



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Tercerización de procesos.***

***Un estudio sobre problemas de  
coordinación en la gestión de los procesos.***

***Estudio comparativo de casos***

**Autor: Yamila Fermani**

**Legajo: 23102**

**Mentor: Sebastián Steizel**

**Victoria, 2015**



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
Departamento académico de Administración  
*Licenciatura en Administración de Empresas*

***Tercerización de procesos.  
Un estudio sobre problemas de  
coordinación en la gestión de los procesos***

*Estudio comparativo de casos*

Autor  
Yamila Fermani (23102)

Mentor  
Sebastián Steizel

Victoria, 2015

## RESUMEN EJECUTIVO

La tercerización de procesos es un fenómeno que día a día crece en liderazgo alrededor del mundo. Esta técnica surge como una alternativa estratégica a los modelos de negocio tradicionales, como una potencial fuente de competitividad y creación de valor. Se verifica que en Argentina, 8 de cada diez compañías tercerizan procesos, principalmente aquellos relacionados con servicios.

Tal como intenta explicar Lai (2007), al tercerizar un proceso, o delegar a diferentes empresas distintas actividades del mismo proceso, es necesaria la coordinación entre los agentes debido a que poseen información o avances que se deben ir compartiendo para concretar las actividades o procesos. Sin embargo, al insertarse en la realidad de la tercerización, las empresas se ven inmersas en ciertos factores y situaciones, que pueden generar un quiebre en la coordinación como así también causar diversos problemas relacionados a la coherencia interna, problemas de privacidad, dependencia del proveedor, pérdida de flexibilidad, baja moral de los empleados, mala calidad de los servicios, o aparición de costos inesperados. Es fundamental que a pesar de los varios beneficios que brinda la tercerización, los riesgos también sean puestos en la balanza a la hora de decidir si es conveniente la tercerización para ciertas empresas. La gravedad de las desventajas reside especialmente en aquellos costos inesperados, difíciles de prevenir, dentro de los cuales lideran los costos de coordinación. Se busca, a través de este trabajo identificar posibles riesgos, y señalar a través del estudio de casos de empresas tecnológicas, posibles soluciones a este problema, o formas de enfrentarlo.

Palabras clave: Tercerización de procesos, coordinación, integración, procesos, *outsourcing*, gestión de procesos, Argentina, negocios.

## Índice

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	5
1.1. Introducción.....	6
1.2. Problemática.....	7
1.3. Preguntas de investigación.....	10
1.4. Objetivos de la investigación.....	10
1.4.1. Objetivo principal.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
1.5. Justificación de la investigación.....	11
1.6. Estrategia metodológica.....	12
1.6.1. Tipo de estudio.....	12
1.6.2. Casos de estudio.....	13
1.6.3. Método de recolección de datos.....	14
<b>Capítulo 2: Marco conceptual</b> .....	15
2.1. Tercerización.....	16
2.2. La gran decisión de tercerizar.....	19
2.3. Beneficios potenciales de la tercerización.....	21
2.4. Riesgos de la tercerización.....	22
2.5. Coordinación.....	23
2.5.1. Teorías de coordinación.....	24
2.6. Cuadro sinóptico.....	25
<b>Capítulo 3: Estudio de Casos</b> .....	27
3.1. Pink Argentina.....	28
3.1.1. Tercerización en Pink Argentina.....	28
- Selección del proveedor	
- Problemáticas	
- Resolución de problemas	
3.2.2. Análisis del caso.....	34
3.2. Tienda Nube.....	37
3.2.1. Tercerización en Tienda Nube.....	38
- Selección del proveedor	
- Problemáticas	
- Resolución de problemas	

3.2.2. Análisis del caso.....	42
<b>Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>46</b>
4.1. Análisis comparativo.....	47
4.2. Conclusiones y recomendaciones.....	50
<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>56</b>



Universidad de  
**San Andrés**

# CAPÍTULO 1

## “Introducción”



Universidad de  
**San Andrés**

# **CAPÍTULO 1: Introducción**

## **1.1. Introducción**

En el siguiente trabajo se busca indagar en los costos de coordinación a los cuales pueden enfrentarse las empresas que tercericen procesos. Este eje central permitirá por un lado delimitar los beneficios o riesgos aparejados a la tercerización, profundizando más que nada en el riesgo de aparición de costos inesperados. Los costos de coordinación representan uno de los mayores costos inesperados a los que las empresas contratantes deben enfrentarse, por lo que se busca, a través del trabajo, señalar a través del estudio de casos, posibles soluciones a este problema, o formas de enfrentarlo. Más aún, se intenta poder brindar fundamentos que permitan analizar las razones por la que las empresas contratantes deciden soportar los riesgos de tercerizar, disfrutando de los beneficios, o en qué casos optan por sacrificar los beneficios debido al elevado nivel de riesgos.

En un primer capítulo se presentará la problemática que guía el trabajo de investigación. Junto a ella, se expresan las preguntas de investigación y los objetivos propuestos a alcanzar a partir del trabajo. A su vez, se hace referencia a la justificación de la importancia del estudio, como así también la metodología utilizada a lo largo del trabajo de graduación.

En un segundo capítulo se introduce un marco conceptual a partir del cual se busca esclarecer los fundamentos principales y las teorías básicas que son tomadas en cuenta a la hora de analizar e interpretar los casos de estudio. En una primera parte se profundiza en el concepto de tercerización: riesgos, beneficios, decisiones en torno a la tercerización. En un segundo lugar, profundizando en el tema de estudio, se hace referencia al concepto de coordinación en casos de tercerización.

El tercer capítulo finalmente presentará el estudio de casos: Tienda Nube y Pink. Aquí se muestra una reseña de la entrevista realizada a los informantes clave, acompañada del análisis de la misma. Se culminará el trabajo con

conclusiones y futuras líneas de investigación que se pueden desprender de este trabajo.

## 1.2. Problemática

La tercerización de procesos es un fenómeno que, hoy en día, está liderando en muchas organizaciones alrededor del mundo como una potencial fuente de competitividad y creación de valor (Leavy, 2004). Se pueden distinguir, entre las actividades de mayor crecimiento de tercerización el área de TI, seguido por recursos humanos (Ronan McIvor, 2005). Tal como se presenta en el trabajo de Juha Hietalahti y Suvi Kuoppala (2009), de acuerdo a una encuesta realizada por Lonsdale & Cox en UK en 1997, más del 75% de las empresas tercerizan actividades de soporte. Para el año 2014, se verifica que en Argentina, 8 de cada diez compañías tercerizan procesos, principalmente aquellos relacionados con servicios<sup>1</sup>. Según la encuesta realizada por BDO Argentina (2014), analizada por la Cámara de industria y comercio Argentino-Alemana (2014), dentro de los servicios más utilizados se encuentran los administrativos, contabilidad, impuestos, etc, los cuales representan un 49.5%. Según el artículo de Relph y Parker (2014), gracias a que permite a las empresas concentrarse en sus actividades centrales, hoy en día, se estima que existe un mercado mayor a u\$26 billones destinado a tercerización de servicios de logística; actividad con gran interdependencia con varias áreas de la organización.

Según Chercasky (2005), la expansión de la tercerización se cree que se debe a que "...la globalización del panorama competitivo ha obligado a muchas empresas a repensar sus estrategias (...) Pensar globalmente ha dejado de ser un lujo y se ha transformado en un requisito previo para el éxito." (Kluyver, 2001: 35-36). De esta forma, se entiende que la tercerización surge como una alternativa estratégica a los modelos de negocio tradicionales, permitiendo reducir costos y aumentar la eficiencia (Ronan McIvor, 2005). En un inicio, se comienza a ver la tercerización mayormente en el área de manufactura, y con el ideal de alcanzar los beneficios recién

---

1

<http://www.ahkargentina.com.ar/comunicacion/novedades/novedad/artikel/la-s-empresas-cada-vez-tercerizan-mas->



nombrados. Con el tiempo, se va convirtiendo en una actividad estratégica. Hoy en día, según la ISS world, la cual esta rankeada según la IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) como la proveedora numero uno de servicios tercerizados del año 2014, la tercerización aparece como una herramienta para lograr todo lo anterior, pero a la vez alcanzar la innovación en el negocio.

En el análisis del crecimiento de la tercerización, se puede entender que los sistemas de información han colaborado a facilitar la expansión de la tercerización. Laudon y Laudon (2012) en su trabajo, "Management Information Systems" plantean el impacto económico que tienen los sistemas de información en las organizaciones, presentando la "Teoría de los costos de transacción bajo el impacto de la tecnología de información". Bajo esta teoría se entiende que la tecnología de información reduce los costos de transacción en el mercado, abriendo la posibilidad de tercerizar el trabajo. Se reduce así la fuerza de trabajo necesaria y se continúa creciendo en beneficios. Dicha teoría describiría uno de los mayores beneficios por los cuales se elige tercerizar: el aumento de beneficios. Las tecnologías informáticas han permitido este fenómeno de tercerización, facilitando la comunicación, los traspasos de información y las metodologías de trabajo (McIvor, 2005).

Mani y Barua (2015), plantean que a pesar de las grandes ventajas que apareja la tercerización, muchas empresas han declarado haber tenido problemas llevando adelante esta herramienta, señalando la alta complejidad en el manejo de la tercerización, y las altas posibilidades de falla. Lonsdale y Cox (1998) como así también McIvor (2015), presentan un concepto que será clave para comenzar a pensar las contradicción que trae aparejada la tercerización. En contradicción a la lógica de reducción de costos en la que se basa la tercerización, los autores antes mencionados nos indican que la tercerización puede generar un aumento de costos inesperados. Este trabajo, basándose en esta referencia, plantea uno de los mayores riesgos o problemáticas que se le pueden presentar a las organizaciones que tercerizan: los costos de coordinación que se pueden generar al subcontratar empresas que se ocupen de actividades que manejan datos e información

necesarias para los demás procesos de la compañía. A su vez, en muchos casos, tal como plantea Lai (2007), una organización en vez de contratar una misma empresa que se encargue de un proceso, contrata diferentes empresas para que se ocupen de cada una de las actividades de la cadena de valor, las cuales son interdependientes, lo cual intensifica la problemática y genera una pérdida de la flexibilidad estratégica.

En el siguiente trabajo, se estudiarán principalmente casos de tercerización en empresas tecnológicas. Esta decisión se basa en la frecuencia e intensidad de tercerización que se hallan en dichas empresas, dado que suelen valorar principalmente sus procesos *core* de programación, que requieren de altas capacidades técnicas y que brindan la ventaja competitiva, mientras que delegan los procesos secundarios. Tal como explica Chieg-Weng y Ming-Chia (2006), las empresas tecnológicas han alegado preferir la tercerización en actividades como relaciones públicas, en pos de concentrarse en su actividad central, pero a su vez aprovechar una alta calidad en el área tercerizada. Agregan los autores, que a la hora de tercerizar, las empresas tecnológicas buscan proveedoras que con sus actividades centrales puedan complementar o sustituir aquellas que la contratante no posee, buscando una “armonía de competencias centrales” (Chieg-Weng y Ming-Chia., 2006 : 339). A su vez, las empresas tecnológicas requieren de la tercerización no solo para ser más eficientes y más flexibles, sino que dada la intensificación de la competencia y la necesidad de innovar con mayor rapidez, la tercerización les permite beneficiarse de las capacidades distintivas del proveedor especializado. (Graf y Mudambi, 2005 en Martínez-Noya, A., & García-Canal, E. 2010)

Se debe comprender, que asegurar la coordinación entre departamentos y personas que conforman una organización, requiere de grandes esfuerzos y genera complicaciones. Más aún, al tercerizar a diferentes empresas, es difícil lograr una coordinación e integración entre las actividades de las mismas y la organización, ya que manejan diferentes intereses, culturas, sistemas de información, como así también distintas formas de trabajo. Generalmente, para asegurar una adecuada coordinación e integración de los procesos de trabajo entre dos empresas, sin demasiados esfuerzos, es necesario la existencia de similitudes en cuanto a los factores mencionados.

