



GERENCIAR SERVICIOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING:
UN NUEVO RETO PARA LA GERENCIA COLOMBIANA.

Mónica Viviana Marroquín Vanegas

U20800007

Cesar Augusto Bernal Torres

Asesor de investigación

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

BOGOTÁ, 2.015

ENSAYO

GERENCIA DE SERVICIOS Y PROCESOS MEDIANTE *OUTSOURCING*: UN NUEVO RETO PARA LA GERENCIA COLOMBIANA

MONICA VIVIANA MARROQUIN VANEGAS¹
Bogotá, Noviembre 2015

RESUMEN

Este ensayo sobre la gerencia efectiva en la externalización de procesos, es una reflexión sobre las principales teorías y planteamientos de expertos en el tema, con énfasis en la nueva tendencia de las decisiones empresariales, sobre contratar servicios en outsourcing para desarrollar algunos procesos de apoyo y en algunos casos, primarios, de la compañía; creando una nuevo enfoque en la forma efectiva de gerenciar. El reto de la nueva gerencia, está en subcontratar de forma estratégica y no solo táctica; porque es necesario desde el liderazgo convertir al proveedor en aliado, para alinear a nivel contractual, su compromiso con el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía, y que su rol no es solamente el desarrollo de una actividad subcontratada, sino uno de los eslabones más importantes de la cadena de éxito de la empresa que lo contrata. La gerencia en Colombia, debe ver de forma diferente la tercerización, para sobrevivir con éxito en el mundo del manejo empresarial con este nuevo enfoque externalizado, donde ya la clave no es gerenciar procesos y recursos únicamente, sino empresas completas externas que trabajan para los objetivos primarios de su empresa.

Palabras clave: Externalización de funciones, *outsourcing*, gerencia de terceros, calidad en *outsourcing*, *Business Process Outsourcing* (BPO), tercerización y subcontratación.

¹ Trabajo de grado para optar al título de especialista en Alta Gerencia, para la Universidad Militar Nueva Granada.

INTRODUCCIÓN

Esta reflexión surge porque en la actualidad esta tendencia de contratación es una estrategia competitiva a nivel económico y administrativo para las empresas, que a su vez crea para la gerencia, un nuevo reto y cambio obligatorio en la forma de plantear y hacer las cosas, para lograr cumplir con los objetivos propuestos y tener una adecuada relación contractual con los terceros. Dicho de otra manera, los objetivos de la gerencia están cambiando, de ser directamente los de la empresa, a ser los objetivos de cumplimiento contractual del *outsourcing*, para que estos a su vez, contribuyan al éxito de la gerencia y como fin último al cumplimiento de las metas de la empresa.

Según Merino (2008), el desplazamiento geográfico de las actividades productivas y el abandono, por parte de las empresas, de ciertas fases de la cadena de valor que pasan a adquirir a terceros, es un fenómeno que ha despertado un gran interés es el que se conoce como *outsourcing/offshoring/externalización* y que supone un rediseño de las partes de la cadena de valor que quedan en función de la empresa, pasando ciertas actividades a ser adquiridas a terceros. Llevado al extremo (pero no por eso menos real), ello supone que las empresas de un determinado sector ya no sean quienes llevan a cabo el proceso productivo del bien que las identifica, sino que quedan como meras propietarias de una marca y de ciertos derechos de propiedad inherentes a la misma.

El conocido modelo Marshall, Arrow y Romer (Glaeser et al., 1992), plantea que la realización por parte de otras empresas de la misma actividad puede suponer la generación de externalidades que se concreten en una reducción de costes al favorecer la existencia de mano de obra más cualificada, un tejido productivo de suministros, logística, etc., más adecuado. Por ello, en un mundo dinámico, donde unas zonas crecen más que otras, la magnitud de estas

externalidades en cada localización va cambiando, alterando la ventaja que supone cada una de las zonas especializadas.

Como lo menciona Glaeser (1992), algunos ejemplos de cambios de este tipo serían los que se refieren al desplazamiento de ciertas actividades (tanto manufactureras como de servicios) intensivas en mano de obra a países donde ésta presente menores costes, como el caso de la fabricación de productos textiles hacia países de extremo Oriente o servicios de atención al cliente o de programación informática hacia India. Cabría referirse a los cambios motivados por estos factores como deslocalización. Hay que notar que estos cambios de localización pueden producirse tanto dentro del mismo país como a un país extranjero, aunque es habitual emplear este término únicamente en el caso en el que el desplazamiento se produzca al extranjero.

