

# Outsourcing

## Profesionales Externos Especializados



**Alis Medina**

Socio División Outsourcing  
Baker Tilly República Dominicana  
Alis.medina@bakertillyrd.com

*Outsourcing*, externalización o tercerización, son los términos que generalmente son utilizados para referirse a la práctica de delegar funciones u operaciones de rutinas internas a un agente externo especializado.

El objetivo de la siguiente publicación es dar a conocer un poco más sobre la industria del *outsourcing* o subcontratación de servicios especializados, el cual está en franco crecimiento hoy en día en nuestro país.

En la actualidad este tipo de servicio de tercerización, se ha diversificado en tareas de *Procesos de Negocios (Business Process Outsourcing BPO, en inglés)*, que incluye tareas administrativas como mantenimiento de las planillas, administración contable y financiera, funciones de auditoría interna, de recursos humanos y otras relacionadas.

La práctica de *Outsourcing* (tercerización) se ha llevado a cabo desde hace pocos años, lo que ha motivado que se ha hablado muy poco de este tipo de servicio en nuestro país. Recientemente, el tema se ha dado a conocer en el mercado Dominicano, debido a que muchas firmas profesionales lo han implementado dentro de los servicios de negocios que les ofrecen a sus clientes.

Muchas empresas se están dando cuenta de que a través de la práctica de *outsourcing* pueden obtener varias ventajas, principalmente, la búsqueda de mayor especialización. Otras de las ventajas son los ahorros o la capacidad de enfocarse en el negocio principal.

El *outsourcing*, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

En este reporte de publicación de *Outsourcing*, queremos brindar a nuestros clientes o interesados, información sobre la tendencia en el entorno del *Outsourcing*, sobre todo en lo concerniente al área de Procesos de Negocios.

Esperamos que los artículos incluidos y demás informaciones les sean de su interés y contribuya en su evaluación sobre la conveniencia de estos servicios para sus negocios.

Quedamos a la espera de sus inquietudes sobre el tema, que con gusto lo atenderemos.

Esta es una publicación de Baker Tilly República Dominicana.

La misma no ha sido elaborada para responder preguntas u opiniones de empresarios, sino basada en la experiencia de 4 años trabajando con diferentes sectores de la industria Dominicana.

Para información adicional de este u otros temas, comentarios o preguntas, sírvase dirigirlos a:



Calle Poncio Sabater # 4,  
Ensanche Paraíso, Santo Domingo, República Dominicana.



(809) 621-3306



(809) 732-7018



Información  
[info@bakertillyrd.com](mailto:info@bakertillyrd.com)

Servicios Outsourcing  
[Outsourcing@bakertillyrd.com](mailto:Outsourcing@bakertillyrd.com)

[www.bakertillyrd.com](http://www.bakertillyrd.com)



## HISTORIA

El *Outsourcing* es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

La delegación de responsabilidades y de compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales. A pesar de no ser una práctica común entre las empresas Latinoamericanas, en países como México, cuando se registro la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma.

## CONCEPTOS Y DEFINICIONES

El *Outsourcing*, es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

*Outsourcing* ha sido definido de varias maneras, dentro de las cuales podríamos mencionar las siguientes:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de Control.
- Es el uso de recursos externos a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de

ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.
- En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.
- Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía que son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del *Outsourcing* es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan

## OUTSOURCING

conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que *Outsourcing* es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de *Outsourcing* el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Como ejemplos podemos citarlos de la siguiente manera:

### **Contratación:**

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

### **Outsourcing:**

En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.



### **¿POR QUÉ UTILIZAR OUTSOURCING?**

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con al razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

### **VENTAJAS DEL OUTSOURCING**

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de *Outsourcing*, ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.



## OUTSOURCING

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.



### EL OUTSOURCER IDEAL

Elegir a un proveedor externo no es fácil. Aquí le ofrecemos algunas sugerencias que deberá tomar en cuenta al momento de su decisión.

A pesar de las ventajas de la práctica, para muchas empresas la decisión no es fácil.

Existen muchos temores y barreras psicológicas que les impiden tomar seriamente la decisión. Entre estos temores se encuentran los siguientes:

- La percepción de pérdida de control
- Creencia de que el tiempo y esfuerzo para el traspaso son abrumadores.
- Temor a los efectos de reducción de personal sobre la moral de la empresa.
- Riesgo de que el Outsourcing no pueda responder en situaciones de urgencias.
- Cantidad limitada de outsourcers calificados en el mercado.

Todos estos temores son validos y realistas y es lógico que su empresa desee actuar con cuidado. Por eso, le ofrecemos a continuación algunos aspectos que deberá tomar en cuenta al momento de su decisión.

- 1) **Costos Fijos:** El proveedor de Outsourcing esta especializado en las tareas que realiza y tiene la ventaja de obtener economía de escala y eficiencias en procesamientos, además de mejoras derivadas del uso de sistemas, procesos y procedimientos a la medida del servicio. Ello le permitirá ofrecerle un precio favorable.
- 2) **Servicio especializado:** El proveedor externo deberá tener personal calificado y entrenado para realizar trabajos que requieren de capacidad especiales.

## OUTSOURCING

3) **Capacidad para absorber personal del cliente:**

Los servicios del outsourcer relacionados con los procesos de negocios que no son considerados claves pueden involucrar la transferencia de personal del cliente. Por lo general, para el personal traspasado este cambio resulta ventajoso pues algunas veces pasa de ser un empleado administrativo a suplir un papel activo en una empresa que brinda servicios a terceros.

4) **Plataforma Tecnológica actualizada:** Para mantenerse al día e incrementar la productividad al ritmo del mercado, las empresas deben renovar con periodicidad sus herramientas tecnológicas. Muchas veces, estas plataformas están fuera del presupuesto y no vale la pena el sacrificio, de manera que estos casos, pensar en un proveedor externo podría hacer sentido.

5) **Después de elegir el Outsourcer:** Una vez elegido el outsourcer, todavía es necesario evaluar otros aspectos importantes que le permitirán evitar problemas en el futuro. Por eso, antes de firmar el contrato, asegúrese de hacer una inspección en relación con los siguientes puntos:

- ¿Tenemos los controles necesarios para asegurar que nuestro contrato de outsourcing resulte como esperamos?
- ¿Se amolda la cultura organizacional del proveedor a la nuestra?
- Comprenden nuestros asesores legales las implicaciones de esta relación contractual?
- ¿Hemos resuelto todos los detalles pendientes en relación a asuntos legales, de impuestos, de contabilidad, planillas, auditoría interna antes de contratar al proveedor externo?
- ¿Qué opción tendríamos en caso de que las condiciones del contrato no sean beneficiosas para nosotros mas adelante? ¿Seríamos penalizados si nuestro modelo de negocio cambiara y decidiéramos prescindir de sus servicios?
- ¿Podríamos reinsertar estas funciones sin traumas nuevamente?
- Que reputación tiene nuestro proveedor danar nuestra reputacion o nuestra imagen ante la comunidad? ¿Tiene nuestro proveedor talento gerencial? ¿ Usan subcontratistas?

Después de hacer un análisis cuidadoso de todas estas cuestiones, usted y su empresa podrán tomar con más seguridad su decisión, obteniendo mayores probabilidades de éxito.

**Baker Tilly Republica Dominicana** es una firma dedicada a los servicios de outsourcing, enfocados a la contabilidad, recursos humanos, tecnología, auditoría, impuestos y consultoría.

Con un personal altamente calificado y certificado por los organismos locales e internacionales mas competentes que nace a partir de Chalas-Mancebo y Asociados

