

Outsourcing



José Ramón Fórneas Carro

Outsourcing

Saque el máximo partido de
sus proveedores

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

OUTSOURCING

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2008, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-232-8

Depósito Legal: C-2391-2008

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Deseo agradecer el gran apoyo prestado a mi esposa Eva y a mi hija Claudia, a quienes dedico este trabajo muy especialmente, a mi amigo Manolo Carneiro, que me incitó a hacerlo, y a todos los que han contribuido y contribuyen a que mi conocimiento en este mundo tan complejo mejore.

El autor



José Ramón Fórneas Carro

Ingeniero Superior Industrial, MBA por el Instituto de Empresa, Certificado CPIM por APICS, está realizando su Doctorado en Ciencias Económicas en la UCM-Madrid, entre otros estudios. Posee una amplia experiencia de diecisiete años en consultoría y en servicios de outsourcing, tanto en España como en otros países. Ha desempeñado diferentes responsabilidades directivas en Accenture, Nefitel, IBM y, actualmente, en Indra.

Contenido

	Introducción	11
	Qué es la externalización y sus tipos	13
	Razones para externalizar un servicio	
	2.1 Reducción del coste del servicio subcontratado	20
	2.2 Concentración en las actividades principales de la empresa.....	20
	2.3 Mejora de la calidad del servicio.....	21
	2.4 Acceso a personal adecuadamente cualificado.....	22
	2.5 Simplificación de los procesos de negocio	22
	2.6 Reducción del tiempo de llegada de los productos/servicios de la empresa al mercado	23
	2.7 Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa	24
	Riesgos de contratar un servicio en outsourcing	
	3.1 Riesgo de no alcanzar los objetivos marcados	27
	3.2 Riesgo de pérdida de control del servicio y de pérdida del conocimiento interno	28
	3.3 Riesgo de dependencia del proveedor	31
	3.4 Riesgo de conflictos con el proveedor	32
	3.5 Riesgo de conflictos internos	33
	3.6 Riesgo de la elección del proveedor.....	34



El proceso de contratación de un servicio outsourcing

4.1 Identificación y definición del servicio a externalizar	42
4.2 Establecimiento de los objetivos a conseguir con la externalización	43
4.3 Establecimiento de los hitos del proceso	43
4.4 Selección del líder del proceso y sus responsabilidades	44
4.5 Selección de los negociadores y delimitación de sus competencias	46
4.6 Establecimiento de criterios	47



Cómo contratar

5.1 Características del contrato de outsourcing	51
5.2 Estructura de un contrato de outsourcing	56
5.3 Principios generales a observar en la contratación y negociación de un contrato	60



Modelos económicos

6.1 Elementos que intervienen en un modelo económico	65
--	----



La gestión del contrato

7.1 El equipo de control	76
7.2 El modelo de relación cliente-proveedor	78
7.3 Las penalizaciones	79
7.4 Los sistemas de presión extra-contractual	82



Qué hacer si las cosas van mal

- | | |
|---|----|
| 8.1 Principales causas de fracaso | 85 |
| 8.2 Cómo salir de un contrato | 91 |



Outsourcing en las Administraciones Públicas

- | | |
|---|-----|
| 9.1 Preparación de las especificaciones y los contratos de outsourcing | 101 |
| 9.2 Los pros y contras del outsourcing en las Administraciones Públicas | 110 |



- | | |
|--------------------|-----|
| Bibliografía | 115 |
|--------------------|-----|

Introducción

El outsourcing es una herramienta de gestión que, por sus especiales características en sus bases de negocio, ha llegado a las pequeñas empresas y las administraciones locales.

La necesidad de un volumen que haga posible el aprovechamiento de economías de escala y el encuentro de sinergias que puedan ser utilizadas por los proveedores para justificar su margen, son los principales motivos de esta demora, sin olvidar también la complejidad de contratación, tanto por la necesidad de preparar los contratos con antelación de meses, como la intrínseca complejidad de los mismos.

Todos los factores mencionados han creado una necesidad de acercamiento de los principios de esta herramienta a los cuadros y directivos de las pequeñas compañías y Administraciones Públicas, que no disponen de las estructuras de soporte especializado para alcanzar un conocimiento corporativo suficiente, ni del tiempo requerido para absorber los conocimientos disponibles en libros especializados o seminarios de alta cualificación.

En este escenario, se hacía conveniente la preparación de un libro que aborde este tema con una rigurosidad simplificada que permita al lector tener, de forma sencilla, un criterio completo y suficiente para proponer iniciativas de outsourcing en su ámbito diario de actuación sin tener que acudir a tratados voluminosos.

Se ha dado especial importancia en esta obra a la confección del contrato y al tratamiento de los hipotéticos riesgos que el outsourcing puede acarrear. La experiencia del autor en ambos puntos resultará muy útil al lector si aborda un proceso de outsourcing.



He tratado de resumir y concentrar las esencias de este tipo de operaciones, acaparados en mi larga experiencia en el tratamiento de operaciones de outsourcing, tanto en grandes corporaciones nacionales e internacionales, en la pequeña-mediana empresa y de las Administraciones Públicas, tanto de España como de otros países de Europa y de América.

Espero haber logrado una exposición clara, rigurosa y práctica, que abarque todo lo que es principal en torno al outsourcing. Espero que la práctica totalidad de los lectores puedan encontrar respuestas a muchas de sus preguntas al respecto.

Qué es la externalización y sus tipos

No me diga que no ha oído palabras como *outsourcing*, *tercerización*, *externalización*, etc. Suenan por ahí continuamente. Cuando uno no tiene muy claro qué es esa palabra que le están transmitiendo, y se atreve a preguntar, la respuesta más habitual del interlocutor suele ser “es como la subcontratación”. Ahí ya nos quedamos tranquilos... y no deberíamos.

Como decía el Premio Nobel de literatura, Camilo José Cela, en una famosa interpelación con el presidente del Senado de España: “*no es lo mismo estar dormido, que estar durmiendo, como no es lo mismo estar jodido que estar jodiendo*”. No es lo mismo subcontratación que externalización, aunque los términos puedan ser empleados indistintamente en algunos casos, no sucede así en todos.

No es outsourcing todo lo que es llamado outsourcing en la empresa, incluso por cuadros y ejecutivos que deberían tener este concepto muy claro para desempeñar bien las funciones que tiene encomendadas.

A continuación vamos a ver algunos ejemplos que nos dejen intuir algunos matices que pueden ser importantes para diferenciar ambos conceptos.



Imagine que usted tiene un restaurante y decide que otro lo trabaje por usted a cambio de que le entregue una renta. Usted no piensa que esté subcontratando a alguien para que trabaje por usted. Usted esta cediendo el restaurante a alguien que va a tener plena responsabilidad sobre las actividades que realice y que no va a aceptar sus indicaciones, si usted deseara dárselas.

Piense en otra situación. Suponga que tiene usted que subcontratar a una empresa para que la instalación de aire acondicionado de su oficina funcione siempre bien. Usted no le va a dar instrucciones de cómo extraer un filtro de una máquina, ni cómo ajustar el giro de un compresor. Usted se va a limitar a llamarlo cuando el aire acondicionado no funcione y le va a pedir explicaciones de lo que ha pasado para identificar con claridad si es culpa de las instalaciones, de los técnicos que lo repararon la última vez o de sus empleados que pueden haberlo usado sin la adecuada diligencia. También puede que se queje de que han tardado mucho en venir y de que es la tercera vez que vienen en el último mes, ¿verdad?

Imagine ahora que usted contrata a alguien para que realice todas las actividades correspondientes a la gestión de sus empleados: pagar nóminas, prepara contratos para los nuevos empleados, realizar las declaraciones de las contribuciones a la seguridad social, etc. A cambio de este servicio usted paga un importe al mes por cada uno de los empleados que tiene. Supongamos que esa empresa realiza una declaración de contribuciones con retraso y la administración le multa. La multa es a usted, pero ¿usted debe pagar la multa? ¿es usted quien ha cometido la falta por la que se ha impuesto la multa?

Ambos ejemplos, y otros muchos que podríamos añadir, muestran que cuando se subcontrata hay situaciones que presentan matices importantes para el buen perfeccionamiento del servicio (y del contrato). Vemos que ambos casos tienen, de forma natural, diferencias.



Vamos a exponer algunos de esos matices que hacen que la subcontratación pudiera ser considerada una externalización o un outsourcing:

- Es un servicio.
- Se contrata por un tiempo relativamente largo, generalmente más de un año.
- Puede llevar acompañado, o incluido, productos (activos).
- No existe una entrega o resultado único y concreto de la actividad a contratar.
- El contratado tiene un grado de autonomía significativo.
- Existen responsabilidades del contratante que pasa a adquirir el contratado.
- Existen riesgos indirectos al servicio contratado o riesgo de responsabilidad ante terceros.
- Lleva asociados parámetros de calidad medibles objetivamente.
- Las condiciones de variación del servicio son pactadas en el momento de la primera contratación.

De la misma manera un servicio no puede considerarse outsourcing cuando:

- No existe una medida objetiva de la calidad.
- El valor de los productos involucrados es una parte muy mayoritaria sobre el valor total.
- Las actividades del contratado son controladas por el cliente.
- La duración de la contratación es menor de un año.
- La responsabilidad del contratado es exclusivamente la realización de una serie de tareas definidas.

En la Tabla 1.1 se añaden algunos ejemplos que nos ayudan a visualizar qué puede ser y qué no puede ser outsourcing.

**Tabla 1.1.** ¿Qué es outsourcing?

Es outsourcing	No es outsourcing
<p>Servicio de limpieza de una oficina, dentro de unos horarios determinados, sin especificar el número de personas que deben intervenir y con facturación ligada a un conjunto de test muestrales sobre el grado de limpieza.</p>	<p>Contratación de un conjunto de personas definido para que trabajen un número de horas concretado y en actividades de limpieza bajo las instrucciones del cliente.</p>
<p>La prestación de un servicio de soporte informático que incluye la intervención de un técnico en menos de tres horas desde el aviso de detección de una avería, con una penalización asociada. El contrato establece el servicio durante tres años.</p>	<p>La prestación de un servicio de soporte informático en el que se contempla la resolución de averías sólo en el caso de que uno de los tres técnicos disponibles no esté ocupado en otra avería. El contrato dura un año y es renovable anualmente.</p>
<p>Un servicio de mantenimiento de las aplicaciones de una empresa durante cinco años en el que está establecido un método de comunicación de incidencias detectadas por los usuarios, un sistema de respuesta a las incidencias con tiempos asociados a la gravedad de la incidencia (la cual se definirá en función de unos parámetros objetivos) y un precio fijo por tramos de número de incidencias resueltas. Además existen penalizaciones asociadas a la falta de cumplimiento de los parámetros de calidad asociados.</p>	<p>Un servicio de mantenimiento de las aplicaciones de una empresa durante dos años, en el que está establecido un conjunto de técnicos con un perfil profesional definido y que trabajarán para resolver las incidencias detectadas a las órdenes del director de informática, en el que priorizará su actividad en función de su propio criterio. La facturación es un cargo fijo al mes que refleja el coste de los técnicos que están trabajando al amparo del contrato.</p>

Continúa



Es outsourcing	No es outsourcing
<p>Un servicio de seguridad de una fábrica que estipula el tipo de detección, registro, tratamiento y reporting de incidencias, recorrido de rondas, informes diarios al director de planta, etc. El contrato es por tres años. Incluye la instalación y mantenimiento de cámaras de seguridad, la grabación de ambientes, el almacenamiento controlado de vídeos, el mantenimiento de la instalación de un circuito cerrado, los detectores de paso, etc. Las actividades se controlan por el proveedor, que informa de las mismas al director de planta. La facturación es un cargo fijo al mes y un coste adicional unitario por acceso de visita realizado y por un número de incidencias reales ocurrido mayor de diez al mes.</p>	<p>Contratación de tres turnos de vigilancia, la instalación de un circuito de CCTV, la instalación de detectores de paso, un servicio de mantenimiento de los equipos instalados que responde ante fallos detectados. El contrato es a cinco años, siempre que se confirme anualmente. La facturación es un cargo fijo al mes y adicionalmente el cargo de instalación de los equipamientos incluidos en el servicio, un cargo fijo por mantenimiento y un cargo variable dependiendo del coste de resolución de las averías, que se debe justificar siempre.</p>
<p>Un servicio de gestión de nóminas, que incluye el sistema completo (equipamiento de hardware y software), los administrativos, las líneas de comunicaciones de conexión entre el proveedor y el cliente. Se definen los procesos a seguir para los diferentes casos posibles (nómina ordinaria, pago de retribuciones variables, reporting de cantidades, liquidación de impuestos y Seguridad Social, etc.) y un proceso de diálogo para los casos no previstos o</p>	<p>Un servicio de gestión de nóminas en el que se incluye la dedicación de dos administrativos especializados durante 40 horas al mes. Se pacta la transferencia de un fichero de datos en un formato concreto. Existe el compromiso de tener las nóminas listas para el pago antes del día 26 de cada mes. No se ha previsto ninguna acción en caso de que esto no ocurra. No se ha previsto el tratamiento de casos</p>

Continúa



Es outsourcing	No es outsourcing
<p>de difícil tratamiento (finiquito de un directivo despedido, por ejemplo). El contrato es por cinco años y la facturación es un cargo fijo al mes por el tratamiento de 100 nóminas ordinarias al mes y una serie de cargos variables por cada concepto y nómina adicional, claramente previsto en el contrato. Se han prefijado los tiempos de tratamiento para cada tipo de proceso y las penalizaciones si no se cumplen. Se ha previsto la posibilidad de errores en las nóminas y existen penalizaciones al proveedor si éste entrega un número mayor de nóminas erróneas del 1%. Las penalizaciones no pueden superar el 10% de la facturación y, si esto sucede durante tres meses al año, el cliente puede resolver el contrato.</p>	<p>excepcionales. El proveedor debe pasar un certificado de retenciones una vez al año. No se ha previsto lo que ocurre si esto no se cumple, ni el tratamiento de errores, ni si el número de nóminas varía en el periodo de contrato, que es de un año, renovable automáticamente si no hay aviso de lo contrario por cualquiera de las partes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Razones para externalizar un servicio

Existen numerosas razones para realizar un servicio en modalidad de outsourcing, tal como se viene explicando en este libro y tal como lo plasman numerosos estudios en los diversos sectores más típicos de outsourcing (banca, tecnologías de la información, procesos comunes de negocio —BPO—, etc.). Las principales, por orden de importancia son:

1. Reducción del coste del servicio subcontratado.
2. Concentración en las actividades principales de la empresa.
3. Mejora de la calidad del servicio.
4. Acceso a personal adecuadamente cualificado.
5. Simplificación de los procesos de negocio.
6. Reducción del tiempo de llegada al mercado de los productos o servicios de la empresa cliente.
7. Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa cliente.

Todas las razones expuestas no son del todo independientes ni tampoco son argumentadas de forma única para externalizar servicios de una compañía. Es muy corriente que confluyan al menos dos de ellas para iniciar el proceso.



2.1 Reducción del coste del servicio subcontratado

La esperanza de reducción de costes se basa (además de la insistencia de los proveedores en la posibilidad de hacerlo) en los siguientes aspectos:

- Ineficiencias internas por no ser la empresa especialista en el servicio correspondiente.
- Acceso a economías de escala por volumen de contratación de los aprovisionamientos necesarios para el servicio.
- Calidad del servicio inaceptable.
- Falta de gestores del servicio con la suficiente competencia.
- Falta de profesionales adecuados para la óptima realización de los servicios.
- Previsión de necesidad de inversiones que no se desean asumir.

El outsourcing de servicios de limpieza, de gestión de documentos o del procesamiento de facturación masiva son claros ejemplos en los que esta razón tiene un gran peso.

Este aspecto es el más nombrado entre los gestores que adoptan una estrategia de externalización, tanto antes de ejecutarla como después de contratar, como objetivo principal a conseguir.

2.2 Concentración en las actividades principales de la empresa

La concentración en las actividades principales de la empresa se desea, en general, por los siguientes factores:

- Excesiva complejidad de los procesos de negocio, que hacen difícil la gestión.



- Desplazamiento de los poderes fácticos de la compañía a los gestores de los procesos no principales.
- Estructura organizativa demasiado compleja para ser manejada por la alta dirección.
- Necesidad de concentrar las inversiones en los procesos principales.

Es una razón muy empleada por empresas con múltiples localizaciones (no necesariamente sólo multinacionales) o con gran número de empleados.

2.3 Mejora de la calidad del servicio

La mejora de la calidad del servicio suele venir originada por las exigencias de los empleados insatisfechas, porque no reciben el soporte adecuado por parte del servicio que se pretende externalizar. Las causas finales de esta insatisfacción pueden ser:

- Falta de conocimiento de las tecnologías adecuadas para soportar el negocio principal.
- Inadecuadas estructuras de personal: horarios, incentivos, organización, ubicación, etc.
- Falta de alineación con el negocio principal de la empresa.
- Falta del liderazgo necesario por parte de los gestores del servicio.
- Falta de procedimientos o metodologías adecuadas.

Los servicios de formación de alta cualificación, el soporte de los sistemas de información y los servicios de contabilidad son tres ejemplos muy comunes donde ésta es una de las principales causas.



2.4 Acceso a personal adecuadamente cualificado

La falta de acceso a personal adecuadamente cualificado al servicio, puede ser debido por dos causas raíz:

- El personal existente tiene una cualificación excesiva para las necesidades reales (actuales y previsibles) del servicio, lo que les resulta frustrante. Ello suele darse en colectivos profesionales muy abundantes, donde ha existido una fuerte contracción de la demanda.
- El personal existente debe ser reciclado para que disponga de un grado de conocimiento adecuado y no realiza correctamente el servicio. Esta situación es común en personal de cualificación media y edad madura o de cualificación alta y empresas con políticas de personal muy protectoras.

Ambos casos son perjudiciales y pueden ser difíciles de resolver debido a las rigideces que puede imponer la legislación laboral, los posibles conflictos con los sindicatos y la distorsión que se produce en el servicio por la sustitución de los efectivos.