El Outsourcing o tercerización se utiliza con mayor frecuencia por las organizaciones que consideran delegar a terceros, la elaboración de productos, servicios, que anteriormente asumía la misma organización a través de sus empleados. Lo que busca es que la organización se concentra en su actividad principal dejando a otras organizaciones una serie de actividades que le hacían perder productividad. Esto implica hacer una evaluación a la empresa donde se implementa un sistema de medición para lograr el objeto de la organización; dentro de esta evaluación hay que encontrar que sectores no son productivos y desmejoran la operación de la empresa u organización, hecha esta evaluación se toma la decisión de qué actividades continua realizando la empresa y cuáles serán contratadas a terceros. (Pérez Cáceres, José Raúl, 1995, p. 42, en: Moncada y Monsalvo, p. 26).

Por lo anterior el enfoque de este ensayo teórico busca reflejar el análisis realizado sobre el equilibrio que debe existir entre la externalización del proceso, y el aseguramiento estratégico del performance del tercero que lo administra,

teniendo como base la estructuración de un modelo de administración y legislación del trabajo en *outsourcing*, porque para asegurar el éxito, no se debe externalizar el proceso, sin antes evaluar, analizar, crear, asegurar y gerenciar de forma estratégica, la relación y el performance, del proveedor.

DE GERENCIAR RECURSOS Y RESULTADOS, A LA GERENCIA EFECTIVA DE LA SUBCONTRATACIÓN.

De acuerdo con la Fundación Incyde et al., (2003) citado por Lucena (2007), la definición de externalización, se usa refiriéndose al hecho de que la empresa saca fuera de su estructura cualquier actividad, sea de producción o de servicios, incluyendo empleados administrativos y trabajadores de planta, los cuales se organizan en empresas autónomas que establecen relaciones contractuales con la empresa origen y realizan en su lugar, la actividad para la cual fue contratado. Entonces se debe decir que el termino externalización, se relaciona con la transferencia de actividades que venía ejecutando el centro productivo terminal, a otros productores, especializados en los productos y/o servicios que se externalizan.

Como lo menciona Lucena (2007), se hace una diferenciación con respecto a los términos de *outsourcing* o subcontratación, los cuales contemplan aquellas partes específicas de la actividad productiva que son realizadas desde unidades productivas ajenas al que presenta finalmente el producto terminado en el mercado. En este último caso, las empresas vinculadas a través de la subcontratación o el *outsourcing* no poseen, por lo general, antecedentes de relaciones previas. De esta manera, el contratante hace la selección de las empresas especializadas sobre la base de criterios de experiencia, trayectoria, garantías de servicio, costos de los productos o servicios, imagen, entre otros.

Dichos términos describen formas de flexibilización empresarial que según Irazo y Richter (2004), son utilizadas en contextos donde el deterioro del

mercado laboral (manifestado principalmente por la reducción de ingresos, desempleo y crecimiento del trabajo informal) induce a las empresas a buscar mecanismos alternativos para gestionar la fuerza de trabajo.

Para Yturalde (2006), el proceso de externalización y *outsourcing* surgió como un mecanismo de supervivencia y una estrategia de especialización para obtener flexibilidad organizativa y mayores niveles de productividad ante un entorno político-económico adverso y ante la rigidez de las regulaciones laborales. Este proceso, ha traído como consecuencia, una reestructuración compleja de los procedimientos, normas y políticas internas de la empresa promotora, para adaptarse a la dinámica de las vinculaciones entre la empresa y sus socios estratégicos. La decisión ha generado los resultados esperados y existe consenso, desde la perspectiva gerencial, que era el camino más adecuado.

Como lo explica Monterrey (2012), la contratación de servicios de *outsourcing* está incrementando cada día su popularidad en los principales países de Europa. Recientes cifras muestran que el mercado español de *outsourcing* representa una cifra de negocio en torno a los 2.000 millones de euros y está creciendo a un ritmo del 12 % anual, muy por encima de la media del mercado de servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Con objeto de contrastar la aproximación al *outsourcing* de los procesos TIC por parte de los sectores público y privado, así como para estimular el debate sobre las enseñanzas mutuas que se pueden extraer, la firma *Benchmark Research Ltd.* realizó un estudio en Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Noruega, Suecia y Reino Unido durante el año 2005.

En este contexto, el *Business Process Outsourcing* (BPO) supone un paso más en la estrategia de externalización de las organizaciones. Se trata de realizar la integración de diversos procesos, incluso los procesos clave o core, en estructuras organizativas ajenas a la propia. Surge así una actividad económica nueva de empresas especializadas en la realización de procesos para terceros.

