

EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Antonio Hidalgo Nuchera

Catedrático de Organización de Empresas

Universidad Politécnica de Madrid

Publicado en: Revista Cultural del Ateneo de Cádiz. Número 19. Año 2019.

El entorno de los negocios actualmente plantea retos diferentes a los que tenían las empresas hace unas décadas. Los mercados se encuentran en continua transformación, lo que obliga a las empresas a ser dinámicas, flexibles y eficientes. En este contexto, el concepto de competitividad ha evolucionado desde las teorías que lo asociaban únicamente a un coste bajo de producción, a la capacidad de responder al cambio con éxito. A partir de los años ochenta del siglo pasado se popularizó el concepto de ventaja competitiva (Porter, 1985), de acuerdo con el cual la estrategia adopta acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria o sector, con la finalidad de hacer frente con éxito a las fuerzas competitivas y generar un retorno apreciable sobre la inversión.

A finales del siglo XX se planteó el concepto de capacidad dinámica, es decir, la capacidad de reconfiguración constante de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1997). De acuerdo con este concepto, la clave para competir se basa en la capacidad de transformación de la empresa, es decir, la capacidad de anticiparse a los cambios aprendiendo y desaprendiendo de forma constante y favorecer la capacidad de absorción de conocimientos externos. Para conseguir capacidades dinámicas es necesario que la empresa se concentre en actividades críticas y externalice todas aquellas otras que no resulten esenciales, subcontratándolas a empresas especializadas que mejoren la eficiencia y la calidad de las mismas.

¿QUÉ SIGNIFICA OUTSOURCING?

La palabra outsourcing es de origen inglés, procede de la expresión “*outsider resource using*” y hace referencia a la forma de conseguir los recursos necesarios a través de relaciones con terceros, es decir, a la oportunidad que tiene la empresa para incorporar un conjunto de capacidades externas que no dispone. A pesar de la amplia aceptación del término en los países anglosajones, en los países de habla castellana no hay un acuerdo unánime acerca de su traducción y se utilizan de forma indistinta los términos subcontratación y externalización.

En la actualidad se considera al outsourcing como una técnica de gestión innovadora que permite transferir a otras empresas procesos que no forman parte de la actividad principal del negocio de la compañía, permitiendo a ésta concentrar sus recursos y esfuerzos en las actividades esenciales con la finalidad de obtener una reducción de costes y resultados tangibles a corto plazo. Según Arnold (2000), una empresa debe ser capaz de utilizar los recursos externos para fortalecer su posición ante sus competidores, por lo que el outsourcing se convierte en un enfoque de negocio estratégico que puede llegar a constituir una ventaja competitiva para la empresa que lo utiliza.

Dentro de esta concepción estratégica, con el outsourcing se busca una empresa especializada que aporte valor a los procesos que se externalizan y con la que se puedan desarrollar a medio y largo plazo estrategias para la formación de alianzas que pretendan conseguir y mantener ventajas competitivas. En el caso del outsourcing la empresa no instruye a su proveedor en cómo desempeñar una tarea, sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere alcanzar y le deja libertad en el proceso de obtenerlos. Por tanto, el outsourcing tiene un carácter proactivo que se materializa en la mejora continua del servicio, ya que cliente y proveedor trabajan para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

El outsourcing se puede considerar como el resultado de la progresiva tendencia a la especialización y a la globalización en las sociedades modernas. En el siglo XX, uno de los pioneros del outsourcing fue la empresa norteamericana de consultoría en tecnologías de la información Electronic Data Systems (EDS) que, a principios de los años 70, comenzó a externalizar contratos de gestión relativos al procesamiento de datos como forma de dar respuesta a la necesidad de sus clientes de obtener mayores rendimientos de las inversiones realizadas en hardware. Unos años después, en 1989, la empresa norteamericana Eastman Kodak decidió externalizar a IBM los sistemas informáticos que sustentaban su negocio, lo que fue considerado revolucionario. La alianza de Kodak con la empresa IBM se considera el primer ejemplo de lo que se denominaría posteriormente outsourcing estratégico, ya que no se trataba de una simple contratación de servicios informáticos a un proveedor especializado, sino un modelo de gestión que permitía a Kodak centrarse en su negocio básico y dejar en manos de IBM aquellos procesos que no eran críticos para su desarrollo estratégico. Este hecho contribuyó a que el outsourcing se identificara formalmente como una estrategia de negocio y a que se comenzasen a subcontratar actividades tales como la contabilidad, la seguridad, el mantenimiento de las instalaciones y la asesoría jurídica, entre otros. En la década de los 90, las empresas continuaron centrándose en las

acciones orientadas al ahorro de costes, aunque otras actividades como la logística empezaron a incorporarse en el ámbito del outsourcing.