A pesar de la gran contradicción que existe en cuanto a la tercerización, las empresas parecieran optar por dicha estrategia para ciertas actividades, o en muchos casos para la mayoría de las actividades de la organización. Dada la importancia que representa dicha decisión en el marco empresarial, se busca hallar a través de la investigación, un posible panorama de riesgos que pueden surgir, como así también poder indagar en distintas posiciones que pueden tomar las empresas en respuesta a los riesgos, beneficios y costos de coordinación.

### **1.3. Preguntas de investigación**

#### **1.3.1. Pregunta principal**

¿Cuáles son los problemas de coordinación que surgen en empresas tecnológicas a partir de la tercerización de los procesos?

#### **1.3.2. Sub preguntas**

- a) ¿Cómo se manifiestan los problemas de coordinación entre la empresa proveedora y la empresa contratante?
- b) ¿Cuáles son las principales causas que generan problemas de coordinación en casos de tercerización?
- c) ¿Qué métodos aplican las empresas analizadas para resolver problemas de coordinación entre la empresa y la proveedora? ¿Qué soluciones se proponen en los casos de estudio para evitar futuros problemas en la coordinación de los procesos? ¿Existen similitudes y diferencias entre los casos analizados?
- d) Conociendo o experimentando los riesgos aparejados a la tercerización, ¿porqué ciertas empresas deciden continuar tercerizando? ¿Qué factores llevan a las empresas a priorizar los beneficios de tercerizar, asumiendo los costos y riesgos que la tercerización genera?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo principal**

Identificar y describir los problemas de coordinación que surgen entre la empresa principal y la proveedora de procesos soporte tercerizados, en empresas tecnológicas.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Analizar los factores que pueden quebrantar la coordinación entre los procesos soporte tercerizados dentro de una misma organización.
2. Detectar buenas prácticas para mitigar faltas de coordinación.

## **1.5. Justificación de la investigación**

En el mundo de los negocios, los errores cuestan caro, y los costos de oportunidad por no tener la adecuada información o coordinación son extremadamente altos. Partiendo de este punto, cualquier organización debería asegurar la correcta transmisión de información e integración de la misma. Por esta razón, tomando como foco central el *outsourcing* en las organizaciones, el trabajo que se propone toma relevancia en tanto sea usado como una ayuda para conocer la necesidad de asegurar una correcta coordinación con aquellas empresas contratadas para hacerse cargo de ciertos procesos. Muchas organizaciones no administran estos problemas y sufren consecuencias tardías. Las decisiones de tercerización afectan directamente a la organización, y pueden resultar en pérdidas si no se gestionan correctamente.

De acuerdo con McIvor (2005), si la tercerización es correctamente evaluada y gestionada, puede ser una arma poderosa para mejorar la *performance* y contribuir al desarrollo de la organización. Sin embargo, muchas organizaciones han fallado por no realizar correctas evaluaciones, y lanzarse

a la tercerización bajo presión. Como resalta Relph (2014), la tercerización debe ser abordada con precaución. Antes de asumir que el modelo de tercerización es adecuado para la empresa al igual que en otras, es necesario analizar los beneficios, las relaciones y los riesgos

Al concientizar a las organizaciones de las desventajas y potenciales problemas causados por la tercerización, usando casos de estudios reales, se puede ayudar a prevenir inconvenientes y errores que son caros y muchas veces irreversibles.

## **1.6. Estrategia metodológica**

### **1.6.1. Tipo de estudio**

Este trabajo de licenciatura es un trabajo principalmente exploratorio y descriptivo que permite identificar y describir fenómenos, eventos y contextos que luego se puedan ver reflejados en el estudio de casos de estudio comparados, visualizar problemáticas reales y soluciones aplicadas. Se busca de esta forma ver en la práctica de que forma se manifiestan los problemas de coordinación descritos en la teoría; por otro lado, explorar la posibilidad de nuevas temáticas y problemáticas. Yacuzzi (2005), describe esta dinámica de investigación diciendo que “antes de iniciar el trabajo de campo, el estudio debe ser precedido por el desarrollo de una teoría que permita la observación. La observación está siempre acompañada de una teoría, aunque sea incipiente. El desarrollo de los primeros esbozos teóricos clarifica y profundiza los componentes del caso.” (Yacuzzi, 2005 : 9)

En una primera instancia, se llevó a cabo una búsqueda de información cuyo objetivo fue la comprensión de la temática principal, identificar conceptos y variables promisorias (Sampieri, 2010). Se buscó en esta etapa, definir las variables de tercerización, como así también focalizarla en el ámbito de empresas tecnológicas, explorando sus particularidades.

En una segunda etapa se realizó un análisis descriptivo que permitió responder a las preguntas de investigación, para el cual se accedió a fuentes

primarias de información. Se hizo uso de dos casos de estudio con los cuales se buscó establecer una comparación cualitativa y ver su situación real aplicando la información recolectada en la fase exploratoria. Los casos de estudio seleccionados fueron empresas tecnológicas argentinas, ambas de distintos tamaños y etapas de maduración, para poder resaltar diferentes problemáticas y resoluciones.

### **1.6.2. Casos de estudio**

Se decidió realizar un estudio de caso instrumental, que según Stake (1999), pretende generalizar a partir de un conjunto de situaciones específicas. Sin embargo, es necesario aclarar que el método de casos presentado en este trabajo busca generalizar hacia una teoría y no hacia una población. Los casos sirven de apoyo para formular afirmaciones sobre el objeto de estudio y poder profundizar en el tema.

Los criterios de selección de los casos de estudio fueron en primer lugar que sean empresas enfocadas al área tecnológica. Este foco se hizo para asegurar que ambos casos de estudio proveyeran servicios *bit* o digitales, para así ser comparables. Por servicios bit, se hace referencia a aquellos tipos de negocios centrados en el mercado digital, que ofrecen principalmente *software*. Hoy en día, la tercerización de procesos es muy valorada en empresas tecnológicas dado que les permite concentrarse en las actividades centrales de la empresa como son la programación y el diseño.

A su vez, se buscaron dos empresas opuestas tanto en cuanto a trayectoria como a tamaño. En tercer lugar se buscaron empresas que hayan tercerizado por lo menos dos procesos o actividades, siendo indistinto de que área sean. Esta indistinción se debe a que se busca hallar problemáticas o beneficios que puedan ser generalizados a cualquier área, y no específicos de la tarea. Por último, se aseguró también el uso de empresas argentinas para poder establecer un contacto directo con los empleados y recabar testimonios.

Para ello, las empresas utilizadas para el análisis fueron: Tienda Nube y una importante empresa tecnológica, a partir de ahora llamada Pink Argentina, para preservar la confidencialidad.

- Tienda nube: Es una plataforma virtual para crear tiendas online y gestionárlas. La empresa es pequeña y se encuentra en las primeras etapas de maduración. Se le realizó una entrevista a Martín Palombo, Director de producto. Él resulta ser el contacto clave dado que los mayores problemas de tercerización se dieron en el área de generación de producto.
- Pink Argentina: En su mayoría es un *hub* para poder trabajar para toda la región latinoamericana de habla hispana. Es una sucursal pequeña en comparación a otras oficinas del mundo, pero responde a una de las empresas más grandes a nivel presencia online del mundo. En esta empresa, se procedió a entrevistar a un contacto clave en el área de contabilidad. El nombre del contacto será omitido para preservarlo.

### **1.6.3. Método de recolección de datos**

Se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias de información.

Para la parte exploratoria, se hizo uso de fuentes secundarias como libros, videos, *papers*, artículos periodísticos, etc.

Para concretar la fase descriptiva, se utilizó el método de recolección de datos a través de observación y de entrevistas cualitativas semiestructuradas a los informantes clave dentro de las empresas de caso de estudio (ver anexo para más detalle de las entrevistas y el protocolo de investigación). El estudio fue mayormente interpretativo, se intentaron “reconocer acontecimientos relevantes para el tema” (Stake, 1999: 50).

La información sobre los problemas de coordinación fue clasificada a partir de ciertos criterios clave para poder realizar una comparación entre los casos.

# CAPÍTULO 2

## “Marco conceptual”



Universidad de  
**San Andrés**



## CAPÍTULO 2: Marco conceptual

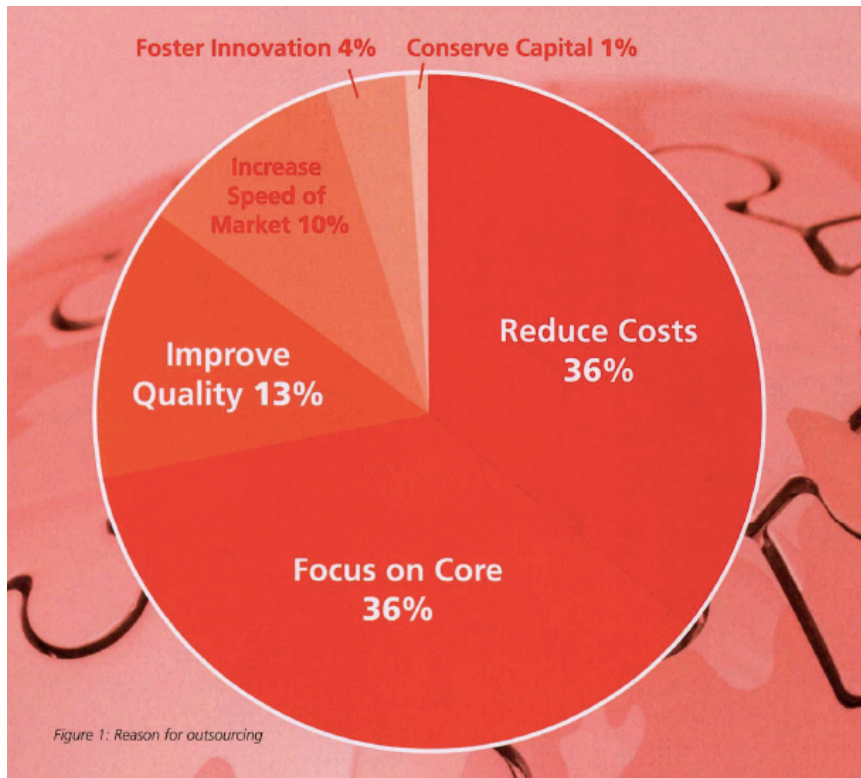
### 2.1. Tercerización

El fenómeno que guía la pregunta de investigación, conocido como *outsourcing* o tercerización, fue definido desde sus inicios como el proceso de transferir una actividad de negocio existente, incluyendo los activos relevantes, a un tercero (Lonsdale y Cox, 1998). Según Lankford (1999) es “la adquisición de productos o servicios a partir de fuentes externas a la organización”. Dicha tercerización puede ser aplicada en cualquier proceso de negocio de la compañía. McIvor (2005) declara que la tercerización puede involucrar tanto procesos completos (BPO, referido a *business process outsourcing*), o simplemente ciertas actividades.

Dayal, Hsu y Ladin (2001), nos permiten entender un proceso de negocio como aquella unidad de trabajo que surge a partir de un evento de negocio específico. Dichos procesos, se llevan a cabo aplicando diversas reglas y tareas que luego desplegarán a su vez en subprocesos. Muchos procesos, poseen además un diagrama de flujo de información y pueden estar mayor o menormente estructurados.

Para poder preservar la información y permitir la correcta coordinación e integración de los procesos de negocio es adecuado estructurar un sistema de información. De acuerdo a Laudon y Laudon (2012), un sistema de información es un conjunto de componentes (procesos, personas, en conjunto con la tecnología de información) interrelacionados que permiten recolectar, procesar, almacenar y distribuir información para la toma de decisiones y el control de la organización. Los sistemas de información, proveen una estructura sobre la cual poder volcar datos que podrán ser usados para completar ciertos procesos, y a la vez para ser compartidos para la realización de otros procesos de trabajo.

En el artículo de Relph y Parker (2014), se señalan las principales razones por las que las firmas deciden tercerizar los procesos de negocios. En el gráfico se puede ver que una de las principales razones es la reducción de costos como así también el poder concentrarse en las actividades core.



Fuente: Relph (2014)

Juha Hietalahti y Suvi Kuoppala (2009), citan a Quinn (2009), quien dice que en una primera generación, las empresas comenzaron tercerizando la producción de partes físicas en búsqueda de maximizar beneficios y reducir costos. Ya para el año 2000, se comenzó a tercerizar actividades más relacionadas con servicios, como recursos humanos (30%), marketing (14%), IT (30%), finanzas (11%) y administración (9%). También se pueden hallar tercerizaciones del área de ingeniería, servicios de inteligencia, investigación y desarrollo, entre otros. Esto surge como un método de volver a la tercerización estratégica, teniendo esta como propósito generar mayores oportunidades de reducción de costos a partir de invertir para crear

actividades de mayor valor, como se menciona en la página web de ISS world (2015)<sup>2</sup>.

Hoy en día, la tercerización se ha expandido aun más, asociando la idea de tercerización con la innovación en los modelos de negocios a partir del *outsourcing* de procesos de conocimiento, conocido como *knowledge process outsourcing* (KPO) lo cual hace referencia a la tercerización de ciertos procesos que requieren de capacidades mentales, habilidades, experiencia y dominio de conocimiento para ser resueltas.

Según Lankford (1999), hay estudios que afirman que las firmas deberían considerar la tercerización en aquellos casos en los cuales se considere que ciertas actividades de soporte pueden ser completadas más rápido, más barato o mejor si son hechas por una compañía externa. A su vez, tal como reafirman Dolgui y Proth (2013), es conveniente que las actividades centrales al negocio se realicen adentro, aprovechando las competencias *core* de la empresa, mientras que el resto pueden ser tercerizadas.

Cuando se habla de actividades centrales y soporte, generalmente se hace referencia a los conceptos que antiguamente habían sido propuesto por Porter en su libro “Ventaja competitiva” (1985) relacionados con la cadena de valor. La cadena de valor distingue las diferentes actividades estratégicas de una organización (5 primarias y 4 de soporte) para poder identificar las fuentes de ventaja de cada una de ellas. Las actividades primarias o *core* son aquellas relacionadas directamente con el propósito para el cual fue creada la empresa. Los 5 grupos genéricos de actividades son: Logística interna, operaciones, marketing y comercialización, logística externa y servicio post venta. Las cuatro categorías genéricas de actividades de soporte, las cuales sustentan a las actividades primarias son:

- Abastecimiento: compra de insumos para poder llevar a cabo las operaciones
- Desarrollo y tecnología
- Gestión de recursos humanos

---

<sup>2</sup> <http://www.issworld.com/en/about-iss/learning-zone/outsourcing-insights/outsourcing-history>

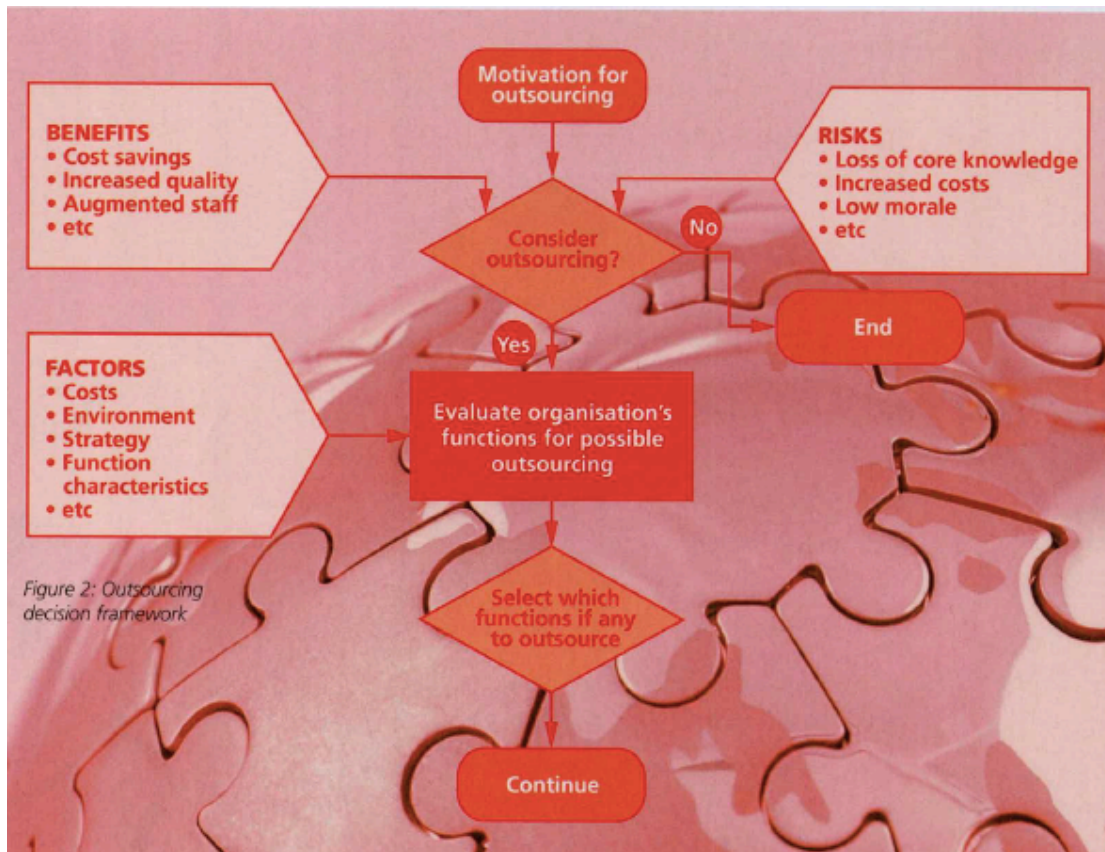
- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a la organización como finanzas, contabilidad, etc.

Dolgui y Proth (2013), comentan que hasta el año 2000, autores como Dekkers siguen haciendo uso de esta distinción de actividades que hoy en día se puede pensar como utópica para poder descifrar cuáles actividades de una compañía forman parte de su *core* y cuáles no. Este autor propone un nuevo concepto de actividades *core*, como aquellas actividades que encapsulan la experiencia, el *expertise* y las fortalezas principales de la compañía.

## **2.2. La gran decisión de tercerizar**

Relph y Parker (2014) presentan un marco a seguir a la hora de pensar en la tercerización. En primer lugar, se plantea una motivación inicial por tercerizar. A partir de allí, se sugiere considerar la posibilidad de tercerizar, teniendo en cuenta los posibles beneficios o riesgos que puede traer aparejados. En caso de decidir tercerizar a partir de conocer riesgos y beneficios, se debe evaluar que funciones de la organización se podrían tercerizar.

Universidad de  
**San Andrés**



Fuente: Relph (2014)

Por otro lado, Ronan McIvor (2005) determinó que para tomar la decisión de tercerización se deberían concretar cuatro etapas.

En la primer etapa se deben definir las actividades clave o centrales de la empresa. Este reconocimiento es primordial, ya que es necesario que todas aquellas actividades clave que componen los procesos optimicen la generación de valor para el cliente. Al distinguir dichas actividades se podrá decidir cuáles son las más críticas para la competitividad de la empresa, y cuáles son de potencial tercerización.

En la segunda etapa, se deben evaluar las actividades relevantes de la cadena de valor. Tener conocimiento de la cadena de valor de la empresa junto con los costos de las actividades, y las *core competences*, es un factor clave para tomar la decisión de tercerizar. Se deben analizar los costos para poder comparar con los costos que se generarían si se decidiese tercerizar, ya sean costos monetarios o costos de oportunidad.

La etapa tres consiste en comparar efectivamente los costos entre hacer y comprar<sup>3</sup>. No se tomaran en cuenta solo precios, sino también costos de oportunidad de tercerizar, costos de control, costos de contratos y demás costos de transacción. Si el costo de comprar es efectivamente menor al de hacer, se pasa a la cuarta y última etapa.

En la cuarta etapa se analiza la relación con el proveedor. Esta etapa es la que más se relaciona con la problemática planteada en este trabajo, debido a que aquí se identificarán las necesidades de coordinación, integración e intercambio de información entre la empresa y el proveedor. Se deberá plantear una relación en la que el proveedor coopere con la organización. Sin embargo, esto dependerá del poder de negociación de ambos lados, como así también del tipo de industria y sus necesidades de velocidad en los procesos. Tal como dicen Relph y Parker (2014), aquellas empresas que no inviertan en la relación con sus proveedores, terminarán pagando más por un servicio menor.

### **2.3. Beneficios potenciales de la tercerización**

Comúnmente, se relaciona la actividad de tercerización con la reducción de costos. Tal como indica McIvor (2005), la tercerización permite que los clientes se beneficien de las economías de escala, ventajas de localización y experticia de los proveedores. A su vez, permite que la empresa cliente reduzca sus costos fijos, traduciéndolos en variables. Sin embargo, este beneficio, según McIvor (2005), solo ayudaría a mantener la competitividad de la empresa.

Hoy en día se reconocen otros beneficios que se adquieren con la estrategia de tercerización y no solo mantienen a la empresa capaz de competir, sino que les brinda una ventaja competitiva. Como sugiere Leavy (2004), una forma de ver la tercerización es como una estrategia de contratación de

---

<sup>3</sup> En este trabajo también supondremos por “comprar”, el adquirir servicios para actividades soporte del negocio.

empresas que sean mejores que uno en ciertas actividades, para así tener una ventaja competitiva y poder concentrarse en otras actividades de la cadena de valor. Al tercerizar, se asegurará una proveedora especializada, lo cual trae aparejado que se note un mejoramiento de la performance de las actividades tercerizadas (McIvor, 2005). En segundo lugar, el *outsourcing* permite a las empresas no gastar recursos en aquellas actividades que no poseen gran valor en la cadena, permitiéndoles aportar todos los recursos a aquellas actividades que ayudan a la organización a lograr mayor excelencia operacional, liderazgo en el producto o servicio y mejores relaciones con los consumidores.

Otro beneficio de la tercerización es la posibilidad de aumentar la presencia en el mercado pero sin tener que expandir el tamaño de la organización, especialmente para start-ups. De esta forma, aquellas organizaciones que requieran cubrir ciertos procesos *core* o principales, pueden recurrir al *outsourcing* para evitar tener que hacer grandes inversiones al inicio de la vida de la empresa. A su vez, para aquellas empresas que se encuentren en procesos de innovación de productos disruptivos o en mercados con tiempos veloces y rápidos cambios tecnológicos, se puede aprovechar la tercerización tanto para la reducción de costos en la producción como para aprovechar ciertos procesos en los cuales la compañía todavía no está afianzada. Según McIvor (2005), la tercerización otorga flexibilidad al permitir responder rápidamente a este tipo de mercados cambiantes.

A partir de todos estos beneficios, se podrían trasladar los resultados al cliente, optimizando la cadena de valor.

## **2.4. Riesgos de la tercerización**

Más allá de la existencia de claros beneficios, se deben considerar las problemáticas potenciales aparejadas a la tercerización.

Lonsdale y Cox (1998) señalan los principales riesgos de la tercerización. Dentro de ellos incluyen la pérdida de las actividades centrales, la cual

señalan como uno de los mayores riesgos ya que es una actividad crítica para la organización.

En primer lugar, hacen referencia a los riesgos de dependencia del proveedor y mala calidad de los servicios o productos. McIvor (2005), también menciona los riesgos que pueden ocurrir cuando se tiene una sobre dependencia del proveedor, ya sea por aumento de costo, mala calidad o faltas de aprovisionamiento. Si hay falta de control, especialmente en la calidad de los productos o servicios, o si el proveedor no es acorde a la calidad deseada por la empresa, se puede incurrir en altos costos, no solamente físicos sino también costos de migración a un nuevo proveedor.

A su vez, los autores mencionan como posible riesgo la baja moral de los empleados al sentirse desprotegidos o desplazados por la compañía, lo cual genera una baja en la productividad. Por otro lado, se podría generar una pérdida de coherencia interna, especialmente una disminución de relaciones e interacciones inter-funcionales que facilitan el flujo de información e ideas. También se mencionan los problemas de confidencialidad y pérdida de derechos intelectuales al compartir información con los proveedores.

Por otro lado, Lonsdale y Cox (1998) señalan el riesgo de pérdida de flexibilidad, la cual es justificada por Hietalahti y Kuoppala (2009) a partir de la referencia Chesbrough & Teece (1996), quienes definen este fenómeno como una pérdida de flexibilidad estratégica, refiriéndose a la dificultad de la coordinación de una compleja red de proveedores. A su vez, Relph y Parker (2014) sugieren que esta pérdida de flexibilidad y agilidad puede perjudicar la anticipación de riesgos o también la red de relaciones.

Por último, aunque parezca contradictorio, uno de los mayores riesgos que tiene la tercerización es referido por Lonsdale y Cox (1998) como costos inesperados, mientras que McIvor (2005) lo llama aumento de costos. A pesar de que inicialmente se consigue una reducción de costos y se perciben futuros beneficios monetarios, existe un costo que no es tomado en cuenta: el costos de gestión de la tercerización. Se suele subestimar el tiempo y los recursos requeridos para controlar y gestionar la tercerización como así también costos por incompatibilidad entre las empresas que pueden ir surgiendo en el proceso. Dentro de este grupo, se deben sumar a su vez, los costos de coordinación e integración generados por la tercerización.



## **2.5. Coordinación**

La lógica de los procesos de negocios es que estén coordinados e integrados para lograr el correcto traspaso de la información, y conseguir el output deseado. Esta coordinación se debe asegurar especialmente en aquellos casos de procesos que estén interconectados. Srikanth y Puranam (2008), citan a Thompson (1967), Heath y Staudenmayer (2000) y Gulati y Puranam (2005) para explicar que la coordinación depende de que se cree cierta predicción recíproca de las acciones a tomar. A su vez dicen que la coordinación es crítica cuando las acciones son interdependientes. En este trabajo, cuando se habla de coordinación se hace referencia a la armonía y sincronización en la interacción entre las actividades o los procesos, que permite llegar a un objetivo en común, en el tiempo y del modo deseado.

Tal como intenta explicar Lai (2007), al tercerizar un proceso, o delegar a diferentes empresas distintas actividades del mismo proceso, es necesaria la coordinación entre los agentes debido a que poseen información o avances que se deben ir compartiendo para concretar las actividades o procesos.

Mani, Barua y Whinston (2010) proponen que la naturaleza de cada proceso o actividad tercerizada como así también su requerimiento y manejo de información, deben ser tomados en cuenta como factores críticos a la hora de gestionar la tercerización.

Sin embargo, la tercerización conlleva ciertas variables que pueden generar una falla en la coordinación. Se podrían considerar, entre otros, factores culturales, humanos, diferencias estratégicas, discordancias en los sistemas de información, distancias geográficas, horarias y hasta de lenguaje.

### **2.5.1 Teorías de coordinación**

En vista a posibles problemas de coordinación por causas de tercerización, cuando dos o más actividades o procesos se interconectan, Srikanth y Puranam (2008) explican la existencia de dos estrategias reconocidas pero opuestas, y que son llamadas de diversas maneras según el autor que la

trate. Tal como citan los autores antes mencionados, esta dicotomía es denominada por Baldwin y Clark (2000), como coordinación modular versus coordinación integral.

Coordinación Modular: Indica rediseñar las tareas y minimizar la interdependencia, generando procesos más estructurados y estandarizados, con reglas y procedimientos que evitan la desorganización de la información. Esta estrategia es cara debido al costo de la reestructuración de tareas, y requiere de mucho conocimiento de los procesos para poder ser llevada a cabo.

Coordinación Integral: Consiste en crear mejores oportunidades para la comunicación entre los actores a modo de poder predecir mejor las acciones de cada uno. Esto se consigue mediante mejoras en la infraestructura de IT, inversión en aparatos de telecomunicación, educación en técnicas de colaboración a la hora de relacionarse, etc.

No obstante, los autores Srinakanath y Purunam (2008), proponen una nueva alternativa que asegura la coordinación de manera tácita, en la medida en que los individuos puedan coordinarse a partir de tener conocimientos en común, y sin necesidad de comunicación explícita. Básicamente, se busca que los actores posean cierta base de conocimientos en común en cuanto a información pertinente, que permita a partir de ella predecir las acciones que debería tomar el otro actor. Sin embargo, los autores señalan que esta estrategia podría ser perjudicada por la preexistencia de cierta base de conocimientos como el lenguaje, la cultura, la religión o experiencias previas, que generen discordancias en la coordinación.

## **2.6. Síntesis del capítulo**

A continuación se presenta un cuadro que sintetiza los principales conceptos analizados a través del marco teórico, agrupándolos por categorías de análisis.

<b>Tercerización: Razones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costos</li> <li>- Intención de focalización en actividades primarias</li> <li>- Mejora de calidad</li> <li>- Rápido crecimiento del mercado</li> <li>- Fomento a la innovación</li> <li>- Reserva de capital</li> </ul>
<b>Proceso de tercerización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definir actividades clave o centrales de la empresa</li> <li>2) Evaluar actividades relevantes de la cadena de valor y analizar costos de tercerizar (monetarios y de oportunidad)</li> <li>3) Comparar costos entre hacer y comprar</li> <li>4) Análisis de la relación con el proveedor</li> </ol>
<b>Beneficios de tercerizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costos</li> <li>- Ventaja competitiva: expertos se ocupan de dicha actividad mientras que la empresa se centra en otras actividades</li> <li>- Ahorro de recursos</li> <li>- Aumento de presencia en el mercado sin necesidad de expansión</li> <li>- Flexibilidad: Permite cambios tecnológicos veloces y disruptivos</li> </ul>
<b>Riesgos de tercerizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de las actividades centrales</li> <li>- Dependencia del proveedor</li> <li>- Mala calidad de servicios o productos</li> <li>- Baja moral de empleados</li> <li>- Pérdida de coherencia interna</li> <li>- Problemas de confidencialidad y pérdida de derechos intelectuales</li> <li>- Pérdida de flexibilidad estratégica</li> <li>- Aparición de costos inesperados: costo de gestión, costo de coordinación, etc.</li> </ul>
<b>Coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación modular</li> <li>- Coordinación integral</li> <li>- Coordinación tácita</li> </ul>

Como se pudo observar en el marco teórico, la tercerización es un sistema que se ha incrementado sensiblemente durante los últimos años, y que posee grandes ventajas para apalancar la estrategia del negocio. Sin embargo la gestión de la tercerización no es simple, y requiere de un análisis minucioso de los costos asociados a ella, en especial los costos de coordinación.

A continuación veremos cómo dos empresas tecnológicas enfrentan estas dificultades.

# CAPÍTULO 3

## “Estudio de casos”



Universidad de  
**San Andrés**

## **CAPÍTULO 3: Estudio de casos**

### **3.1. Pink Argentina**

Pink Argentina pertenece al grupo Pink, empresa multinacional especializada en productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos, y otras tecnologías. Su principal producto, y con el que se hizo conocido, es el motor de búsqueda, aunque también ofrece otros servicios como mapas, redes sociales, y demás utilidades.

Con más de un millón de servidores y centros de datos repartidos por todo el mundo, el buscador de Pink es el más visitado a nivel mundial. En la actualidad, Pink posee más de 70 oficinas en más de 40 países alrededor del mundo.

Dado que el buscador es gratuito como así también las versiones básicas de sus aplicaciones, Pink esboza su negocio principal en la venta de publicidades.

#### **3.1.1. Tercerización en Pink Argentina**

En Pink Argentina, casi todas las áreas de la compañía presentan algún tipo de tercerización. Esto se debe fundamentalmente a la existencia de una estrategia corporativa, repetida en todas las oficinas del mundo, que busca mantener a sus empleados enfocados en las actividades core y evitar que dediquen su tiempo a tareas repetitivas o rutinarias, de escaso impacto o que requieren poco valor agregado por parte de las personas.

La compañía posee estándares muy altos a la hora de contratar personal, por lo que la tercerización también permite que estos empleados puedan desempeñarse en puestos desafiantes y con posibilidades de crecimiento a corto plazo. A su vez, la cantidad de empleados en la empresa es una medida de eficiencia para la compañía. Buscan generar gran valor, con pocos empleados: “Menos es más”.

En el caso de Pink Argentina, la reducción de costos no se encuentra entre las principales razones para tercerizar. Por el contrario, ellos comprenden que al tercerizar, sus costos económicos son mayores al contratar a los mejores proveedores, exigir altos niveles de performance, organizar trainings, etc., como así también reconocen costos de coordinación. Sin embargo, deciden tercerizar por razones estratégicas ya que la tercerización disminuye riesgos y ataduras para la compañía, lo cual facilita la posibilidad de irse del país de ser necesario.

Dada la posición del contacto clave dentro de la empresa, se enfocará el análisis en el área de finanzas, teniendo en cuenta todos los procesos que se tercerizan dentro del área. Sin embargo, la mayoría de la información relacionada a los problemas de coordinación, modos de coordinación, estilo de trabajo de los proveedores contratados, exceptuando datos específicos, se replica en las demás áreas de la empresa. En el área de finanzas, se pueden mencionar las siguientes tareas que han sido tercerizado a reconocidas empresas de consultoría y *outsourcing*: Teneduría de libros contables bajo normas locales; declaraciones de impuestos bajo normas locales; administración de personal bajo normas locales; cuentas por cobrar a nivel corporativo; cuentas por pagar y atención de consultas de proveedores a nivel corporativo; cálculos de provisiones a nivel corporativo; altas, bajas y modificaciones de activos fijos a nivel corporativos; conciliaciones de cuentas bancarias a nivel corporativo.

#### Selección del proveedor

Pink Argentina posee diversos proveedores, mayormente empresas reconocidas y con renombre. Los proveedores mayormente son elegidos de forma global, de manera que los países de Latinoamérica deben alinearse con esas elecciones. Algunos proveedores se ocupan de distintas tareas, mismo para distintos departamentos; mientras que otros se ocupan de tareas muy específicas.

#### Coordinación

Todas las tareas tercerizadas por Pink Argentina, en mayor o menor medida, se relacionan con otros procesos dentro y fuera del área de Finanzas. Este

es uno de los mayores desafíos que se tiene en la empresa, debido a que es muy complicado asegurar la coordinación dentro de un mismo área, más aun hacerlo con otras áreas. Los diversos proveedores suelen competir entre sí, negándose datos o remarcando errores del otro, lo cual dificulta el trabajo en equipo y marca diferencias difíciles de reconciliar que imposibilitan la coordinación armoniosa de los procesos. Por lo cual parte del trabajo de los empleados permanentes de Pink Argentina es actuar como intermediarios, procurando la cooperación y haciendo hincapié en la importancia del trabajo en equipo. Sin embargo esta mediación se torna ardua y requiere de tiempo, el cual se pierde en trabajo.

Para lograr comunicación con los diversos proveedores, la empresa se apoya en herramientas tecnológicas como el *e-mail*, chat, calendarios compartidos, documentos compartidos y videoconferencias. Dichas herramientas son especialmente importantes en ocasiones donde los procesos interrelacionados se realizan por distintas personas y empresas en diversas partes del mundo.

Dada la importancia que tiene la tercerización para esta empresa como estrategia de negocios, Pink ha designado un puesto de trabajo, el cual es cubierto por un representante por oficina en latinoamerica, que se hace cargo de la coordinación y supervisión de los procesos tercerizados. Este coordinador, es el responsable de reportar inconvenientes a la casa matriz, juntar información, realizar análisis, y facilitar la integración y coordinación de los procesos o actividades tercerizadas con la empresa contratante.

En cuanto al coordinador del area contable, este se apoya en la utilización de varias herramientas de control para realizar su trabajo como lo son las auditorias, controles presupuestarios, métricas de errores, seguimiento de vencimientos a través de un sistema corporativo centralizado, etc. A su vez, se trabaja proactivamente en la mejora de los procesos, como así también en nuevos métodos para mejorar la coordinación del trabajo y los resultados.

En Pink Argentina, constantemente trabajan sobre la medición de la eficiencia de la tercerización, y hacen extensos análisis de los costos inesperados y los costos de coordinación en los que incurre la empresa. A partir de estas evaluaciones procuran corregir activamente la *performance* de los distintos proveedores.

## Problemáticas

Al ser una empresa que terceriza un gran número de actividades, a diversas empresas proveedoras alrededor del mundo, y debiendo responder ante los requisitos de la casa central, Pink Argentina enfrenta grandes problemas aparejados a la tercerización. Principalmente, tal como resalta el contacto entrevistado, los costos inesperados y en gran medida los costos de coordinación son el principal riesgo para la empresa. Dentro de los principales problemas se puede resaltar en primer lugar que al tercerizar ciertas actividades, estas recaen en manos de trabajadores de la empresa proveedora quienes lógicamente no responden necesariamente a los estándares buscados por Pink. Por esta razón, es muy probable una vez comenzado el trabajo en conjunto con la empresa tercerizadora, que se identifiquen asperezas, bajo desempeño del empleado de la proveedora y/o inaptitud para el puesto de trabajo visto desde la perspectiva de Pink. Esto puede generar graves problemas al dificultar las relaciones internas, requerir de gestión especializada para integrar al trabajador a las normas y estilos de trabajo propuestos por Pink, como así también dificulta al trabajo cuando por ejemplo un trabajador no posee ciertos conocimientos necesarios como lo es el conocimiento de idiomas para trabajar a nivel internacional.

En un segundo lugar, se pueden mencionar problemas de alta rotación y cuadros de reemplazo. Las empresas proveedoras son en mayor grado consultoras que suelen presentar altos índices de rotación. Adicionalmente, el entrenamiento de cada uno requiere esfuerzos adicionales del coordinador que se pierden cada vez que una persona decide repentinamente renunciar a una consultora. Si bien existen instructivos de trabajo y se intenta que se hagan entrenamientos y traspaso de tareas internamente, en aquellos puestos donde no hay empleados, el coordinador tiene que ocuparse de los entrenamientos ante cada instancia de rotación, actividad que consume tiempo y atrasa el trabajo.

Por otro lado Pink Argentina se enfrenta a fallas de comunicación. En este punto los principales problemas se generan por la diferencia horaria, el idioma, y la cultura de trabajo. Cada proveedor y en cada parte del mundo presentan distintas modalidades laborales y diferencias culturales que causan problemas a la hora de comunicarse, generando malos entendidos,



desconfianza, re-procesos y pérdidas de tiempo adicional, especialmente por parte del coordinador que debe intervenir permanentemente para conciliar entre las partes.

Un cuarto problema frecuente en la empresa se relaciona con la definición del alcance de las tareas en el contrato. Cada proveedor de servicios tercerizados tiene una extensión de tareas muy acotada y limitada. Los procesos están definidos de forma explícita en instructivos y cuando algún elemento se aleja de lo estrictamente esperado, la empresa proveedora no se hace responsable de buscar posibles soluciones porque está fuera de su alcance, por lo cual no tienen motivación suficiente como para mejorar o superar las barreras de lo explícitamente indicado en el contrato. Esto también genera una sobrecarga para el coordinador que debe involucrarse para que se resuelva cualquier pequeño inconveniente y que las tareas puedan seguir su curso normal.

Por último, aunque no menos importante, se pueden indicar problemas para trabajar en equipo entre las diversas compañías que brindan los servicios de tercerización. Las tareas están repartidas entre demasiados colaboradores y proveedores, generando que se requiera de un excesivo trabajo en equipo para el cual es muy necesaria la coordinación. Sin embargo, se pueden generar cuellos de botella en ocasiones en los que alguna persona no trabaje a la par de sus compañeros, no permitiendo así completar los procesos. Por otro lado, al poseer los proveedores pequeñas tareas dentro de grandes procesos, no poseen claridad de todo el flujo de información ni visión del proceso completo. Esto genera una ineficiencia en los procesos ya que puede llevar a la superposición o duplicación de tareas por desconocimiento del trabajo de las otras partes. Finalmente, dado que los proveedores cultivan una gran competencia entre sí, y que no siempre reciben incentivos suficientes para alinear sus objetivos particulares con los de Pink, el equipo suele no tener un mismo objetivo en común, imposibilitando la correcta dinámica del trabajo en equipo.

Estos problemas mencionados surgen por un lado a causa de la gran cantidad de proveedores que posee Pink Argentina, debiendo estos comunicarse y trabajar entre ellos lo cual genera cuellos de botella, malos entendidos y requiere de grandes esfuerzos en coordinación. Pink Argentina no solo debe

ocuparse de la coordinación con los proveedores, sino también con otras oficinas en el mundo. Por otro lado, estos proveedores suelen ser variados en cuanto a nacionalidades, idiomas y horarios. Por esta razón se suele complicar el trabajo debido a diferencias horarias, diferencias de idioma que llevan a una complicada comunicación o interpretación de las tareas. Problemas como la alta rotación, la falta de trabajo en equipo, las fallas en la comunicación, las barreras culturales y de idioma, sumados la insatisfacción que tiene el personal tercerizado al recibir diferente tratamiento del que reciben los empleados de la compañía por igual dedicación de su tiempo y esfuerzo, genera mucha desmotivación. Esto tiene impacto además en los propios empleados de la compañía, ya que ellos se encontrarán trabajando con gente que, por desmotivación, no estará dispuesta a esforzarse o alcanzar objetivos más allá de lo estrictamente necesario. Los empleados de Pink Argentina experimentan la sensación de estar luchando solos en un equipo que no está tan comprometido como ellos, lo cual genera un mayor desgaste que podría afectar su desempeño en el largo plazo y también la rotación interna.

#### Resolución de problemas

En la mayoría de los casos, ante problemas graves de coordinación, Pink Argentina decidió realizar instructivos más claros y detallados. Hoy en día se trabaja mucho en herramientas de control y actividades que permitan integrar a los proveedores a las dinámicas de la empresa para disminuir los errores e ineficiencias derivadas de las desventajas de tercerizar. Una solución que encontraron fue aumentar la frecuencia de las reuniones entre las partes involucradas a través de videoconferencias o estableciendo reuniones presenciales mensuales. Los trainings resaltan claves también, dado que quita presión de los empleados quienes se deben ocupar de enseñar a los empleados de las proveedoras, y a su vez se asegura que las empresas contratadas reciban un mensaje claro y consiso de las formas de trabajo deseadas y las expectativas que se posee de la empresa proveedora. Por otro lado, dado el alto nivel de desmotivación que sufren los empleados de la empresa proveedora, Pink Argentina está analizando comenzar a realizar un

programa de incentivos para dichas empresas, para que experimenten los mismos beneficios que sus empleados, pero todavía pudiendo beneficiarse de la flexibilidad que les otorga la tercerización.

Existen sin embargo, muchos casos de tercerización que sufren problemas de coordinación, y no pudieron todavía resolverse de raíz. Muchos de estos problemas, por ejemplo en el área de finanzas, son inherentes a la estructura que se pretende mantener. Esto es una gran desventaja para la empresa, pero al tener que responder a normas que provienen de la casa matriz, Pink Argentina no puede ir contra la estrategia de la empresa decidiendo incorporar nuevos empleados que cubran las actividades tercerizadas. Por el contrario, deben continuar analizando y probando diversas maneras que permitan mejorar la coordinación y asegurar la eficiencia que buscan en Pink. En casos donde no se encuentra solución, una salida es el cambio de proveedor, aunque es costoso realizar esa migración.

### **3.1.3. Análisis del caso**

El caso de Pink Argentina es realmente interesante ya que se puede ver representado una situación extrema de tercerización en donde no solo se tercerizan actividades soporte en términos de Porter (2000), sino que también se desligan de toda aquella actividad rutinaria que genere un “gasto de recursos humanos” y no requiera de creatividad, innovación, etc.

La principal razón por la cual se decide tercerizar tanto en Pink Argentina, como en sus oficinas a nivel mundial, es totalmente estratégica, para permitirse focalizar en tareas *core*, como así también poder responder a los vertiginosos cambios del mercado y a su nivel de crecimiento. Siguiendo el estudio presentado por Relph y Parker (2014), Pink Argentina responde al 36% de las empresas que tercerizan con el propósito de focalizarse en las actividades primarias. Sin embargo, llamativamente, la empresa no se beneficia de una posible reducción de costos a partir de la tercerización como lo hace la mayoría de las empresas. Ellos comprenden que a pesar de tener que invertir mayor dinero que si contratasen personal permanente, la tercerización es necesaria para seguir su estrategia de negocios.

Dada que la necesidad de tercerizar está dada por la casa central, Pink no suele responder necesariamente al proceso de decisión de tercerización tal como lo presenta McIvor (2015). Por el contrario, en muchas ocasiones se comienza tercerizando, y luego se analizan los costos, beneficios y se buscan posibles soluciones una vez comenzada la tercerización. Lo que sí resulta importante para la empresa es la relación con el proveedor debido a la gran cantidad de información confidencial que deben compartir con ellos; asegurar la confianza y realizar contratos de confidencialidad es clave. Por otro lado, la excelencia es buscada por la empresa, por lo que el proveedor seleccionado siempre deberá presentar grados de alta exigencia y responsabilidad a la hora de trabajar. Pink Argentina, por otra parte, busca constantemente invertir en la relación con sus proveedores, realizando trainings, compartiendo misiones, incluyendo a la empresa proveedora en la totalidad de Pink para que se sientan parte.

Siguiendo la lógica de Leavy (2004), Pink Argentina utiliza la tercerización para beneficiarse de la *expertise* de la empresa proveedora en ciertas actividades, mientras que sus empleados pueden centrarse en actividades centrales. Esta estrategia brinda una ventaja competitiva a la empresa al tener a sus empleados con total disponibilidad para crear, imaginar y realizar trabajos más innovadores. Esto lleva al siguiente beneficio que ofrece a esta empresa la tercerización, que responde al ahorro de recursos que propone McIvor (2005). Así, Pink ahorra recursos en aquellas tareas que no poseen gran valor en la empresa, pudiendo los empleados dedicar sus fuerzas a la excelencia de los productos y servicios de Pink. Al ser Pink una empresa de gran relevancia a nivel mundial, se encuentra en constante cambio y crecimiento, por lo que la tercerización ayuda a que puedan continuar aumentando su presencia en el mercado sin grandes necesidades de expansión. Este beneficio respondería a las necesidades que se plantean en la empresa en donde buscan realizar grandes trabajos pero a partir de pocos empleados. A su vez, la tercerización les ofrece una gran flexibilidad al poder realizar cambios vertiginosos en casos de necesitar mudar la oficina, reducir personal, o simplemente modificar las formas de trabajo.

Sin embargo, a la hora de tomar la decisión de tercerizar, Pink Argentina conoce los riesgos en los que incurre. En un primer lugar, se halla el

problema de dependencia del proveedor que establece McIvor (2005). En el caso de estudio se puede ver este problema de forma clara ya que al trabajar con muchos proveedores y debiendo trabajar en equipo, se depende mucho del trabajo, la información, y la comunicación que se pueda recibir por parte del proveedor. Pink posee muchas actividades tercerizadas, por lo que depende en gran medida de sus proveedores para poder concretar los trabajos. En segundo lugar en muchos casos el informante clave ha señalado casos de desmotivación ya sea por parte de los empleados de Pink quienes no sienten que los proveedores trabajen a la par, o por parte de los proveedores quienes no poseen los mismos beneficios que los empleados de Pink por lo que se sienten ajenos a la empresa. Estos casos responderían al riesgo de baja moral de los empleados, quienes pueden sentirse desprotegidos por la compañía.

Por otro lado, Pink Argentina terceriza muchas actividades, de muchas áreas, a diversos proveedores. Tal como se estudió en el caso, esto genera que a veces las tareas estén tan desglosadas que puede existir una pérdida de coherencia interna en la que se complique el flujo de información e ideas como así también surjan problemas de superposición de tareas o espacios vacíos de tareas sin hacer. Por último, y resumiendo el problema principal que surge en Pink Argentina a causa de la tercerización, se ven grandes costos de coordinación debido a la naturaleza de la estrategia como así también el gran número de proveedoras que posee la empresa. Tanta es la necesidad de coordinar, que la empresa se vio obligada a crear un puesto de trabajo fijo con el propósito de responder ante los costos de coordinación e intentar reducirlos.

