

OUTSOURCING

UNA TENDENCIA EN CONTINUO CRECIMIENTO

Autor: Sabrina Noé Lotito

Leg.10892

Carrera: Contador Publico

Universidad de Flores

13 de junio de 2018

Tutor: Marcelo López

Catedra: Análisis de Estados Contables

Índice	
Agradecimientos	3
Declaración de Originalidad	4
Marco Histórico/Marco Contextual.....	5
Metodología de la investigación.....	7
Problema de investigación.....	7
Hipótesis	8
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
Marco Conceptual	8
Concepto y funciones básicas.....	10
Características	13
Relativas al contrato entre partes	13
Relativas a la empresa de Outsourcing.....	14
Objetivo del Outsourcing.....	14
El Outsourcing puede proporcionar una serie de beneficios a largo plazo ..	14
Factores condicionales para la tercerización.....	15
Razones para subcontratar y para no subcontratar.....	17
Razones para subcontratar:	17
Razones para no subcontratar:	18
Que se puede subcontratar y que no.	18
Actividades que se pueden subcontratar:	18
Actividades que no se subcontratan:.....	19
El camino para tercerizar.	19
El proceso de tercerización	19
Organización del proyecto.	20
Factores críticos del éxito del proyecto	21
Ventajas y desventajas de la subcontratación.	21
Ventajas:.....	21
Desventajas:.....	22
El outsourcing como herramienta de la reingeniería organizacional.....	22
Metodología para establecer un proyecto de outsourcing.	23
Pasos de la metodología.....	23

Evaluación de las actividades para el outsourcing.	26
Factores relevantes en el proceso de contratación.	26
Conclusión.....	29
Futuro del outsourcing.	30
Estado del Arte	31
Bibliografía	33

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, por todo el apoyo durante estos años. A mi papá por irme a buscar y esperarme todas las noches en la estación del tren. A mi mamá, por preocuparse por mí en todo momento, por ser mi contención siempre y por esa comida calentita que tenía servida legaba de estudiar. A ella, porque sin ella, no sé qué sería de mí.

A mi tía Ana y mi prima Sol, por darme un lugar en su casa cuando ya no podía más con el viaje nocturno a casa.

A mis amigas, que empezaron siendo “las chicas de la facu”, luego fueron “mis amigas de la facu” y ahora son simplemente eso MIS AMIGAS, Leila, Paola, Cintia y Giovanna. 5 personalidades diferentes que se han sabido ensamblar para motivarse, apoyarse y acompañarse en la carrera y ahora en la vida. Las quiero y gracias por todo.

Y a mí, porque dejar la Facultad nunca fue una opción, no importa el tiempo que lleve.

Declaración de Originalidad

Quien suscribe, Sabrina Noé Lotito, DNI 31.133.072, manifiesto que mi tesina de investigación sobre “Outsourcing: una tendencia en continuo crecimiento” es original en la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y elaboración de las conclusiones, dejando establecido que todas las fuentes utilizadas para su realización han sido debidamente citadas en el mismo.

Sabrina Lotito

Marco Histórico/Marco Contextual

Uno de los desafíos de la era moderna que se les presenta a los empresarios, es la necesidad de tener una administración más eficiente a un menor costo y sin dejar de ser competitivos y rentables.

La tercerización surgió para dar respuesta a esta incertidumbre, permitiéndoles concentrar sus recursos en su actividad principal.

Según la definición de Jean-Louis Bravard (2007), es el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero, con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al coste, así como un método de evaluación, con el fin de proporcionar servicios que antes se realizaban dentro de la empresa. Posiblemente implicará la transferencia de parte del personal existente a la empresa proveedora de servicios, y/o la transformación/rejuvenecimiento de los procesos de apoyo empresariales y la tecnología

Tras la segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de poder ejecutar de manera interna la mayor cantidad posible de actividades para no tener que depender de agentes externos.

En sus inicios, esta estrategia resultaba efectiva, pero con el tiempo, la tecnología era cada vez más desarrollada. Al mismo tiempo, y de manera inversa, las empresas se volvían obsoletas, ya que no podían afrontar el gasto continuo para mantenerse actualizados y competitivos como lo hacían las agencias especializadas.

El Outsourcing inicio en los estados unidos. Así fue cómo en los años `70 el Outsourcing gano credibilidad. Resultaba más efectivo y económico contratar a un experto externo, que tener que mantener y desarrollar ese departamento internamente. Las primeras empresas en emplear modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS (Enterprise Data Solutions), Arthur Andersen, Price Waterhouse, entre otros.

Según distintos autores, el término “outsourcing” fue creado por el economista Ronald Coase y significa fuente externa, ‘out’ fuente y ‘source’ externo, y fue creado en 1980 para describir la creciente tendencia de las grandes compañías americanas que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores externos. El caso más relevante se da cuando Kodak cedió a IBM la gestión de su sistema de telecomunicaciones. Se estiman los ahorros de Kodak (al obtener sus datos de fuente externa) en varios cientos de millones de dólares en la próxima década, fundamentalmente debido a la mayor eficiencia derivada del uso de mejor tecnología, economías de escala, prácticas innovadoras de software y personal más capacitado.

El internet en la década del `90 mejoró las comunicaciones, lo que impulsó el vínculo y la colaboración entre las empresas, trabajando en varias formas de Outsourcing y existen cada vez más empresas especializadas en el mercado.