La evolución del outsourcing continúa hasta la actualidad y se ha consolidado como una excelente opción estratégica para las empresas que, después de analizar cuál es la mejor opción para mantener y mejorar su competitividad, deciden gestionar por terceros aquellos procesos que no les son rentables hacerlo internamente. Pero llevar a cabo el outsourcing de una manera eficiente y con garantías de éxito exige desarrollar un conjunto de acciones que se consideran clave. En primer lugar, es necesario desarrollar una metodología que sirva para poder gestionar el outsourcing contratado y mantener el control sobre el proceso externalizado; en segundo lugar, se debe desarrollar una relación estratégica con el proveedor de outsourcing que permita no sólo el ahorro de costes, sino también la generación de valor añadido para la empresa; y, en tercer lugar, como en todo proceso, se debe realizar un seguimiento del servicio contratado con el objetivo de conocer cómo se está realizando, si es efectivo y si genera valor añadido a la empresa, con la finalidad de poder subsanar los errores que se produzcan.

TIPOLOGÍA DE OUTSOURCING

A nivel general, los objetivos que persigue una empresa cuando implementa la actividad de outsourcing se centran en reducir costes, mejorar el servicio y transformar el negocio. A partir de estos objetivos se clasifican los diferentes tipos de outsourcing en función de los siguientes aspectos: la ubicación de la empresa que se contrata, la profundidad de los procesos externalizados, la especialidad de los procesos externalizados, y el uso o no de la voz en los procesos de comunicación con los clientes.

Según la **ubicación de la empresa que se contrata** se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a) Offshore outsourcing (subcontratación internacional)

La globalización ha modificado la forma de gestionar los negocios, los cuales están experimentando una amplia migración de las actividades de servicios desde los países desarrollados a países en vías de desarrollo. Cada vez más empresas participan en el offshore outsourcing (offshoring) o subcontratación internacional de servicios para competir a nivel internacional, y se empieza a reconocer como la siguiente etapa de la globalización (Dossani y Kenney, 2007).

El uso del offshoring ha ido en aumento en los últimos años impulsado por diferentes fuerzas entre las que destacan:

- ✓ Condiciones económicas expresadas por fuertes diferencias salariales, tipos de interés más competitivos y centros tecnológicos emergentes, entre otros.
- ✓ Condiciones político-legales, como leyes laborales, impuestos o barreras comerciales, más flexibles.
- ✓ Factores socio-demográficos que están surgiendo en países emergentes, como grupos de población motivados y con formación capaces de asumir las funciones deslocalizadas.
- ✓ Factores tecnológicos, como el desarrollo de las tecnologías de la información y del transporte.
- ✓ Nuevos mercados donde los proveedores se van transformando en grandes clientes a medida que se desarrollan.

Los procesos de negocio que se incluyen en el offshoring son amplios y abarcan el desarrollo de software, el procesamiento de pedidos, las reclamaciones de seguros, la facturación, la contabilidad y gestión de nóminas, el telemarketing, la preparación de la declaración de impuestos, los servicios legales e, incluso, la investigación y desarrollo.

Un aspecto importante en el offshoring es la elección del proveedor adecuado, por lo que es de especial relevancia definir a quién y dónde subcontratar. Pero hay que tener en cuenta que la naturaleza de las relaciones cliente-proveedor no son uniformes en todos los casos y que existen tres tipos diferentes de asociaciones en el offshoring: tácticas, estratégicas y transformacionales, según se muestra en la figura 1.

En las asociaciones tácticas el principal interés que se persigue es la generación de ahorros en costes, no estableciéndose ningún tipo de relación estratégica con los proveedores ya que estos realizan tareas específicas, normalmente a corto plazo. Se persigue la obtención de un mejor servicio y la decisión se adopta en función de los costes, sin tener en consideración otros beneficios. Un ejemplo lo constituye el sector de la banca en Estados Unidos que subcontrata determinados procesos a empresas en la India, lo que le permite obtener un ahorro entre 8 y 10 mil millones de dólares al año.