Esta razón es de gran peso en la externalización del mantenimiento de los programas informáticos que usa una empresa o en el outsourcing de servicios de seguridad.

2.5 Simplificación de los procesos de negocio

La integración vertical, el despliegue de diversas líneas de negocio y los negocios de desarrollo complejo (tecnologías de la información, Administraciones Públicas, farmacéuticas, publicidad,...) son causas comunes de la complejidad de los procesos de negocio de una empresa.



La complejidad de los procesos conlleva errores, excepciones, necesidad de estructuras de gestión costosas, etc. Su simplificación mejora los resultados por vía de la reducción de costes estructurales, reducción del coste de reproceso, reducción de los costes de oportunidad (menos errores), etc.

Además, la simplicidad de los procesos de negocio induce la posibilidad de adición de nuevas líneas de negocio, acceso a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, etc. y mejora el control sobre los riesgos naturales de los negocios.

2.6 Reducción del tiempo de llegada de los productos/servicios de la empresa al mercado

La reducción del tiempo de llegada a los mercados es una razón muy argumentada en multinacionales y en negocios donde el lanzamiento de nuevos productos es importante (alimentación, turismo y ocio, productos electrónicos, servicios al público —telefonía, seguros, banca,...—, vestido y calzado, electricidad, agua, gas,...).

La necesidad de soporte adecuado dificulta la puesta efectiva en mercado de los nuevos productos y servicios, lo que permite a los competidores más rápidos adquirir ventaja en la captación de cuota de mercado y disminuye las posibilidades de explotación de ese nuevo producto o servicio que se pretende lanzar.

El outsourcing, en este sentido, puede proporcionar:

- Capacidades adicionales rápidamente, por aprovechar la dimensión de los proveedores: profesionales cualificados, infraestructuras, etc.
- Acceso a las tecnologías adecuadas sin tener que realizar costosas inversiones: el proveedor ya dispone de esas tecnologías necesarias.
- Organización eficiente del soporte, por el empleo de las metodologías de los proveedores.



2.7 Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa

Muchas empresas ven en diversas funciones que están adquiriendo riesgos que no están directamente relacionados con el negocio que desempeñan.

Por ejemplo, la limpieza de una oficina de seguros es importante para no generar rechazo en la contratación de nuevas pólizas, pero no es una actividad que tenga nada que ver con el negocio de los seguros. El riesgo de la realización incorrecta de facturas en una compañía eléctrica es menor cuando se disponen de las metodologías, procedimientos y tecnologías adecuadas, pero no tiene relación directa con la producción y distribución de electricidad.

Riesgos de contratar un servicio en outsourcing

De las características y de las razones para externalizar un servicio se pueden deducir la mayor parte de los riesgos que la operación puede presentar, y que pueden ser resumidos en los siguientes:

1. No alcanzar los objetivos marcados:
 - Costes mayores de los esperados.
 - Calidad inferior a la acordada.
 - Insatisfacción del personal interno de la empresa.
2. Riesgo de pérdida de control del servicio y de pérdida del conocimiento interno.
3. Dependencia del proveedor.
4. Conflictos con el proveedor.
5. Conflictos internos.
6. Riesgo de la elección del proveedor.

Estos riesgos son los nombrados principalmente por los gestores cuando se han enfrentado a una probable decisión de externalización. Sobre todo cuando es la primera vez que se han enfrentado a ella. Todos ellos tiene un denominador común: el miedo a lo que pueda pasar.



Sin embargo, si analizamos estos riesgos y estos miedos podemos observar que realmente no son, en rigor, riesgos diferentes a los de un negocio cualquiera. Ni siquiera representan un riesgo de pérdida de control efectiva sustancialmente mayor a no externalizar el servicio.

Todos los negocios (o empresas) asumen riesgos continuamente. Por ejemplo:

- Riesgo de que el cliente (que parecía tan fiable) no pague las facturas.
- Riesgo de que un empleado, que es de capital importancia para la empresa, abandone la compañía.
- Riesgo de que el pedido de 1.000 euros pase a ser de 1.050 € porque el dólar ha variado su cotización y está recogido en las cláusulas de la oferta del proveedor.
- Riesgo de que nos aumenten la tarifa de la electricidad por encima de lo calculado.
- Riesgo de que el ahorro que suponíamos que íbamos a tener al implantar la solución de gestión del almacén salga más cara porque el terminal PDA para los mozos del almacén ya no se fabrica y el que puede sustituirlo es un 40% más caro.
- Riesgo de que nos demande el cliente XXXX porque no hemos podido librarle el pedido a tiempo debido a un error en la fabricación.
- Riesgo de tener una huelga porque hemos tenido que despedir a dos empleados que tenían un absentismo descomunal.
- Etc.

Estos son algunos de los riesgos de los que nadie se asusta. De los que todos los días asumimos en nuestra actividad diaria.

Analicemos ahora los riesgos que son identificados por los gestores como riesgos inherentes a externalizar una función de la empresa.



3.1 Riesgo de no alcanzar los objetivos marcados

El hecho de desconocer la respuesta concreta del proveedor no hace que este riesgo sea mayor que el que uno tiene en el ejercicio de la función a externalizar cuando se aborda internamente.

La diferencia está en la gestión del riesgo. Si usted siente que uno cualquiera de los objetivos que se ha marcado es de fundamental cumplimiento, debe poner todas las cautelas y contingencias para que pueda gestionar las consecuencias derivadas de que se materialice ese riesgo.

Por ejemplo, si el coste es un parámetro de negocio de vital importancia para usted, debe procurar herramientas que le permitan asegurarse, por una parte, de que la operación que va a realizar tiene las bases sólidas para que le pueda reducir el coste: proveedor conocido y reputado por cumplir sus obligaciones, estructura del servicio compatible con su organización, componentes de coste totalmente identificados y analizados, objetivos de reducción realistas y basados en acciones posibles, etc.

Observará que todo esto es mucho más importante y decisivo que lograr que en el contrato aparezca un precio concreto que le permita suponer, sin nada más que eso, que el precio se va a reducir ¡porque lo hemos puesto en contrato! (aunque pueda parecer irreal, este es un argumento que me he encontrado muy a menudo en mi vida profesional).

Si, por ejemplo, usted ha marcado como objetivo obtener una mejor calidad, usted debe procurar que el proveedor que elija tenga las metodologías adecuadas, que sea reconocido en el mercado por ofrecer servicios de calidad, que la estructura de servicio que están construyendo entre ambos se adapte a sus necesidades y sea totalmente compatible con la estructura del proveedor, que los activos y las herramientas a utilizar por el proveedor en el desarrollo del servicio sean adecuados,...



A usted le vale de poco elevar las penalizaciones por no alcanzar los objetivos de calidad si estos, efectivamente, no se alcanzan. Muchas veces los costes derivados de la mala calidad de servicio serán mucho mayores que las compensaciones que pueda obtener penalizando al proveedor.

Con todo ello puede verse que los riesgos de no alcanzar los objetivos previstos no son muy distintos realmente si el servicio se desempeña internamente como si se externaliza y lo desempeña un proveedor.

Lo que cambia es la forma de gestionar el riesgo de no alcanzar los objetivos a través del contrato de outsourcing y la gestión operativa del proveedor.

3.2 Riesgo de pérdida de control del servicio y de pérdida del conocimiento interno

Supongamos que usted tiene la posibilidad de externalizar la gestión de los recursos humanos de su compañía y que analiza el riesgo de perder el control sobre los procesos de contratación, de confección de nóminas, de actualización salarial,... “porque ahora conocemos todo”, “porque lo hacemos nosotros”, “si se lo pasamos a un tercero perderemos el conocimiento de las normativas y de los detalles”,...

Realmente ¿alguien pierde conocimiento porque la ejecución de tareas las vaya a realizar un tercero? Pongamos un caso casi real (solo simplificado a efectos ilustrativos)...

¿Qué hace usted cuando el comité de empresa le dice que tiene que subir los salarios, x% en la base general, y% en el complemento de puesto de los oficiales de primera, z% en el caso de oficiales de segunda y 1,25 euros en el vale de comida.



Usted acude, o bien al especialista que tiene contratado para estos casos, bien al director de Recursos Humanos, que le pide a usted un par de días para analizar el asunto, ver el impacto en cuentas y plantearle una estrategia para negociarlo.

Al cabo de unos días usted tiene el impacto en cuentas, la normativa en que puede ampararse para establecer una negociación, los administrativos están preparándose para ver cómo se pueden introducir esas modificaciones en la aplicación de nómina (a la vez que informan a los representantes de los trabajadores lo que puede ser relevante para negociar mejor con usted, ya que ellos también se van a ver beneficiados por la subida salarial)...

Si externaliza el servicio:

- El director de Recursos Humanos seguirá en su puesto, controlando el contrato de outsourcing de servicios y conservando el conocimiento estratégico y normativo.
- Usted pedirá al proveedor que, atendiendo al contrato, le informe de cómo le pueden afectar los cambios solicitados. Usted ya sabía que este tipo de cosas iban a pasar y pusieron en contrato este tipo de asesoría. Le va a costar un poco más, pero no tiene el riesgo de que los representantes de los trabajadores sean informados por el proveedor.
- Como al proveedor le pueden afectar directamente los cambios que tenga que implementar le informará de su coste extra, si es que existe, y dentro de los parámetros que se han marcado en el contrato. Pero usted ya no tendrá que pagar horas extra a los administrativos para ejecutarlos (esta era una de las causas por las que usted externalizó el servicio).

¿Cuál es el riesgo de pérdida de conocimiento? Lo que sucede realmente es que el conocimiento se gestiona de forma diferente y que el concepto “nosotros” es utilizado de forma más amplia que la realidad permite.



El conocimiento principal (nuclear) debe permanecer siempre en la empresa. No es externalizable, por lo que los que poseen y van a poseer este conocimiento no van a desaparecer.

En el caso anterior el Director de Recursos Humanos no desaparece, pero no sabe cómo es la aplicación informática de nómina (lo tiene el proveedor, que le informa a usted de lo relevante), lo que no impide que usted tenga todo lo que necesita para negociar con los representantes de los trabajadores.

Por otro lado, *nosotros* agrupa indiscriminadamente a todos los empleados directos de la empresa. Y vemos que hay empleados que no se comportan exactamente en este sentido, por lo que la generalización no es siempre correcta. De hecho es muchas veces incorrecta.

Es quizás un buen momento para poner algunos ejemplos donde se exagera la agrupación corporativa para aglutinar el conocimiento de la empresa, además del anterior:

- Los programadores del departamento de informática conocen las aplicaciones internas. Dos de ellos ya le han dicho en dos ocasiones que, o les sube el sueldo o tendrán que aceptar ofertas de terceros. Usted cree que están bien pagados: ha comprobado datos de mercado, disfrutaban de un horario cómodo, no se modifican las cosas porque se respeta su criterio técnico (aunque unos consultores a los que no prestó mucha atención ya le dijeron que estaban obsoletos en tecnología).
- Usted tiene contratados a seis vigilantes y a un jefe de seguridad de su fábrica de componentes. Llevan trabajando con usted una media de cinco años. Conocen a casi todos los empleados. Para fabricar el nuevo producto, usted está pensando en instalar un circuito cerrado de televisión y una tarjeta por empleado con un sistema de control nuevo, que le permita disponer de una certificación que haga posible que consiga el contrato de suministro que usted persigue desde hace tiempo. El cliente se lo exige



por lo novedoso del producto y la tecnología que le puede transferir. Usted se pregunta ¿los empleados están capacitados para absorber los nuevos sistemas y que me puedan conceder la certificación?, ¿tendré fallos que impedirán que consiga el contrato?, ¿una empresa ya certificada me lo permitiría?

3.3 Riesgo de dependencia del proveedor

Otro de los riesgos frecuentemente señalados es la posible dependencia del proveedor, debido a que el contrato es a largo plazo y, ante una situación de disconformidad, usted podría no tener la posibilidad de resolver el contrato y cambiar de proveedor.

Todas las empresas tiene proveedores diversos, por lo tanto la parte de riesgo que se quiere señalar no es que se tenga un proveedor, sino que este proveedor mantiene con usted una relación comercial a largo plazo que puede no serle conveniente a usted en un momento determinado.

Por lo tanto, el riesgo que se está identificando es, más bien, el de falta de capacidad de reacción ante situaciones desconocidas, puesto que las situaciones previsibles usted ya las habrá plasmado en el contrato.

La falta de capacidad de acción ante circunstancias desconocidas viene dada por la necesidad de respetar el compromiso con el proveedor establecido en el contrato. Pero bien es cierto que, casi de igual manera, si usted no externaliza el servicio y lo sigue realizando internamente usted tiene compromisos con los empleados que lo desarrollan, ya ha comprado los activos necesarios para realizar el servicio y tendrá que tener algunos contratos con proveedores que no podrá romper con toda la facilidad que usted desearía.

¿Dónde está, entonces, el riesgo adicional? Se puede ver con claridad que el riesgo ha cambiado de forma, pero no necesariamente de intensidad. Los compromisos son necesarios en los



negocios y un contrato de outsourcing no es un compromiso tan especial. Usted puede pactar la posibilidad de resolver el contrato de outsourcing a su propia conveniencia, compensando al proveedor de las posibles pérdidas en las que pueda incurrir por ello, lo mismo que tendría que hacer con empleados o soportando los costes de los activos ya comprados.

3.4 Riesgo de conflictos con el proveedor

Este es un aspecto que también es bastante esgrimido por algunos gestores. El planteamiento es que, en una relación a largo plazo, si existen desavenencias y desacuerdos, el proveedor puede actuar atendiendo al contrato, para que el cumplimiento sea estrictamente legal. Los gestores suelen acompañar esta percepción junto a otra: el proveedor tiene ventaja porque conoce bien los contratos de outsourcing.

Por tanto, tenemos dos ideas que se reflejan detrás de la identificación de este riesgo. La primera es que existe una posibilidad de conflicto indeterminada. La segunda es que para resolver ese conflicto el gestor se siente sin los conocimientos necesarios para garantizar la resolución satisfactoria.

En cuanto a la primera idea ha de notarse que la posibilidad de conflictos con proveedores es un riesgo natural de cualquier negocio. Este riesgo tiene unas reglas para mitigarlo y contingenciarlo: realización de acuerdos ecuanímenes, de bases sólidas y de forma (contrato) cuidado.

El segundo aspecto es la teórica desventaja por tener menos experiencia que el proveedor. Este es un aspecto que tiene su parte de cierto: el proveedor, en las negociaciones del contrato, va a manejarse con más soltura y, por tanto, puede intentar sesgar algunas de las cláusulas a su favor. Sin embargo el conocimiento necesario para lograr un contrato que le salvaguarde en la relación que va a mantener está accesible de diferentes formas:



- Abogados con experiencia en derecho mercantil y en contratación, en general.
- Libros y tratados (como éste).
- Páginas web especializadas.
- Formación generalista sobre negocios.

Tampoco es menos cierto que el proveedor, sobre aquello que vende, suele tener más experiencia y conocimiento que el cliente porque es necesario para su negocio.

3.5 Riesgo de conflictos internos

Los conflictos internos son de dos clases:

- Antes del momento de la contratación.
- Durante el periodo de contrato.

Los primeros son debidos a que la organización del cliente va a tener que adaptarse a una nueva situación en la que algunos de los componentes pueden ver pérdida de comodidad y, otras veces, incluso perjuicios.

Por ejemplo, los trabajadores que están prestando servicios, en el momento de externalizar, se preocupan por sus puestos de trabajo y pueden pedir el auxilio de comités de trabajadores y de sindicatos. Dependiendo del entorno laboral, el asunto puede tener una dificultad de gestión importante.

Los usuarios de los servicios también se preocupan debido a que no desean realizar esfuerzos para adaptarse a la nueva situación.

El director (o responsable) de los servicios a externalizar también tiene inquietud sobre el efecto de la operación en el grado de poder que los demás van a ver en él después de la externalización debido a varios factores:

- El número de personas que le reportan.
- Si el servicio es mejor, los de alrededor pueden dudar de su profesionalidad.



- Tiene dudas acerca de si sabrá acomodarse a su nuevo papel, incluso si sabrá realizarlo correctamente.
- Tiene incertidumbre de cómo le va a afectar a sus planes profesionales.

Por todo ello, los responsables del servicio suelen mantener una postura contraria a la externalización si no están muy apoyados por la alta dirección. No es extraordinario que muchos de ellos propicien conflictos antes de la firma del contrato, incluso actuando contra los intereses de su propia empresa.

3.6 Riesgo de la elección del proveedor

No existirá en este libro un capítulo que trate sobre cómo elegir el servicio, pues la variedad de servicios posibles haría que el tratado fuera de unas dimensiones fuera del propósito de la colección que acoge esta obra.

Sin embargo, hay una serie de aspectos comunes a todos los servicios para ayudar a no equivocarse en la elección del proveedor que vamos a tratar en las páginas siguientes a través de la respuesta a muchas preguntas que me han formulado muchos gestores.

3.6.1 ¿Un solo proveedor o reparto el servicio entre varios, para repartir el riesgo?

El dilema del proveedor único es constante y uno de los de más difícil solución.

Los argumentos para tener un solo proveedor son contundentes:

- Se separa mejor la responsabilidad, con lo que el proveedor está más forzado a realizar un buen servicio.
- Se simplifica la gestión, la organización y los procedimientos.
- Se minimiza la estructura de control de contrato.
- Se pueden conseguir mejores economías de escala (en caso de existir).



Los argumentos en contra, por el contrario, son:

- Se elimina la dependencia de un solo proveedor.
- Si algo falla con uno de ellos, el otro puede tomar la parte del servicio del que ha fallado.
- Cada uno de ellos sabe que tiene un posible competidor en el otro y se ven impulsados a dar un buen servicio.
- Se pueden comparar las prácticas de ambos e intentar poner en funcionamiento la mejor de ella.

3.6.2 ¿Cómo selecciono los posibles proveedores?

No todos los que se dicen capaces van a ser opciones para usted y no todos los que usted puede pensar que son sus opciones van a tener las capacidades suficientes para darle un buen servicio.