Resulta evidente que gran parte de la ventaja competitiva de estas empresas, tanto aguas arriba (*back office*) como aguas abajo (*front office*) de su actividad, reside en la economía de escala que se consigue, y por tanto el posicionamiento competitivo óptimo que supone ofrecer unos costes unitarios más bajos.

Al analizar la evolución de este fenómeno en la historia, Schupnik (2014), indica que después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentra en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de proveedores externos. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, con el desarrollo de la tecnología, fue haciéndose obsoleta, pues nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacía las agencias independientes especializadas en un área. Fue así como en los años 70 surgió el *outsourcing*. Las empresas empezaron a encontrar más fácil, contratar a un consultor externo experto en un área, que tener que mantener y desarrollar ese departamento internamente. No solo les permitía disminuir los costos de personal que ese departamento generara, sino que la calidad ofrecida por esos asesores expertos resulta mejor a la del departamento interno.

Un ejemplo claro, que referencia el autor, lo tiene el área de publicidad. Muchas empresas desarrollaron las llamadas "*House Agencies*" a fin de desarrollar internamente toda la publicidad que necesitaran. Esto parecía especialmente efectivo para empresas muy grandes con mucho volumen de publicidad, pero con el tiempo las empresas terminaron por darse cuenta que resultaba mucho más efectivo, contratar a una agencia, además, que por el hecho de manejar una variedad de clientes, podían aportar ideas más frescas que los propios empleados de la firma, como lo dice la conocida frase, zapatero a tus zapatos.

Schupnik (2014), también referencia, que otra área donde las empresas tratan de mantener "*In House*" son los centros de Telemarketing (800) o centros

de atención telefónica al cliente. Sin embargo, con el tiempo, las empresas han descubierto que es preferible contratar a un *outsourcing* que tienen mayor *Know How* acerca de cómo debe manejarse y mantenerse actualizado el negocio. El mayor beneficio reportado fue, un mayor acceso a las habilidades especialistas. El *outsourcing* no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios.

Otero (2012), analiza que la tercerización de procesos viene mostrando un importante crecimiento en el mundo en los últimos años, jalonado especialmente por los países en desarrollo. Su impacto, en estos países, ha sido alto, en particular en indicadores de empleo. Según un estudio realizado por la empresa consultora Gartner, el tamaño del mercado global de servicios tercerizados es cercano a los 500 mil millones de dólares. Este mercado creció a una tasa promedio del 3% entre 2007 y 2010, y se esperaba que esta tasa aumentara a 5% a partir de 2012.

Como el autor afirma, las actividades con mayor participación son los servicios empresariales directos con el 41% (contabilidad, procesamiento de pagos, servicios de voz, gestión de recursos humanos entre otros), servicios de administración de suministros que son complementarios con el 14% (apoyo en compras, almacenamiento y logística), gestión en operaciones con el 23% (apoyo en ventas y en comunicaciones) y atención al cliente con el 22% restante.

En Latino América aunque este mercado tiene una participación muy pequeña, presenta un crecimiento a una tasa mayor, que el comportamiento mundial, del 6% entre 2007 y 2010 y se esperaba un crecimiento del 12% a partir de 2012. En América Latina, la mayor participación en este mercado la tienen los servicios empresariales con el 58% y los operacionales con el 19%. Según el estudio de la empresa consultora Gartner.

De acuerdo con lo expresado por la Oficina para el Aprovechamiento del TLC con EEUU, Colombia, presenta un crecimiento aún más vigoroso que el promedio latinoamericano. Los ingresos del sector pasaron de 260 millones de dólares en 2006 a 820 millones de dólares en 2011. En los últimos dos años, los ingresos de las empresas del sector han tenido un crecimiento promedio cercano a 20%. El número de empleados ha aumentado también de forma considerable en los últimos años. En 2009 el sector tenía menos de 40 mil empleados. Hoy en día esta cifra supera los 70 mil.

En términos de segmentos, gracias a la Inversión extranjera en proyectos de call Centers, TI, centros de servicios compartidos y data centers, el segmento de *outsourcing* en Colombia ha experimentado un crecimiento del 91% en los últimos años. Sin embargo, los servicios tradicionales, tales como *help desk* siguen llevándose la mayor participación, según el informe generado por la Oficina para el Aprovechamiento del TLC.

Aunque los retos son aún muy grandes en términos de legislación para fortalecer la participación de Colombia en el mercado mundial y de la región de *outsourcing*, ya se iniciaron los primeros pasos en cuanto a normatividad, fortalecimiento de las exportaciones e inversión extranjera. Por otro lado existe bastante apoyo por parte de entidades como Proexport y la Andi que están permanentemente explorando este mercado para impulsar desde el gobierno las necesidades básicas que promoverán nuestra participación.