A partir de todos los problemas que se mencionaron anteriormente, se puede decir que resulta evidente que a pesar de todas las ventajas estratégicas que provee la tercerización, cuando se decide tercerizar en gran escala como lo hace Pink, este debe realizar un arduo estudio de pros y contras, evaluando seriamente los potenciales problemas de coordinación, y la gran desmotivación que genera tanto a los empleados internos como los proveedores.

Está claro que la creación de sistemas de información es un elemento clave a la hora de buscar la coordinación dentro de Pink Argentina. Especialmente, en

esta empresa donde los procesos están tan interconectados, y las tareas tan dispersas entre distintos proveedores, la información es tomada como un factor crítico y gestionada con mucho cuidado y contando con el rol de un coordinador que analice la calidad de la misma. Se podría decir, que a causa de este agente coordinador, la empresa Pink Argentina lleva a cabo una coordinación modular en términos de Baldwin y Clark (2000). En cierta forma, en pos de buscar una correcta coordinación se ha buscado crear procesos más estructurados a través de manuales y listados de tareas, pero a su vez, se ha creado un puesto de trabajo con tareas específicas en pos de asegurar el control de las reglas y procedimientos y evitar la desorganización de la información. Por otro lado se puede suponer que Pink, a su vez, lleva a cabo coordinación integral para complementar el rol de coordinador. Se intenta constantemente mejorar las oportunidades de comunicación, creando nuevos canales, asegurando las reuniones y hasta generando programas de entrenamiento para que tanto los empleados como los proveedores puedan tener conceptos alineados a la hora de trabajar lo cual mejora la comunicación.

En síntesis, se puede decir que Pink Argentina es un claro ejemplo de una empresa que a pesar de los grandes costos y desventajas que le genera la tercerización, ha puesto en la balanza como prioritario la estrategia, beneficiándose de la tercerización y tratando de acomodar su empresa en pos de poder llevarla a cabo.

### **3.2. Tienda Nube**

Tienda Nube es una plataforma de *e-commerce* que permite crear tiendas online para la venta y publicación de productos por internet. Actualmente, esta conformada por 60 personas efectivas y poseen más de 130.000 tiendas creadas, llevando tan solo 8 años en el mercado. Dicho crecimiento se debe a la facilidad en el uso de la plataforma, y la oferta de plantillas y recursos que se le ofrecen a las empresas contratantes para que puedan personalizar y administrar sus tiendas de forma rápida e intuitiva, sin grandes conocimientos de informática.

En Tienda Nube, el producto innovador es el principal pilar y ventaja competitiva de la empresa, y el diseño, es una parte fundamental del producto.

### **3.2.1. Tercerización en Tienda Nube**

Tienda Nube, como la mayoría de las empresas de tamaño pequeño, realiza tercerización de procesos secundarios como lo son la contaduría y asesoramiento legal. La causa de esta tercerización de procesos es por un lado la reducción de grandes costos fijos en instancias en que todavía son pequeños y optan por invertir el capital mayormente en el *core* de la empresa, la programación *web*. Por otro lado, la contratación de abogados o contadores requiere de inversión en infraestructura como así también un alto caudal de trabajo para poder mantener los puestos ocupados full time, factores que Tienda Nube todavía no está preparada para afrontar. Por otro lado, en sus inicios, no considerándola como una actividad central al negocio se decidió, en el marco de ofrecer un mejor servicio, tercerizar el diseño *web*. De todos los socios que habían comenzado con el emprendimiento, en su totalidad ingenieros informáticos, ninguno poseía el *skillset* del diseño *web*, por lo cual, evitando incurrir en grandes gastos de contratación y el riesgo de pagar un salario fijo, se decidió buscar un diseñador por fuera de la empresa, tercerizando la actividad.

Las principales razones que se alegan para haber tomado esta decisión son principalmente una búsqueda de reducción de costos, o evitar incurrir en costos fijos. Por otro lado, la decisión fue estratégica al haber sido planeada como complemento al producto que ofrecían. Dicha tercerización terminaría ayudando a mejorar el producto e insertarse en el mercado con mejores especificaciones.

#### Selección del proveedor

Actualmente, Tienda Nube posee diversos proveedores en lo que refiere a distintos tipos de asesoramientos y metodologías. Dependiendo del tipo de trabajo a realizar, se les paga por objetivos o por horas trabajadas. En el

comienzo, en lo que refería al diseño, poseían solamente un proveedor. Se contrató un estudio de diseño que estaba comenzando, por lo cual el servicio era relativamente económico. Este factor fue realmente importante a la hora de la selección dado que Tienda Nube todavía contaba con muy bajos recursos económicos. El proveedor era amigo de un socio de Tienda Nube, por lo que la confianza en él hizo que no se tengan segundos pensamientos acerca de la decisión de contratarlos. En una primera instancia, se les entregó al estudio el trabajo de creación del logo de la empresa. Era una actividad pequeña, pero representaba la calidad y estilo de trabajo del estudio. Tomando en cuenta únicamente la calidad del trabajo entregado, se decidió avanzar en el trabajo con dicho proveedor para asuntos más relevantes.

### Coordinación

Al haber comenzado a tercerizar en los inicios de la creación del emprendimiento, los procesos todavía no estaban correctamente definidos ni especificados los roles. Sin embargo, el equipo de Tienda Nube tenía muy en claro lo que quería, y a partir de allí comunicaban con exactitud y detalles los requerimientos del trabajo final que tercerizaban tanto al estudio de diseñadores como a sus abogados y contadores. El equipo de Tienda Nube esta conformado por ingenieros, por lo cual suelen trabajar en búsqueda de la “subjetividad cero”. Con este término se refiere a evitar cualquier clase de elaboración personal, debiendo atarse a la exactitud del pedido. Se utilizan fórmulas y palabras específicas que evitan la subjetividad a la hora de realizar las tareas.

Se hacía uso de Google Docs, creados especialmente para establecer comunicación con el estudio de diseñadores, en el cual definían todas las especificaciones al máximo nivel de detalle, e intentando dejar el mínimo margen de error.

A través de los Google Docs, se definieron *deadlines* y se enviaban notificaciones para hacer cumplir las tareas. Martín Palombo, durante la entrevista, resaltó que hoy en día hubiesen usado un *software* más completo



y de visualización más sencilla como lo es por ejemplo *Trello*<sup>4</sup>. El servicio de *email* como también comunicaciones telefónicas, eran fundamentales para la comunicación tanto con el estudio de diseñadores como con otros proveedores (contadores y abogados). Más aún, al ser un producto digital, ambos lados podían deliberar acerca del mismo, sin tener que estar en mismo lugar, simplemente mirando la pantalla de una computadora.

Las indicaciones y manejo de la comunicación con el proveedor de diseño estaban a cargo del líder del proyecto. Este funcionaba como único *point of contact* (POC) y se encargaba del envío de trabajos como de coordinar el *feedback* interno. Tienda Nube se acostumbró a una vez recibida la primera versión del trabajo, realizar rondas de *feedback* interno que luego eran comunicadas al proveedor hasta llegar al producto final.

Existen en Tienda Nube una gran variedad de proyectos prioritarios que requieren tanto de programación, a cargo del equipo de la empresa, como de diseño, actividad tercerizada. En dichos casos, la coordinación es indispensable para lograr que fluya bien el trabajo, que ambas partes se mantengan productivas, y que se logren conjugar ambas actividades en un solo producto.

Existía una gran interdependencia entre el diseño tercerizado y la programación del producto final, por lo cual, desde Tienda Nube, sintieron indispensable compartir con el estudio de diseñadores los objetivos y el contexto que enmarca el trabajo en la empresa, para hacerlos parte de su misión y generarles cierto grado de motivación que los haga trabajar en pos del beneficio de Tienda Nube.

### Problemáticas

Sumado a las incertidumbres propias del inicio de un emprendimiento, a Tienda Nube se le agregaron problemas de coordinación entre la empresa y sus proveedores.

Por el lado de los proveedores de asesoramiento contable y legal, los principales problemas se relacionan con la calidad del trabajo entregado como así también la tardanza en los tiempos de entrega. Tienda Nube sufrió

---

<sup>4</sup> Trello es una aplicación web que permite gestionar proyectos de manera sencilla y visual.

muchos casos en que al pedir ciertas correcciones, los proveedores han devuelto el trabajo sin revisión ni modificaciones.

Con respecto al estudio de diseñadores, en términos generales, se puede hablar de tardanzas en la entrega de ciertos trabajos y falta de comprensión de los pedidos hechos por los miembros de Tienda Nube. Hablando propiamente del trabajo, tal como dice Martín Palombo, al tercerizar el diseño, se logró contribuir potencialmente en áreas de alto impacto. Sin embargo, se puede entrever que el proveedor no posee ni la visión, ni la pasión por el producto al igual que la empresa contratante, por lo cual los resultados finales al igual que el proceso de creación se veían afectados. Tienda Nube tenía completamente tercerizada una actividad fundamental, que estaba directamente relacionada con el resto del proceso de generación del producto final. A pesar de haber tomado esta decisión de tercerización en búsqueda de una reducción de costos, fueron incurriendo en un aumento de costos inesperados principalmente de tiempo y gestión. En varias ocasiones los miembros del equipo terminaban corrigiendo los trabajos por sus propios medios, o evitando entregar ciertas tareas al estudio de diseñadores para poder agilizar el proceso sin tener que verse inmersos en arduas tareas de comunicación de objetivos y control sobre el trabajo de los diseñadores. Lamentablemente, el diseño es fundamental para competir en el arduo mercado *online*, por lo cual al no querer tercerizar todos los trabajos por falta de tiempo, se hallaban con productos terminados a tiempo pero de baja calidad visual.

La tercerización del diseño fue en su mayoría exitosa en cuanto a los resultados obtenidos, sin embargo, existió una gran desventaja que perjudicó a Tienda Nube: la falta de exclusividad con el proveedor. Al tercerizar, muchas veces no se logra asegurar exclusividad con el proveedor, como así tampoco trabajar con un equipo que pone todas sus energías por la misión de la empresa contratante, ya que posee sus propios objetivos y misiones. Para Tienda Nube, esto fue un problema al verse ante la situación de perder prioridad para el proveedor con la inminente aparición de nuevos clientes que pagaban mayor cantidad de dinero o requerían de trabajos de mayor relevancia. Se lamenta por otro lado que el *Know-how* queda fuera de la empresa, generando que se requiera rearmar los procesos y las

especificaciones acerca del diseño ya sea al migrar la actividad a otro proveedor o al decidir terminar con la tercerización y contratar a su propio diseñador.

### Resolución de problemas

En cuanto a los abogados y contadores, Tienda Nube continua trabajando con estos proveedores. Al ser todavía tan pequeños, deben convivir con los conflictos de coordinación al no poder tener a sus propios abogados y contadores que trabajen dentro de la organización y sigan sus tiempos y objetivos. Sin embargo, por parte de Tienda Nube, hubo un gran esfuerzo por comprender los conflictos y buscarles soluciones rápidas y económicas. Es así como día a día intentan materializar los pedidos de forma escrita, a través de e-mails o estableciendo listados de pedidos, de forma de poder controlar el trabajo de dichos proveedores.

Por otro lado, Tienda Nube optó por terminar los lazos con el estudio de diseñadores, entendiendo que de esta forma lograrían mejor coordinación interna, que llevaría a mayor eficiencia y efectividad en la búsqueda de los resultados deseados. Sin embargo, hasta tomar dicha decisión, se intentaron mitigar los conflictos. Luego de cada entrega, establecieron un proceso en el cual se analizaba qué había salido mal, y cómo se podría mejorar para el futuro. Se trató de asegurar excesiva comunicación para evitar problemas relacionales, y dar visibilidad y transparencia al descontento con los trabajos realizados, las relaciones personales y el manejo de los tiempos.

### **3.2.2. Análisis del caso**

El caso de Tienda Nube, permite analizar a partir de hechos reales, la aplicación de la estrategia de tercerizar. En este caso, se llevó a cabo la tercerización desde el comienzo de la empresa, tanto para tareas de diseño, las cuales eran consideradas actividades secundarias, como para asesoramiento legal y contable, tareas que continúan tercerizadas luego de 8 años.