Cuando vaya a seleccionar los posibles proveedores debe tener en cuenta los siguientes factores:

- **Solvencia económica del proveedor.** Como se ha indicado los servicios de outsourcing son prestados en plazos de tiempo largos. La solvencia económica es el mejor ratio para indicar la probabilidad de permanencia sana de cada proveedor en el largo plazo.

Desconfíe de proveedores que no muestren claros sus estados de cuentas, de los que planteen datos no puramente contables para justificar su solvencia, de aquellos que mezclan los datos propios con los de otras empresas “del grupo”, de los reticentes a mostrar información actualizada.

Algunos parámetros que pueden ayudarle a descartar proveedores pueden ser los siguientes:

- ▶ Beneficio negativo.
- ▶ Ratio de endeudamiento/capital propio por encima de la media del sector.



OUTSOURCING

- ▶ Capitalización cercana a los límites legales de la figura societaria.
 - ▶ Activo circulante elevado frente al activo fijo.
 - ▶ Abundancia de sociedades legales consolidadas para el volumen de negocio realizado.
 - ▶ Decrecimiento de la cifra de negocio.
 - ▶ Deuda a proveedores (comercial) importante frente al total de deuda.
 - ▶ Deudas de clientes grandes frente al volumen del activo circulante.
 - ▶ Volumen de negocio inferior a 15-20 veces el coste de su propio servicio actual.
 - ▶ Alto volumen de compra de servicios a terceros.
- **Solvencia técnica del proveedor.** El proveedor debe poder afrontar el servicio con los conocimientos y capacidades adecuados. Ahora y en el futuro. Por ello es importante que usted compruebe que el proveedor acredita los indicios que puedan descartar dudas en este aspecto.

Algunos de los parámetros que pueden darle pistas para descartar posibles proveedores pueden ser los siguientes:

- ▶ Falta de experiencias similares anteriores.
- ▶ Escaso peso de la línea de servicios dentro de la facturación total.
- ▶ Falta de certificados de calidad reconocidos en el sector.
- ▶ Instalaciones deficientes.
- ▶ Siempre se ve a los mismos profesionales.
- ▶ Carencia de partidas para formación en las cuentas contables.
- ▶ Alta rotación del personal cualificado.



- **Volumen de servicios.** El outsourcing precisa de encontrar sinergias y economías de escala para que pueda proporcionar las ventajas que es capaz de ofrecer. Ello requiere de los outsourcers unos volúmenes mínimos que les permita aportar estas ventajas. En cada caso y en cada tipo de servicio este volumen será diferente.

Por otro lado, piense en que si usted se convierte en el principal cliente o uno de los principales clientes de su outsourcer y las cosas no van bien, los problemas para ambos pueden ser muy importantes. Si esta situación llega es porque su proveedor ya no es capaz de hacerlo mejor.

Por el contrario, si usted es un cliente muy poco importante para su outsourcer, éste puede sentirse tentado a prescindir de usted con la intención de mejorar el servicio de otros clientes que le proporcionan más negocio, focalizando todos sus esfuerzos en ello, en vez de tenerlos dispersos en clientes que la proporcionan poco negocio.

Ambas situaciones extremas son indeseables.

- **Modelo de gestión de los servicios.** Una de las grandes diferencias entre subcontratar y externalizar es la gestión de los servicios. Por lo tanto, el modelo de gestión es un aspecto fundamental a la hora de seleccionar el proveedor.

El modelo de gestión afecta a varios puntos que usted puede verificar antes de seleccionar a un proveedor. Veamos los más importantes:

- ▶ Existe un modelo de relación cliente-proveedor que es tomado como referencia por el proveedor, que conocen todos los empleados del proveedor que usted puede contactar, que tiene componentes de los que le pueden mostrar ejemplos (actas de reuniones, carpeta de metodología, formatos específicos de informes, etc.) y que puede ser aceptado por usted.



OUTSOURCING

- ▶ Existe un modelo de control de servicio. El servicio que va a serle prestado va a ser controlado por otros departamentos del proveedor, de forma que no se establezca una isla de servicio particular para usted.
- ▶ Existe un responsable de servicio con capacidad suficiente para tomar decisiones que atañen al mismo y con la responsabilidad de alcanzar las metas de servicio que se van a acordar.
- ▶ Existe un procedimiento de resolución de conflictos establecido y que el proveedor puede proponerle.
- ▶ Existe un modelo de calidad del servicio que es consistente y minucioso, que muestra cómo se hacen las mediciones de los acuerdos de nivel de servicios, de manera imparcial, objetiva, metódica y sistemática.
- ▶ Existe, dentro de la metodología de gestión del servicio, un apartado destinado a obtener la satisfacción de los usuarios sobre el servicio prestado.

3.6.3 ¿Necesito consultores?

Muchas veces, al enfrentar el proceso de externalización, muchas personas se preguntan si sería conveniente la intervención de profesionales que tengan experiencia en procesos del tipo al que se enfrentan.

No todos los servicios son iguales ni todos los procesos son parecidos. Algunos de ellos contienen elementos de complejidad especial, por lo que disponer del máximo de conocimiento en el momento de externalizar puede ser no sólo beneficioso, sino altamente recomendable.

Sin embargo, la contratación de consultores tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Un consultor no le sustituye en sus propias decisiones, ni en el tratamiento de las consecuencias de éstas.



- Los consultores proporcionan la información y criterio que ellos poseen, pero no son perfectos ni infalibles.
- Los servicios de los consultores son a título de consulta, no adquieren responsabilidades sobre el resultado de sus consejos.
- Los consultores tienen sus propios puntos de vista sobre aspectos generales de la gestión que pueden coincidir más o menos con los suyos propios.
- Los consultores también tienen su propio negocio y, por lo tanto, sus propios intereses, que pueden coincidir más o menos con los suyos propios.
- Conocer el camino a seguir es importante para controlar el proceso. Conózcalo antes de entrar en el proceso, no durante el proceso.
- Los profesionales que realmente tienen un conocimiento práctico y profundo de procesos de outsourcing son escasos. Las empresas consultoras son todavía menos, y tienen una demanda de trabajo superior al número de consultores expertos de que disponen.

El proceso de contratación de un servicio outsourcing

El proceso de contratación de un servicio de outsourcing comienza mucho antes que el proceso de negociación del contrato propiamente dicho. Podemos establecer que, de forma práctica existen una serie de aspectos, comunes a todos los servicios, en el proceso de contratación:

1. Identificación y definición del servicio a externalizar.
2. Establecimiento de los objetivos a conseguir con la externalización.
3. Establecimiento de los hitos del proceso.
4. Selección del líder del proceso y sus responsabilidades.
5. Selección de los negociadores y delimitación de sus competencias.
6. Establecimiento de criterios para:
 - ▶ La confección del caso económico.
 - ▶ La transferencia de personas.
 - ▶ La duración del contrato.
 - ▶ La selección del grupo de control.
 - ▶ El establecimiento de acuerdos de nivel de servicio.
 - ▶ El establecimiento de penalizaciones.
 - ▶ La identificación de los puntos principales del contrato.



4.1 Identificación y definición del servicio a externalizar

Esto que puede parecer tan sencillo debe tener su proceso de meditación y elaboración, puesto que:

- Debe ser entendido perfectamente por terceros.
- Debe suponer la delimitación del servicio, la identificación de los límites.
- Es necesario identificar todas las partes y aspectos que van a interactuar con el servicio.
- Existirán implicaciones diferentes para cada tipo de usuarios del servicio que tiene que ser evaluadas.
- El impacto económico, estratégico, organizacional, en los procesos, etc. tiene que ser evaluado y aceptado.

Muchos de estos aspectos llevarán a la redefinición de otros servicios y actividades de la empresa, por lo que es muy importante conseguir un muy alto nivel de acuerdo.

La definición del servicio debe incluir:

- Definición conceptual.
- Definición detallada de las partes del servicio.
- Identificación de las actividades conexas y que no forman parte del servicio.
- Confección de una matriz de responsabilidades (proveedor, cliente) de las diferentes actividades que puedan estar incluidas en el servicio.
- Identificación de las unidades organizacionales impactadas.
- Especificación de los elementos de calidad del servicio.
- La determinación de los aspectos críticos del servicio.
- La identificación de los aspectos de calidad del servicio.



Todos y cada uno de estos aspectos ayudarán posteriormente en las conversaciones con los proveedores a configurar el servicio que se desea obtener para los usuarios.

No es imprescindible, en este momento, que las definiciones sean inamovibles, sino suficientemente rigurosas para que la exigencia a los proveedores sea completa. El proceso de conversación, negociación y ajuste del acuerdo con ellos posiblemente lleve a la modificación de las mismas. Dicha modificación será entonces en función de la realizabilidad y la conveniencia de ambas partes y no en la esencia del servicio.

4.2 Establecimiento de los objetivos a conseguir con la externalización

Los objetivos deben estar claros desde el principio. Para afrontar un proceso de este tipo es necesario marcar, desde el primer momento, las razones que llevan al esfuerzo y las metas a conseguir después de realizar el proceso.

Es muy recomendable que, además de señalar los objetivos que se persiguen, sean publicados a todos los miembros de la organización involucrados en el servicio y en el proceso de externalización. Ello tiene dos efectos positivos:

- Permite a todos los involucrados aportaciones rigurosas y positivas.
- Estabiliza los objetivos, de forma que el proceso no incida sobre ellos de forma arbitraria.

4.3 Establecimiento de los hitos del proceso

Además de los objetivos del servicio, es muy conveniente que se especifique los hitos del proceso de externalización, en términos de objetivos de conocimiento de aspectos parciales, de alcance de



pasos intermedios que den seguridad a la organización que externaliza el servicio y en el alcance de metas intermedias necesarias para lograr la meta final.

El sistema de señalar hitos, en sí mismo, significa un modelo de gestión del proceso orientado a la consecución de resultados, lo que está tremendamente alineado con el fin del outsourcing y contribuirá decisivamente al éxito del final del proceso.

Algunos hitos que pueden marcarse son:

- Identificación de los posibles proveedores.
- Obtención del caso económico base.
- Obtención de propuestas firmes por parte de los proveedores identificados.
- Consecución de borrador de contrato para ofrecer a los proveedores.
- Generación de los puntos a exigir a los proveedores para ser cualificados para el proceso de selección.
- Obtención de la lista de puntos a negociar con el proveedor elegido.
- Etc.

Como pueden ilustrar los ejemplos anteriores, marcar objetivos sencillos, a veces evidentes, ayuda a controlar el proceso, a tenerlos presentes todos los que pueden intervenir en él (por parte del cliente y por parte del proveedor) y a tener un efectivo control sobre el mismo proceso.

4.4 Selección del líder del proceso y sus responsabilidades

Toda actividad necesita, para que sea llevada a cabo con los resultados esperados, una responsabilidad clara. Por ello es necesaria la asignación de esa responsabilidad a una sola persona, que pueda encarnarla.



Las responsabilidades compartidas no suelen funcionar, debido a que los responsables *mancomunados* suelen tener la tentación de escudarse uno en el otro para no tomar decisiones arriesgadas (pero rigurosamente analizadas) o bien de optar por decisiones fáciles, que no las más apropiadas para asegurar el éxito del servicio.

El líder designado ha de contar con el reconocimiento general de las atribuciones necesarias para poder llevar el proceso bajo su responsabilidad. Ello se consigue mediante la confluencia de varios factores, algunos intrínsecos a la persona y sus cualidades de liderazgo y otros extrínsecos, proporcionados por la entidad que quiere externalizar el servicio.

Algunos de los atributos deseables son los siguientes:

- Conocimientos multidisciplinares (acerca del servicio, contratos, derecho, finanzas, gestión de equipos, negociación, etc.).
- Capacidad de trabajo.
- Capacidad de sugestión y convencimiento.
- Capacidad de decisión.
- Visión estratégica.
- Orientación a la consecución de resultados.
- Delegación del poder suficiente para la toma de decisiones autónomas.
- Visibilidad organizativa (reconocimiento organizacional).
- Etc.

Pero la misión a realizar no carece de límites, por lo que es también necesario que al líder se le marque perfectamente el ámbito donde su responsabilidad le será exigida y donde, consecuentemente, se le concederán atribuciones para resolver los asuntos que puedan surgir.



4.5 Selección de los negociadores y delimitación de sus competencias

El líder y su selección de entre todas las personas que intervienen en el proceso no es la única delicada, en lo que a personas se refiere.

La contratación de servicios de outsourcing es una actividad de equipo, tanto debido a su complejidad natural como a que la consecución de los objetivos marcados en la operación implican a varios departamentos, con atribuciones, misiones, intereses, aspiraciones, etc. diferentes. Ello hace que se necesite la participación de todos ellos, aunque sea de forma puntual o intermitente.

La novedad del proceso, que suele ser también una constante, puede hacer necesaria la participación de personas ajenas a la empresa (abogados, consultores, especialistas en el servicio, etc.), lo que añade un punto de atención suplementario.

Las personas que intervienen en el proceso deben ser capaces de alinearse con los objetivos del mismo, de poder participar activa y positivamente en el mismo, aportando todo lo posible, y de poder trabajar en conjunto de forma eficiente.

Por todo ello es necesario articular los mecanismos que van a regir el grupo (rigurosamente hablando deberíamos decir *equipo*) de forma que pueda funcionar óptimamente.

Los miembros del equipo deben reunir unas condiciones básicas que se suelen dar en la mayoría de los grupos que tienen éxito en su cometido:

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Conocimientos sólidos en la parcela que les es asignada.
- Asignación clara de responsabilidades y de jerarquía.
- Motivación e incentivos claros, y de significancia relevante.
- Orientación a resultados.
- Actitud positiva ante la operación de outsourcing.
- ...



No es necesario que los miembros de este equipo de trabajo tengan una relevancia organizacional destacada (que sean directores, por ejemplo) ni que dispongan de una experiencia, dentro de su habitual desempeño, muy relevante.

Sin embargo sí es importante que se tenga en cuenta que los miembros de este equipo:

- Necesitan dedicar un tiempo extraordinario a esta actividad.
- Durante el proceso de contratación del servicio a externalizar van a compaginar sus tareas habituales con las labores exigentes del proceso de externalización.
- Se van a enfrentar a novedades y situaciones que no son habituales, en las que se pueden sentir examinados, por lo que el nivel de estrés puede ser muy superior al habitual.
- La necesidad de consenso y la falta de una organización establecida van a necesitar de su energía, paciencia y determinación.
- Al reporting habitual se va a unir el reporting sobre el proceso de externalización, en otra vía diferente, con personas diferentes.
- Las personas elegidas suelen ver la selección como una oportunidad única en la que ven una ocasión de promoción.

Por todo ello, la selección de los que van a intervenir en las negociaciones es una cuestión delicada que no se puede abordar de forma arbitraria.

4.6 Establecimiento de criterios

La tentación de ir estableciendo objetivos a medida que avanza el proceso y se va adquiriendo el conocimiento detallado acerca de muchos aspectos que, al inicio, son vagos o considerados irrelevantes, no debe confundirse con la falta de criterios claros para poder establecer estos objetivos de forma ordenada y alienada con los objetivos generales.



Por ejemplo, los criterios sobre la construcción del caso económico-financiero están por encima de los objetivos económico-financieros que se tengan para la operación. De esta manera se pueden marcar como criterios, por ejemplo, la obtención de un ratio de mejora del cash-flow del x% en bases comparables o la reducción de los activos involucrados en el servicio (sin cuantificar y adicionalmente).

De la misma manera, sobre todos los aspectos fundamentales que pueden rodear la externalización del servicio es muy conveniente marcar criterios que puedan ser perseguidos por todos los miembros del equipo.

Sobre la transferencia de personas, se pueden tener criterios como asegurar una transferencia mínima del xx% de los actualmente implicados en el servicio o bien el no emplear un método forzoso (aunque legal) de transferencia, o bien que se respete la antigüedad de los trabajadores al ser transferidos.

Otro aspecto es la duración del contrato. Cada proveedor que acuda a la petición de ofertas por parte del cliente, puede proponer una duración de contrato diferente. Marcar una duración de contrato fija inicialmente puede suponer la fijación de una barrera arbitraria que impida la optimización del servicio.

Seguro que existen aspectos objetivos que delimitan duraciones, las condicionen o las relacionen con otros aspectos relevantes del servicio que pueden ser elevados a público: “el contrato tendrá una duración no menor de dos años y no mayor de diez”, “el contrato tendrá una duración que estará directamente relacionada con el ahorro de costes conseguido en los dos primeros años, no siendo menos de tres”, etc.

Otro punto importante es la identificación del grupo de control del servicio. No siempre serán los responsables actuales los que sean encargados del nuevo servicio externalizado. Aunque esto sea habitual, muchas veces no es lo más conveniente, por varias razones:



- Los responsables actuales del servicio pueden no estar preparados para su nuevo papel, de forma que no garantizan el éxito de la operación.
- Los responsables actuales han planteado una postura abiertamente en contra de la operación, por lo que cabe esperar que sus esfuerzos por hacerla buena serán insuficientes.
- Las ambiciones personales de los responsables actuales pueden ser incompatibles con las posibilidades que les facilita el nuevo papel, por lo que puede esperarse una involucración insuficiente.
- Las capacidades de los responsables actuales son mejor aprovechadas en otras áreas de la empresa que en el nuevo papel de responsables del contrato.

Los acuerdos de nivel de servicio son un aspecto fundamental en el proceso, por lo que deben ser ubicados en el punto deseado desde los primeros pasos del proceso. Si bien es cierto que la expresión final de los mismos dependerá de muchas cosas que se irán definiendo durante el proceso de contratación, también es cierto que hay que tener claro los parámetros que son admisibles, dentro de un esquema general de servicio, para la empresa.

Es necesario definir los aspectos críticos para que los proveedores puedan incluir su importancia en sus ofertas de manera adecuada.

También es muy recomendable establecer la referencia de algunos valores mínimos, que los proveedores puedan elaborar dentro de un modelo propio, de forma que se garanticen unas condiciones mínimas de mejora (si es que se persigue la mejora de calidad) o los valores críticos mínimamente admisibles para considerar cualquier otro aspecto de mejora.