Como lo afirma Monterrey (2012), las tendencias del mercado de *Business Process Outsourcing* (BPO) y las políticas internas en Colombia que se están dando para favorecer y desarrollar aún más la participación de Colombia en el mercado mundial de BPO, además de las ventajas en cuanto a posición geográfica, costo de mano de obra, llegada de inversionistas y empresas extranjeras y apoyo del gobierno; dejan en claro que el país se encuentra en un buen momento económico, que impulsa el dinamismo de este mercado. Esta

realidad genera que las empresas que hoy en día están en el negocio, inicien una transformación que va desde su cultura organizacional, su ámbito de gestión y hasta el mismo gobierno corporativo, buscando poder responder a las necesidades de mercado.

El autor explica, que existen muchos modelos de gestión y de control para la administración de las organizaciones, sin embargo es claro que para que estos modelos sean de utilidad y generen valor agregado deben estar completamente articulados en relación con la estrategia de la organización. No obstante, es necesario aclarar que las estrategias deben ser definidas en función de la razón de ser de la compañía y sus resultados, así como el conocimiento de su mercado. Si no se cuenta con una articulación y despliegue de la estrategia a través de los procesos y de los encargados de ejecutarlos, seguramente se habrá realizado un excelente ejercicio en documentos que no van a mostrar un resultado real de la situación de la compañía y en otras palabras no cumplirá con su objetivo de proporcionar un direccionamiento claro, una información oportuna y una toma de decisiones acertada.

Adicionalmente, Monterrey (2012), expresa, que el proceso de integración efectiva entre el proveedor de servicios y su cliente debería realizarse con vigor y decisión, en un marco de colaboración al más alto nivel. Conviene recordar que las empresas proveedoras de BPO suelen ser consultorías estratégicas que vienen a aportar una visión no generalista sino multi especialista, frente a la mono especialización de las empresas de *outsourcing* clásico. El problema reside en que en prácticamente la totalidad de las ocasiones aparece un recelo por parte de la alta dirección de la empresa cliente, hacia los requerimientos del proveedor de BPO, de ceder soberanía en cuanto a las decisiones organizativas y, en definitiva, estratégicas, que afectan a la compañía en su conjunto. En cualquier caso, estos problemas que aparecen sistemáticamente en proyectos BPO vienen determinados por la inmadurez del negocio y su aún escasa visibilidad por parte de los clientes potenciales.

El punto de equilibrio vendrá determinado por el componente de estrategia corporativa que la alta dirección de la empresa cliente está dispuesta no a ceder, sino a compartir con su proveedor de BPO. Evidentemente, el caso extremo se encuentra en la conservación de la marca comercial por parte del cliente, habiendo externalizado la totalidad de los procesos, ya sean core o no.

De acuerdo con San Roman (2009), el nuevo orden administrativo ha creado una sostenible y provechosa forma de relación cliente-proveedor que busca la intensa cooperación entre ambos, convirtiéndola en una sólida alianza estratégica para compartir el conocimiento. El éxito empresarial se le atribuye a una estrategia adecuada así como a la eficiencia en sus operaciones. La gerencia moderna cuenta con una herramienta de gestión que permite enfocarse en hacer lo que realmente hace bien, es decir, sus actividades distintivas. Esta nueva herramienta enfoca las responsabilidades de la gerencia hacia el cuidado y mantenimiento de esta relación, para lograr los resultados.

El autor propone, que el interés se orienta a la búsqueda de respuestas a interrogantes que establezcan ¿cuáles son las fórmulas de vinculación inter empresarial que garantizan la sustentabilidad? Lo que se quiere es que la empresa se mantenga en el tiempo, no que la empresa tome una decisión que a la larga sea equivalente a firma de un contrato que conduzca al fracaso. Entonces, es necesario ubicar información teórica y empírica sobre los aspectos o factores que permitan mantener relaciones a largo plazo dentro del marco de los diversos procesos de reestructuración organizativa, entre ellos la externalización.

Como lo plantea Keil (2009), se puede revisar un modelo de vinculación entre la empresa y el *outsourcing*, que tiene tres fases secuenciales: Fase 1, de condiciones iniciales, cuyo propósito es reducir la incertidumbre a través de la fijación de acuerdos y obligaciones; Fase 2, establecimiento de la alianza a través

del compromiso, enmarcado en las reglas, obligaciones, expectativas claras y la confianza reflejada en la reciprocidad de acciones; Fase 3, de control e integración a nivel operacional y estratégico, contemplando además la dimensión social de la vinculación.