El sistema comenzó a ser visto como una estrategia “normal” de negocios para las

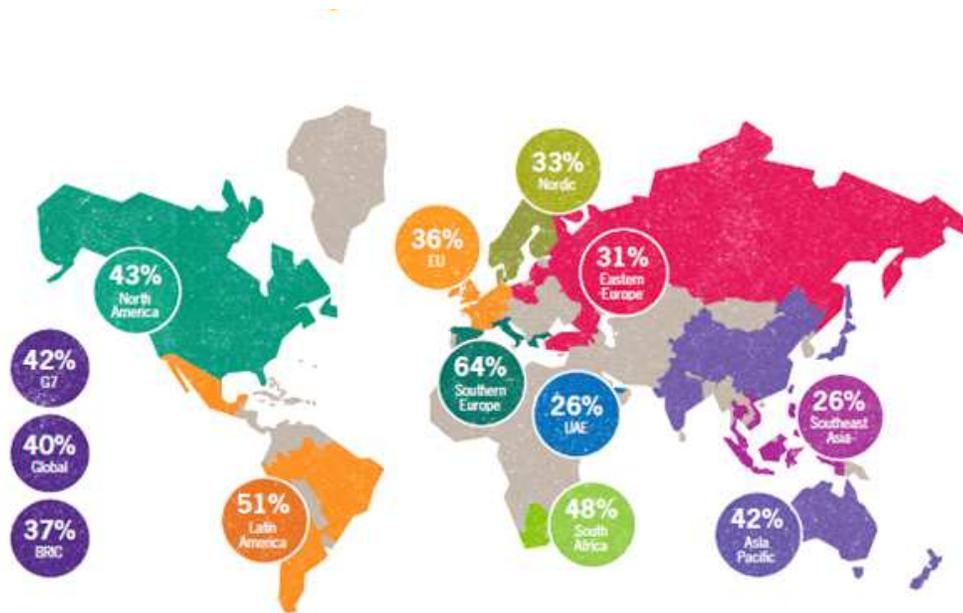
compañías con o sin dificultades económicas, cuando Xerox y EDS firmaron, en 1994, un contrato por U\$S 3.200 millones con el fin de EDS maneje el área de informática de la Xerox.

El éxito obtenido en el área de tecnología de la información permitió desarrollar el mercado, brindando nuevos servicios como el Outsourcing por procesos de negocios, denominado BPO o Business Process Outsourcing, especializado en el área de logística, así como otros procesos o áreas funcionales específicas de cada tipo de empresa.

En la actualidad hay más de 100 empresas dedicadas a la tercerización, ISS, Accenture, CFRE, KPMG y Colliers International, lideran el mercado, según el último ranking realizado por IAOP (International Association of Outsourcing Professionals).

El outsourcing se ha desarrollado ampliamente a nivel mundial, registrando niveles de crecimiento impresionantes, especialmente en Latinoamérica.

Según un reporte publicado por Grant Thornton IBR (2015), aproximadamente un 64% de las empresas en Europa (Sotuer Europea), tienen planes o ya tienen contratos de outsourcing vigentes, seguidos por una sorprendente Latinoamérica con un 51% y por Sudáfrica con un 48%. Para la región conocida como EMEA (Europea, Middle East & Africa) se proyecta un crecimiento anual compuesto en contratos de outsourcing de un 3.5% en outsourcing de tecnología (ITO) y de un 6.1% en outsourcing de procesos de negocio o BPO para el período 2013-2018.



En Argentina esta práctica creció un 40% y, según dicho informe, el 64% de las empresas en Argentina está abierto a la práctica de outsourcing (es decir, ya utiliza un proveedor o planea hacerlo en el corto plazo).

Fundamentación

Según una encuesta realizada por *Grant Thornton International Business Report* (2015), las empresas pequeñas (familiares y pymes) son las más reticentes a optar por la tercerización, en parte debido a la confiabilidad y la confianza, pero también se da por la desinformación y temor que existe al respecto.

La intención de este proyecto de investigación es brindarle al lector las herramientas necesarias para ponerlo en conocimiento sobre los aspectos del Outsourcing para que puedan evaluar la posibilidad de implementación en base a su necesidad laboral y no por su desinformación.

Metodología de la investigación

La presente investigación, consiste en un estudio basado en la recolección, análisis e interpretación de la información publicada por diversos autores en libros, diarios, redacciones online, etc. Como parte de la temática, no se realizaron encuestas como parte de la misma.

Problema de investigación

En un contexto globalizado, las empresas están tendiendo, cada vez más, a delegar tareas que no les son inherentes a la esencia de su actividad.

En esta composición se expondrá sobre los aspectos principales de este sistema y qué lleva a las empresas a delegar cada vez más sus actividades en otras, haciendo del Outsourcing una tendencia en crecimiento.

En Latinoamérica los servicios más utilizados bajo esta modalidad son personal eventual como limpieza y vigilancia, con el 64%; los administrativos de áreas contabilidad, impuestos y liquidación de nóminas, con casi el 50%; los servicios tecnológicos, casi 35%; y de logística y distribución, en igual porcentaje.

El informe arrojó que ocho de cada diez compañías locales, tercerizan. Puntualmente, el 83% de los ejecutivos señaló que en sus empresas utilizan los servicios de tercerización. El 38% de los entrevistados incrementó su nivel de tercerización, mientras que un 44% lo mantuvo. Asimismo, el 38% de los encuestados sostiene que en los próximos dos años va a incrementarse la tercerización, mientras que un 28,5% asegura que se mantendrá como hasta la actualidad.

La muestra sobre la caracterización, alcances y desafíos del outsourcing en la Argentina se realizó a 256 ejecutivos de empresas de distintos rubros. El 39,5% ocupa

cargos

gerenciales.

Del informe se desprende que la utilización del outsourcing es directamente proporcional al tamaño de las empresas: el 93% de las compañías de más de mil empleados utilizan estos servicios; mientras que en las empresas de menos de 200 empleados el porcentaje baja a 82%, aunque sigue siendo alto.

Las tres ventajas más importantes que arrojó este informe sobre outsourcing son: ayuda a centrarse en la actividad principal (55%); flexibilidad en la disposición de recursos (49%) y transformación de costos fijos variables (48%).

Hipótesis

- *Es recomendable que las PYMES tercericen ciertas áreas de su empresa, las cuales no hacen a la esencia de su trabajo*

Se plantea como una estrategia de gestión para incrementar la competitividad de las pymes, ya que permitiría a las empresas no distraer recursos en las actividades que no son esenciales y dedicarse a su core business

Objetivos

Objetivo General

Analizar teóricamente la implementación del Outsourcing empresarial, también denominado tercerización, en las grandes y pequeñas empresas.

Objetivos Específicos

- Exponer el sistema de tercerización brindando un conocimiento integral del tema.
- Proveer las herramientas y criterios metodológicos básicos para su implementación.
- Contextualizar a nivel global y empresarial el impacto que ha tenido el sistema.
- Analizar los cambios operativos y financieros que conlleva la implementación del Outsourcing.

Marco Conceptual

El Outsourcing consiste en que una empresa contrata a una agencia externa especializada para realizar un trabajo que no domina, transfiriendo así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área.

Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas, según la revista "Tendencias Administrativas" (2015), el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el

suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de la tercerización, el contratista transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos. Es más que un contrato de personas o activos, es un contrato por resultados.

En este punto es preciso diferenciar el modelo Outsourcing del de Subcontratación. La revista online "Gerencia" (2005) define que última es una relación solo comercial, en la cual comparecen tres partes: la empresa contratante, la empresa de servicios y los trabajadores, siendo la relación entre éstas solamente de carácter comercial.

Asimismo, la organización transforma costos fijos en variables. En síntesis, se buscan costos y riesgos menores al subcontratar. En cambio, el Outsourcing, es una relación estratégica. En este procedimiento existen sólo dos partes: la empresa contratante y la solución al problema, constituida por una compañía asesora que entrega valor, y desde ahí participa en los beneficios.

Las relaciones con la empresa cliente se establecen en términos de alianza estratégica, enfocándose la gestión en el resultado comprometido; la relación contractual con los colaboradores es formalizada en términos de trabajo profesional; y la definición del 'modus operandi' y el control administrativo lo realiza la empresa de Outsourcing. En síntesis, se externaliza el problema, dejando la solución de éste en manos de la empresa de Outsourcing, y los colaboradores proyectan su desarrollo laboral-profesional dentro de la compañía asesora.

Es importante buscar y seleccionar organizaciones que cumplan con el modelo de la empresa, que sean financieramente sólidas. No buscar exclusividad, conseguir una atención especial y establecer una relación de igualdad y mutuo interés.

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

Un informe de KPMG en América Latina destaca las ventajas que existen en el país en esta materia. Por sus beneficios especiales y el grado de estudios de la población, la Argentina se perfila como una muy buena plaza para el outsourcing.

El talento de los recursos humanos, la afinidad cultural y el dominio del inglés entre la población con estudios superiores, así como algunos beneficios para las empresas de IT y software, son algunas de las razones por las que la Argentina es una buena plaza para el outsourcing de procesos de negocios, según indica el informe A New Latin Rhythm: The Transformation of the Global Outsourcing Business, realizado por KPMG en América Latina.

"La Argentina mantiene una ventaja relativa frente a otros países de la región en cuanto a la cantidad y calidad de profesionales disponibles en el mercado", señaló Álex Villeyra, director a cargo de la práctica de Shared Services and Outsourcing Advisory de KPMG Argentina.

En el documento se indica que el uso de servicios compartidos y outsourcing en América Latina continúa experimentando un rápido crecimiento. El informe estudia el caso de Globant, la empresa de desarrollo de software y servicios de IT fundada en 2003 que se convirtió en una de las más exitosas y globalizadas firmas de IT en la región. Según indican sus fundadores, una de las claves de su éxito radica en la concentración de talento en el país. En el reporte se destaca que la Argentina ofrece una gran cantidad de graduados bilingües en ciudades como Buenos Aires, Rosario y Córdoba, que pueden trabajar en el sector de IT, ingeniería y otros tipos de Outsourcing.

Beneficios especiales para las empresas de IT y software:

- Exenciones fiscales del 60% del total del impuesto sobre la renta, aplicable tanto a empresas argentinas como extranjeras.
- Estabilidad fiscal durante seis años desde septiembre de 2013 para las compañías que integran el Registro Nacional de Empresas Productoras de Software y Servicios Informáticos.
- Crédito fiscal de hasta el 70% de las contribuciones patronales a la seguridad social.
- Exención de la retención de IVA.

Concepto y funciones básicas

- **Contrato:** Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de outsourcing. El contrato de outsourcing debe definir los siguientes aspectos:
 - Su duración.
 - Las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista.
 - Las condiciones de la gestión de los SI a llevar a cabo durante el contrato (nivel de servicio).
 - Las condiciones de recuperación de la gestión de los SI una vez finalizado el contrato.
 - La propiedad intelectual, especialmente si se traspa al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
 - Las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.
- **Nivel de servicio:** El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de outsourcing y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de outsourcing, de las siguientes actividades:
 - Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.

- Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.
- **Activos:** Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de outsourcing e incluso posteriormente ser recuperados. Estos activos pueden clasificarse en:
 - Físicos: corresponden al equipamiento físico de la organización.
 - Lógicos: corresponden al equipamiento lógico básico.
 - De aplicación: corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial.
 - Información: corresponden a los datos contenidos en los SI.
 - Humanos: corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía.
- **Transformación de costos:** Bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que el outsourcing modifica los conceptos contables relacionados con la gestión informática. Se transforman los costos del recurso en costos del servicio, los costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Esto es posible, entre otras razones, gracias a:
 - La fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.).
 - La tarificación independiente y fija de cada una de estas unidades.
 - El pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.
- **Plan de pagos:** Dadas las peculiaridades del servicio de outsourcing, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener una componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:
 - Precio fijo.
 - Precio variable, por unidad de uso.
 - Precio mixto (parte fija y parte variable).
- **Salidas programadas:** El contrato de outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:
 - Los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que

se podrá dar éste por finalizado.