Completar una relación completa de parámetros de calidad facilitará a los proveedores la focalización del servicio y el diseño



de la arquitectura del mismo, de forma que resulte aceptable por ambas partes.

Todo esto no puede realizarse sin visualizar los aspectos de gestión del proveedor para estimularle a cumplir con los criterios de calidad. En este ámbito, el establecimiento de un sistema de penalizaciones que sea adecuado para disuadir al proveedor de proporcionar una mala calidad de servicio es importante.

Como usted puede ya deducir a estas alturas, todo lo anterior le ayuda a identificar aquellos puntos fundamentales del contrato en los que usted tiene que establecer un criterio claro.

Sólo tendrá que añadir los aspectos jurídicos, aparte de los aspectos de servicio, para que pueda disponer de un punto de comienzo para las conversaciones de los proveedores.

El proceso puede ahora empezar.

Cómo contratar

5.1 Características del contrato de outsourcing

Los contratos de servicios de outsourcing suelen ser muy complejos, puesto que reúnen una serie de características que son difíciles de encontrar reunidas en otro tipo de contratos.

Por una parte, está la necesidad de previsión extraordinaria de posibles acontecimientos, así como un tratamiento abierto de los asuntos, de forma que se permita la gestión de las eventualidades que aparezcan durante la vigencia del contrato.

Algunas de las particularidades que hacen singulares este tipo de contratos son las siguientes:

- **Definición compleja del objeto del contrato.** Muchas veces es necesario un gran esfuerzo de abstracción para poder definir completamente el ámbito de servicio, puesto que corrientemente incorpora un conocimiento que no es popular. Por ejemplo, definir los trabajos a realizar sobre un gran ordenador no es fácilmente comprensible y expresable en palabras de uso común por un abogado.
- **Transferencia de personas.** Muchos contratos de outsourcing, sobre todo cuando es la primera vez que se externaliza ese tipo de servicios, pueden incluir la transferencia de personas. Independientemente de la vía elegida para realizarlo, hay que considerar la especial delicadeza de este punto, tanto para



lograr un contrato que regule correctamente la situación entre proveedor, cliente y los trabajadores afectados por la transferencia y también para lograr un buen desempeño en el cumplimiento del contrato.

- **Propiedad intelectual e industrial.** Cuando lo que se externaliza es un componente que utiliza o implica software, productos o procedimientos patentados, es necesario un tratamiento de las licencias de uso, de la propiedad de los desarrollos realizados al amparo del contrato que evite las reclamaciones mutuas entre proveedor y cliente. Los volúmenes de negocio y beneficios involucrados en este capítulo pueden ser astronómicos.
- **Garantías.** La calidad de los trabajos realizados supondrá una preocupación para ambas partes y las garantías sobre dicha calidad serán punto obligado de tratamiento que pueden tener una controversia de orden práctico. Existen garantías legales, operativas, económicas, etc.
- **Daños propios.** Cuando el servicio no está externalizado, uno asume el riesgo de cada parte del negocio. Ahora, al externalizarlo, el proveedor asume el riesgo y el cliente no controla los riesgos de los daños que le puede ocasionar el proveedor. Se precisa, por tanto, regular el tratamiento de los mismos.
- **Daños a terceros.** Asimismo los posibles daños a terceros serán una preocupación, sobre todo de los proveedores, que exigen razonablemente una limitación que impida al cliente la transferencia adicional de riesgos de su propio negocio al negocio del proveedor.
- **Datos personales.** Cuando el servicio incluye el tratamiento de datos personales, es necesario, además de respetar los derechos individuales, regular las responsabilidades, tanto de quien tiene la responsabilidad ante las personas como la responsabilidad del tratamiento de los datos.



- **Tratamiento de la imagen y de las marcas de ambos.** El valor que tienen la marca o las marcas comerciales, es subjetivo y puede ser importante. Dependiendo de cada una, su utilización indebida por un ajeno puede representar una merma de ese valor, por lo tanto hay que prever este particular para controlar el uso y sus consecuencias.
- **Fuerza mayor.** A pesar de que es un concepto ampliamente usado, no se emplea siempre bien y conviene acotar su definición para que no sea una excusa que acoja falta de diligencia.
- **Propiedad, usufructo, traspaso, arrendamiento,... de bienes.** Clarificar la propiedad de las cosas inmersas en el servicio a contratar y alrededor del mismo facilitará también la identificación de los cargos y la devolución de los bienes al finalizar el contrato. El proveedor va a necesitar garantías acerca de los bienes que puede comprar al cliente para realizar el servicio.
- **Responsabilidad civil.** Es necesario, dependiendo de la naturaleza del servicio, identificar las posibles responsabilidades civiles a afrontar por parte de cada uno de los contratantes, de forma conjunta ante terceros y entre ambos.
- **Niveles de servicio.** El establecimiento de medidas de calidad (niveles de servicio) tiene que traducirse en una redacción precisa e inteligible, en donde hay que aplicar una estructuración especialmente meditada.
- **Precio variable en función de varios parámetros (tiempo, volumen, calidad, etc.).** Los precios, en un contrato a largo plazo pueden variar por varias causas: la inflación de los costes, la cotización de las divisas, la variación del volumen de actividad con el tiempo, la no correspondencia de la calidad con lo establecido, la existencia de elementos ocultos en el servicio (vicios) que impidan la realización del mismo en las condiciones previstas,... Es necesario regular qué se va a hacer en cada una de estas situaciones.



- **Devolución del servicio.** Pensar que el servicio tiene que terminar un día es algo que no se escapa a nadie, pero la situación en la que se encuentra en ese momento es difícil, por lo que es necesario regular tanto el procedimiento de devolución, como los mecanismos de verificación y los derechos residuales de ambas partes.
- **Transferencia de activos.** Además de la propiedad de los activos, es necesario valorarlos a precio que convenga a ambas partes, establecer un procedimiento de transferencia, un procedimiento de verificación, etc. Si hay activos inmateriales (software, marcas, derechos, etc.) el asunto necesita un tratamiento específico.
- **Impuestos.** IVA, impuestos especiales, transmisión patrimonial, impuestos municipales, ... pueden tener un impacto que no hay que olvidar estudiar e incluir convenientemente.
- **Renovación, ampliación, complementariedad.** Los contratos son acuerdos que deben ser capaces de evolucionar a pesar de las circunstancias sobrevenidas en el tiempo, sin tener que resolverse, por ello es conveniente ver las circunstancias en que se puede ampliar el alcance del servicio, prorrogar más tiempo, aplicar contratos complementarios, ... se ahorra en abogados, en tiempo de renegociación, en interrupción del servicio, etc.
- **Circunstancias de terminación.** Con causa reconocida, por conveniencia, expiración, etc. Todas ellas deben ser tratadas y establecer una regulación entre las partes en cada una de ellas, de manera que se minimicen los daños entre ambas partes.
- **Subcontratación, cesión, subrogación.** Son situaciones que pueden darse y que tiene su tratamiento general en el derecho, pero puede que no sea la situación que desee cualquiera de las partes. Imagine que su proveedor es adquirido por su principal competidor...



- **Relaciones con terceros.** Muchas veces es necesario que el proveedor trabaje conjuntamente con otros proveedores con los que no mantiene un contrato de prestación de servicios. Es necesario prever esta situación para que las cosas funcionen debidamente y con la protección adecuada.
- **Modelo de gestión del contrato.** El servicio será gestionado en sus resultados (acordados en el contrato) y el contrato tiene que ser actualizado de forma que el servicio pueda responder continuamente a los objetivos que se le han marcado. Por ello es necesario establecer una estructura de gestión que sea operativamente eficaz y contractualmente reconocida.

Como puede verse, muchas de estas particularidades tienen que ver con la capacidad de previsión de posibles situaciones y con la necesidad de mantener una relación fructífera a pesar de que los acontecimientos futuros pudieran resultar adversos para esa relación.

Al contrario de otros contratos, los abogados no van a poder resolver todas estas cuestiones, debido a que no van a tener (con bastante probabilidad) la visión del negocio y del servicio suficiente, y también debido a que su visión de la protección tiende a ser puramente jurídica.

Un contrato de outsourcing debe ser confeccionado y negociado por un equipo de al menos tres personas: un abogado, el responsable del servicio que se externaliza y un alto ejecutivo (que no puede ser el anterior). Todos ellos tienen papeles diferentes:

- El abogado aporta el conocimiento de derecho y de práctica contractual.
- El responsable del servicio aportará el tratamiento de lo específico del servicio que se externaliza.
- El alto ejecutivo aporta la visión externa de lo que rodea al servicio.

La participación de cada uno de ellos es diferente, tanto en intensidad como en el momento del proceso en que deben intervenir.



5.2 Estructura de un contrato de outsourcing

Para poder manejar los conceptos antes expuestos, y otros que también pueden ser incluidos, es necesario dotar al contrato de una estructura que permita su negociación, no solamente antes de la firma, sino también durante la prestación del servicio, si fuera necesario.

Por ello es muy común que la estructura del contrato sea modular, constando de:

- Cuerpo general o contrato maestro.
- Anexos, que permitan el tratamiento de temas autónomos y completos, pero relacionados entre sí a través del contrato maestro.

Anexos típicamente incluidos en contratos de outsourcing son:

- a. Descripción de los servicios.
- b. Niveles de servicio.
- c. Cargos económicos.
- d. Inmuebles (oficinas, almacenes, centros de prestación de servicios).
- e. Activos materiales a transferir.
- f. Activos inmateriales a transferir.
- g. Contratos de terceros.
- h. Modelo de gobierno.
- i. Nuevos proyectos.
- j. Recursos Humanos.
- k. Licencias.
- l. Centros receptores de servicios.
- m. Transición o arranque del servicio.
- n. Devolución del servicio.



El contenido de estos apartados, de forma general, puede ser el siguiente:

a. Descripción de los servicios

Además de un enunciado general del ámbito de los servicios en el cuerpo del contrato estos deben ser descritos de forma que se incluya:

- La definición objetiva de los servicios (el **qué**), las unidades de medida a emplear.
- Las cantidades de unidades a prestar y a lo largo del tiempo (el **cuánto**).
- La forma en que van a ser librados los servicios (el **cómo**).
- El objetivo o fin que los servicios, de forma general, tienen que alcanzar (el **para qué** y el **por qué**).

b. Niveles de servicio

Deben describirse de forma ordenada los indicadores de calidad, la periodicidad con la que van a ser medidos, la periodicidad con la que van a ser informados y evaluados, las herramientas de medición, los valores de referencia de calidad, el procedimiento y los principios por los que van a ser cambiados, etc.

c. Cargos económicos

Expresa los cargos económicos estructurados por los diferentes conceptos de cargo. Incluye los fijos y los variables (en función de la cantidad de servicio, en función de la evolución de los costes base, en función de la inflación, etc.), las fórmulas de revisión, las penalizaciones aplicables, los cargos a la terminación del contrato en los diferentes casos, etc.

d. Inmuebles

Descripción de los inmuebles, sus instalaciones, los derechos y obligaciones del proveedor y cliente en cada uno de ellos, las cesiones al principio, durante y a la terminación del contrato, la forma de devolución, etc.



e. Activos materiales a transferir

Listado detallado de todos los activos materiales a transferir al proveedor, con todo el detalle que permita a un tercero identificarlo sin género de dudas: número de serie, descripción, fecha de adquisición, descripción del estado, etc.

f. Activos inmateriales

Listado detallado de todos los activos inmateriales a transferir al proveedor, identificando perfectamente la propiedad, la fuente de adquisición (si el activo no es propio), las funcionalidades, la tecnología, etc. Conviene hacer relación de los contratos de adquisición, si la propiedad es de un tercero.

g. Contratos de terceros

Incluye una copia de los contratos que el cliente mantenía con terceros y que el proveedor deberá absorber como resultado del outsourcing, bien sea porque debe sustituir los servicios de estos terceros, bien sea porque el proveedor asume la posición contractual del cliente en esos contratos

h. Modelo de gobierno

Se especificará la forma en que el contrato va a ser gestionado, los diferentes responsables y sus responsabilidades, lo comités a mantener, su composición y periodicidad, la forma de escalar los problemas a los niveles ejecutivos, las actas y los informes de cada reunión, etc.

i. Nuevos proyectos

Se especificará en este anexo la forma de proceder para abordar nuevos proyectos, tanto para su configuración, su forma de aprobación, el método de estimación de esfuerzos y costes, el desempeño de los proyectos, facturación, parámetros de calidad obligatorios, etc.



j. Recursos Humanos

Se hará relación de las personas a transferir, de las condiciones mínimas de transferencia en términos de oferta a los trabajadores, derechos de retorno, procedimiento de transferencia, plazos, incentivos a la transferencia, obligaciones de cada una de las partes con los trabajadores, etc.

k. Licencias

Descripción y condiciones de cesión de licencias para el acceso y uso de instalaciones, licencias de uso de propiedades intelectuales, programas, licencias de patente, licencias de fabricación, licencias de distribución, licencias de comercialización. Es necesario no olvidar que si el contrato abarca varios países, los tratamientos de las licencias en diferentes países pueden ser distintos.

l. Centros receptores de servicios

Describirá la localización de los centros donde se encuentran todos los receptores de servicios, ya sea en inmuebles propios, ajenos o fuera de inmuebles.

m. Transición o arranque de servicio

Se describirán en este punto las actividades que tendrán lugar para la transición del servicio, la programación de las mismas en el tiempo y en la localización, las responsabilidades de proveedor y del cliente en cada una de las actividades, los resultados objetivos a obtener en cada una de las actividades, los puntos de control, la forma de corregir desviaciones, etc.

n. Devolución del servicio

Se describirán en este punto las actividades que tendrán lugar para la devolución del servicio cuando se resuelva el contrato, la programación de las mismas en el tiempo y en la localización, la antelación con que debe ser completada dicha programación



(dependiendo del momento de devolución del servicio, desconocido en el momento de la firma del contrato), las responsabilidades del proveedor y del cliente en cada una de las actividades, los resultados objetivos a obtener en cada una de las actividades, los puntos de control, la forma de corregir desviaciones, los cargos a efectuar por parte de cada uno, los procedimientos de verificación de estado, la participación de árbitros, auditores, etc.

La estructuración del contrato en forma modular permite una actualización sencilla de los anexos, puesto que:

- Se localiza fácilmente el anexo implicado en el cambio. Por ejemplo piense que desea incorporar una oficina nueva que ha abierto para que reciba los servicios de los que gozan otras oficinas. Es fácil identificar que debe buscar los anexos de centros receptores de servicio, inmuebles y cargos.
- Permite la preparación de los cambios por personal no experto en contratos. Los cambios provienen, en su inmensa mayoría, de necesidades operativas, por lo que son los responsables operativos quienes detectan esta necesidad. Una estructuración clara les permite tener una perspectiva inmediata del alcance de los cambios en el contrato.
- Facilita la intervención rápida (y económica) de abogados, que son capaces de identificar qué partes son afectadas por los cambios, entenderse de forma rápida con los responsables operativos del contrato y completar una negociación y acuerdo en poco tiempo.

5.3 Principios generales a observar en la contratación y negociación de un contrato

Lo que no puede ser entendido por cualquiera no debe ser escrito en un contrato. No acepte nada que no entienda usted



(proveedor o cliente) y todos los miembros de su equipo. Incluso intente que lo entienda alguien que no esté involucrado directamente en las tareas de confección y negociación del contrato.

Los parámetros de calidad deben ser: medibles objetivamente, ordenados en el tiempo, representativos, demostrables, exigentes, realistas (MORDER).

- **Medibles objetivamente.** La forma de medida, el instrumento o la herramienta con que se va a medir, debe ser de total y absoluta claridad. Los resultados de las medidas nunca deben ser puestos en duda ni por el proveedor ni por el cliente. Por ejemplo, un tiempo de respuesta a una petición de actuación no puede ser discutido si es desde que se realizó el aviso o desde que lo recibió el proveedor.
- **Ordenados en el tiempo.** Los parámetros de calidad tienen que tener su periodicidad de medición, sus horarios de validez, su frecuencia de información entre cliente y proveedor. Por ejemplo, si en un servicio de seguridad se usara el número de intrusiones impedidas como parámetro de medición de calidad podríamos preguntarnos: ¿en un mes? ¿por la noche o por la mañana?
- **Representativos.** Deben escogerse magnitudes de calidad cuyo significado refleje fielmente la calidad de servicio. Por ejemplo, para medir la calidad de un servicio de atención telefónica no debe usarse el número de llamadas atendidas por operador y hora entre las 09:00 y las 18:00; ese parámetro no indica si la atención telefónica ha sido buena o mala.
- **Demostrables.** Ello exige simplicidad, mínima elaboración, registro fácil y objetividad. Tienen que poder ser revisados y analizados para extraer conclusiones.



- **Exigentes.** Los valores asignados a los parámetros escogidos deben suponer un cierto reto para el proveedor.
- **Realistas,** a la vez que alcanzables. Por ejemplo, si usted determina que las incidencias de un servicio de limpieza en un edificio de oficinas deben ser atendidas en menos de 10 minutos desde que se envía el aviso al coordinador, no es realista. Si usted dice que el 70% de las incidencias deben ser atendidas en menos de 10 minutos desde que se envía el aviso al coordinador y que el 98% lo debe ser en menos de 20 minutos, probablemente sea mucho más realista y usted consiga un servicio satisfactorio.

No debe repetirse ningún concepto. El antiguo *no bis in re* debe ser mantenido con especial escrupulosidad en un contrato que es tan complejo. Todos los conceptos que deseen ser incluidos deben estar, pero no más de una sola vez.

No quiera para otros lo que no quiera para usted. Aunque sea la otra parte. Piense que usted va a tener la obligación de relacionarse con otra entidad durante un periodo largo, en el que las cosas pueden cambiar. Aunque usted pueda pensar que una determinada cláusula puede estar a su favor (con la convencida percepción de que supone una ventaja para usted y una desventaja clara para el otro), no intente sacar partido. La realidad de cada momento y la fuerza del derecho pueden dar al traste con esa ventaja y pueden arruinar un contrato que podía aportar beneficios suficientes a su negocio.