Wilson y Vlosky (1998), plantean que a lo largo de la evolución de una vinculación se pueden presentar conflictos provocados por la dinámica natural de los negocios o de las interacciones humanas que obligan a ubicar mecanismos para resolverlos fomentando un proceso de desarrollo y aprendizaje; también pueden presentarse confusiones en el cumplimiento de roles y funciones, los cuales es recomendable redimensionar o clarificar; debilidades en el sistema de indicadores de desempeño que indiquen desviaciones en los objetivos iniciales y en los procesos ejecutados en conjunto; además será necesario superar las conductas empresariales, grupales o individuales que provoquen reacciones negativas que puedan generar la interrupción o desestabilización de la relación, entre ellas: conductas de dependencia o poder, manifestadas por presión, imposición, amenaza o amonestación. La dinámica de la vinculación dependerá también de las externalidades (tecnológicas, políticas y sociales), las cuales exigirán de las partes un reajuste continuo y la redefinición de las pautas de relación, a fin de aprovechar sus fortalezas y eliminar las debilidades, manteniendo así una configuración idónea para enfrentarlas.

Los factores que pueden surgir en contra de las alianzas, según Ho y Ungson (2001), son aquellos que provocan fallas en su operacionalización, y se pueden ubicar en aspectos relacionados con la rivalidad entre las firmas involucradas y con la complejidad de los procesos de gestión. Las alianzas pueden fallar por comportamientos oportunistas orientados a maximizar intereses individuales en detrimento de los intereses del colectivo por parte de alguno de los asociados, dificultades en la coordinación de acciones y en la alineación de las operaciones a largo plazo de las organizaciones implicadas. Además resaltan inconvenientes y desviaciones producidos por procesos de externalización, los

cuales, si bien permiten flexibilizar la estructura organizativa mejorando la capacidad de respuesta al entorno y los niveles de productividad, pueden generar problemas relacionados con el empleo precario y fraude laboral.

Monterrey (2012), expone que hasta que el *outsourcing* alcance los índices de calidad y productividad esperados, y pueda gestionar estas tareas con solvencia, cometerá más errores y ejecutará las tareas de manera más ineficiente que los propios empleados de la empresa. Este aspecto debe ser considerado y cuantificado en términos de ROI a la hora de plantearse un proyecto de externalización. Evidentemente, esta situación se produce cuando los procesos que se externalizan forman parte del *core business* y es habitualmente la razón que conduce a las organizaciones a no contratar empresas de *outsourcing* para este tipo de procesos.

Existen otros riesgos de fracaso de las empresas de *outsourcing* relacionados con las obligaciones contractuales que mantienen con sus clientes. La integración efectiva puede disipar estos problemas. La falta de integración efectiva en un entorno de servicio puede dar lugar a un rendimiento deficiente, por lo que ésta es un área importante a explorar. Muchas de las tareas del *outsourcing* tienen componentes de conocimiento complejo. Por lo tanto, las tareas pueden variar en su grado de complejidad y por tanto en el resultado de su ejecución. La calidad de estos servicios a menudo puede depender de la coordinación entre procesos diferentes y entre subprocesos dentro de un mismo proceso. Piénsese que parte de los subprocesos o de los procesos estén realizados por la empresa en *outsourcing* y otra parte por la empresa cliente.

Quizás lo conveniente sea realizar un planteamiento maximalista en la contratación de *outsourcing*, en el sentido de externalizar procesos completos y no *core*. De esta forma se evitarían problemas de integración, costes de puesta en marcha y se lograría un menor *pay back* de la inversión que supone reducir plantillas propias para externalizarlas. La frontera del BPO con la simple

contratación de trabajadores externos a una empresa de trabajo temporal puede constituir la señal de que el proyecto de externalización no ha sido bien entendido.

Guitart (2005), reflexiona sobre como la estrategia empresarial ha encontrado, en el fenómeno de externalización, una buena respuesta a las demandas de flexibilidad y competitividad que exige la nueva economía globalizada, caracterizada por unos rápidos e intensos cambios. De esta manera, las empresas se centran en sus competencias esenciales, subcontratando las actividades no básicas a proveedores especializados que pueden ofrecer una mejor ventaja competitiva en su cadena de valor.

Como lo indica Rueda (1995), la subcontratación ha pasado, de ser considerada únicamente bajo el prisma económico, a ser también tenida en cuenta bajo las metas estratégicas. Uno de los más grandes objetivos estratégicos es maximizar las funciones y su contribución al resultado global.