- La posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
- Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.
- Estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

- **Gestión de instalaciones:** Es el servicio que tiene como objetivo realizar las tareas propias de un Centro de Proceso de Datos (CPD) de una organización, consistentes básicamente en:

- Operación de SI.
- Gestión de redes.
- Soporte técnico.

Este servicio puede proporcionarse vía remota desde las instalaciones de la empresa contratada o en las propias de la organización contratante y los recursos a utilizar pueden pertenecer a la empresa contratada, a la organización contratante o al suministrador del equipo lógico o físico que se utilice. El concepto de gestión de instalaciones se confunde generalmente con el de outsourcing aunque éste último es más amplio y lo engloba.

- **Gestión de sistemas:** Es un servicio de mayor alcance que el de gestión de instalaciones consistente en:

- Operación de SI.
- Gestión de redes.
- Soporte técnico.
- Mantenimiento de aplicaciones.

- **Integración de sistemas:** Es un servicio que contempla el desarrollo y puesta en marcha de las aplicaciones de una organización y cuyo alcance incluye todas las tareas relacionadas con un proyecto de desarrollo de SI:

- Diseño.
- Codificación.
- Pruebas.
- Formación de usuarios.
- Implantación de SI.

- Este servicio, por sus peculiaridades específicas, es más difícil de definir y dimensionar que los dos anteriores.
- **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:** Algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán en el futuro con el negocio del outsourcing serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de "externalización" surgida recientemente, denominada co-sourcing, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es 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.

Características

Relativas al contrato entre partes

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da. Mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

Relativas a la empresa de Outsourcing

Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de outsourcing.

Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.

Transforma a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.

El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

Objetivo del Outsourcing

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

El Outsourcing puede proporcionar una serie de beneficios a largo plazo

- **Control de costos de capital.** La reducción de costos puede no ser la única razón para subcontratar, pero es sin duda un factor importante. Outsourcing convierte los costos fijos en costos variables, libera capital para la inversión en otras partes de su negocio, y le permite evitar grandes gastos en las primeras etapas de su negocio. La subcontratación también puede hacer su empresa más atractiva para los inversores, ya que es capaz de bombear más capital directamente en actividades generadoras de ingresos.

- **Aumentar la eficiencia.** Las empresas que hacen todo por sí mismos cuentan con gastos más altos en investigación, desarrollo, comercialización y mercadotecnia, mismo que debe de ser transmitido a los clientes. El costo de la estructura de un proveedor externo y economías de escala pueden dar a su empresa una ventaja competitiva importante.
- **Reducir los costos de mano de obra.** Contratación y capacitación de personal para proyectos a corto plazo puede ser muy costoso, y los empleados temporales no siempre están a la altura de sus expectativas. Outsourcing le permite enfocar sus recursos humanos en donde Usted más los necesita.
- **Iniciar nuevos proyectos rápidamente.** Una buena firma de outsourcing tiene los recursos para iniciar un proyecto de inmediato. El manejo del mismo proyecto en la empresa podría incluir tomar semanas o meses para contratar a las personas adecuadas, capacitar, y brindar el apoyo que necesitan. Y si un proyecto requiere de grandes inversiones de capital (como la construcción de una serie de centros de distribución), el proceso de inicio puede ser aún más difícil.
- **Concéntrese en su negocio principal.** Cada empresa tiene recursos limitados, y cada gerente tiene poco tiempo y atención. El outsourcing le puede ayudar a su empresa a cambiar su enfoque de las actividades periféricas hacia el trabajo que sirve a los clientes, y puede ayudar a los administradores establecer sus prioridades con mayor claridad.
- **Nivel del terreno de juego.** La mayoría de las pequeñas empresas simplemente no pueden permitirse el lujo de igualar los servicios de apoyo en casa que las grandes empresas mantienen. El Outsourcing le puede ayudar a las empresas pequeñas a actuar como “grandes”, dándoles acceso a las mismas economías de escala, la eficiencia, y la experiencia que las grandes empresas gozan.
- **Reducir el riesgo.** Cada inversión de las empresas conlleva una cierta cantidad de riesgo. Los mercados, la competencia, las regulaciones gubernamentales, las condiciones financieras, y las tecnologías cambian muy rápidamente. Los proveedores de Outsourcing asumen y gestionan este riesgo para usted, y por lo general son mucho mejores para decidir la forma de evitar el riesgo en sus áreas de especialización.

Factores condicionales para la tercerización

Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas:

- **La tercerización y el ambiente estratégico.**

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de tercerización.

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

- **La tercerización y el ambiente organizacional.**

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la tercerización.

Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo de control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.

- **La tercerización y el ambiente económico.**

Bajo esta perspectiva, la tercerización requiere una adaptación de la estructura de costos internos a este nuevo sistema definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional. Así, los datos obtenidos a través del sistema de costos de las actividades tercerizadas en relación con los costos de las actividades internas.

A partir de la implantación de la tercerización, se necesita de una revisión continua de los costos de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa - operacional de la empresa.

De igual manera, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, directa o indirecta, de las actividades tercerizadas para la determinación final de los mismos.

En muchos casos, dependiendo de las áreas tercerizadas y según la flexibilidad de manejo implantado en las mismas, pueden existir variaciones significativas en la planificación del nivel de inversiones en activos por parte de la empresa o en la planificación del rendimiento de los activos existentes.

- **La tercerización y el ambiente social.**

Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Este tópico se debe analizar tomando en cuenta dos aspectos:

- **Apertura de los nuevos negocios**

En este sentido, los ejemplos internacionales de la tercerización, algunos de los cuales serán expuestos más adelante, nos llevan a pensar en la formación rápida de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios.

- **Revisión de las funciones**

Con la implantación de la tercerización, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas. Le corresponde a la alta gerencia, partiendo de la visión estratégica, delimitar las consecuencias internas de este proceso, abordando:

El aspecto social de los despidos cuando ocurren, procurando facilitar el proceso junto a los funcionarios, e intentando siempre y en la medida de lo posible, a través de negociaciones con el proveedor de los servicios que será contratado, el acogimiento, en una forma parcial o total, de estos funcionarios que se convertirán en colaboradores de la nueva empresa.

El movimiento interno funcional enseñará al administrador la posibilidad de aprovechar la mano de obra disponible en las áreas tercerizadas. Esta situación se facilita, ya que, los ex empleados conocen la empresa, su cultura y filosofía. Este enfoque es extremadamente importante pues, con la implementación de la tercerización, la tendencia empresarial es despedir empleados, lo cual en un determinado momento hace que la empresa por el énfasis en las áreas que componen las actividades principales del negocio.

- **La tercerización y el ambiente jurídico legal**

El Art. 30 de la Ley de Contrato de trabajo (LCT) fija la responsabilidad solidaria del principal en todos los supuestos de contratación y subcontratación. El cual fue modificado por la ley 25.013 (1998)

Dicho artículo establece un sistema solidario, donde el incumplimiento de la cadena de tercerización podrá ser derivado a la principal y, en el caso de reclamos por vía judicial, la única posibilidad es la acción individual del trabajador.

La extensión de la responsabilidad solidaria, no sólo a aquellos trabajos que atañen a la actividad normal y específica sino también a aquellas actividades que resulten necesarias o complementarias e, incluso, a aquellos empleadores que se puedan encontrar vinculados por un proceso productivo fraccionado.

En el 2017 el Poder Ejecutivo presentó un proyecto de reforma. El art.41 busca flexibilizar la solidaridad; modificando sensiblemente el artículo 30 de la LCT; ya que excluye de la misma a los trabajos que se contraten o subcontraten para realizar actividades de limpieza, seguridad, mantenimiento, servicios médicos e higiene, gastronomía y/o informática y servicios de transportes.

Razones para subcontratar y para no subcontratar.

Razones para subcontratar:

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y / o servicios y la tecnología.

- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos.
- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.
- Expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada.
- Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.
- Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

Razones para no subcontratar:

- Mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- Baja de la moral de los empleados en general (no solo para los que fueron tercerizados).
- Perder el control sobre el proveedor.
- Perder la filosofía de la empresa.
- Incertidumbre existencial.
- Dependencia de los proveedores.
- Perder la confidencialidad.
- Temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

Que se puede subcontratar y que no.

Actividades que se pueden subcontratar:

- Áreas relativamente independientes.

- Servicios especializados y otros servicios de apoyo.
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- Aquellas con la tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión.

Actividades que no se subcontratan:

- Estrategia.
- Finanzas corporativas.
- Control de proveedores.
- Calidad.
- Normas ambientales.
- Seguridad.
- La satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios.
- La provisión de administración y dirección.
- El mantenimiento de las competencias y el control.
- La diferenciación con respecto a los competidores.
- El mantenimiento de la propia identidad.

El camino para tercerizar.

El proceso de tercerización

La aplicación de la tercerización en las empresas debe hacerse tomando en cuenta dos puntos de vista muy importantes:

- Se debe encontrar una empresa que ofrezca un servicio igual o mejor que el que se ejecuta internamente.
- El servicio, a ser provisto, debe hacerse de manera oportuna, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible.

Estos dos aspectos determinan claramente, y de una forma simple, un nuevo posicionamiento para las empresas contratadas y contratantes. Según American Management Association (AMA), para poner en práctica una tercerización estratégica se debe aplicar el siguiente proceso:

- Transformar a la jerarquía funcional de la estructura organizacional en una representación del proceso de los roles que cumple cada empleado en la

empresa. Con esto se transforma la rígida organización funcional en una representación del proceso de roles, es decir, que los empleados desempeñen una serie de actividades requeridas y que estas se acoplen de forma que las personas de diferentes departamentos puedan trabajar juntas de manera eficiente y eficaz.

- Combinar varios procesos en unidades de negocio como una nueva estructura organizacional. Las unidades estratégicas de negocios son pequeños negocios definidos y establecidos como unidades en una empresa mayor, creadas con el fin de asegurar la promoción y el manejo de un cierto producto o servicio como si se tratara de un negocio independiente.
- Clasificar las unidades del negocio como una “capacidad esencial” o “complementaria” para el propósito de la empresa.
- Comprometer todas las unidades complementarias del negocio a una estrategia de desarrollo de capacidades independientes.
- Definir las especificaciones y oportunidad para la compra y venta de los productos o servicios de las unidades complementarias del negocio. Se trata de definir en dónde está la diferencia entre el proveedor interno y las mejores opciones del mercado.
- Administrar las iniciativas de tercerización a través de contratos con los proveedores.
- Evaluar e implementar continuamente cambios adicionales por parte de la red de las unidades de negocio corporativas causadas por consideraciones estratégicas de mercado o internas.

Organización del proyecto.

Un proyecto de tercerización debe incluir la participación activa de funcionarios tanto de la empresa contratante como de las empresas proveedoras de servicios.

En definitiva, el trabajo conjunto y diario durante la contratación, implementación y desarrollo de todo el proyecto es esencial para el éxito del mismo.

Básicamente se necesita implementar un equipo de trabajo que incluya integrantes idóneos, y que se encarguen de aprobar, liderar y ejecutar el proyecto. El equipo de trabajo debe incluir los siguientes integrantes:

- Comité ejecutivo: Integrado por los gerentes de la empresa contratante y contratista. El comité ejecutivo es el encargado de aprobar el proyecto.
- Gerencia de proyecto: Integrado por un gerente líder de la empresa contratante y un gerente líder de la empresa contratista. La gerencia del proyecto es la que lidera el proceso.
- Equipo del proyecto: Integrado por profesionales de las empresas

contratantes y contratista. Este equipo es el que ejecuta el proyecto. El equipo del proyecto incluye especialistas seleccionados previamente por parte de la empresa contratante, los mismos que se encargarán del desarrollo organizacional mientras se aplica la tercerización. El equipo de especialistas, junto con la gerencia del proyecto, se encargarán de elaborar el contrato de prestación de servicios, y será el comité ejecutivo el que se encargue de dar la aprobación final.

Factores críticos del éxito del proyecto

Con el fin de que un proyecto de tercerización tenga éxito, es preciso prestar atención especial a una serie de factores esenciales.

En primer lugar, la participación y patrocinio de la alta administración son importantes como fuente de ideas y de impulso al proyecto.

En segundo lugar, está la formación de un equipo interno con conocimiento amplio de los procesos y productos para que el costo de los mismos no incluya deficiencias en materia funcional.

En tercer lugar, se debe focalizar al proveedor de los servicios en base a una selección detallada de los mismos que abalice una tercerización efectiva.

Ventajas y desventajas de la subcontratación.

Ventajas:

- El desarrollo económico del sector productivo.
- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- Una disminución del desperdicio.
- La revalorización de los talentos humanos.
- La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.
- Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos

instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

Desventajas:

- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la tercerización se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

El outsourcing como herramienta de la reingeniería organizacional.

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías.

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas. Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de outsourcing o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato. Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

Metodología para establecer un proyecto de outsourcing.

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye:

- Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros
- Analizar si la empresa está preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado
- Diseñar un programa de outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso
- Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo)

- **Convencer de la necesidad**

Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo, sin embargo, no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones.

- **Implementar el outsourcing**

La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados.

Lo que hará esta metodología es ayudarle a planear, ayudarle a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

Pasos de la metodología

- **Fase 0 – Inicio del proyecto**

- ¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para el outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes

iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.

- ¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas.
- ¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.
- ¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.
- ¿Qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

• **Fase 1 – Evaluación.**

- ¿Qué hace? Examina la factibilidad del outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.
- ¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas.
- ¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.
- ¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación
- ¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

• **Fase 2 – Planeación detallada.**

- ¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.
- ¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas.
- ¿Quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.
- ¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios,

borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

- ¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo qué criterios y las medidas de desempeño.

• Fase 3- Contratación.

- ¿Qué hace? Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.
- ¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses.
- ¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.
- ¿Qué se entrega? Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.
- ¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

• Fase 4 – Transición del nuevo servicio.

- ¿Qué hace? Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.
- ¿Cuánto Tiempo? De dos a tres meses.
- ¿Quién participa? El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.
- ¿Qué se entrega? Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.
- ¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

• Fase 5 – Administración y revisión.

- ¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo

contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

- ¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años.
- ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.
- ¿Qué se entrega? Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.
- ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato.

Evaluación de las actividades para el outsourcing.

Su evolución pasó desde la contratación de tareas básicas, denominadas de “cuello azul”; hasta la tercerización de servicios especializados y calificados, llamados de “cuello blanco”. Los que hacen uso intensivo de recursos – gastos corrientes o inversión de capital.

Mientras que años atrás la tercerización de actividades empresariales era la excepción, hoy en día parece haberse vuelto la regla en los negocios internacionales: según una encuesta realizada por la consultora Bain & Company, el 82% de las grandes empresas en Europa, Asia y América del Norte tiene algún tipo de acuerdo de tercerización (o “outsourcing”). Y, específicamente, el 51% de ellas terceriza a través de una organización totalmente diferente en otro país, lo que se conoce como “offshore outsourcing”.

Pero, además de los cambios en cuanto a la masividad, hay consenso entre los expertos en cuanto a que la tercerización ha ido mutando en sus características, expandiéndose más allá de lo originalmente esperado. Mientras que antes se exportaban solo ciertas tareas básicas, hoy en día las empresas tienden a tercerizar todo tipo de funciones.

Factores relevantes en el proceso de contratación.

En la definición del objeto del contrato y los requisitos inherentes al mismo, así como en la valoración y comparación de ofertas de los licitadores pueden intervenir muchos factores y de muy diversa índole. Por todo ello es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de outsourcing de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

Teniendo en cuenta este planteamiento a la hora de acometer la contratación de un servicio de "externalización", los factores que intervienen deberán estar recogidos dentro de las especificaciones del conjunto de cuestionarios disponibles a tal efecto:

- De empresa.

- Económicos.
- Técnicos particulares.