Simplifique lo complejo. El clausulado y la naturaleza de las cláusulas del contrato ya van a tener, *per se*, una complejidad importante. No use tecnicismos contractuales, vocabulario técnico sofisticado, ni expresiones que puedan dar lugar a diversas interpretaciones. Use conceptos concretos y objetivos, limitando todo lo posible las referencias a leyes, códigos y reglamentos.

Trabaje con los abogados, pero no deje que estos dirijan las negociaciones. Ellos tienen una idea clara de la parte



jurídico-contractual, pero es muy probable que tengan sólo una idea muy superficial de la naturaleza del contrato. Coloque a la cabeza de las negociaciones al que posea la idea general del servicio más completa.

Prepare y motive un equipo de negociación competente.

Cada parte debe entender los argumentos e intereses de la otra parte e intentar dar satisfacción dentro de las posibilidades reales de cesión. Es un trabajo duro y complejo que resulta mucho más eficiente si se realiza en equipo.

Por otra parte se va a necesitar tener diferentes visiones de un mismo hecho (legal, operativa, financiera, organizacional, etc.) de forma que se identifiquen los riesgos, se maximicen las capacidades de comunicación y de análisis y se repartan las tareas en un tiempo limitado.

Trabaje ahora para trabajar menos después. Un contrato bien realizado que prevea la mayoría de los acontecimientos posibles y los cauces para tratarlos convenientemente entre las dos partes será el mejor de los argumentos para evitar futuros litigios, negociaciones, análisis, etc.

No acepte fácilmente argumentos como: “eso no va a pasar”, “esto no es necesario”, “ya veremos entonces lo que hacemos”, y otras parecidas. Si algo no es acotable, insista en dejar un procedimiento para tratarlo, incluyendo los plazos en que debe ser hecho, los pasos a dar por cada una de las partes, lo que pasará si no hay un acuerdo, etc.

Modelos económicos

Los precios de los contratos de outsourcing pueden contener modelos financieros muy simples en su estructura. Dado que adopta una estrategia de reducción de costes, el tratamiento correcto es muy importante.

Vamos, en primer lugar, a analizar los principales elementos que pueden intervenir en un modelo económico. Después veremos los principales elementos que intervienen en un modelo económico. Después veremos los principales elementos que intervienen en un modelo económico. Después veremos los principales elementos que intervienen en un modelo económico.

Cómo contratar

6.1 Elementos que intervienen en un modelo económico

Los elementos que intervienen son:

1. El tiempo de servicio

El outsourcing es un ejercicio de proyección de costes y dicha proyección se hace en un número de periodos (años normalmente) que no es menos y sobre el que es difícil tener una buena capacidad de previsión. Es necesario prever un tiempo de servicio suficientemente largo para que permita realizar las transformaciones necesarias para lograr su optimización y estabilización por parte del proveedor.



También es necesario hacer subdivisiones del tiempo adecuadas a la naturaleza del servicio, de forma que se facilite su gestión operativa (por ejemplo, gestión de niveles de servicio, llamados corrientemente ANSs (Acuerdos de Nivel de Servicio o SLAs (*Service Level Agreements*)) y su gestión económica (facturación, pago de impuestos, etc.).

2. Inversiones

El tratamiento de las inversiones puede ser:

- **Transparente:** el cliente realiza las inversiones a través del proveedor, quien solo realiza la gestión de compra.
- **Inmersas en el servicio:** es un componente más del servicio y se repercute en la facturación ordinaria.
- **Mixta:** existe una parte de las inversiones que se repercute sobre la facturación ordinaria, pero otra parte de las inversiones se repercute como una facturación especial.
- **Vehicular:** se crea una compañía participada tanto por cliente como por proveedor en la proporción que se defina, que es la que realiza las inversiones. Los servicios son prestados por el proveedor bien a través de esa empresa bien directamente proveedor-cliente.
- **Separadas, en forma de *renting* o *leasing*:** el proveedor realiza las inversiones y las facilita al cliente bajo un contrato separado de arrendamiento con o sin opción de compra.
- **Adelantadas:** el cliente realiza una provisión de fondos periódica, separada de la facturación normal, para que el proveedor pueda realizar las inversiones que sean necesarias.

La elección de una de estas fórmulas va a estar en función de:

- La cantidad de activos necesarios para la correcta prestación del servicio.
- La proporción que los activos suponen en relación con el total de activos de la compañía.



- El coste financiero típico para ese tipo de activos en el mercado.
- El tiempo de amortización del activo.
- El valor previsto del activo al final del contrato.
- Los servicios de mantenimiento y soporte (costes corrientes) necesarios para que el activo proporcione el valor que se le pide.
- La facilidad de la reversibilidad, movilidad y venta del activo.
- El riesgo de obsolescencia del activo.
- La situación financiera de la compañía.

Quando la cantidad de activos involucrada en el servicio es importante, la amortización de los mismos a lo largo de la duración del contrato será un componente importante y supone un riesgo para el proveedor, cuya posición será la de proponer una forma transparente o mixta. El cliente sin embargo querrá que esté inmerso en el servicio.

Quando los activos incluidos en el servicio suponen una parte importante de los activos totales de la compañía cliente, éste debe estar interesado en aligerar el balance, ya que la rentabilidad exigida por los accionistas debe ser mayor que el coste de cualquier financiación ajena del activo.

Si el coste financiero de un activo es pequeño, se puede preferir financiarlo para disponer de caja para invertir en proyectos que tengan un retorno esperado mayor que el del activo de servicio, por lo que las fórmulas de arrendamiento (inmerso en el servicio separadas, vehicular,...) pueden ser interesantes.

Si el periodo típico de amortización del activo es mayor que la duración del contrato, se puede estar asumiendo el riesgo de tener que adquirir un nuevo activo al final del mismo debido a que no es posible la transferencia de la propiedad del mismo (infraestructuras de un edificio, terrenos, instalaciones industriales, etc.).



Si el valor previsto al final del activo es mayor que el de adquisición, es conveniente contemplar un arrendamiento con opción a compra prefijada a la firma del contrato, por ejemplo. Si el valor previsto es menor, opciones de inmersión o adelantadas pueden ser las más atractivas.

Si los servicios de mantenimiento y soporte son muy necesarios para la conservación del estado del activo en condiciones de rendimiento óptimas, es conveniente analizar opciones de inmersión, mixtas o adelantadas pueden ser las más atractivas.

Cuando el activo es fácilmente reversible o móvil, cualquier opción que incluya una posibilidad de adquisición al final del contrato puede resultar atractiva. Si, por el contrario, hay posibilidad de transferencia (con aprovechamiento para la otra parte), la opción de inmersión es probablemente la más atractiva.

Si existe un riesgo de obsolescencia importante, la opción de *renting* separado o la opción vehicular pueden ser las más satisfactorias.

La situación financiera de ambos clientes y las políticas de inversiones también van a condicionar la elección final de la opción que pueda resultar más conveniente. El análisis de este punto será complicado y tiene que ver con la política de balance, de tesorería, la capacidad de financiación de cada uno, etc.

3. Factores de variabilidad del precio

Durante la vida del contrato podrán ocurrir diversos acontecimientos en el mundo económico que haga que el precio proyectado se pueda ver afectado y que se pacte la actualización del mismo en función de la aparición de esos factores.

A priori es muy difícil predecir con precisión si esos factores van a actuar en nuestro favor o en nuestra contra (tanto si somos clientes como si somos proveedores). Ambas partes tienen que tenerlos en cuenta para hacer un acuerdo honesto que refleje esta realidad de la forma más aséptica posible.



- **Índice de precios** (industriales, de consumo, laborales, regulados, etc.). Los diferentes componentes del servicio pueden verse afectados por un determinado índice. Es bastante común tener que optar por un índice que represente mejor la probable variación de precios, aunque sea un índice artificial que sintetice mediante pesos las diferentes variaciones.
- **La cotización de alguna moneda.** Cuando se emplean componentes del servicio que son mayoritariamente importados la variación de la cotización de la moneda de adquisición frente a la local puede suponer una variación de precio significativa. Este es uno de los factores que más difícil predicción tiene. El uso de instrumentos de cobertura (seguro de cambio, contratos de futuros, etc.) pueden suponer una mitigación de este riesgo.
- **La variación del precio de alguna materia prima** en los mercados internacionales. Es un caso muy corriente en casos de externalización total o parcial de la fabricación o procesado de productos. También es bastante común que este riesgo venga acompañado del riesgo de variabilidad de cotización de la moneda.
- **Factores de escala.** Cuando existe una variación de precios debido al volumen de consumo debido a la afectación de rappels y otros descuentos.
- **Evolución natural de los precios.** Hay determinados elementos que experimentan una variación de precios que está más ligada a situaciones complejas de mercado que algunos de los factores anteriormente mencionados. Por ejemplo, la evolución del precio de las licencias de software suele ser a la baja debido a la aparición de productos competidores (excepto en los productos líderes de mercado), sin embargo, dicha variación tiene poco que ver con la variación de algún coste concreto. En este apartado podemos ubicar: licencias, patentes, software, hardware de procesos de datos (ley de Moore), componentes electrónicos, etc.



4. Periodos de pago

Los servicios se prestan de forma continua, por lo que, en sentido estricto, deberían ser facturados con periodicidad, digamos, diaria. Sin embargo esto proporcionaría un problema de administración muy importante, por lo que se suelen tomar bases mensuales o trimestrales de facturación como las formas más corrientes.

Por otro lado, la dilatación en el periodo de pago desde el momento de la facturación produce un efecto negativo de *cash-flow* que finalmente supone un extra-coste que cualquier proveedor con buena gestión debe recargar a su cliente.

5. Extrapolación de los costes actuales

Una vez identificados los posibles conceptos de coste y la forma en la que pueden variar sus costes unitarios, es necesario realizar una proyección de estos costes de forma que se pueda comparar en base de paralelismo total, la ventaja (o desventaja) económica que puede suponer contratar el nuevo servicio.

Para asegurarnos de que es una herramienta útil para el análisis, este ejercicio de proyección debe contemplar los siguientes principios:

- Los niveles de calidad de ambos casos deben ser idénticos. En caso de que exista una probable variación de calidad, deber ser equiparada mediante el costeo de las acciones convenientes y razonables para lograr el grado más alto. La opción contraria, hacer la comparación sobre la menor calidad, muchas veces no es posible porque el proveedor puede ofrecer una calidad mínima que sea superior a la del servicio interno.
- Debe hacerse un inventario de elementos de coste, de tal manera que todos los costes tengan un valor asignado.
- La variación de volúmenes debe ser la misma en el servicio interno que en el servicio proporcionado por el proveedor.



- Los efectos por los cuales los costes varían deben ser identificados, listados y cuantificados de forma consecuente en las dos opciones de servicio.
- Debe tenerse especial cuidado con aquellos costes que son retenidos si se contrata el outsourcing y aquellos costes que son sustituidos por el precio del servicio de outsourcing
- Tenga en cuenta que, en la opción de outsourcing, pueden aparecer nuevos costes que no están incluidos en el precio facilitado por el proveedor, ni tampoco son puramente costes retenidos (por ejemplo costes de auditoría, de *benchmarking*, de consultoría de gestión, etc.).
- Si se elige un método de *full-costing* para realizar la comparación no olvide incluir los costes indirectos, tales como costes financieros, de estructuras comunes, impuestos, amortizaciones, etc.
- Identifique los riesgos y trate de cuantificar su contingencia. Este puede ser el ejercicio más difícil, puesto que la cuantificación de las contingencias es muy subjetiva y puede llegar a suponer una partida significativa en el total de los costes.
- No utilice el ejercicio intencionalmente (por ejemplo, para intentar reducir el precio del proveedor o para forzar una determinada decisión en su organización). El ejercicio sólo sirve para tener claro el efecto que puede tener en costes la adopción de ese servicio de outsourcing.

6. Transferencia de activos al inicio del contrato

Es posible que los activos del cliente puedan (o tengan) que ser empleados por el proveedor en el desempeño de los servicios a contratar.

En algunos casos es necesario hacer una transferencia de la titularidad de los activos, de forma que pueda preservarse la responsabilidad de cada parte (es decir, que el proveedor pueda



efectivamente absorber la responsabilidad de la ejecución del servicio ante el cliente).

Esta transferencia puede ser onerosa (venta al proveedor) o no onerosa (cesión o donación). Ambos casos tienen efectos diferentes que conviene clarificar antes de abordar este asunto en su globalidad.

En ambos puede existir un efecto impositivo que puede tener impacto a la hora de realizar la comparación de los costes. Este efecto depende de la legislación vigente y de la naturaleza de los bienes (impuesto de transmisiones patrimoniales, donaciones, IVA, etc.).

El efecto en el flujo de caja es positivo en caso de una transferencia de activos, tiene que ser calculado teniendo en cuenta:

- El momento del pago.
- La forma del pago.
- El efecto de los impuestos.
- La rentabilidad exigida por los accionistas del cliente.
- El tipo de interés vigente.
- El coste medio de capital del cliente.
- El periodo de facturación.

Efectivamente, el capital percibido en el momento de la transferencia de los activos posee un efecto de descarga del balance que debe ser simulado a través de rendimientos ficticios de ese capital. Este hecho hace que aflore uno de los problemas no resueltos de las finanzas corporativas.

Dependiendo de la estructura de financiación de la compañía y del uso que vaya a realizarse del capital percibido, la tasa a emplear para el cálculo de los rendimientos futuros puede ser diferente (lo más lógico es que se haga al coste medio de capital tras la transacción, pero éste puede verse muy



alterado tras la propia transacción por la significancia de los activos en el balance).

Por ello aconsejamos simplificar el problema, puesto que el objetivo no es la precisión de un cálculo sino una acotación del efecto de la transferencia que permita tomar la decisión de si debemos externalizar el servicio o no hacerlo. Los rendimientos deben estar comprendidos entre los que estén calculados con la rentabilidad exigida por el accionista y con el tipo de financiación externo razonable.

7. Valoración de los activos a la resolución del contrato

Este es un problema que siempre preocupa puesto que nunca se sabe el momento en que se va a resolver el contrato y tampoco se sabe los activos que forman parte del servicio en ese momento.

Los activos tienen un valor diferente en cada momento del tiempo, dependiendo del instante de su incorporación al servicio y de la valoración de mercado de los activos involucrados.

Todos estos factores evidencian la necesidad de realizar una monitorización continua de los activos empleados en la libranza del servicio contratado, de su valor de adquisición, de su valor de mercado y del estado de los mismos, de forma que se pueda tener un criterio suficiente para juzgar la valoración que el proveedor pueda hacer de los mismos en un momento dado.

Todo esto es una labor para la cual los ejecutivos pueden tener necesidad de una formación suplementaria y de una ayuda especializada, en el momento en que se pueda decidir romper un contrato de outsourcing.

Por otra parte, el valor de los activos es uno de los aspectos más importantes a valorar para calcular los justos cargos por la resolución anticipada de un contrato de outsourcing.

Es muy recomendable, por lo tanto, que se instale un sistema de seguimiento continuo del inventario de activos.

La gestión del contrato

Una cosa es prever las situaciones y prepararse para ellas con una estrategia de servicio, y otra cosa muy diferente es hacer que la estrategia de externalización funcione.

Hacer que los servicios que se externalicen funcionen como se desea en un principio requiere la aceptación de unos cuantos principios básicos que se dan en la práctica totalidad de los casos:

- Los servicios pueden funcionar si el cliente pone todo de su parte para que funcionen.
- Es necesario prever la estructura de control que motive al proveedor a proporcionar la mejor calidad de la que es posible.
- El proveedor, por sí mismo, va a buscar su propia rentabilidad y comodidad, aunque tenga la mejor voluntad de servicio.
- El estricto cumplimiento del contrato no garantiza la satisfacción del servicio por parte del cliente, ni proporciona causa suficiente para demostrar insatisfacción, por lo que es cuestión a evitar el referirse al contrato más de lo razonable.
- La previsión de mecanismos de protección ante situaciones indeseables no evita que estas sucedan y que tengan que ser gestionadas.
- Los contratos no son perfectos para nadie, ni para proveedor ni para cliente, en ningún caso. Son documentos interpretables y sujetos a ordenaciones, normativas, leyes, códigos y



reglamentos en los que están inmersos y que pueden influir determinadamente en su interpretación, por lo que confiar plenamente en la buena confección de un contrato y olvidarse de hacer bueno un servicio puede reparar sorpresas muy desagradables y la pérdida de una oportunidad de beneficio en la explotación del servicio.

- Los servicios son librados por personas, por lo que atender a sus intereses, pánicos, ambiciones, estímulos, motivaciones y precauciones garantizan, más que un contrato, que el cumplimiento de lo prometido se hará realidad.
- Las penalizaciones no garantizan, por sí solas, la prestación de un buen servicio, pero colaboran eficazmente en una buena gestión de la calidad.

Estos principios, algunos de naturaleza humana y otros del funcionamiento de la sociedad libre de mercado, proporcionan un punto de partida para identificar los puntos fundamentales para la gestión eficiente de un contrato de servicios en outsourcing:

- El equipo de control.
- El modelo de relación cliente-proveedor.
- Las penalizaciones.
- Los sistemas de presión extra-contractual.

7.1 El equipo de control

Los servicios deben ser monitorizados y controlados continuamente por parte del cliente. Anteriormente se han dado las pautas principales para poder configurar un equipo que pueda realizar ese control efectivo que, dependiendo de la naturaleza del servicio y del entorno de prestación de los mismos, requiere la configuración de equipos diferentes.



Pero, sin ninguna duda, el talante de las personas que lo componen es fundamental para que se consigan los objetivos deseados, se minimicen los problemas durante el periodo de contratación y se solventen aquellos que puedan sobrevenir entre proveedor y cliente.

Los componentes del equipo de control han de poseer, además, la incentivación suficiente para que su continua actividad esté orientada a lograr que los servicios prestados por el proveedor alcancen los objetivos predeterminados y que sean mejorados continuamente.