En las asociaciones estratégicas, también conocidas como “outsourcing de segunda generación” (Brown y Wilson, 2005), se persigue la creación de valor a través de la construcción de relaciones a largo plazo con proveedores de servicios de alta calidad. La principal diferencia respecto a la asociación táctica es que se pueden externalizar

actividades que pueden ser esenciales para la empresa, pero que no representan sus competencias clave. Para iniciar esta asociación estratégica es necesario que la empresa identifique dos atributos de los proveedores, como son la experiencia acumulada y el alcance del aprendizaje, pues la lógica del offshoring sugiere que las funciones que sean subcontratadas por los clientes constituyan las competencias básicas de los proveedores. En este sentido, la existencia de buenos profesionales con costes salariales más bajos que ejecutan los mismos servicios para varios clientes en el mundo, ha hecho avanzar la curva de aprendizaje y generar una experiencia acumulada a través de economías de alcance.

Figura 1. Tipos de asociaciones en el offshoring.



Por último, la asociación transformacional, conocida como “outsourcing de tercera generación” (Kedia y Lahiri, 2007), está orientada a redefinir la empresa. La transformación debe contemplar los diversos aspectos del negocio, desde los procesos clave, la tecnología que los soporta y la gestión del cambio en las personas, lo que es, sin duda, la clave del éxito en la transformación. Por tanto, cuando una empresa opta por un outsourcing transformacional no sólo persigue reducir sus costes, sino que está eligiendo un socio estratégico con el cual establecer una relación de colaboración, transparencia, confianza y lealtad. En los últimos años un número considerable de proveedores de servicios están desarrollando modelos de entrega globales más completos, invirtiendo fuertemente en una combinación equilibrada de habilidades, ubicaciones de entrega, herramientas y metodologías para ofrecer a sus clientes una calidad y consistencia mejoradas. Empresas como Procter and Gamble, DuPont, Cisco Systems, ABN Amro, Unilever, Rockwell Collins y Marriot han utilizado este tipo de asociación por valor de varios billones de dólares.

b) Nearshore outsourcing y Onshore outsourcing

El nearshore outsourcing o nearshoring persigue la externalización de servicios en empresas de países vecinos y su propuesta de valor está basada en los siguientes beneficios al cliente: proximidad y misma zona horaria, compatibilidad cultural, ahorro en costes, coincidencia lingüística, alineamiento político y/o económico, y aproximación histórica. Por su parte, el onshore outsourcing, también denominado outsourcing doméstico, tiene como objetivo la obtención de servicios de otra empresa que se encuentra dentro del mismo país.

En este contexto, a la empresa se le presenta la siguiente decisión: ¿es preferible adoptar un outsourcing onshore, nearshore u offshore?. Como cada estrategia tiene sus ventajas e inconvenientes es necesario analizar en detalle los escenarios de outsourcing específicos para determinar cuál es la decisión óptima. En general, son muchos los factores a considerar por las empresas acerca de la decisión y en ellos influyen de manera específica los requisitos específicos del negocio. Algunos son factores exógenos, es decir, asociados a las condiciones del entorno y sobre los que es más complicado actuar, como los costes de personal, los riesgos sociales y geopolíticos, la distancia, la diferencia horaria, las opciones de comercio y el entorno de negocio. Otros factores, denominados semi-exógenos, pueden ser en cierta medida controlados o incentivados por medio de políticas o buenas prácticas, y entre ellos se encuentran la facilidad de comunicación (idioma), la identidad cultural, las infraestructuras de telecomunicaciones y de transporte, la disponibilidad de personal cualificado y la existencia de precedentes exitosos.

A modo de ejemplo, a una empresa norteamericana que busca externalizar el desarrollo de un prototipo de alta tecnología o el desarrollo de un software para la actualización de su producto estrella (video juego), las estrategias onshore o nearshore resultarían más apropiadas que la de offshore por las siguientes razones. En primer lugar, la experiencia reflejada por el talento disponible dentro de Estados Unidos o Canadá en este campo tecnológico es muy amplia y se encuentran buenos profesionales. En segundo lugar, la distancia, pues cuando el proveedor se encuentra en un radio de cientos de kilómetros (Estados Unidos o Canadá), se incrementa la capacidad de interacción y coordinación en el proyecto, y se reducen posibles retrasos en su desarrollo. En tercer lugar, el tiempo, pues en Estados Unidos o Canadá las diferencias horarias no exceden más de cuatro husos horarios, por lo que es fácil contactar por teleconferencia o videoconferencia. Muchas más dificultades habría en el establecimiento de ese tipo de contacto si la empresa proveedora se encuentra en China o India.

Según la **profundidad de los procesos de negocio externalizados** se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a) Business process outsourcing (BPO)

El BPO consiste en la subcontratación a un tercero de una actividad (proceso) que se realiza por un área de la empresa y tiene un carácter crítico dentro de su cadena de valor. Es importante resaltar que el BPO no es una tecnología o un sistema tecnológico, sino que es una estrategia de negocio, por lo que llevar a cabo un BPO requiere conocer de manera detallada los procesos de negocio de la empresa. Este factor, que separa al BPO de los procesos de consultoría, es la causa de que se considere una innovación socio-técnica de los negocios, ya que proporciona una fuente de ventajas competitivas para la empresa debido a que requiere de una buena gestión de las personas y de la tecnología. No obstante, el uso del BPO implica que se transfieran a la empresa proveedora un conjunto de riesgos implícitos al proceso externalizado.

El BPO ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años como consecuencia de la convergencia de un conjunto de factores que permiten la concentración del trabajo en el proveedor de menor coste y mayor calidad, independientemente de su ubicación física (Duening y Click, 2005). Entre estos factores destacan los fuertes avances en educación y tecnología, las importantes mejoras en la seguridad de Internet, el fuerte abaratamiento del almacenamiento de datos, los grandes avances en educación y la especialización de los negocios (figura 2).

Figura 2. Factores impulsores del BPO.



Tradicionalmente el BPO se ha aplicado a trabajos no complejos y que no requieren de una formación muy cualificada, como es el caso de los call centers y los servicios de información (help desks) que proporcionan servicios al cliente desde empresas de terceros países como Argentina (en español) o India (en inglés). Sin embargo, con el incremento de los niveles de educación a nivel mundial, el BPO ya no está limitado a estos trabajos rutinarios e involucra trabajos más complejos que requieren mayores niveles de preparación y experiencia, como lo demuestra el hecho de que radiólogos indios en la ciudad de Bangalore analizan los resultados de las Tomografías Axiales Computarizadas (TAC) y las radiografías de abdomen para pacientes de clínicas norteamericanas. En esa misma zona, la empresa consultora Ernst & Young tiene numerosos especialistas en contabilidad que procesan las declaraciones de renta de ciudadanos norteamericanos.

b) Business transformation outsourcing (BTO)

El BTO implica una extensión del BPO como consecuencia de que crea una asociación estratégica entre la empresa y el proveedor del servicio de outsourcing. En este caso se externaliza un proceso completo de negocio y el proveedor no sólo lo gestiona, sino que trabaja conjuntamente con la empresa para transformar y mejorar el proceso añadiendo valor estratégico. Este tipo de outsourcing se diferencia del BPO en la mayor profundidad de las funciones a desarrollar. Por ejemplo, en la externalización de los procesos de contabilidad, el proveedor de BPO gestiona las funciones contables tales como teneduría de libros, cuentas por pagar y cobrar, etc., mientras que el proveedor de BTO gestiona y transforma todos los procesos contables y financieros de la empresa. Por tanto, el proveedor de BTO debe tener la visión del negocio y trabajar conjuntamente con su cliente para cambiar el proceso completo teniendo en cuenta factores estratégicos como competidores, cambios en las políticas gubernamentales, fusiones, etc.

Según la **especialidad de los procesos de negocio externalizados** se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a) Knowledge process outsourcing (KPO)

El KPO es la subcontratación de aquellas funciones de la empresa que llevan asociados procesos intensivos en conocimiento. Las empresas que ofrecen KPO entregan servicios más cercanos al núcleo del negocio que a los procesos en sí. Dicho de otra forma, entregan servicios a nivel estratégico más que a nivel operativo, pues se entrega experiencia en el negocio más que experiencia en procesos. Entre las funciones que comprende el KPO se encuentran servicios relacionados con la

propiedad intelectual, análisis e investigación de negocios, investigación de carácter legal, investigación clínica, investigación de mercado, investigación de inversiones, servicios de ingeniería y diseño, e investigación y desarrollo. Por tanto, este tipo de trabajo demanda personas con amplia especialización, expertas y con avanzadas habilidades analíticas.

Este tipo de outsourcing se encuentra aún en su primera etapa de desarrollo y las empresas que participan en el mismo están experimentando con diferentes modelos de negocio. No obstante, el KPO está incrementando su actividad ya que los beneficios para los proveedores de estos servicios son elevados, razón por la que se espera que crezca a un fuerte ritmo en los próximos años. Los países que están emergiendo en este negocio son los que poseen un elevado número de profesionales con formación en ingeniería, ciencias y tecnología (incluyendo biotecnología, farmacia y medicina), contabilidad, derecho, análisis de datos y análisis financiero.

b) Legal process outsourcing (LPO)

LPO es el término empleado para referirse a la subcontratación de las actividades de los departamentos legales de las empresas que abarcan desde funciones de asistencia administrativa hasta la propia prestación de servicios jurídicos profesionales. Esta actividad se está poniendo en práctica por diferentes empresas y bufetes de abogados de países anglosajones como Estados Unidos y Reino Unido, principalmente, que externalizan en el extranjero su actividad para mantener su competitividad. Actualmente, India es el principal receptor de estas actividades como consecuencia de que posee un importante colectivo de profesionales en el ámbito del derecho y a que su sistema legal se basa en el derecho común británico.

c) Logistics business process outsourcing (LBPO)

El outsourcing de los servicios de logística comenzó a desarrollarse en la década de los noventa del siglo pasado para mejorar la eficiencia de la gestión de la cadena de suministro de la empresa. En un principio los servicios de logística que se externalizaban estaban limitados a las actividades tradicionales de transporte y almacenamiento, si bien posteriormente se incorporaron otras actividades como la clasificación, el etiquetado, la gestión de cobros, la gestión de aprovisionamiento y compras, y la logística inversa, lo que implica dejar en manos del proveedor de outsourcing la gestión de las devoluciones, uno de los factores más importantes para valorar la calidad del servicio de distribución de cualquier empresa. A las empresas que realizan estas actividades se les denominan compañías de logística de terceros (Third Party Logistics o 3PL)

Más recientemente se ha creado un nuevo servicio denominado “la solución de la cadena de suministro” (Fourth-Party Logistics o 4PL), en la que el proveedor del servicio de logística gestiona toda la red de logística del cliente. El operador 4PL actúa como interfase entre el cliente y los múltiples proveedores logísticos, permitiendo a la empresa soportar el desarrollo de sus procesos con base en una solución a la medida que permita garantizar un nivel de cumplimiento de tiempos y costes más eficiente que los que el cliente pueda conseguir por sí mismo.

d) Information technology outsourcing (ITO)

ITO consiste en la externalización de alguna o todas las partes del sistema de información de una empresa. Las funciones más comunes asociadas a este tipo de outsourcing incluyen la gestión de bases de datos, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, el desarrollo de páginas web, y la administración del sistema informático. Este tipo de outsourcing constituye una manifestación más de las tendencias hacia la globalización y la introducción de nuevas tecnologías que propician la desintegración de las cadenas de valor de las empresas, las cuales se enlazan cada vez más con las de sus proveedores y clientes.

e) Financial and administration outsourcing (FAO)

Este tipo de outsourcing consiste en la externalización de alguna o todas las partes de las funciones administrativas y financieras de la empresa. Comprende, entre otras actividades, el mantenimiento de los libros y toda la documentación contable, el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la relación con entidades financieras, la redacción del balance y otros informes periódicos, la elaboración del presupuesto, su actualización y seguimiento, y la facturación y administración de inventarios. En la actualidad, los proveedores de FAO ayudan a las empresas a superar las barreras a la rentabilidad mediante la eliminación de los procesos sin valor añadido, la automatización de procesos clave y la disponibilidad de recursos para apoyar el negocio.

Por último, según la **utilización o no de la voz en los procesos de comunicación con los clientes** se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a) Voice BPO (Procesos con voz)

Este tipo de outsourcing incluye las funciones que utilizan las llamadas con voz y están representados por los llamados Call Centers, por lo que se puede definir como una actividad cuyo negocio principal es hablar por teléfono a los clientes actuales o futuros. Existen dos tipos esenciales de procesos de negocio con voz:

- ✓ Procesos de entrada, en los que las llamadas son recibidas y el operador tiene que contestar las preguntas, dudas o quejas realizadas por la persona que llama relacionadas con el producto o servicio ofrecido por la empresa. Cada contacto de entrada es único y requiere de respuestas precisas de los operadores.
- ✓ Procesos de salida, en los que las llamadas son realizadas por el operador al cliente y comprende tareas como telemarketing, recobros, venta de productos o investigación sobre la satisfacción del cliente. En esta modalidad los operadores siguen una secuencia de instrucciones estándar.

Numerosas empresas de diferentes sectores como seguros, telecomunicaciones y banca, entre otras, utilizan este proceso de outsourcing que constituye un sector dinámico de la economía y proporciona empleo a miles de personas. Las empresas españolas que utilizan este tipo de externalización lo hacen a través de empresas en el extranjero, fundamentalmente en países de América Latina y norte de África, en los que pueden operar con menores costes.

b) Non-voice BPO (Procesos sin voz)

Este tipo de outsourcing incluye las funciones que no utilizan las llamadas con voz, sino que incorporan tareas de soporte y administrativas (back-office). Estos cambios han motivado la aparición de los denominados Contact Centers que ofrecen servicios más completos a través de portales integrados y que cubren todas las vías posibles de contacto con el cliente, además del teléfono, como fax, Internet, Voice over Internet Protocol, SMS, etc. Como consecuencia de ello, estas empresas permiten construir, mantener y gestionar las relaciones con los clientes en tiempo real, resolviendo quejas, proporcionando información y respondiendo preguntas durante 24 horas al día, todos los días del año.

A estas acciones hay que resaltar la incorporación de las redes sociales como canal de atención al cliente, siendo los servicios más demandados aquellos vinculados a la monitorización, atención al cliente y soporte técnico, y los relacionados con el desarrollo de negocios y e-commerce. En el caso de la monitorización destaca un servicio de vigilancia que rastrea de forma proactiva lo que se comenta en las redes sociales acerca de los productos o servicios de una empresa, lo que permite localizar a las personas que están interesadas en estos productos o servicios y generar una oportunidad de negocio a través de un trato directo, cercano y personalizado en las redes sociales.

BENEFICIOS Y RIESGOS DEL OUTSOURCING

Como decisión estratégica, el outsourcing debe ser evaluado por sus efectos en la ventaja competitiva y su sintonía con las decisiones que implican cambios en el entorno de la empresa. En consecuencia, la subcontratación implica una reflexión estratégica sobre aquellas actividades que son externalizables y las que no lo son porque constituyen el centro de valor de la empresa. Dentro de este contexto estratégico es preciso tener presente que hoy en día la tecnología, liderada por las infraestructuras de Internet, ha permitido reducir las barreras que suponen la distancia y el tiempo, que constituyen los dos principales obstáculos para una comunicación instantánea, y ha facilitado el acceso a recursos y capacidades externas.

Son varios los enfoques teóricos que tratan de explicar los beneficios potenciales del outsourcing, entre los que destacan aquellos centrados en la reducción de costes y los centrados en el enfoque de la actividad central del negocio. No obstante, las ventajas del outsourcing se mantienen en el tiempo pero con cambios en el orden de importancia. Así, la eficiencia y la reducción de costes, que representan un enfoque táctico, tienden a dar paso a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, es decir, a un enfoque estratégico (Rodenas, Moncaleano y Martínez, 2009). Entre los principales beneficios del outsourcing se encuentran los siguientes:

- ✓ Reducción de costes.
- ✓ Centrarse en las competencias clave.
- ✓ Aceleración de la obtención de beneficios.
- ✓ Acceso a recursos, capacidades, soluciones innovadoras y mejores prácticas.
- ✓ Incremento de la calidad de los productos y servicios.
- ✓ Distribución de riesgos y flexibilidad.

Pero también hay que tener en cuenta que el riesgo es considerado como una parte importante de la existencia de una empresa, y su administración es probablemente uno de los retos más importantes en la gestión del outsourcing. Si bien la única manera de evitar los riesgos derivados de la externalización es realizar todas las operaciones de forma interna, esta forma de evitar el riesgo puede conllevar un coste inaceptable dados los beneficios económicos y estratégicos que se pueden lograr con el outsourcing. Entre los principales riesgos del outsourcing hay que destacar que pueden verse afectados, en mayor o menor medida, el control y la capacidad de innovación en los procesos externalizados. Asimismo, el comportamiento social se puede ver también afectado como consecuencia de que los empleados se preocupen

en exceso por cuáles serán las siguientes actividades que serán subcontratadas, lo que puede dar lugar a una falta de compromiso con los proyectos y a un menor nivel de involucración en las tareas que realizan.

TENDENCIAS DE FUTURO

Al pensar en el futuro del outsourcing surgen dos preguntas básicas: ¿cuáles son las principales tendencias del outsourcing para los próximos años? y ¿qué nuevos elementos se incorporarán a esta técnica para la mejora de los negocios?. A nivel general, la principal tendencia que indican los analistas para los próximos años consiste en un cambio en la forma en la que las empresas utilizarán la externalización para lograr una ventaja estratégica más integral. Mientras la reducción de costes continuará siendo el motor principal de su desarrollo, las empresas fomentarán el desarrollo de servicios personalizados y estratégicos para la transformación de sus procesos de negocios, tratando de convertirse en los líderes de su sector. Además, se pueden enumerar tres tendencias de carácter global para los próximos años que van a incrementar el segmento de la externalización tecnológica:

- ✓ La digitalización de la economía, pues se prevé que en el año 2020 la cuarta parte del PIB mundial se generará a través de negocios digitales.
- ✓ La tecnología será el elemento diferencial en la creación de la oferta, lo que incluye a las redes sociales.
- ✓ El entorno de la globalización, que obligará a las empresas a ser cada vez más competitivas y a optar por un acceso inmediato a la innovación, al conocimiento especializado y a la mejora de la eficiencia.

A un nivel más específico hay que tener en cuenta las siguientes tendencias:

- ✓ Los Contact Centers van a tener más oportunidades en el mercado gracias a las redes sociales y al uso que se hace de ellas. Las redes sociales ofrecen a las empresas unas interesantes ventajas como la inmediatez en los contactos con los clientes y la fluidez en la comunicación, la posibilidad de rastrear las reacciones de los usuarios ante nuevos productos y servicios, la rapidez en las respuestas a consultas y en la identificación y respuesta a quejas, la rapidez en la resolución de problemas, así como la posibilidad de ampliar los canales de venta y atención al cliente a bajo coste.
- ✓ El cloud computing, que es sólo una manera diferente de ofrecer recursos informáticos y no una nueva tecnología, ha provocado una revolución en la

forma en que las empresas gestionan la información. Sin embargo, todavía existe cierto temor en la utilización del cloud computing y muchas empresas no se fían de “la nube” a la hora de adoptar este modelo de negocio y utilizar alguno de los servicios disponibles por la inseguridad que produce que los datos de la empresa se encuentren almacenados en un servidor externo. Hay que romper estas barreras, comprender las ventajas que ofrecen las aplicaciones del cloud computing y analizar su impacto en los indicadores clave del rendimiento de la empresa.

- ✓ Las aplicaciones en los teléfonos móviles no se limitarán solo a los juegos, y los proveedores de outsourcing ofrecerán a sus clientes aplicaciones que les ayuden a controlar los procesos contratados en tiempo real.
- ✓ La inestabilidad económica se traducirá en un incremento del BPO, pues las empresas tenderán a buscar los medios más viables de ahorro de costes. Las innovaciones tecnológicas y la experiencia adquirida durante la última recesión serán muy útiles para proporcionar las mejores soluciones a precios competitivos.
- ✓ La responsabilidad social corporativa, incluidas las prácticas laborales transparentes, el impacto ambiental, el apoyo a las comunidades locales y a la sostenibilidad, formarán parte importante de los contratos entre clientes y proveedores.

Por último, la tendencia de desarrollo del outsourcing a nivel mundial vendrá marcada a corto plazo por tres componentes: nuevos contratos más ajustados en precios, aumento en la renegociación de los contratos para reducir precio y/o añadir alcance en servicios, y mayor enfoque en proveedores especializados para funciones y proyectos concretos.

En España el outsourcing está contribuyendo a que muchas empresas hayan podido desarrollar iniciativas o proyectos que por sí mismas no hubieran sido capaces de llevar a cabo por carecer de los medios necesarios para ponerlos en marcha. Los análisis sobre las tendencias que puede experimentar el outsourcing ponen de relieve que las empresas españolas son cada vez más conscientes de la necesidad de contar con socios externos de confianza para adecuar sus infraestructuras técnicas y funcionales de forma rápida y adaptar los recursos humanos a las necesidades en cada momento. Los segmentos que podrían presentar un mayor crecimiento en los próximos años son los relacionados con los sectores de salud, financiero, y telecomunicaciones.

A MODO DE CONCLUSIONES

Es una realidad que el avance de la externalización de procesos es cada día más perceptible, pues las empresas son conscientes de donde se encuentran sus ventajas competitivas y sus elementos de diferenciación en el mercado. En el actual contexto competitivo, la gestión empresarial debe fundamentarse en que todas las áreas de la empresa son susceptibles de generar ventajas competitivas, si bien, en muchos casos, estas ventajas se consiguen externalizando la actividad ya que el proveedor puede tener conocimientos y economías de escala que la empresa por sí misma no puede llegar a alcanzar.

Para identificar la conveniencia de abordar un proceso de outsourcing y las funciones que pueden ser externalizadas, existen dos factores principales que la empresa debe tener en cuenta: el nivel de competencia de la organización en dicha función y el nivel de contribución de la función al propósito estratégico de la empresa. Pero antes de acometer un proceso de outsourcing, la empresa debe desglosar la cadena de valor de su negocio en términos de actividades que puedan ser desarrolladas por un tercero. A continuación dichas actividades se deben clasificar en aquellas que constituyen competencias clave para el negocio y las que no lo son. Las actividades clave de una empresa se basan en una serie de competencias que desarrolla la empresa y que le permiten posicionarse en el mercado en mejores condiciones que sus competidores, afianzando su ventaja competitiva.

Cuando la empresa externaliza una función libera recursos internos para concentrarse en procesos claves y en actividades estratégicas, es decir, el outsourcing permite a la empresa incrementar el valor interno al enfocarse en actividades de mayor rentabilidad. Por su parte, los proveedores pueden crear valor al ser más eficientes, más efectivos o más innovadores que su contraparte interna. El valor externo aportado por el proveedor es un componente clave del valor de la proposición de outsourcing y su origen puede proceder de dos ámbitos: el valor resultado de una fuerte economía de escala o el valor aportado a partir de su nivel de especialización. El valor de las economías de escala se obtiene cuando el proveedor puede sumar el volumen de actividades de múltiples empresas a través de la estandarización. El valor resultado de altos niveles de especialización se produce cuando el proveedor puede acumular una gran cantidad de conocimientos que serían muy difíciles de replicar por cada empresa cliente.

Por último, es un hecho que el outsourcing se ha ido desplazando desde su enfoque táctico, que sólo buscaba el ahorro en costes a corto plazo, hacia un enfoque estratégico en el que además del ahorro se busca al socio especializado que le aporte valor en los procesos que externaliza y con el que colaborar a medio y largo plazo. Un ejemplo relevante de ello se encuentra en la empresa Apple que diseñó el iPod en sus oficinas en Cupertino (California - USA), pero subcontrató la producción a empresas chinas seleccionadas no sólo por realizarlo a un coste inferior, sino también por su profundo conocimiento en ciencias de los materiales y tecnologías de embalaje.

BIBLIOGRAFÍA

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6 (1), p. 23-29.

Brown, D. y Wilson, S. (2005). *The black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges and opportunities*. John Wiley, New York.

Dossani, R. y Kenney, M. (2007). The next wave of globalization: Relocating service provision to India. *World Development*, 35 (5), p. 772–791.

Duening T.N. y Click R.L. (2005). *Essentials of Business Process Outsourcing*. John Wiley & Sons, New Jersey.

Kedia, B.L. y Lahiri S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13 (1), p. 22–37.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantages: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.

Rodenas, M., Moncaleano G.I. y Martínez, A. (2009). Importancia del outsourcing como apoyo de los servicios a la industria impacto y factores críticos. *Economía Industrial*, 374, p. 65-73.

Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), p. 509- 533.