No obstante, y a título orientativo, en este apartado se hace mención de aquellos factores que, entre los anteriores, pueden intervenir en mayor medida en el proceso de contratación de un servicio de outsourcing cuyo seguimiento debe efectuarse exhaustivamente:

- **Transferencia de equipamiento** se valorará positivamente, en su caso, que la empresa de outsourcing acepte los activos de la Administración y el valor económico que ésta propone en cuanto a:
 - Equipos físicos.
 - Equipos lógicos (no aplicativos).
 - Instalaciones.
 - En el caso de transferencia de equipamiento lógico aplicativo que sea susceptible de reutilización se valorará la cuantía económica con la que la empresa de outsourcing compense a la Administración.
 - El importe que suponga la transferencia de recursos se descontará del costo del servicio.
- **Flexibilidad** será valorada positivamente, para que la empresa de outsourcing se comprometa a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio pactado, en cuanto a:
 - Incremento del horario de utilización de los SI.
 - Variación de los períodos de tiempo que requieran una capacidad de proceso masivo (24 horas al día).
 - Incremento y mejora del parque de equipos, respecto de lo acordado en el mantenimiento.
 - Actualización tecnológica de los equipos lógicos (versiones, nuevos productos, etc.).
 - Variación de las especificaciones en el desarrollo o mantenimiento de aplicaciones.
- **Reversibilidad.** El concepto de reversibilidad se aplica en la finalización del contrato y hace referencia a la posibilidad de recuperación de los activos y de

los servicios cedidos a la empresa de outsourcing. Este concepto tiene aplicación tanto en la terminación del período de vigencia del contrato como en las salidas programadas que se establezcan. Se valorará positivamente que la empresa de outsourcing contemple esta posibilidad de recuperación de activos, y en especial que:

- Planifique la opción de recompra de equipos.
- Proponga un método de valoración de activos que estipule el incremento en el valor de los activos mientras dura la prestación del servicio. Estos activos pueden ser de tres tipos:
 - Activos mejorados (aplicaciones, nuevos desarrollos, etc.)
 - Activos actualizados (equipos físicos y mantenimiento aplicaciones).
 - Activos formados (formación de personal en las nuevas herramientas).
- **Experiencia en el entorno público.** La experiencia del personal de la empresa de outsourcing en otros trabajos con la Administración será valorada positivamente siempre que pueda objetivarse. Será especialmente interesante que esos trabajos tengan relación directa con los servicios a contratar (desarrollo o mantenimiento de las aplicaciones sobre las que se trabajó anteriormente, etc.).
 - **Seguridad se** valorarán positivamente todas las medidas (procedimentales, recursos físicos y/o humanos, etc.) de que pueda disponer la empresa de outsourcing para asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. A modo de ejemplo se pueden citar:
 - Procedimientos de seguridad relativos a las instalaciones donde residen los equipos físicos (de acceso, protección contra el fuego, etc.).
 - De copia periódica de información.
 - De contingencia (ante desastres).
 - Dispositivos de seguridad específicos:
 - Control de accesos a los SI.
 - Centros de respaldo, etc.
- **Continúa inversión en tecnología.** La empresa de outsourcing ha de tener la vocación de estar en punta de la tecnología (los últimos y más modernos equipos) y con los mejores profesionales (formados en esas tecnologías). Por tanto, se valorarán factores que demuestren esa continua inversión en tecnología, tales como los siguientes:

- Disponer de últimas versiones de equipos físicos y lógicos.
- Certificaciones de calidad y seguridad de organizaciones reconocidas.
- Número de cursos realizados al año para el reciclaje y formación del personal.
- **Coincidencia en estrategia tecnológica con la administración**, se considerará positivamente que las estrategias tecnológicas de la organización y de la empresa de outsourcing sean coincidentes, es decir que el entorno y tipo de equipos físicos, lógicos y/o comunicaciones sean equivalentes o vayan en la misma línea, en especial en lo relativo a la orientación estratégica de Sistemas Abiertos.

De todos estos aspectos se desprenden diez factores clave a tener en cuenta, en la gestión de todo contrato de "externalización", que se enumeran a continuación:

- Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- Identificar los casos de riesgo y problemas posibles y desarrollar planes de resolución de los mismos.
- Desarrollar planes de transición en detalle que permitan la aplicación de esa "externalización" en la estructura actual de la empresa u organismo, así como su finalización.
- Reflejar claramente los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica.
- Dar importancia prioritaria al factor humano, particularmente al interno de la empresa u organismo contratante.
- Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y la empresa que ofrezca sus servicios.
- Preparar y gestionar posibles casos de conflicto entre ambos.
- Documentar en detalle todas las actividades.
- Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- Mantener actualizada la calidad y costo del servicio según marquen las directrices el mercado.

Conclusión

Hipótesis

Es recomendable que las PYMES tercericen ciertas áreas de su empresa, las

cuales no hacen a la esencia de su trabajo

La percepción de que sólo las grandes corporaciones necesitan externalizar servicios es errónea, de hecho, los expertos recomiendan a las pymes delegar aquello que no forme parte del eje estratégico de la empresa, a fin de ganar mayor productividad y efectividad. Así, al tiempo que la compañía focaliza su esfuerzo en lo que mejor sabe hacer, dispone de un especialista que potencia sus recursos y mejora el servicio ofrecido.

En cuanto a los costos, el outsourcing resulta económico ya que, según el citado documento, “resulta menos costoso que mantener en la compañía un departamento interno dedicado a un asunto ajeno a su core business”. De esta forma, un proceso de outsourcing supone transformar los costos fijos en variables en función de las necesidades que vaya teniendo en cada momento la empresa.

La externalización de servicios, igualmente, implica una mayor eficacia en la actividad realizada al ser esta llevada a cabo por profesionales experimentados y formados específicamente para ello. La mejora de la calidad es otro aspecto que se ve reforzado y que, inevitablemente, influye en la eficiencia del negocio.

Otra característica de esta herramienta al alcance de las pymes es que los riesgos económicos son compartidos por ambos, entre la empresa cliente y la proveedora de servicios. Así como la primera aporta información clave de su negocio, la segunda proporcionará recursos, personal, tiempo y esfuerzo, de modo que se produzca una total integración en la compañía. Por ello, conviene diferenciar el outsourcing de la mera contratación de empresas de servicios temporales para áreas como el mantenimiento o la limpieza, pues estas tareas no conllevan asumir responsabilidad corporativa alguna.

