsourcing** con **Document Technologies S.R.L.** le permite el acceso a nuevas herramientas de desarrollo, técnicas y metodologías, aumentando la productividad y mejorando el apoyo al cliente o al usuario final.

¿La empresa de outsourcing puede asumir parte del personal de la empresa cliente?

El proveedor, al conocer bien qué perfil tiene éxito para realizar determinada función, analiza la nómina de personal del cliente y valora cómo se adaptan a ella. Por tanto, puede decidir que pasen a su organización aquellos que mejor se adaptan.



Document Technologies S.R.L.

¿El traspaso de funciones es un momento crítico?

Los asuntos relacionados con el manejo de cambios requieren particular atención. El personal de la empresa puede considerar la contratación del **Outsourcing** como una amenaza para su seguridad laboral, lo cual puede traer dificultades, resultar en una baja de moral y la pérdida de personal clave. Se deben diseñar planes al inicio del proyecto para retener al personal clave y cualquier redundancia debe analizarse como un asunto de prioridad prioritario., en la medida de lo posible, en lugar de ser diferida por etapas a lo largo del tiempo. Otro asunto importante es el entrenamiento y concientización del personal para equiparlo con las nuevas destrezas requeridas para operar bajo un acuerdo de **Outsourcing**. Se espera que el personal que solía operar como soporte técnico interno pueda manejar la nueva relación con el **Outsourcing**; no obstante, este mismo personal pudiera tener dificultades para ajustarse a su nuevo rol.

La fase de transición dura entre tres y seis meses y empieza antes de firmar el contrato, cuando ya existe una base fuerte de que se llegará a un acuerdo. Se ha de planificar un programa que fije cómo hacer el cambio hacia el nuevo modelo de servicio, basado en determinados indicadores que muestren la evolución en función de los objetivos., si se persigue un mejor costo, mayor flexibilidad, celeridad, etc.

Document Technologies S.R.L. aporta su experiencia para que la contratación de outsourcing tenga éxito, asesorando sobre el manejo del proyecto en todas sus etapas, cuidando los aspectos de mutuo interés comercial, los aspectos temas legales, los tecnicismos y la relación entre las diferentes partes interesadas.

Las empresas parecen tener cierto temor a este tipo de gestión, a perder el control... ¿qué riesgos se corren?

Un acuerdo exitoso de **Outsourcing** requerirá un manejo continuo del contrato y de la relación. Un equipo de personas con el conocimiento y la capacidad necesaria deberá asegurarse de que los proveedores suministren los servicios según los estándares establecidos. Se debe efectuar una continua supervisión y seguimiento de los niveles de servicio, especialmente cuando el proveedor está atravesando una etapa de cambios tecnológicos significativos o cuando está captando nuevos clientes para los mismos servicios. El equipo debe también coordinar la relación usuario-proveedor., así como también tratar las disputas entre ambos. Los miembros del equipo deben poseer un conocimiento claro de los requerimientos del usuario, de los términos y condiciones del contrato y del ambiente del proveedor.

Document Technologies S.R.L. aporta las condiciones para facilitar la supervisión gerencial de la prestación de los servicios contratados, permitiendo evaluar el sentido tecnológico y comercial del acuerdo. La gerencia puede revisar las opciones viables y solicitar los arreglos necesarios para asegurar la continuidad de los servicios.



¿Cuántas empresas y qué sectores hacen uso de este modelo de gestión?

En España se barajan, en volumen de negocio, cifras de entre 60.000 y 80.000 millones de pesetas, sin contar los servicios de mantenimiento de hardware, y consultoría pura (proyectos temporales). Puede suponer el 0,25% del PBI español. Respecto a otros países se está a una gran distancia, a un 20 o 30%. Sin embargo, se está avanzando, con crecimientos superiores a los del mercado, por ejemplo, en consultoría. En cuanto a sectores, que se destacan por este sistema, sobresalen las entidades financieras, de telecomunicaciones, o del sector consumo.

Document Technologies S.R.L. presta servicios de Outsourcing en Entidades Financieras, Compañías de Seguros, Laboratorios Medicinales, Automotrices, Compañías Telefónicas, etc.

¿Qué debe tener en cuenta una empresa a la hora de elegir al proveedor de un servicio de outsourcing?

Algunos factores considerados para elegir a los proveedores pueden ser: la calidad de su servicio, sus precios, su conocimiento de la industria, su trayectoria, su estabilidad financiera, la cultura de la empresa, los objetivos mutuos, el personal y la gerencia.

Los clientes son la mejor referencia de Document Technologies S.R.L. respecto de la calidad de su servicio. En este aspecto, asigna alta prioridad a la Mejora Continua de todos sus procesos para incrementar el grado de satisfacción de sus clientes. Asimismo, realiza las inversiones necesarias para desarrollar e implementar internamente Sistemas de Gestión de Calidad bajo Normas ISO, que aseguran a las Compañías el compromiso permanente de Document Technologies S.R.L. para ofrecer niveles de calidad con estándares internacionales.

Conclusión

El **Outsourcing** es, sin lugar a dudas, una de las formas de contratación más novedosa de los últimos cinco años. Las ventajas que proporciona a quienes hacen uso de este contrato son significativas, tanto para procesos de reingeniería, downsizing, como también para la concentración del esfuerzo de las empresas en su negocio principal.

En cuanto al **Outsourcing** informático, el mismo es el más utilizado por las compañías de todo el mundo, ya que de esta manera encomiendan a profesionales capacitados en sistemas el desarrollo de un área que por lo general requiere de mucha inversión en materia de recursos humanos, tiempo y dinero, que las empresas no pueden ni quieren afrontar. Por ello es importante tener muy en cuenta este nuevo tipo de contratación, que por sus numerosas ventajas se ha popularizado entre las empresas que han hecho el esfuerzo de modernizarse para adaptarse a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

Fuentes:

"**Outsourcing**" – Compilado y preparado para el Web por Rafael García Alvarez, Caracas, Venezuela

"**Con el outsourcing los costos son variables**" – Ideas & Negocios – España

"**El outsourcing informático**" – Alfredo Gambler y Daniel Alejandro Casella

"**La selección de buen Outsourcing**" – Pedro M. Rodríguez M. – Fed. de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela