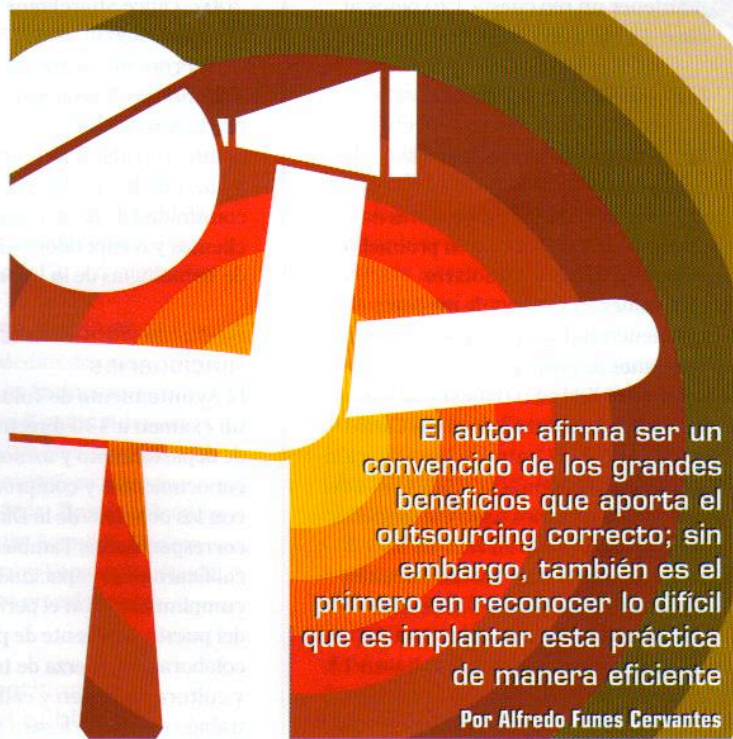


Dos visiones del outsourcing



El autor afirma ser un convencido de los grandes beneficios que aporta el outsourcing correcto; sin embargo, también es el primero en reconocer lo difícil que es implantar esta práctica de manera eficiente

Por Alfredo Funes Cervantes

Con frecuencia leo artículos de publicaciones estadounidenses sobre la tercerización de recursos (outsourcing), sus beneficios, sus riesgos, su aportación de valor al negocio, la mejor forma de llevarlo a cabo, las inquietudes en torno al concepto, etc. No obstante, me pregunto si dichos artículos corresponden a una realidad de éxito exclusivo en ese país o es aplicable al entorno latinoamericano.

Como empleado de una gran empresa mexicana durante muchos años, mi experiencia con el outsourcing distó mucho con respecto a lo que dicta la teoría. Son innumerables los ejemplos de frustraciones de empresas medianas y grandes que conozco que han vivido una amarga experiencia al momento de poner en práctica lo que dice la teoría. Bajo este panorama, parecería que todo es negativo y que la opción de tercerizar ya sea las funciones o los procesos es una aventura muy arriesgada. La realidad

confronta dos escenarios: en uno, el concepto brinda grandes beneficios de ahorro en costos, atención orientada al "core" de la organización, así como eficiencia operativa; en el otro escenario, muy común en México, señala que tras los resultados frustrantes, las organizaciones han optado por regresar al esquema de ejecución interna o por lo menos de ser mucho más cautelosas sobre a quién asignan los servicios.

¿Por qué sucede esto?

Desde mi perspectiva, la situación es producto de dos factores que, combinados, llevan al éxito o fracaso en la implantación del outsourcing. Por una parte, el responsable de la dependencia gubernamental que decide tercerizar servicios o procesos debe conocer de tecnología, no pueden ser improvisados con ansias de hacerse notar e implantar una moda. Este conocedor debe identificar adecuadamente qué servicios, funciones o procesos pueden ser transferidos a un tercero; también debe determinar adecuadamente los niveles de servicios y los requisitos que exigirá al proveedor; debe medir dichos niveles de servicios y

exigirlos, pero también entender las complejidades a las que se enfrenta el nuevo ejecutor. Esta persona, en fin, debe decidir si conviene asignar las funciones a un solo outsourcer o a múltiples proveedores. Si la dependencia basa su estrategia de outsourcing en personal sin conocimiento técnico ni experiencia en la operación, las probabilidades de un gran fracaso o por lo menos de una amarga experiencia son altísimas.

El otro factor es la falta de calidad y el sobreofrecimiento de servicios de los proveedores. Desafortunadamente, en México es muy común que una labor extraordinaria de venta no corresponda a la excelencia en la operación. Dicho en otras palabras, "se ofrece más de lo que se puede dar".

El modelo de outsourcing que se experimenta es aquel donde el proveedor externo no cobra mucho al principio, pero va aumentando las tarifas con contratos que "amarran" a la organización contratante por lo menos tres años. Es común que pague poco a sus empleados, lo cual origina una alta rotación de las personas que ejecutan los servicios. Por si fuera poco, el equipo del outsourcer que cierra la venta es distinto al que tiene que operar y, al final, todos se "echan la bolita": el que opera acusa al que vendió, y el que vendió en algunos casos ya ni siquiera trabaja en la compañía, pues ellos ya recibieron su comisión.

No es mi intención desalentar el esquema de outsourcing. Sin duda, aporta una gran ventaja competitiva a las dependencias gubernamentales, ya que éstas no se abruma con la operación diaria que no aporta valor. Más bien pretendo hacer conciencia de que no se trata de un proceso sencillo y que cualquier medida precautoria que brinde certidumbre nunca sale sobrando. Después de todo, la organización contratante está cediendo el control al outsourcer y por lo tanto no se debe escatimar ni en las personas internas que llevarán a cabo el proceso ni en las pruebas y experiencias que se pidan a otros clientes de los posibles outsourcers. ■

Alfredo Funes Cervantes es Consultor Senior de Cutter Consortium para las prácticas de Business IT Strategies y Sourcing & Vendor Relationships; ex Director de Tecnologías de Información y Sistemas de Grupo Modelo, afunes@cutter.com.mx