Todos estos requerimientos hacen que los miembros del equipo de control:

- Deban tener tanto los conocimientos como el criterio adecuados para el desempeño de su misión.
- Deban, también, tener el reconocimiento organizativo adecuado para que sus actuaciones resulten beneficiosas para la empresa, sin la continua intervención de las jerarquías organizativas.
- Los incentivos que tengan para realizar su misión deben ser claros, suficientemente motivadores, de acuerdo con la complejidad de su tarea y suficientemente avanzados en el tiempo.
- La representatividad de los miembros del equipo de control en las estructuras organizativas debe estar de acuerdo con la importancia del resultado de su gestión y no con parámetros tradicionales, como la dependencia jerárquica, la antigüedad en el puesto, el número de personas que les reportan, etc.

Un dilema importante es si se debe mantener a los actuales responsables del servicio como miembros del equipo de control del mismo. La solución al dilema no es única, pues respuestas antagónicas pueden ser perfectamente válidas, como ya se ha comentado anteriormente.



La introducción de personas ajenas al servicio, de otros ámbitos de la compañía, es posible puesto que conocen las estructuras de la empresa, los requerimientos del servicio para los usuarios, las implicaciones que tiene el servicio en el negocio, etc. Si disponen de los conocimientos y el talante adecuados puede funcionar bien, con las siguientes precauciones:

- Los antiguos responsables del servicio están muy apartados de la nueva situación, bien por haber sido transferidos, bien por haber sido trasladados a otras ubicaciones no directamente relacionadas con el servicio.
- Los nuevos miembros del equipo de control disponen de los conocimientos suficientes de la naturaleza del servicio.
- El traslado de los nuevos responsables al servicio no es visto como un demérito por parte de las organizaciones respectivas.
- Los nuevos responsables del servicio disponen del respaldo de la dirección para un buen desempeño.

7.2 El modelo de relación cliente-proveedor

Si bien son importantes las personas que componen el equipo de control, no menos son importantes las personas que, por parte del proveedor, van a liderar la responsabilidad de la prestación del servicio en los términos acordados en el contrato.

El grupo de personas que participarán como responsables desde el lado del proveedor está fuera del control de la previsión del cliente, por lo tanto lo que es razonable prever es la forma de relación entre ambas. Esto es: el modelo de relación.

Por ello el modelo de relación debe ajustarse perfectamente a las necesidades del cliente, por más que sea un aspecto diferente en cada proveedor y proponible por cada uno de los que podemos seleccionar.



Muy probablemente no se pueda establecer un modelo específico para cada combinación cliente-proveedor, puesto que ni existirán tantos modelos disponibles, ni es posible garantizar los resultados de la prestación de un servicio con un modelo de relación totalmente ajenos a la propia organización del proveedor elegido.

Por todo ello, es recomendable el uso de modelos sencillos y probados en el mercado, que puedan ser fácilmente adaptados a las especificidades del caso en cuestión.

Los ingredientes de un buen modelo de relación que envuelven la gestión eficaz de un contrato de outsourcing son:

- Contiene varios niveles de decisión y responsabilidad.
- Involucra todas las partes a las que afecta el servicio.
- Contiene las reuniones, comités, asambleas,... necesarias para una buena gestión de las circunstancias que rodean el servicio, previsibles y sobrevenidas.
- Incluye la gestión estratégica del servicio, a largo plazo.
- Está respaldado por una metodología de servicio congruente con el modelo.
- No representa la fijación de una superestructura no productiva, ni por parte del proveedor ni por parte del cliente.

Dependiendo de la naturaleza del servicio y de las particularidades del caso concreto, el modelo de relación puede adquirir formas diferentes. No hay un juego limitado de ellos al que podamos referirnos como muestra representativa e ilustrativa.

7.3 Las penalizaciones

Las penalizaciones son un aspecto que suele preocupar mucho en el momento de la contratación, por el impacto potencial que pueden proporcionar en un momento dado de la prestación del servicio.



Como se ha referido en varias ocasiones, las penalizaciones no son un modo de castigo al proveedor que no está cumpliendo con sus promesas de calidad o cantidad de servicio. Tampoco son la forma de recuperar un dinero que se considera mal pagado por la falta de calidad del servicio recibido.

Las penalizaciones deben estar inmersas en un sistema de incentiviación al proveedor para que éste proporcione el mejor servicio de que es capaz, y siempre dentro de los parámetros acordados en el contrato.

Unas penalizaciones desorbitadas sólo serán aceptadas por proveedores que no confíen en otras cualidades suyas para poder competir con sus rivales que no sean la aceptación de las mismas y del riesgo de negocio que significan.

Tampoco unas penalizaciones abultadas implican ninguna seguridad adicional sobre la calidad del servicio a recibir, puesto que un proveedor competente habrá provisionado perfectamente en sus costes una partida para cubrir las penalizaciones en que piense que puede incurrir durante la prestación de los servicios.

El hecho mismo de la provisión por parte del proveedor supone que el cliente está pagando un precio mayor del debido por el simple hecho de imponer esas importantes penalizaciones.

Si el proveedor no ha provisionado ese riesgo y lo acepta tal cual es, puede ser debido a dos cosas: su absoluta certeza de que el riesgo no existe para él o el menosprecio al impacto del riesgo, confiando en una gestión posterior de las penalizaciones.

Ambas cosas demuestran una falta de prudencia que, si bien no es automáticamente despreciable, sí es preferible analizar en profundidad.

Con carácter general, las penalizaciones deben ser:

- Proporcionales a los esfuerzos que el proveedor debe asumir para no caer en el riesgo de que le sean aplicadas, de



forma que el proveedor no prefiera nunca la aplicación de las penalizaciones antes que realizar los esfuerzos necesarios para la correcta prestación de los servicios.

- Motivadoras al equipo de gestión del proveedor para que se esfuercen por realizar una satisfactoria prestación de los servicios.
- No deben representar un riesgo de pérdida importante para los buenos proveedores, de forma que no abandonen el proceso de negociación y nos veamos obligados a contratar solamente con los poco prudentes.
- Deben limitar claramente el riesgo del proveedor, de forma que seamos capaces de identificar claramente a los proveedores poco prudentes por no limitar el riesgo que pueden asumir hipotéticamente, independientemente de su pericia y experiencia.
- Deben contemplar y abarcar a todos los aspectos de calidad, de forma objetiva, con mediciones inequívocas y apartadas de cualquier tipo de decisión subjetiva.
- Es recomendable que permitan la compensación: si el proveedor es penalizado por la no consecución de algún parámetro de claridad, puede compensar esa penalización con alguna bonificación por exceder otros parámetros de calidad o el mismo que ha sufrido la penalización pero en otro periodo cercano (sistema *bonus-malus*).

Los sistemas basados en la asignación de penalizaciones a parámetros de calidad concretos y ponderados según la importancia para el negocio del cliente son hoy muy populares y proporcionan resultados de servicio razonablemente buenos.

Por el contrario, los sistemas basados en circunstancias arbitrarias o subjetivas conllevan conflictos frecuentes y resultados de servicio notoriamente peores que los que aplican los anteriormente citados.



7.4 Los sistemas de presión extra-contractual

Además de las precauciones que pueden estar reflejadas de forma más o menos explícita en un contrato de servicios en outsourcing, existen elementos extra-contractuales que pueden ser manejados tanto por el cliente como por el proveedor que es conveniente tener en cuenta en todo momento y que tienen mucha importancia durante la gestión de los servicios.

Uno de los elementos más claros de ver es el seguro interés del proveedor en aumentar el volumen de negocio que tiene con el cliente con el que ha firmado el contrato de servicios. Ello lo puede hacer a través de la prestación de un buen servicio que consiga la confianza del cliente.

Por otra parte, el cliente tendrá miedo de una excesiva dependencia del proveedor si no está totalmente seguro de que la calidad y el precio de los servicios que le proporciona son realmente excelentes en el mercado.

Los proveedores, por su parte desean asegurarse el cobro de los servicios prestados, por lo que rehúyen situaciones donde puedan producirse retrasos o consignaciones, haciendo todo lo posible para que el servicio sea de acuerdo con lo que ha prometido.

Por otra parte existen situaciones de índole personal que adquieren una gran fuerza en muchos momentos del contrato:

- La relación personal entre los diferentes responsables del servicio, por parte del cliente y por parte del proveedor.
- La forma en que es medido el desempeño de cada uno de los responsables del servicio, que intentará maximizar ese resultado.
- La relación extra-contractual entre las dos entidades, a través de otros intereses que puedan confluír: presencia institucional, liderazgo mediático, influencia en la comunidad



local, participaciones en otros negocios comunes, relaciones familiares o afectivas entre ejecutivos de ambas entidades, etc.

- Los proveedores de servicio en outsourcing dependen mucho de su prestigio para poder aumentar su negocio, por lo que evitan situaciones que puedan deteriorarlo tales como pleitos, reclamaciones públicas, etc.
- Los clientes desean, por encima de todo, un buen servicio, por lo que están dispuestos a transigir con aspectos adyacentes si el objeto principal se cubre de forma satisfactoria y no se reincide en los defectos.

La consideración de estos componentes seguro que son de ayuda para que, convenientemente manejados, puedan facilitar la óptima gestión de un contrato de servicios de outsourcing.

Qué hacer si las cosas van mal

Es un hecho que no todos los servicios externalizados cumplen con las expectativas que se habían propuesto en el momento de contratarlos. Usted tiene que estar preparado para esta eventualidad y tomar las precauciones que le permitan enfrentarse a este hecho, en el caso de que acontezca.

Identificando las principales causas por las que un servicio decepciona, podemos encontrar la forma de evitar que aparezcan o de poner medidas que permitan corregir los efectos de su aparición, tanto en el contrato como en la gestión posterior del mismo.

8.1 Principales causas de fracaso

Las diez principales causas por las que los servicios contratados pueden fracasar o decepcionar son las siguientes (*Standish Group*, 2006):

1. Falta del punto de vista del usuario del servicio.
2. Escasa o imperfecta definición de los requerimientos de resultados del servicio.
3. Cambios en los requerimientos del servicio.
4. Falta de adecuado soporte de la dirección de la compañía.
5. Falta de competencia del proveedor en la prestación del servicio.
6. Falta de recursos para ejecutar el servicio.



7. Expectativas no realistas.
8. Objetivos poco claros.
9. Tiempos no realistas.
10. Tecnologías nuevas.

8.1.1 Falta del punto de vista del usuario

El servicio que se contrata va a ser recepcionado por un usuario del mismo, que normalmente no habrá sido el que lo ha contratado. Sus especificaciones de necesidades no son sólo necesarias para incorporarlas en el proceso de contratación del servicio, también es necesaria su implicación real para evitar las quejas posteriores.

Recuerde que nadie se queja del resultado de aquello en cuya elaboración ha participado. Implicar a los usuarios en el proceso de contratación ralentizará un poco este proceso, pero le evitará quejas injustificadas, sabotajes, errores, falta de colaboración, etc.

8.1.2 Escasa o imperfecta definición de los requerimientos de resultados del servicio

Uno de los puntos más difíciles es definir y precisar los servicios a prestar, de manera que puedan tener una validez permanente durante la vigencia del contrato. Observando unas sencillas reglas se pueden evitar muchos problemas relacionados con este punto:

- Sea concreto, utilice definiciones para todos los términos que no sean de uso común y generales (por ejemplo, "servicios de técnicos de sistemas de información", requiere definir "servicios de técnicos de sistemas", "técnicos de sistemas" y "sistemas de información").



- Añada en un anexo la definición más completa posible de los servicios que está contratando con la extensión debida.
- Asegúrese de que el lenguaje que utilizan tanto usted como el proveedor es perfectamente compartido, sin matices.

8.1.3 Cambios en los requerimientos del servicio

Un contrato fija una situación. Es comprensible que si se introducen cambios por parte de una de las partes del contrato, la otra parte intente no salir perjudicada o aproveche la situación para extraer algún beneficio.

Observe las siguientes precauciones y se evitará problemas:

- Asuma que el contrato puede variar e introduzca en él un anexo con un mecanismo para la introducción de cambios que sea satisfactorio para las dos partes.
- Si, usando su condición de cliente, quiere introducir cambios que le benefician, utilice el mecanismo pactado y reconozca a la otra parte su derecho a contrapartida. Recuerde que el proveedor no quiere perder el contrato, por lo que su capacidad de presionar es grande.
- Si es el proveedor el que introduce cambios, recuérdale seguir el mecanismo fijado de cambios, aunque dichos cambios puedan ser en su propio beneficio. No establezca el precedente de aceptar cambios informalmente, lo puede pagar muy caro.
- No considere al proveedor como un recurso del que dispone libremente, aunque usted sea el cliente. Usted se ha obligado a disponer de él mediante unos mecanismos pactados.
- Recuerde siempre que la relación que usted ha decidido mantener con su proveedor es a largo plazo y que el proveedor le necesita a usted para ganar dinero y usted a él para obtener un buen servicio.



8.1.4 Falta de adecuado soporte de la dirección de la compañía

Gestionar los servicios de outsourcing significa gestionar un contrato, gestionar resultados y gestionar conflictos.

Estas son tareas propias de personas con grandes talentos y capacidades técnicas, que sean capaces de contemplar todas las variables y en su justa medida:

- Asigne a la gestión del contrato a personas capacitadas y competentes.
- Infórmese periódicamente del estado del servicio y de las relaciones con el proveedor. Si usted es el gestor del contrato informe espontáneamente a sus superiores sobre todos los aspectos del contrato. No espere a que le soliciten información.
- Los directivos finalmente responsables del área en la que está enmarcado el contrato deben hacerse visibles periódicamente tanto para el equipo de control del contrato como para el proveedor.

8.1.5 Falta de competencia del proveedor en la prestación del servicio

La falta de competencia del proveedor puede ser coyuntural o estructural. La incompetencia estructural implica un fallo en la selección del proveedor, mientras que la coyuntural será sobrevenida y requiere gestión para corregirla, si es posible.

Para seleccionar a un proveedor tenga en cuenta los siguientes principios simples:

- Usted sabe lo que necesita hoy, pero desconoce lo que puede necesitar mañana. Asegúrese de que el proveedor que va a seleccionar puede darle aquello que pueda necesitar en relación con el contrato.



- El papel lo aguanta todo. No se fíe solamente de una propuesta escrita. Usted no va a contratar un documento sino un servicio.
- Desconfíe de precios excepcionalmente bajos. Los competidores en el mismo mercado tienden a tener márgenes similares. Un precio anormalmente bajo implica error o desesperación comercial.
- Sea importante para el proveedor, pero no sea el cliente de referencia. Si usted es uno de tantos sufrirá una de tantas imperfecciones de organización, cualificación de las personas, entregas, etc. Si usted es el cliente de referencia del proveedor, usted sufrirá todas las imperfecciones de organización, cualificación de las personas, entregas, etc.
- Los abogados y consultores son necesarios, pero persiguen también sus propios intereses. Las decisiones son suyas, ellos también se lo van a decir. Tome las decisiones desde el primer momento para que ellos le ayuden eficazmente, en otro caso se servirán de usted.
- Infórmese bien antes de iniciar el proceso de selección de proveedores. Conozca bien a sus candidatos: cifra de negocios, experiencias, referencias, reputación, planes, solidez financiera, estabilidad de la plantilla. Cuando entre en el juego de la competencia comercial todos le van a exagerar y mentir.
- No base su decisión en las relaciones personales. Las personas con las que usted se relacionará durante el proceso de selección desaparecerán en cuanto se cierre ese proceso.
- Exija contractualmente la presencia regular de un ejecutivo del proveedor que posea capacidad de decisión sobre lo que ocurra en el contrato. Mantenga reuniones periódicas con él para dar un repaso a la situación del servicio.
- No existe método comparativo que sea totalmente objetivo o no se pueda manipular. Desconfíe de los complejos. Use uno suficientemente simple como para que lo entienda cualquiera que esté relacionado con el proceso de selección.



8.1.6 Falta de recursos para ejecutar el servicio

La evolución de los mercados y los contratos puede ocasionar falta de recursos suficientes o suficientemente cualificados para realizar los servicios.

Esto puede pasarle hasta con el mejor de entre los proveedores posibles y tanto la contingencia como la solución de este problema son difíciles.

Si esto le sucede: identifique la causa objetiva, investigue si otros proveedores tienen también falta de recursos,

8.1.7 Expectativas no realistas

Usted se propondrá una serie de objetivos a cumplir en un plazo determinado cuando decida contratar un servicio de outsourcing. Esos objetivos deben ser ambiciosos, realistas, específicos, razonablemente medibles y localizados en el tiempo.

Lo más difícil es saber lo realista que puede ser un objetivo, en tanto en cuanto que se depende de un proveedor que está al cargo de una buena parte del mismo. Por ello es conveniente consensuar los objetivos con él e instalar un sistema de incentivos por la consecución de dichos objetivos.

El sistema de objetivos puede ser del tipo *bonus-malus*, es decir, que supongan un ingreso extra para el proveedor si se supera un cierto umbral de satisfacción perfectamente medible y que si, por el contrario, no se alcanza suponga una penalización para el proveedor.

8.1.8 Objetivos poco claros

Algunas veces, queriendo alcanzar la perfección, se descompone ésta en partes etéreas o contradictorias.



Por ejemplo, en un outsourcing de mantenimiento de ordenadores personales, un objetivo puede ser bajar el coste del mismo el 30%, y otro puede ser cubrir con los mismos estándares de calidad el crecimiento del número de usuarios del 10% anual sin incremento del precio.

Ambos objetivos son contradictorios, pues la única forma de cumplirlos es que el proveedor pueda encontrar una forma de prestar el servicio con un 40% (más el margen comercial del proveedor) menos de coste. Puede dar por seguro de que por lo menos uno de los objetivos no se va a cumplir...

Un objetivo muy corriente en las estrategias de outsourcing es "mejorar la calidad" del servicio. Y ¿qué es la "calidad"?

8.1.9 Tiempos no realistas

Los tiempos a veces son marcados antes por la necesidad o la voluntad que por un análisis realista y prudente de las posibilidades. No trate de imponer sus criterios temporales. El sistema de incentivos puede ser su mejor aliado, junto con el juicio experto de un consultor independiente.

8.1.10 Tecnologías nuevas

Las nuevas tecnologías introducen incertidumbre y frustración de expectativas debido al hecho de que necesitan de los técnicos y de los usuarios para que puedan aportar los resultados que prometen. Ambos grupos de personas requieren tiempo y formación para adoptarlas.