Cuando la subcontratación pasa del plano táctico al estratégico, la relación entre la empresa y el *outsourcing*, deja de ser una simple relación de cliente-proveedor para establecerse en una relación de *partnership*, es decir una relación de asociación más profunda, que se hace más estrecha a medida que aumenta la interdependencia entre la actividad subcontratada y el resto de las actividades de la empresa.

Rueda (1995) establece diferencias claras entre la subcontratación táctica y la estratégica, y sus principales características, como se plasma en las siguientes gráficas:

Cuadro 1. Diferencias entre subcontratación táctica y estratégica

	Subcontratación tradicional	Subcontratación estratégica
Alcance	* Táctico	* Estratégico
Interdependencia	* Escasa	* Profunda
Tipo de relación	* Proveedor	* Socio

Fuente: Guitart (1995) La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

Cuadro 2. Principales características de la subcontratación táctica y estratégica

	Subcontratación táctica	Subcontratación estratégica
Alcance	Alcance tradicional: tiene un objetivo pura y exclusivamente táctico	Alcance estratégico: va más allá de la operativa diaria de las empresas
Duración	Ámbito temporal a corto y medio plazo, caracterizado por un marcado carácter de transitoriedad	La duración se establece sobre la base de una continuidad de la relación, es decir, en términos de largo plazo
Dependencia	La dependencia entre la empresa que contrata los servicios y la organización es escasa, puesto que no se establecen lazos duraderos. Por tanto, su relación es la habitual entre cliente y proveedor en el sentido más estricto de la palabra, por lo que no se implanta en ningún caso una política de estrecha colaboración, es decir, una relación de <i>partenariado</i> .	Se fomenta el <i>partenariado</i> , con una interdependencia mutua profunda. Pueden alcanzarse organizaciones complementarias, a pesar de ser entidades fiscal y financieramente diferenciadas.

Fuente: Guitart (1995) La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

Las implicaciones de las nuevas relaciones económicas involucran conceptos tales como integración, confianza, adaptabilidad, competitividad, nuevos mercados, reducción en los costos de producción, pero principalmente, altos índices de cooperación ínter organizacional. Aunque este tipo de relaciones de producción, basadas en la externalización de aquellas funciones no elementales, fueron diseñadas para mejorar la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de la organización, y con ello lograr una mayor participación global en los mercados mundiales, es imprescindible comprender que externalizar no es una herramienta para, de esta manera, olvidarse de aquellas funciones entregadas a terceros.

Todo proceso de externalización de funciones comprende dos etapas esenciales: primero, la etapa de contratación, en donde se han de formular y establecer las cláusulas del contrato de *outsourcing*, determinar las obligaciones,

responsabilidades y derechos de las partes y, finalmente, adjudicar el contrato a aquel proveedor que satisfaga mejor las necesidades de la organización que externaliza. La segunda etapa corresponde a la de ejecución de lo pactado, en ella el proveedor debe prestar el servicio y/o desarrollar las obras que dan origen al contrato de *outsourcing*, ajustándose a las cláusulas establecidas en la etapa de contratación, mientras que el cliente o mandante debe cancelar al proveedor los montos que correspondan por los trabajos desarrollados por este último.

Después de una gran evaluación de la situación actual del manejo de las empresas tercerizadas, Contreras (2011), dice en síntesis, que los principales problemas observados en el sistema de gestión de *outsourcing*, nacen de la incapacidad de los administradores de contratos para realizar su labor en forma adecuada. Esta incapacidad se debe tanto a factores internos o personales, como la falta de preparación profesional, como también a problemas externos a los administradores, tal es el caso de la carencia de definición de las competencias esenciales, la falta de limitación de la amplitud administrativa y las insuficientes e inadecuadas fiscalizaciones. Obviamente que las recomendaciones van dirigidas hacia la revisión y replanteamiento de la forma de gestionar los contratos, intentando adoptar una multivisión para el desarrollo de un modelo integral de gestión de los contratos suscritos con terceros, sin descuidar los aspectos técnicos, económicos, administrativos, jurídicos, laborales, y todas aquellas áreas necesarias de considerar, según el tipo y la naturaleza del contrato.

Bastidas (2011), argumenta que el sector empresarial debe apartarse de la tendencia de aquellos que consideran que el *outsourcing* es un mera táctica, y se debe hacer énfasis en la necesidad proceder a cambiar esta concepción; se debe propender por trabajar como tendencia correcta y pertinente –para su adecuado empleo– la de tener al *outsourcing* como una verdadera herramienta empresarial estratégica; por ello no se debe olvidar que la mejor manera de asumir este reto empresarial se refiere a adelantar claros procesos previamente planificados en el interior de la empresa y con el concurso de todo el personal, liderado por la parte

directiva. Proceso que deberá necesariamente presentar como producto la concreción de dicha herramienta que encierre entre sus cláusulas los parámetros legales, económicos y sociales fijados por la empresa como relevantes.

Por último, Bastidas intentó construir un modelo apropiado y pertinente de *outsourcing* como herramienta empresarial de corte estratégico que posibilite a las empresas engancharse y permanecer activas dentro de la economía global, con la obtención de mayores beneficios y teniendo un verdadero control sobre los riesgos que su adopción pueda conllevar dentro de la empresa. El modelo que se propone implica considerar al *outsourcing* como un verdadero contrato estratégico, toda vez que requiere de un acuerdo de voluntades que aborde una serie de reglas o cláusulas especiales y necesarias para que prospere esta herramienta empresarial sin mayores inconvenientes, y en consecuencia reporte beneficios recíprocos para las partes contratantes.

Queda entonces como responsabilidad relevante de la gerencia según advierte Montoya (2010), trabajar siempre en la estructuración del *outsourcing* como un contrato empresarial, ya que este amerita ser tratado con suma cautela, más si se tiene presente que éste da lugar a la transferencia de actividades e informaciones propias de la empresa. Circunstancia adicional que con mayor razón permite inferir que se debe partir de un análisis estratégico que lleve a tener claridad meridiana sobre las cláusulas a pactar; toda vez que se debe tener un verdadero control sobre los riesgos no solo inmediatos sino mediatos y a largo plazo, situación que tan solo se conseguirá cuando se agote un proceso empresarial debidamente planificado.

El comparativo que plantea Guitart (2005), donde la subcontratación táctica o tradicional, se basa en el traspaso de costes fijos a variables para la empresa o en la adquisición de recursos, en caso de falta de capacidad, que se definen desde una perspectiva económica. En cambio, la denominada subcontratación estratégica, busca centrarse en las competencias básicas, bajo la teoría de la

dependencia de la teoría de recursos y capacidades. Lo que significa que se visualiza una evolución de la subcontratación y el reto de la gerencia ante nuevas y más exigencias del mercado y la competitividad.

Gráfico 1. Evolución de la subcontratación



Fuente: Guitart (1995) La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

CONCLUSIONES

Cada una de las teorías y posiciones expuestas anteriormente deja entre ver claramente que la gerencia tiene una amplia responsabilidad en prepararse continuamente y estar a la vanguardia de la tendencia empresarial, para dirigir adecuadamente los equipos de trabajo, tomar decisiones estratégicas adecuadas y lograr las metas definidas por la empresa. La pregunta es entonces, si la gerencia Colombiana actual es consciente de esta responsabilidad? y los parámetros contractuales usados actualmente, son los adecuados para la tercerización que están generando las empresas Colombianas?

El giro que ha dado el sector de la industria y los servicios, inclinando a las empresas a buscar opciones de flexibilidad, rentabilidad y optimización, para lograr estar a la vanguardia de lo que demanda el mercado, ha dado como

resultado el nuevo fenómeno que se enmarca en los términos de externalización, subcontratación y/o *outsourcing*, mal manejado por muchas empresas, al usarlo solo como una palanca financiera, donde se sacrifica el core de la empresa, y/o el valor agregado que se tiene vs. la competencia, al no tener claramente definido, qué se puede tercerizar, y qué no, y bajo qué parámetros y condiciones debe exigírsele al *outsourcing* los resultados.

Es estratégico que la gerencia se involucre totalmente en las definiciones de los procesos que se quiere subcontratar, porque el nivel de complejidad del proceso, es directamente proporcional a la eficiencia que el proveedor puede entregar en el producto y/o proceso. Lo que significa que en la medida que aumente la complejidad del proceso, aumenta el nivel de riesgo de errar en el producto o servicio. Así mismo, los kpi's del contrato deben definirse con la visión de ser la palanca directa, que permitirá alinear al proveedor y lograr los resultados esperados, y no verlos solo como un tema básico de tramitología.

En la ejecución del proceso tercerizado, la gerencia debe trabajar mano a mano con el tercero para lograr que los objetivos de éste, se vayan alineando y consolidando con las metas de la empresa, y que éstas sean cumplibles y superables, y no como sucede hoy, dejando toda la responsabilidad al tercero, sin revisar frecuentemente su performance y resultados; porque es el cliente final, quien termina recibiendo un producto o servicio deficiente, y pagando las consecuencias de un proceso mal tercerizado.