Entre las principales razones que llevaron a los directores de Tienda Nube a decidir tercerizar, se resalta la reducción de costos. Es evidente, que en el

inicio de una empresa, los bajos recursos incentivan a considerar la opción de tercerizar toda aquella actividad que no se considere *core*, como así también aquellas actividades que se consideren que se pueden realizar mejor afuera, mientras que se evita incurrir en costos fijos. Estas razones para tercerizar, certifican tres de las propuestas por Relph y Parker (2014): reducción de costos, focalización en el *core* y reserva de capital.

En términos de Hietalahti y Kuoppala (2009), las razones de tercerización responden a la lógica de las primeras generaciones, en donde la reducción de costos y maximización de beneficios eran la principal causa de tercerización.

Sin embargo, Tienda Nube presenta una clara ausencia de análisis previo a la tercerización. No se identifica en el caso un proceso de tercerización claro y analítico como nos propone McIvor (2005) en su modelo de cuatro etapas. En un primer momento, se puede identificar la mayor falla de Tienda Nube, al no haber definido claramente las actividades centrales de la empresa. De haberse realizado tal etapa, habrían podido identificar la relevancia que posee el diseño en el producto ofrecido. A pesar de ser la programación la actividad más fuerte y en la cual los directores poseen mayor *expertise*, esta debe estar acompañada por el diseño para lograr competitividad en el mercado actual.

Por otro lado, la etapa dos y tres propuestas por el autor tampoco se realizan correctamente, debido a que se evitó analizar los costos de tercerizar. Evidentemente, la tercerización era una solución fácil y rápida frente a las circunstancias monetarias a las que se encontraba Tienda Nube. Sin embargo, al no haber identificado el diseño como actividad central, no se pudo reconocer los altos costos que dicha actividad aparejaría en cuanto a costos de oportunidad y costos de gestión. Por último, en el caso se puede ver la falla en la búsqueda de proveedor, contratando por amistad, y sin cotejar diversas opciones que se coincidan en mayor medida con las metodologías y formas de trabajo de Tienda Nube.

Tal como indica McIvor (2005), se certifica en el caso el beneficio de reducción de costos, principalmente costos fijos que implicaría la contratación de abogados, contadores y diseñadores. Al ser una empresa pequeña, mantener un nivel bajo de contrataciones fijas implica un gran ahorro de

recursos tanto proveniente de sueldos como de necesidades de infraestructura. Dicho ahorro permite a la empresa invertir más dinero en desarrollo de su producto y asegurar los mejores empleados en materia de programación. Por otro lado, Tienda Nube, con todas sus tercerizaciones, consiguió reforzar su ventaja competitiva, hallando expertos que se ocupen de ciertas actividades, para poder así la empresa centrarse en la programación.

Es necesario insistir que en el caso del diseño, al no haber podido identificarlo como una actividad central, este beneficio a la larga se convirtió en una desventaja. Este riesgo certificaría lo propuesto por Lonsdale y Cox (1998), conocido como una pérdida de las actividades centrales. A su vez, Tienda Nube sumó a este problema una gran dependencia del proveedor de diseño, quienes se volvieron indispensables a la hora de finalizar los productos, aunque brindando en muchos casos, una mala calidad de producto. El mayor problema de los resultados que otorgaba dicho proveedor es la pérdida de tiempo en realizar correcciones como así también el tiempo que comenzaron a tardar en la entrega de productos una vez que comenzaron a crecer y adquirir más clientes. En el caso de los contadores y abogados, la mala calidad de algunos trabajos entregados también se volvió un riesgo, que generó que se les deba asignar un control especial a los trabajos entregados para evitar errores graves. Se ve claramente en el caso de Tienda Nube, como con todos los proveedores surgieron costos inesperados de tercerizar, tal como presentan Lonsdale y Cox (1998), y refuerza McIvor (2005). Los altos costos de coordinación como de control y gestión de la información fueron perjudicando a Tienda Nube, duplicando su trabajo y haciéndolos reconsiderar los beneficios de tercerizar. En el caso de los asesores legales y contables, los costos de gestión son altos, sin embargo frente al análisis, sigue siendo conveniente para Tienda Nube mantener la tercerización. Sin embargo, la relación con el estudio de diseño generaba grandes costos de gestión, los cuales fueron incrementando a medida que el estudio crecía y Tienda Nube perdía exclusividad. Tienda Nube sufrió en gran medida estos costos, muchas veces haciéndose cargo de las tareas tercerizadas para evitar duplicar el trabajo, sin embargo no teniendo gente especializada dentro de la empresa. En cierto modo, se

intentó llevar a cabo una coordinación integral, que en términos de Srinkanath y Purunam (2008), que consiste en mejorar las oportunidades para la comunicación. Sin embargo, no fue suficiente el esfuerzo realizado para que los costos de gestión y coordinación disminuyeran.

Se puede agregar un problema no mencionado en el marco teórico, que tiene que ver con la pérdida de información y de aprendizaje. Tal como indicó el contacto clave dentro de Tienda Nube, una gran desventaja que afectó a la empresa fue que luego de finalizar con la tercerización de diseñadores, tuvieron que arrancar de nuevo: creando las especificaciones de la tarea, educando a los nuevos empleados, redefiniendo las especificaciones de los productos, etc. Tienda Nube reconoció esto como una gran pérdida ya que todos los aprendizajes y conocimientos acumulados junto al estudio durante varios años se fueron con la ruptura del lazo, y no quedaron dentro de la empresa.

En síntesis, Tienda Nube es un gran caso para reconocer como en muchos casos, en búsqueda de reducción de costos a través de la tercerización, se termina incurriendo en costos mayores, a veces no esperados ni analizados, como lo son los costos de coordinación y gestión.

Universidad de  
**San Andrés**

# CAPÍTULO 4

## “Conclusiones”



Universidad de  
**San Andrés**

## **CAPÍTULO 4: Análisis y Conclusiones**

### **4.1. Análisis comparativo**

En camino a responder la pregunta de investigación, es necesario poder realizar una comparación de los casos, a modo de hallar similitudes y diferencias tanto en lo que respecta a los problemas de coordinación, como a las soluciones aplicadas en cada caso.

En ambos casos se ven razones distintas por las cuales se decide tercerizar. Por el lado de Pink Argentina, podemos ver que por el contrario a Tienda Nube, no busca reducir costos, sino que en pos de asegurar un posible rápido crecimiento o mantener a sus empleados focalizados en la actividades primarias, arriesga sus costos, incrementándolos pero apoyando la estrategia de la casa matriz. Claramente, esta decisión puede ser sostenida gracias a los altos ingresos que tiene la empresa como así también a su tamaño y experiencia en el mercado. Tienda Nube, principalmente terceriza para reducir sus costos, lo cual está directamente relacionado a su pequeño tamaño y la intención de reservar capital para futuros crecimientos. Se puede ver, sin embargo, que ambas empresas coinciden la necesidad de retener las actividades *core* dentro de la empresa, y poder explotarlas gracias a la tercerización de aquellas secundarias.

Por otro lado, en cuanto al proceso de selección del proveedor, vemos nuevamente que Pink Argentina, gracias al tamaño de la empresa y al capital disponible, se puede dar el lujo de expandir sus rangos de búsqueda de proveedores, seleccionando a los mejores y hasta entrenándolos para que respondan a sus estándares. Por el contrario, Tienda Nube no es capaz de seguir un esquema de selección de proveedor, ya que debe conformarse con aquellos proveedores más económicos y como fue en el caso de diseño en un principio, que tengan pocos clientes así se aseguran mayor atención.

A pesar de que las razones y las formas de tercerizar sean distintas, ambas empresas muestran similitudes en lo referente a beneficios y riesgos de tercerizar. Tanto Pink Argentina como Tienda Nube alegan haberse



beneficiado de la ventaja competitiva que aporta la tercerización al permitir que expertos se ocupen de las actividades o procesos tercerizados mientras que la empresa se centra en sus actividades fuertes. De esta forma, se logra una ventaja competitiva teniendo profesionalización en todos los procesos sin la necesidad de tener personal especializado dentro de la empresa y su vez ahorrando recursos que pueden ser inyectados en otras áreas o actividades. Tienda Nube por su lado también se beneficia de la reducción de costos, mientras que Pink logra aumentar su presencia en el mercado sin necesidad de expansión, como así también logra flexibilidad en lo que respecta a cambios veloces.

Entre ambas empresas se ven cubiertos todos los riesgos posibles de tercerizar presentados en el marco teórico, exceptuando los problemas de confidencialidad. Se puede deber por un lado a la importancia que pone Pink en cuidar este aspecto, y por el otro a que Tienda Nube no terceriza actividades en las cuales se manejen datos de alta privacidad. Pink Argentina se ve perjudicado a su vez por la baja moral de sus empleados y la pérdida de la coherencia interna. Se puede pensar que este riesgo está dado por el grado de tercerización que se tiene en la empresa, al poseer un gran número de actividades fuera de la empresa, trabajar con varios proveedores quienes tienen distintas culturas de trabajo, y tener sus procesos tan desgranados en pos de tercerizar sus partes. Tienda Nube por su lado, dado que a diferencia de Pink contrata proveedores de rango bajo o medio, sufre en muchos casos de baja calidad de los trabajos. Sumado a este riesgo se ve la baja flexibilidad estratégica dada por la mala decisión de tercerizar una actividad primaria como lo es el diseño. En ambas empresas lo que se coincide, a pesar de sus diferencias es en la alta dependencia del proveedor, como también en la aparición de costos de coordinación. Este último punto es fundamental dado que indicaría que indiferentemente de las actividades tercerizadas, la experiencia de los proveedores, como del tamaño de la empresa, la tercerización viene aparejada de problemas de coordinación que depende de cada empresa cómo se enfrentan. Se demuestra así, que el mismo problema es enfrentado por las empresas de forma distinta, siendo Pink quien integra una coordinación modular, mientras que Tienda Nube una coordinación integral. Es claro que Pink posee mayores recursos lo cual le

permite poder llevar a cabo esta coordinación, la cual sería muy costosa para Tienda Nube e iría en contra de su búsqueda de reducción de costos.

Es evidente a primera vista, que Pink y Tienda Nube, a pesar de ambos haber atravesado la tercerización, la enfrentaron de distinta forma dada la naturaleza de la empresa, la estrategia, como así también el tamaño de las mismas. Es innegable observar la distancia existente entre ambos casos principalmente debido al grado de tercerización que se llevó a cabo en cada empresa. A partir de los casos, se buscó mostrar casos extremos de tercerización: por un lado, Pink, quien terceriza la mayoría de los procesos (reflejados a partir del caso del área de finanzas) respondiendo a una estrategia empresarial; por otro lado, Tienda Nube, quien terceriza solamente tres procesos como modo de reducir costos. A pesar de la dificultad que se presenta a la hora de realizar comparaciones dado que se trata de dos empresas y procesos muy distintos, es interesante notar cómo ambas concluyen en la presencia de problemas de coordinación y costos de gestión dadas por la tercerización. La diferencia es que una tiene los recursos como para soportar el costo de los problemas de coordinación sin afectar la estrategia de tercerización, mientras que la otra (la más pequeña), padece más estos costos, ya que atenta contra los objetivos de la tercerización que era la reducción de costos.