8.2

Cómo salir de un contrato

La reversibilidad de un contrato de outsourcing es uno de los aspectos más importantes y más delicados. La reversibilidad puede contemplar aspectos económicos, operativos, laborales,



legales, etc. y requiere establecer procedimientos para todo tipo de actividades.

El momento de salida de un contrato puede ser cualquiera y las causas pueden ser muy variadas. Por estas razones es necesario tener una serie de precauciones, tanto por parte del proveedor como por parte del cliente, que hagan este proceso no sólo posible, sino también prudente y tranquilizador para ambos, dentro de las circunstancias en que se habrá finalmente de desarrollar.

La salida de un contrato de outsourcing tiene que ajustarse a:

- La naturaleza de los servicios que están contratados y la dificultad relativa para hacerse cargo de ellos o traspasarlos a otro proveedor.
- El impacto que la situación de reversibilidad puede tener en su negocio.
- La causa de cese de los servicios (incumplimiento del proveedor, conveniencia, insatisfacción del cliente o fin del contrato).
- Los posibles daños que puedan sufrir cada una de las partes por el hecho del cese del servicio y del contrato.

Muchas veces será difícil la vuelta a la situación de partida del servicio, ya que la situación puede haber evolucionado en el tiempo de vigencia del contrato de tal manera que no sea posible tal restauración.

En este contexto tienen que preverse una serie de cosas:

- Duración del periodo de devolución del servicio (desde la comunicación de la intención de cese de la prestación por cualquiera de las partes).
- Las obligaciones del cliente y del proveedor, de tal manera que se minimicen los daños y se asegure una correcta marcha a la situación deseada. Estas obligaciones incluyen informaciones, conocimientos, compromisos de colaboración con terceros, tipo y cantidad de servicios a prestar, activos materiales, licencias y permisos, datos, informes, etc.



- Procesos, procedimientos y actividades a realizar.
- Condiciones de oferta de vuelta de empleados transferidos, si existió transferencia de empleados, o bien las obligaciones de cada parte para con ellos.
- Impacto en otros contratos entre ambas entidades, ya sean éstos complementarios, relacionados, precedentes, independientes, etc.
- Cargos económicos, que pueden ser cerrados o abiertos y fórmulas de valoración de derechos, activos, indemnizaciones, etc.
- Determinación de hitos objetivos de cumplimiento debido.
- Intervención de árbitros para establecer situaciones concretas o resolver conflictos.
- El nivel de servicio obligado en ese periodo.
- Etc.

Estos aspectos enmarcarán el espacio de gestión de la devolución, junto con el plan de devolución acordado inicialmente y convenientemente actualizado, si es necesario.

Por ejemplo, imagine que usted ha externalizado los procesos de facturación y cobro de la compañía, traspasando al proveedor las diez personas que se encargaban de ello —que aceptaron la transferencia de forma voluntaria a cambio de poder volver a la compañía si el contrato se rescindía antes de tres años.

Además, usted puede estar interesado en adquirir al proveedor los ordenadores personales que dichos empleados están usando corrientemente para que no sufra una discontinuidad del servicio.

Por otra parte, deberá comprobar que todos los ficheros y los datos personales de sus clientes están convenientemente resguardados y que no van a existir fugas de estos datos para ser usados con fines distintos a los que son prestados al proveedor.



También, usted deseará que le sean entregados los archivos con toda la documentación en poder del proveedor, convenientemente inventariados y etiquetados, para que su uso posterior pueda ser el más sencillo posible.

A lo mejor también le parece seguro que intervenga un auditor para que pueda certificar que las cuentas están correctamente y no existe negligencia por parte del proveedor.

Seguro que el proveedor querrá cobrar los importes debidos, no tendrá especial interés en conservar a la mayor parte de las personas que intervenían en el servicio, por cuyo desempeño no va a cobrar más de usted y que tendría que recolocar en otros servicios después de un periodo más o menos largo de adaptación a la nueva solución, lo cual supone un coste extraordinario que puede ser significativo.

El proveedor está obligado a prestar el servicio hasta el último segundo en el que el contrato está vigente. Por lo tanto su interés estará en minimizar los costes que este periodo pueda ocasionarle.

Por todo lo anterior, es necesario precisar en el contrato el plan de actividades que el proveedor va a acometer en esta fase de devolución, las justas y necesarias que sean objetivamente comprobables, para lograr una óptima devolución del servicio.

Outsourcing en las Administraciones Públicas

Las Administraciones Públicas tienen que ganar en eficacia y en calidad de las operaciones que un gobierno moderno necesita, muchas veces utilizando elementos y tecnologías de vigencia limitada, por lo que son difícilmente asumidas por el personal funcionario de forma sencilla, eficiente y eficaz.

Sin embargo, el proceso de outsourcing no está exento de riesgos y sigue siendo en cierto grado un nuevo campo de la actividad dentro de la Administración, donde las prácticas y los conocimientos de contratación no forman parte de los temarios de las oposiciones de los técnicos de la administración del estado.

Lo que diferencia la contratación de servicios en outsourcing de la mera subcontratación de servicios en las Administraciones Públicas es:

- Contratación por dos años o más.
- Determinación y explicitación de niveles de servicio objetivos.
- Facturación no ligada directamente al consumo de unidades de servicio simples (personas, horas,...) sino a la consecución de objetivos de calidad, al cumplimiento de programaciones, actividades de servicio, volúmenes de actividad de servicio, etc.



La Ley de Contratación del Sector Público, que afecta a todas las administraciones y organismos públicos que así lo tienen especificado en sus estatutos de constitución en España, permite la contratación de servicios en periodos de dos años prorrogables por periodos iguales o menores que el plazo de contratación inicial, son muy pocos los casos en que los supervisores emplean los artículos de *excepción* a la norma general.

Este periodo se puede convertir en cuatro años, con un máximo absoluto de seis con sus respectivas prórrogas en determinados casos de servicios complejos como telecomunicaciones, gestión de sistemas informáticos complejos, etc., aunque es poco habitual que el contrato inicial, antes de la prórroga del mismo, sea superior a dos años.

En mi experiencia como consultor de muchos organismos públicos, ello es más debido a la ignorancia de las posibilidades que proporciona la ley y a un exceso de celo de los supervisores y responsables de los órganos de contratación, que a una limitación real de la misma ley y del reglamento de contratación que la segunda.

A pesar de estas diferenciaciones señaladas entre lo que puede constituir un servicio de outsourcing y lo que de ninguna manera puede ser considerado como tal, existen numerosos aspectos a considerar para diferenciar completa y correctamente los servicios de outsourcing de los servicios de asistencia y de soporte en las Administraciones Públicas.

El outsourcing se usa a menudo en situaciones coyunturales de escasez de personal experto o de gran restricción de recursos presupuestarios, siendo menos habitual su uso para alcanzar los objetivos a largo plazo, que acompañen las políticas establecidas por la autoridad competente en periodos medios o largos.

Muchas veces, por lo tanto, se trata de la contratación de servicios complementarios de asistencia, que, en un grado de primera sofisticación, pueden reunir los tres factores que se han señalado anteriormente.



Las razones que, de forma práctica, están llevando a los organismos públicos a adoptar estrategias de outsourcing son las siguientes:

- Compensación de la escasez de personal propio adecuadamente cualificado.
- Necesidad de adquirir habilidades difíciles de proporcionar por el personal funcionario.
- Adecuación de la contratación a los capítulos presupuestarios disponibles.
- Seguro de operaciones continuas y ordenadas, y de recursos presupuestarios adecuados para soportar correctamente las operaciones.
- Reducción de costes y simplificación de los procesos de soporte administrativo.
- Mejora del servicio prestado al ciudadano.
- Reducción de riesgos derivados del uso de nuevas tecnologías.
- Concentración de la actividad del servicio base de la organización.

Las funciones de los diferentes departamentos administrativos de los organismos públicos y del Estado pueden ser externalizadas cuando:

- El outsourcing mejora el funcionamiento después de la introducción de mejores prácticas en procesos internos del servicio.
- La ley y el reglamento de contratación así como la normativa administrativa aplicables cubren tales prácticas.
- La responsabilidad y el control del socio del outsourcing se aseguran y son los adecuados.
- Los criterios de asignación de gasto en los diferentes capítulos financieros lo permitan.
- Los riesgos asumidos por la administración con la contratación específica están acotados y admitidos en el ordenamiento.



En general, las Administraciones Públicas aprovechan sólo parcialmente las ventajas que, de forma ordinaria, proporcionan los servicios de outsourcing. Ello es debido principalmente a:

- Desconocimiento de los funcionarios de los parámetros de gestión de una empresa privada.
- Desconfianza y falta de delegación apropiada.
- Limitaciones impuestas por los condicionantes de contratación.

A pesar de poder parecer un poco crítico con la actuación de muchos funcionarios públicos que contratan servicios continuados a empresas privadas, la cantidad de ejemplos que pueden ilustrar esta crítica, por otro lado muy amable, podría ser innumerable. Desde funcionarios que manifiestan que un margen bruto del 5% en una empresa es más que suficiente (*sic*) hasta los pliegos de peticiones de propuestas que especifican una supuesta cuenta de pérdidas y ganancias (del licitante) que en nada tiene que ver con las que se pueden encontrar en las memorias de las empresas del sector correspondiente.

El común resultado de estas prácticas suele ser:

- Servicios de mala calidad.
- Situaciones en las que el funcionario es rehén de su propia falta de diligencia en la contratación.
- Necesidad de ampliación de los contratos por falta de previsión, con lo que los pretendidos ahorros se esfuman.
- Dependencia indebida de los proveedores.

Generalmente, los funcionarios no tienen una experiencia profesional, laboral o de gestión en entidades privadas y, por ello, les resulta difícil manejar apropiadamente los parámetros de gestión de las mismas (búsqueda del crecimiento del volumen de negocio y de la rentabilidad, consecución de resultados tangibles, responsabilidad individual en las decisiones, falta de regulación de las relaciones personales, etc.).



En este sentido, se manejan en otras circunstancias bien diferentes: jerarquía perfectamente establecida, estructura muy regulada, gestión presupuestaria, procedimentación de toda la actividad, etc., que son poco utilizadas en las empresas privadas.

Dado que la contratación de servicios en outsourcing implica una amplia delegación y la vigilancia solamente en los resultados, tienden a sentirse incómodos en este nuevo paradigma. Si añadimos que el desconocimiento del funcionamiento de la otra parte genera desconfianza y que multiplica el deseo de inspección, los controles que habitualmente se marcan desde la administración se vuelven tan redundantes que impiden aprovechar todo lo que puede aportar el contratado, consumiendo una parte importante de los recursos disponibles.

Pongamos un ejemplo real. Se contrata un servicio de gestión documental en el que se factura mensualmente el número de documentos efectivamente procesados. Se identifican los parámetros de calidad de servicio: documentos digitalizados, número de errores limitado —comprobables mediante muestreo—, números de registro visibles, etc.

Teóricamente, todos los controles están establecidos y activos. En un momento dado, este servicio recibe la queja de que los empleados del contratista tienen una rotación alta (se trata de personas de cualificación media y salario relativamente bajo, que aprovechan cualquier oportunidad en el mercado para mejorar su situación económica), aunque se están cumpliendo los parámetros de calidad.

Se alega que la rotación elevada obliga a los funcionarios a establecer nuevas relaciones con los contratados continuamente, lo que merma la eficacia del trabajo. Se pide al contratista que ponga medios para evitar la rotación. Este hecho genera un problema de servicio de cierta gravedad.

La realidad es que los parámetros de calidad se están cumpliendo y que los trabajadores están rotando porque los costes



que tiene que conseguir la empresa para mantener una rentabilidad aceptable en el servicio contratado provoca la contención de los salarios de los trabajadores y que éstos estén aceptando propuestas de otras empresas que no pueden ser igualadas por la titular del contrato.

Como se puede ver, la rotación no es un factor decisivo para la eficacia del servicio, pero implica, por parte de los funcionarios a cargo del mismo, un factor de comodidad apreciable, ya que simplifica su tarea de gestión a nivel personal. Por otra parte, el coste del servicio, al estar determinado normativamente y por la oferta inicial del proveedor, no va a sufrir por incluir esa exigencia adicional a la calidad del servicio.

Otro aspecto que es de máxima criticidad para los funcionarios a la hora de contratar servicios de las empresas privadas es el miedo a perder el conocimiento y el control del servicio. Cuando se considera contratar un outsourcing, se debe tener atención especial al hecho de que *internamente* el conocimiento se puede perder y que puede no estar disponible cuando es necesitado.

La autoridad contratante depende parcialmente del conocimiento del contratista del outsourcing. Por lo tanto, la autoridad que contrate debe proporcionar formación adecuada a su propio personal y debe diseñar un modelo de compartimiento del conocimiento para asegurar su independencia.

El outsourcing implica la obligación de poseer un gran conocimiento interno y este puede no estar disponible *in-situ* en todo momento. La carencia del conocimiento profesional, entre el personal de la administración que contrata, disminuye la capacidad de ésta a ejercer influencia en el desarrollo del departamento o unidad a la que está adscrito y a una dependencia extrema de los proveedores.

Este riesgo debe ser compensado por la formación adecuada para garantizar la independencia de la autoridad contratante.



Además de la formación interna y de un modelo de compartimiento del conocimiento para asegurar la independencia, también se puede distribuir el servicio entre varios competidores, de forma que se distribuyan los riesgos entre ellos. Ello no significa obligatoriamente una disminución práctica del riesgo total, pero proporciona una alternativa válida para ejercer una fuerza negociadora sobre cada unos de ellos.

9.1 Preparación de las especificaciones y de los contratos de outsourcing

Para preparar la concesión de los contratos del outsourcing y sus términos y condiciones, debe considerarse tanto la especificación de los servicios como los tipos de procedimientos de la concesión del contrato. Es decir, tanto el procedimiento interno del organismo público correspondiente, como el procedimiento que debe seguir el proveedor para prestar el servicio.

Intencionadamente se ha sentenciado anteriormente *el procedimiento que debe seguir el proveedor para prestar el servicio*. Muchos funcionarios que contratan servicios suelen considerar que lo que está ofrecido en la propuesta es, punto por punto, lo que se va a librar durante el contrato. Sólo porque está escrito en la propuesta, sin atender a otro criterio.

Y ello a pesar de que las experiencias que sufre la administración muestran continuamente lo contrario.

Antes de iniciar cualquier transacción de outsourcing se deben determinar con claridad:

- Las especificaciones funcionales.
- Las fases del servicio: arranque, transformación, servicio permanente y devolución y los límites de su duración.
- Los ámbitos de responsabilidad del proveedor.



OUTSOURCING

- Los volúmenes, sus unidades de medida y el método específico de medición.
- Modelo de monitorización, información y control de los servicios.
- Términos y condiciones que necesitan ser estipulados.
- Todos los elementos que forman parte del servicio, identificando si esos elementos van a ser aportados por el contratista o por la administración.
- Los elementos y aspectos dependientes de ellos (por ejemplo, el software depende del hardware, el funcionamiento de una impresora depende del abastecimiento de consumibles).
- El precio máximo que se está dispuesto a pagar.

Una vez que todos estos aspectos están claros, se deben pensar las estrategias que se van a seguir para:

- Conseguir el mejor de los precios por lo que se desea obtener.
- Obtener la mejor solución de servicio posible en el mercado.
- Garantizar el cumplimiento de los compromisos.
- Gestionar las variaciones que tenga el servicio durante el periodo de prestación.
- Dirimir conflictos sin que se resienta la calidad del servicio.
- Seleccionar el proveedor adecuado.

Ante la dificultad de manejo de todas estas variables unas buenas consideraciones no deben ser olvidadas:

- Deje los contornos de la solución abiertos, pero permita que el proveedor desarrolle con la máxima iniciativa y libertad la solución.
- Un precio demasiado bajo le puede impedir obtener buenas soluciones de mercado. Recuerde que el dinero del pobre va dos veces a la tienda.



- Escribir los compromisos en papel es sencillo, cumplirlos en la realidad no. La fiabilidad de una solución no está sólo en los compromisos escritos sino en la coherencia general. Exija poder verificar los compromisos.
- Las necesidades de servicio van a variar. Si considera al proveedor como una extensión de su personal para adaptarse a los cambios, usted perderá las ventajas que puede obtener de su proveedor.
- Los proveedores tienen que ganar dinero. Si usted intenta apropiarse de su beneficio con presiones excesivas sufrirá las consecuencias en forma de peor servicio. Marque sus objetivos y permanezca en ellos sin dejarse arrastrar por el crecimiento de la ambición.
- Controle el proceso interno. Consulte los pasos del proceso de aprobación de la emisión del pliego e involucre a los diferentes responsables en la confección del mismo. No sólo a nivel formal sino también a nivel real. Recuerde que cuando una persona está implicada en algo, aunque sea levemente, raramente se pondrá en contra de ella.
- Consulte a proveedores, pero no delegue la confección del pliego en uno de ellos, pues este no puede evitar intentar sesgar el pliego en su favor, en un escenario en el que ve competencia infinita y que no puede controlar la decisión a adoptar por el órgano de contratación.
- No piense que las posibilidades de las empresas son ilimitadas. Contraste los márgenes del sector en las diferentes fuentes de uso público (registro mercantil, entidades privadas, cuentas anuales publicadas, etc.). Es relativamente fácil ver el margen que manejan las empresas de un determinado sector.
- Aparecerán conflictos. Acéptelo desde el primer momento. No los evite, ni piense que siempre va a ganar usted. Usted no va a tener siempre la razón, aunque tenga gran capacidad de



presión sobre el proveedor y la gran capacidad de interpretación del contrato que le otorga la Ley.

- El mérito no es elegir una buena propuesta, es hacer del adjudicatario un buen proveedor.

El procedimiento de adjudicación de un contrato de servicios en outsourcing será, bien por concurso o bien por adjudicación directa (descartamos la subasta como forma de adjudicación, pues no se da la requerida situación de igualdad de los objetos subastables).