La empresa no puede dejar toda la responsabilidad de la tercerización, a la gerencia, sino que debe primero analizar que procesos son los adecuados para tercerizar, que tanto impactan la cadena de valor, que peso tiene el proceso en la entrega del producto y/o servicio final, y evaluar en una balanza si lo mas relevante e importante es optimizar un presupuesto, o si esto puede deteriorar el servicio y producto, y a la larga perder clientes y ventas, lo que resulta, en un desfase económico mayor.

El sector de fabricación y servicios en Colombia, está subcontratando procesos de apoyo financieros, servicios generales, mantenimiento, y soporte tecnológico, ente otros. Pero adicionalmente está empezando a tercerizar los procesos core del negocio, como la producción, las ventas y el servicio al cliente. Esta nueva tendencia, ha sido asumida por las empresas de forma empírica, y falta a nivel país estructurar una política o legislación, que permita a ambas partes tener lineamientos claros, que les ayude a conocer las mejores prácticas, y enfocar sus proyectos en casos de éxito.

En conclusión, la nueva gerencia tiene un doble reto, por un lado, debe lograr ser estratégico a nivel interno en la empresa, protagonizando las decisiones de los procesos que se pueden externalizar, diseñando controles adecuados, y consolidando relaciones a largo plazo. Y por el otro, estructurar de forma táctica las labores y tareas que debe realizar el *outsourcing*, para la consecución de los objetivos, moviendo palancas y tomando decisiones que generen ganancia a ambas partes.

Finalmente, mientras en Colombia no se dimensione la verdadera importancia de esta nueva forma de contratación y relación empresarial, y la empresa y la gerencia no cambien su visión, del tercero como hacedor; y empiecen a concebirlo como un coequipero que ayudara a la compañía a lograr todos sus retos y metas, no podremos hablar realmente, de externalización y/o subcontratación estratégica y exitosa, en nuestras empresas Colombianas.

REFERENCIAS

Bastidas (2011). El outsourcing; un verdadero contrato empresarial de corte estratégico. Revista *Investigium IRE*. Vol 2.

Contreras, (2011). La tercerización de funciones. Revista *estudios gerenciales* Vol 26 No. 116. Chile.

Contreras, (2008). Externalización de funciones. Revista *estudios gerenciales* Vol 24 No. 107. Chile.

Glaeser, (1998). *Information technology and the future of cities. Journal of Urban Economics*. 43 p.136 – 156. Washintong D.C.

Guitart, (2005). La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. Barcelona Ho, Seung and Ungson, G. (2001). Global Strategic Management. Revista *Organization Science*. Vol. 12. No. 1.

Iranzo y Richter, (2004). *Los nuevos modelos productivos y el outsourcing: un camino seguro a la precarización laboral*. México.

Keil (2009). *It outsourcing; concepts, methodologies, tools, and applications*. Hersey – New york.

Lucena, (2007). Externalización y vinculaciones inter empresariales desde la perspectiva gerencial. Revista *Venezolana de Gerencia* v.12 n.40 Maracaibo.

Merino, (2008), Externalización y cambio de localización en la actividad productiva. Revista *de estudios empresariales*. No 1 p. 4-20. Maracaibo.

Montoya, (2010). *El outsourcing en recursos humanos: selección de personal*. Bogotá.

Monterrey (2012). El potencial del BPO (Business Process Outsourcing) en el actual marco pre-recesivo. Recurso electrónico <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=4263079>.

Pérez Cáceres, (1995), *el outsourcing (tercerización), como esquema de flexibilización laboral*. México.

Porto, (2010). Innovación tecnológica y externalización de procesos de conocimiento. Revista *internacional de las organizaciones*. No 5. Vigo.

Rueda, (1995). *Tendencias y contenidos de la negociación colectiva: fortalecimiento de las organizaciones sindicales de los países andinos*. Lima.

San Roman (2011), Outsourcing de nómina: una expansión que se acelera. Portal del capital humano. Perú.

Schneider Ben, (2004). “*Outsourcing, La herramienta de Gestión que revoluciona el mundo*” *Que es el outsourcing, Estrategia frente a eficiencia operativa* p.25.

Schupnik (2014). Outsourcing y Benchmark. Recurso electrónico. <http://labs.libhub.org/dallaspl/portal/Outsourcing--Benchmarking-recurso-electronico/cqvVf4ln/>.

Wilson y Vlosky (1998). *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá. Norma.

Yturalde (2006). *Calidad en el Servicio: Principios fundamentales para la Alta Competitividad. Reflexiones sobre el servicio*, Miami.