Universidad de  
San Andrés

		Pink Argentina	Tienda Nube
<b>Tercerización: Razones</b>	- Reducción de costos		✓
	- Intención de focalización en actividades primarias	✓	✓
	- Mejora de calidad		
	- Rápido crecimiento del mercado	✓	
	- Fomento a la innovación		
	- Reserva de capital		✓
<b>Proceso de tercerización</b>	1) Definir actividades clave o centrales de la empresa		
	2) Evaluar actividades relevantes de la cadena de valor y analizar costos de tercerizar (monetarios y de oportunidad)		
	3) Comparar costos entre hacer y comprar		
	4) Análisis de la relación con el proveedor		
<b>Beneficios de tercerizar</b>	- Reducción de costos		✓
	- Ventaja competitiva: expertos se ocupan de dicha actividad mientras que la empresa se centra en otras actividades	✓	✓
	- Ahorro de recursos	✓	✓
	- Aumento de presencia en el mercado sin necesidad de expansión	✓	
	- Flexibilidad: Permite cambios tecnológicos veloces y disruptivos	✓	
<b>Riesgos de tercerizar</b>	- Pérdida de las actividades centrales		✓
	- Dependencia del proveedor	✓	✓
	- Mala calidad de servicios o productos		✓
	- Baja moral de empleados	✓	
	- Pérdida de coherencia interna	✓	
	- Problemas de confidencialidad y pérdida de derechos intelectuales		
	- Pérdida de flexibilidad estratégica		✓
	- Aparición de costos inesperados: costo de gestión, costo de coordinación, etc.	✓	✓
<b>Coordinación</b>	- Coordinación modular	✓	
	- Coordinación integral		✓
	- Coordinación tácita		

## 4.2. Conclusiones y recomendaciones

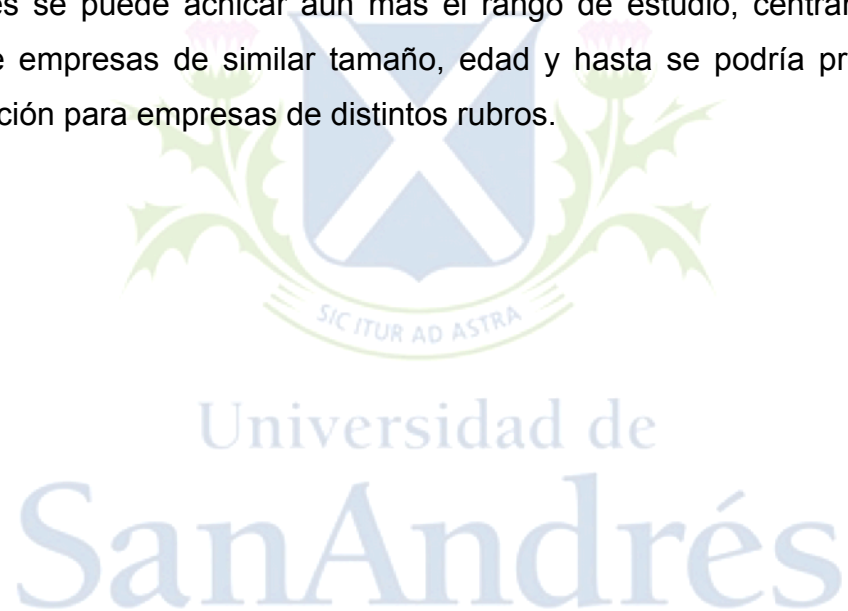
Este trabajo se propuso identificar y describir los problemas de coordinación que surgen entre la empresa principal y la proveedora de procesos soporte tercerizados, en empresas tecnológicas. A primera vista, tercerizar parecería una técnica valiosa y que aporta grandes beneficios, contrarestando ciertos problemas e incluso reduciendo costos. Sin embargo, al insertarse en la realidad de la tercerización, las empresas se ven inmersas en ciertos factores

y situaciones, que pueden generar un quiebre en la coordinación como así también causar diversos problemas relacionados a la coherencia interna, problemas de privacidad, dependencia del proveedor, pérdida de flexibilidad, baja moral de los empleados, mala calidad de los servicios, o aparición de costos inesperados.

El caso de Pink Argentina y de Tienda Nube, permitieron iniciar un camino hacia la creación de una teoría, reconociendo que en ambos casos, lograr una correcta coordinación entre la empresa contratante y la proveedora requirió de grandes esfuerzos y hasta soluciones drásticas. A pesar de la dificultad para generalizar los resultados, es posible recomendar que efectivamente, es crítico para cualquier organización establecer una adecuada comunicación y transmisión de datos e información, para lo cual se requiere coordinación e integración. Dada la importancia a nivel recurso que tiene hoy en día la información para una organización, cuando se lleva a cabo el *outsourcing* (tercerización), es fundamental, luego de haber seleccionado adecuadamente el *partnership*, prestar atención al rol de la información y la cadena de valor dentro de la organización, por lo cual tal como plantea Lankford (1999) el rol de los sistemas de información resulta clave. Los sistemas de información deben estar adecuadamente estructurados para mejorar dicha coordinación y compartir información.

Se puede ver que a pesar de sufrir ciertos riesgos, también existen diferencias en cuanto a cómo se enfrentan dependiendo del tipo de empresas y los objetivos. El caso de Pink, hace de referencia a un tipo de empresa que conociendo los costos y riesgos de la tercerización, decide continuar tercerizando, asumiendo cambios internos y grandes gastos en pos de mantener la estrategia de tercerización. Por el contrario, se puede entender que empresas más pequeñas, como Tienda Nube, en muchos casos pueden no estar preparadas para asumir los cambios y costos que requiere coordinar una tercerización. Por lo cual, a la hora de poner en la balanza los beneficios y los riesgos, terminan pesando más los riesgos, debiendo revertir la decisión de tercerizar y buscar nuevas soluciones.

En búsqueda de responder las preguntas de investigación, es posible concluir que efectivamente existen problemas de coordinación a la hora de tercerizar. Sin embargo, se dificulta generalizar cuáles son dichos problemas debido a que estos dependerán del tipo de empresa que esté llevando a cabo la tercerización: su tamaño, edad, la cantidad de empleados, recursos financieros, posibilidad de cambios internos, etc. Los resultados obtenidos en este trabajo son muy interesantes a la hora de ver un abanico de posibilidades de problemas de coordinación, permitiendo descubrir las diferentes situaciones que puede experimentar una empresa grande y reconocida como Pink Argentina, en comparación a un *start up* como Tienda Nube. De todos modos, es recomendable realizar futuras investigaciones en las cuales se puede achicar aún más el rango de estudio, centrándose en casos de empresas de similar tamaño, edad y hasta se podría probar una comparación para empresas de distintos rubros.



## 5. Bibliografía

- Cámara de industria y comercio Argentino-Alemana, “Las empresas cada vez tercerizan más servicios”, 2014. Visto el 7 de Mayo de 2015 en: <http://www.ahkargentina.com.ar/comunicacion/novedades/novedad/artikel/las-empresas-cada-vez-tercerizan-mas-servicios/?cHash=bb3f5b5968886f94ead3735451b39b79>
- Chercasky, María Florencia, “Modelos de negocios basados en el concepto de colaboración entre empresas, clientes y proveedores. Su relación con los Sistemas de Información. Un análisis de soluciones de Tecnología de la Información basadas en SCM y CRM”, Universidad de San Andrés, 2005
- Chieg-Wen, S. y Ming-Chia, C., “Relationships Among Public Relations, Core Competencies, and Outsourcing Decisions in Technology Companies”, Journal of American Academy of Business, Cambridge, 339-347, 2006
- Dayal U., Hsu M. y Ladin R., “Business Process Coordination: State of the Art, Trends, and Open Issues”, 2001. Visto el 30 de Agosto de 2015 en: <http://www.vldb.org/conf/2001/P003.pdf>
- Dolgui A, y Proth J., “Outsourcing: definition and analysis” International Journal Of Production Research, 2013
- IAOP, <http://www.iaop.org/Content/19/165/3879>, consultado el día 7 de Agosto de 2015
- Iss world, <http://www.issworld.com/en/about-iss/learning-zone/outsourcing-insights/outsourcing-history>, consultado el día 3 de Agosto de 2015
- Juha Hietalahti y Suvi Kuoppala, “Outsourcing decision – motives, risks and decisión factors” Lappeenranta University of technology, School of Business, 2009. Visto el 17 de Noviembre de 2014 en: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/45313/nbnfi-fe200905251542.pdf>
- Kannan Srikanth and Phanish Puranam, “Coordination in Business Process Offshoring”, DRUID Working Paper No. 08-16, 2008. Visto el 9 de Noviembre de 2015 en: <http://www3.druid.dk/wp/20080016.pdf>
- Lai, Xu. "Outsourcing and Multi-Party Business Collaborations

Modeling." Journal of Electronic Commerce in Organizations 5, no. 2 , 2007. Visto el 14 de Noviembre de 2014 en: <http://search.proquest.com/docview/236477181?accountid=28034>

- Lankford, William M. and Faramarz Parsa. "Outsourcing: A Primer." Management Decision 37, no. 4, 1999. Visto el 14 de octubre de 2014 en : <http://search.proquest.com/docview/212092305?accountid=28034>
- Laudon, Kenneth y Laudon, Jane, "Management Information Systems", Twelfth Edition. Prentice Hall, 2012. Cap 1, 2 y 13
- Leavy, Brian, "Outsourcing Strategies: Opportunities and Risks." Strategy & Leadership 32, no. 6, 2004. Visto el 7 de octubre de 2014 en: <http://search.proquest.com/docview/194366431?accountid=28034>.
- Lonsdale C., Cox A. "Outsourcing: The risks and rewards", Supply management, Jul 3,2,14, 1997
- Lonsdale C., Cox A. "Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques", Boston: Earlsgate Press, 1998
- Mani D., Barua A. And Whinston A. "An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance", MIS Quarterly Vol. 34 No. 1, pp. 39-62, 2015
- Martínez-Noya, A., & García-Canal, E., "Características distintivas de la subcontratación de I+D en las empresas intensivas en tecnología.", Universia Business Review, 88-111, 2010
- McIvor, Ronan, "The outsourcing process: strategies for evaluation and management", Cambridge University Press, 2005
- Porter, Michael, "Ventaja competitiva", Free Press, New York, NY,1985
- Relph, A. y Parker, D., "Outsourcing: A strategic risk?", Management Services, Edición 58, 20-24, 2014
- Sampieri, Roberto Hernandez, "Metodología de la investigación", 5ta edición, McGraw-Hill, México, 2010
- Srikanth, K y Puranam, P, "Integrating Distributed Work: Comparing Task Design, Communication and Tacit Coordination Mechanisms", 2008. Visto el 19 de octubre de 2015 en: <http://ssrn.com/abstract=1125924>

- Stake, Robert E., “Investigación con estudio de casos”, Segunda edición, Morata, Madrid, 1999
- Yacuzzi, E., “El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación”, Trabajo NO. 296, Buenos Aires, 2005



Universidad de  
**San Andrés**



## 6. Anexo

### Anexo 1: Protocolo de investigación

A fin de concretar una confiable investigación, se siguió una serie de pasos críticos involucrando la recolección de teorías y análisis de casos de estudio.

Documentación del proceso de investigación:

- 1) Se efectuó la revisión bibliográfica para establecer el estado del arte.
- 2) Se llevó a cabo la fase exploratoria trabajando sobre los componentes de la tercerización y los conceptos de coordinación.
- 3) Se seleccionaron dos casos de estudio bajo los siguientes criterios: que sean empresas enfocadas al área tecnológica; que ambas empresas sean opuestas tanto en cuanto a trayectoria como a tamaño; que las empresas en cuestión hayan tercerizado por lo menos dos procesos soporte; que los casos sean sobre empresas argentinas.
- 4) Estudios de caso:

### ENTREVISTA

#### Preguntas generales- previo a la tercerización

- ¿Cuáles son las áreas, procesos o actividades tercerizadas o que hayan tercerizado? ¿Porque decidieron tercerizar aquellas áreas (reducción de costos, estrategia, etc.)?
- ¿Cual fue el criterio de selección del proveedor? ¿Tienen mas de un proveedor?
- ¿Como hacen para asegurar la coordinación? ¿Tienen alguna herramienta de control sobre las empresas tercerizadas? ¿Llevaron a cabo algún cambio o mejoramiento de los procesos para asegurar la coordinación?
- Existe cierta interdependencia entre aquello tercerizado y otros procesos de la empresa? Comparten información? Hay interdependencia entre los

procesos tercerizados? ¿Si comparten información, que sistemas de información utilizan? (teléfono mail, otros)

#### Problemas de coordinación

- ¿Han sufrido problemas de coordinación? (Tardanzas en entrega de información, errores, falta de comprensión, falta de comunicación, Problemas lingüísticos. Problemas horarios. Problemas morales)
- ¿Cómo resolvieron problemas de coordinación?
- ¿Qué acciones llevan a cabo para evitar problemas de coordinación en el futuro?