El procedimiento de licitación puede ser:

- **Abierto** (todos los posibles proveedores podrían presentar propuesta).
- **Restringido** (sólo unos pocos seleccionados por sus especiales características objetivas).
- **Negociado** (con o sin publicidad) con uno o unos pocos proveedores cualificados.

El procedimiento abierto implica la obligatoriedad de la publicación de la licitación en un medio autorizado (Boletín Oficial del Estado, Diario Oficial de la Unión Europea —DOUE—, Boletín Oficial de la Comunidad Autónoma, etc.). Tiene unas características resaltables:

- Se puede presentar cualquier proveedor que cumpla con los requisitos de cualificación.
- Para importes de contrato —independientemente del importe anual o del número de años de servicio— superiores a 200.000 € es obligatoria la publicación en el DOUE y, por tanto, la competencia puede establecerse a nivel comunitario.
- Existen plazos mínimos para la presentación de la propuesta desde la publicación del anuncio de la publicación.
- No existe negociación del contenido de la propuesta ni de los términos del contrato.



- Los criterios de selección, acertados o no, son fijos e inamovibles desde el momento de la petición de propuestas.
- La falta de adecuación formal a los requerimientos exigidos en el pliego (aunque sólo sean los de forma, como la puntualidad en la presentación de la propuesta) puede proporcionar la descalificación de la propuesta presentada.

Cuando el concurso es restringido, puede ser con publicidad (publicación de la licitación en medio público pertinente) o sin publicidad (por invitación directa a los candidatos deseados y seleccionados). El importe de la licitación obliga a un número mínimo de invitados, que puede oscilar entre cinco y once.

En este caso, el proceso tiene dos pasos:

1. La presentación de cualificaciones para una candidatura válida.
2. La presentación de propuestas.

Puede existir un Pliego de Prescripciones Técnicas (PPT) o simplemente la expresión de las necesidades a nivel genérico. En este último caso, se admite la presentación de variantes, cosa que, en caso de concurso, suele ser extremadamente rara, debido a que plantea a los evaluadores un problema: tienen que tomar decisiones que pueden parecer arbitrarias y que tienen que justificar cuidadosamente para evitar recursos de impugnación.

Los interventores de la administración muestran una gran preferencia por el concurso público (puesto que la ley de la contratación del sector público establece explícitamente que el concurso será la forma preferida de adjudicación), lo que presenta la ventaja, aparente, de una mayor transparencia del proceso. Sin embargo, en un ámbito de servicio tan complejo, presenta una serie de desventajas:

- No permite iteración que deje refinar la solución.
- Aporta una gran carga de trabajo a los licitadores, al tener que valorar muchas propuestas complejas.



- Impone criterios a los proveedores no acordados con ellos, al obligar a solicitar servicios totalmente comparables en un único pliego de prescripciones para todos, para poder cumplir con la ley.

En general, puede decirse que el concurso público es un instrumento de contratación que presenta carencias a la hora de contratar servicios de alguna complejidad o dimensión y, sobre todo, cuando se trata de servicios no orientados a una meta concreta.

Cuando se contratan obras (un puente, la reparación de un edificio o una línea férrea) o proyectos de desarrollo concretos (una campaña de publicidad, un sistema informático, un estudio sociológico) el concurso ofrece ventajas, pues el fin está determinado y los medios son lo que los proveedores ofrecen.

Cuando se trata de servicios continuados, no existe un fin determinado, limitado y objetivo. El objeto del contrato supone un ente informe, variante, indeterminado en muchos aspectos, que implica que cada proveedor puede conceptualarlo de forma diferente, y que sólo tiene una referencia objetiva que es el nivel de servicio. Aspectos tan importantes como la solvencia para la prestación son de difícil determinación.

Por todo lo anterior, un proceso restringido en dos etapas, que está perfectamente contemplado en la ley, o un proceso negociado, se muestran como los más apropiados para realizar este tipo de contrataciones con los mejores indicios de éxito del servicio, pues ambos permiten un grado de comunicación y de adaptación que no pueden ser más que beneficiosos.

Todo lo anterior dentro del marco de la excepcionalidad que la ley marca para el empleo de un procedimiento negociado, que se limita a casos en que existe una limitación natural a la competencia entre hipotéticos posibles proveedores (una patente, la exclusividad de una representación en el país, una exclusividad manifiesta, la necesidad de secreto,...).



También es importante el liderazgo del proceso, que no puede ser delegado en las estructuras administrativas. A pesar de que la adjudicación del contrato lo tiene que realizar un órgano colegiado llamado **mesa de contratación**, en la que están representadas las diferentes instancias que rodean el servicio y el proceso de contratación, algunos de sus miembros sólo están presentes para asegurar el cumplimiento de la ley y del reglamento y no intervienen en la decisión de ninguna manera.

Tener claros los criterios de priorización en la valoración y tener clara la potestad que cada miembro de la mesa ostenta, ayudará mucho a ejercer ese liderazgo necesario para que todas las partes involucradas cumplan sus responsabilidades y apoyen el éxito del servicio.

Pero no es suficiente con tener los criterios claros. El conocimiento del mercado también es absolutamente necesario. De poco vale que los criterios estén claros para todos los miembros de la mesa de contratación si esos criterios no pueden ser respondidos por las empresas que actúan en el mercado.

Es bien cierto que cuando se trata de servicios que incluyen tecnologías punta o licencias exclusivas, el reflejo del mercado es muy escaso. Pero en la mayor parte de los casos de los servicios a externalizar la exclusividad *de facto* no existe.

Numerosas veces se emplean criterios de selección que no están del todo alineados con la calidad del servicio que se demanda. Algunos de los más habituales son:

- Mejora de la cantidad de servicio a ofrecer.
- Necesidad de presencia local de la empresa, cuando no es estrictamente necesaria para el servicio.
- Requisitos no relacionados con el servicio (empleados minusválidos, cualificaciones exageradas, experiencia innecesaria, certificaciones de reciente creación no necesarias, sistemas de retribución a los empleados, etc.).



- Necesidad de información adicional, que no es explícita en los pliegos, para la configuración del servicio y la presentación de una oferta.
- Criterios redundantes o concatenados.
- Etc.

Una vez que el proveedor está seleccionado y que el servicio comienza, es conveniente realizar una evaluación periódica sistemática sobre los aspectos de la decisión tomada. De hecho, esta revisión debe ser avanzada en el pliego de prescripciones y debería ser fijada en todos sus detalles en los primeros meses de prestación de servicio.

Esta revisión no es una crítica, ni al proveedor ni al licitador, como tampoco es un instrumento de autocomplacencia mutua. La revisión aportará información objetiva sobre la percepción que ambas partes tienen sobre la misma realidad, de manera que puedan confrontarlas y averiguar las causas de las diferentes visiones, si existieran.

Será una tentación instrumentalizar esta revisión para la consecución de objetivos diferentes, pero es necesario superarla, pues sólo de una puesta en común sincera y objetiva se podrán extraer conclusiones válidas que ayuden a mejorar las cosas en el futuro.

Por todo ello es muy recomendable la fijación de periodos, formatos, preguntas, población encuestada, reuniones de evaluación, metodología de conclusiones, ámbito de difusión de las mismas y plan de acciones consiguientes.

Como requisito previo para la evaluación *a posteriori*, las actividades y los servicios realizados por el socio del outsourcing (contratista) deben ser registrados. Esto también proporcionará la base para ajustar el ámbito de responsabilidades cuando sea apropiado y para identificar maneras de racionalizar el funcionamiento interno de la misión.



Para estos propósitos, las metas comprobables del funcionamiento se deben especificar; incluyendo características tales como tiempos de reacción, calidad, flexibilidad del funcionamiento y confiabilidad operacional de las instalaciones técnicas o de los sistemas de TIC que el contratista ha emprendido funcionar.

Basándose en un sistema de reporting significativo, es también posible supervisar los resultados reales del outsourcing relativos a prácticas y procedimientos de la autoridad contratante, por ejemplo:

- La consecución de los costes comprometidos.
- El aumento de la producción realizada.
- La mejora de la calidad, basada en parámetros objetivos.
- Reducciones de las cargas de trabajo y el resultado práctico de la unidad correspondiente.

Los costes involucrados se deben comparar a las tarifas de mercado sobre una base regular (la media o la mediana pueden ser unidades de comparación no del todo válidas) y regularizada (de acuerdo a los parámetros del momento de la contratación convenientemente actualizados). Esto lo debe hacer la autoridad contratante, o bien el contratista, en base a las reglas fijadas por la entidad que contrató.

Este aspecto es relativamente sencillo cuando se pueden identificar con cierta claridad los costes unitarios y la cantidad de unidades realmente consumidas en el servicio. El asunto, generalmente, se complica bastante cuando los componentes de servicio son paquetes de componentes y cuando el consumo de unidades es poco visible, en orden a proporcionar al proveedor un margen de gestión de su eficiencia a cambio de calidad del servicio y simplicidad en la gestión.

Cuando los pagos son continuamente más altos que las tarifas de mercado convenientemente identificadas, debería iniciarse una renegociación del precio o el contrato debe ser terminado



cuanto antes lo permitan las cláusulas de terminación concertadas en el mismo. El contrato debe contemplar esto.

Otro método eficaz de evaluación del programa que puede ser utilizado aquí es el *benchmarking*. Esta es una herramienta poco utilizada en las Administraciones Públicas debido a su particular forma de contratación y de administración de los contratos: los contratos son mayoritariamente administrativos y la administración de los mismos está muy regulada, lo que no permite la personalización deseable en muchos casos.

Para utilizar este método, las figuras dominantes convenientes se deben identificar, poner al día regularmente y comparar con las de otras organizaciones. Cuando la autoridad contratista se encuentra fallando en el promedio, las razones de esto se deben investigar y la acción remediadora debe ser aplicada. El contrato debe también colocar los procedimientos y la determinación de las consecuencias de cualquier déficit.

9.2 Los pros y contras del outsourcing en las Administraciones Públicas

Siendo una necesidad disponer de servicios de soporte adecuados en las Administraciones Públicas, la decisión de externalizar estos servicios no es fácil debido a que no todo van a ser ventajas tras la externalización. Al menos no lo perciben de esa forma los responsables encargados de tomar esta decisión.

Muchos de los argumentos en contrario están relacionados con tres conceptos:

- La incertidumbre de la apreciación de la importancia relativa del aspecto en contra (¿cómo es de importante ese contra?).
- La inseguridad sobre la implantación y la gestión del servicio (¿serán las cosas en la realidad tal como se presuponen?).
- La sensación de falta de conocimiento suficiente para tomar la decisión (¿nos estamos olvidando de algo?).



En mi experiencia tratando este tipo de decisiones con muchos funcionarios, la relación de pros y contras que la mayor parte establecen cuando se enfrenta al dilema se pueden estructurar en los siguientes apartados:

- Personal.
- Coste.
- Relación coste-beneficio.
- Organización.
- Funcionamiento.
- Tecnología.

Veamos, a continuación, cómo son vistos los pros y los contras en estos apartados:

Tabla 9.1. Personal.

Pros	Contras
Se evitan los problemas de contratación de funcionarios y personal laboral con cualificación adecuada (plazos, atraktividad, etc.).	Dependencia del contratista si no se establecen los mecanismos de gestión del conocimiento adecuados.
Menor dependencia de personal con conocimiento altamente especializado.	Aumento de la necesidad de coordinación y gestión.
Disminución de la necesidad de especialistas y de las tareas que realizan. Los especialistas son relevados del trabajo rutinario.	Si no se realiza bien, pueden existir problemas de cesión ilegal de trabajadores.
Se evitan los aumentos de personal que puede ser de difícil reciclaje en el largo plazo.	Problemas potenciales con estatutos y sindicatos de los trabajadores públicos.
Reducción de las situaciones de cuello de botella.	Existe el coste adicional del IVA, que en las AAPPs no es deducible (los costes de personal no tienen IVA).

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9.2.** Coste.

Pros	Contras
Reducción y transparencia de costes, especialmente cuando están asignados en los presupuestos de la entidad contratante.	Transacciones adicionales de coste (ej. costes de diseño e implementación del contrato).
Mejor capacidad de planificación de los costes, de su monitorización y gestión.	Riesgo de no usar recursos centrales (ej. estructuras de contratos favorables).
Mayor conocimiento de los costes.	Desembolso extra en comunicación y coordinación.
Se evitan los altos gastos en inversión periódicos (renovaciones, actualizaciones).	Problemas potenciales con estatutos y sindicatos de los trabajadores públicos.
Asignación precisa de los costes a sus fuentes.	Existe el coste adicional del IVA, que en las AAPPs no es deducible.
Conversión de costes fijos a costes que se pueden asignar directamente a "productos".	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.3. Relación coste-beneficio.

Pros	Contras
Se evitan los gastos en inversión periódicos.	Necesidad de gestionar la transición del servicio interno al servicio externalizado.
Se evita la deuda excesiva por los acuerdos de arrendamiento o <i>leasing</i> inmersos en los contratos, sin tener que acudir a estas figuras de forma directa.	La posible pérdida de conocimiento debe ser evitada con los procedimientos de transferencia del conocimiento adecuados.
Aceleración de los procesos de servicio (negocio).	Es necesaria una mínima estructura de gestión del contrato cualificada.
Racionalización de la organización, contando con metodologías eficientes en los procesos de soporte.	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 9.4. Organización.

Pros	Contras
Notable simplificación de los procesos.	Necesidad de gestionar la transición del servicio interno al servicio externalizado.
Se evita la escasez de recursos cualificados.	Mayor dificultad para tener el conocimiento de la situación del mercado.
Aceleración de los procesos de servicio (negocio).	Necesidad de liderazgo interno en un entorno de servicio muy regularizado.
Racionalización de la organización, contando con metodologías eficientes en los procesos de soporte.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.5. Funcionamiento.

Pros	Contras
Mejora de la calidad de las operaciones dentro de un entorno de costes controlado.	La relación calidad-coste no puede ser bien juzgada debido a la pérdida de conocimientos técnicos.
Tiempo más corto para implementar proyectos y novedades en el servicio y/o gestionar los activos, las excepciones del servicio, etc.	Disminución de la capacidad de dirigir proyectos por falta del conocimiento detallado.
Mayor flexibilidad en la disponibilidad de los servicios.	Pérdida de la visión general.
Puesta en práctica de las medidas según la previsión acordada.	Menos compromiso de respuesta ante imprevistos.
Acceso a tecnologías nuevas y al uso de metodologías de desarrollo más modernas.	Merma de habilidades internas.
Aceleración de la mejora continua.	Pérdida del <i>know-how</i> .

Continúa



Pros	Contras
La gestión de la información encaja y fluye mejor.	Innovación en exceso donde no es realmente necesario.
La gestión de la información encaja y fluye mejor.	Transferencia del <i>know-how</i> .
Satisface objetivos totales más bien que a tomar decisiones sobre casos individuales.	Dependencia del contratista.
	Aberturas donde el contratista ejerce influencia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.6. Tecnología.

Pros	Contras
Reducción de riesgos tecnológicos al trasladarlos al contratista.	Dependencia del contratista.
Aumento de la disponibilidad de la tecnología y el servicio que éstas prestan.	
Aceleración de la innovación, por concentración de la atención en esta actividad.	Restricción a innovar por falta de conocimiento suficiente.
Simplificación en procesos de adquisición de la información, de la coordinación y de decisión	Pérdida de capacidades por falta de costumbre en la ejecución.
Reducción de flujos de entrada, por ejemplo, mantenimiento o pequeños proyectos, que son integralmente abordados por el contratista.	Pérdida del <i>know-how</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Amiti, Mary y Wei, Shang-Jin (2004), *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?* International Monetary Fund, Working Paper (www.internationalmonetaryfund.com).

Griffith, Gareth y Figgis, Honor (1997), *Outsourcing in the Public Sector*. NSW Parliamentary Library.

Heywood, J. Brian (2002), *El dilema del Outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. Financial Times/Prentice Hall, Madrid.

Peso Navarro, Emilio del (2000), *Manual de Outsourcing Informático Análisis y Contratación*. Díaz de Santos, Madrid.

Sandoval López, Ricardo (2004), "Contrato de 'outsourcing' informático", *Revista de la contratación electrónica*, núm. 54, 2004, págs. 3-31.

White, R. (2002), *Manual de Outsourcing*. Gestión 2000, Barcelona.

Referencias web

www.tpi.net/knowledgecenter

(Varios trabajos de reducidas dimensiones en inglés)

www.outsourcing-research.com

(Varios trabajos de reducidas dimensiones en inglés)

[www.outsourcing.com/The Outsourcing Institute](http://www.outsourcing.com/The-Outsourcing-Institute)

(muchos trabajos interesantes, foros, seminarios, etc.)

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional

Cree un plan de incentivos eficaz



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean



ISBN 978-84-9745-195-6

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños



ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD

El primer paso para evitar una fuerte sanción



ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela

Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones



ISBN 978-84-9745-223-6

Aumente su cartera de clientes

Cómo hacer saber al mundo que usted existe



ISBN 978-84-9745-223-6

Multicultural management

La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa



ISBN 978-84-9745-170-3

Fundamentos de cálculo de costes

El cálculo de costes como criterio de decisiones empresariales



ISBN 978-84-9745-208-3

Consumidores nómadas

El siglo del mobile marketing



ISBN 978-84-9745-209-0

Análisis de balances

Interprete sus estados financieros sin saber de números



ISBN 978-84-9745-231-1

Técnicas avanzadas de negociación

Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito



ISBN 978-84-9745-244-1

Tic Tac

Claves para gestionar el tiempo



ISBN 978-84-9745-224-3

18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados

¿Por qué fracasan productos que han obtenido los mejores resultados en investigaciones de mercado previas?



ISBN 978-84-9745-277-4

Patentes

Cómo proteger los resultados de la innovación en la empresa



ISBN 978-84-9745-228-1

Redacción productiva

Escriba con eficacia en la empresa



ISBN 978-84-9745-230-4

Marketing directo para gran consumo

Nuevas aplicaciones prácticas de éxito



ISBN 978-84-9745-229-8

Correos electrónicos eficaces

Claves para mensajes en la red



ISBN 978-84-9745-229-8

Internacionalización

Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com