Futuro del outsourcing.

Ya sea que el outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia del outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del outsourcing. En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de outsourcing (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un p

Proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

Estado del Arte

Si bien hay numerosos pensadores relacionados a la literatura gerencial que se han pronunciado sobre el outsourcing, fue Peter F. Drucker, a quien se lo considera el padre de la gestión, el más destacado y el pionero en referirse a este proceso. En su columna del Wall Street Journal del titulada “Venda la sala de correo” (sell the mail room) en 1989, Drucker da las bases de lo que después se conocería con el término Outsourcing. Desde su perspectiva, una empresa sólo debe tratar de subcontratar aquellas áreas en las que se demuestra ninguna habilidad especial. La estrategia de negocio trazado por su lema recomendó que las empresas deben aprovechar el conocimiento de un proveedor especializado y las economías de escala para mejorar. Para la década de 1990 su recomendación se había convertido en uno de los lemas más utilizados “Haz lo que mejor sabe hacer y externalizar el resto” (“Do what do you do best and outsourcing therest”). En el año 2009 “The International Association of Outsourcing Professionals” lo introdujo al salón de la fama del outsourcing (outsourcing hall offame) por su contribución al negocio y a la sociedad.

The International Association of Outsourcing Professionals (ISOP) es la asociación que reúne a clientes, proveedores y asesores en un entorno de colaboración, basada en el conocimiento que promueve el desarrollo profesional y organizacional, el reconocimiento, la certificación y la excelencia para mejorar los modelos de servicios de negocio y resultados. Toma la iniciativa en la identificación de las necesidades educativas de los miembros y supervisar el desarrollo y ejecución de sus programas de formación. Además, este comité trabaja con el Consejo de Normas de Outsourcing para asegurar que los miembros IAOP se preparen adecuadamente para la certificación orgánica y profesional inicial y continua. Esta asociación renquea las organizaciones que mejor se desempeñan en el área y anualmente entrega el premio “global outsourcing award” a las consultoras que mejor se han desempeñado durante el año.

Autores como J. Brian Heywood, quien escribió “the Outsourcing Dilemma: TheSearchforCompetitiveness” (2005) donde presentan las razones objetivas, tanto a favor como en contra del outsourcing, que permiten analizar los aspectos que se deben considerar antes de tomar la decisión de recurrir al outsourcing en cualquier área de la empresa. Ben Schneider publicó “Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios” (2010), libro pionero en Latinoamérica, donde el autor no sólo una clara definición del concepto y sus distintas y positivas posibilidades de implementación, sino también las indicaciones necesarias para

adaptar esta herramienta de gestión a las características, ámbito y fines propios de su organización.

Así mismo, no podemos dejar de mencionar a empresas consultoras como Grant Thornton Internarion Ld., la cual brinda anualmente estudios estadísticos sobre la evolución del Outsourcing a nivel mundial y la visión de las grandes corporaciones, así como las pequeñas y medianas empresas.

En Argentina podemos mencionar a Eduardo Granovsky (2003) identificó, describió y analizó las causas de riesgos de la tercerización con el fin de que las organizaciones puedan prevenir y minimizarlos.

Son números los pensadores que en los últimos años han narrado sobre la tercerización y sus distintas variantes, y lo seguirán haciendo en la medida que continúe su evolucionando la forma y las áreas de implementación, así como el mercado dinámico en el que operan.

Bibliografía

Jean-Louis Brayard (2007). La externalización inteligente: una guía para entender, planificar y aprovechar las relaciones de externalización. Barcelona: Editorial Grupo Planeta

Eduardo Granovsky (2004). Outsourcing: Factores clave de éxito. Buenos Aires: Editorial Dunken

Cecilia Aguilar (2005, Agosto). ¿Outsourcing o subcontratación?. Revista Gerencia (en línea). Disponible en: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=2345>

Ambito Biz. Los atractivos de la Argentina como plaza de outsourcing (2014, Junio). Ambito.com (en línea). Disponible en: <http://www.ambito.com/747328-los-atractivos-de-la-argentina-como-plaza-de-outsourcing>

Cristian Ángel Rennella (2017, Mayo). Empleado vs contratista: ¿Qué conviene para tu negocio?. BuenosNegocios.com (en línea). Disponible en: <http://www.buenosnegocios.com/notas/3035-empleado-vs-contratista-que-conviene-tu-negocio>

Dominic King (2015, Junio). Outsourcing: Beyond technical expertise. Grant Thornton International Business Report Ltd. Disponible en: https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_outsourcing_report_final.pdf

Samantha George (2014, Junio). Why businesses should consider outsourcing. Grant Thornton International Business Report Ltd. Disponible en: <https://www.grantthornton.global/en/insights/blogs/blog-outsourcing-beyond-technical-expertise/>

Dominic King (2014, Mayo). Outsourcing: driving efficiency and growth. Grant Thornton International Business Report Ltd. Disponible en: https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2014/ibr2014_outsourcing_report_final.pdf

Sebastian Albornos (2017, Junio). Con la suba de 40% en tercerización de servicios llegó una ola de juicios laborales contra firmas principales. iProfesional (en línea). Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/250323-Con-la-suba-de-40-en-tercerizacion-de-servicios-llego-una-ola-de-juicios-laborales-contras-firmas-principales>

Ley de Contrato de Trabajo (1974, 20 Septiembre). (en línea). Argentina: Ordenado

por Decreto 390/76. Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Nicolas (2017, Noviembre). La limitación a la solidaridad en el proyecto de reforma a la Ley Laboral. Estudiogrispo (en línea). Disponible en : <http://estudiogrispo.com.ar/la-limitacion-a-la-solidaridad-en-el-proyecto-de-reforma-a-la-ley-laboral/>