

Outsourcing y Productividad

Erica Valeria Adler

Martín Oscar Adler

I. Introducción

El objetivo de este trabajo es valorizar al outsourcing como una de las herramientas principales para la mejora de procesos y el aumento de la innovación, la productividad y la competitividad de una empresa. En este sentido, la primera sección discute los aspectos fundamentales del outsourcing como herramienta competitiva. Las siguientes profundizan en el proceso de tercerización, las consideraciones necesarias antes de efectuar la contratación, los riesgos que se presentan en el proceso, las funciones a contratar y no contratar, y las ventajas del outsourcing.

II. El outsourcing como herramienta competitiva

El Outsourcing se fundamenta en la adaptación necesaria para responder al nuevo entorno competitivo. Cabe recordar que las fuerzas de transformación en este tipo de entorno son: el cambio tecnológico, la globalización, la desregulación de los mercados y la fragmentación de la demanda. Cabe señalar que el outsourcing, la gestión del conocimiento, los círculos de calidad, la calidad total, el benchmarking y la reingeniería, no son soluciones de carácter mágico ni soluciones absolutas, universales ni inmediatas a los problemas de la empresa; pero el dominio de las mismas facilita el logro de óptimos resultados, generando una diferenciación sustantiva entre quienes la utilizan con respecto a aquellos que no las aplican.

Es la *Dirección de Operaciones* quien tiene la responsabilidad de que las empresas puedan desarrollarse con las armas más adecuadas para afrontar las dificultades que hoy agobian a la organización en mercados limitados y exigentes. En los últimos años, la importancia de la *Dirección de Operaciones* ha aumentado. Esto se debe al acelerado crecimiento tecnológico, al avance de la internacionalización, al aumento de la competitividad y al desarrollo vertiginoso de la gestión. Todos estos factores, que se encuentran interrelacionados, en permanente cambio y aparentemente sin límite de transformaciones, generan el aumento de las dificultades y problemas, con la consiguiente complejidad y multiplicidad de situaciones en las actividades de dirección.

En los últimos tiempos, el constante y vertiginoso avance en todos los campos del saber le plantea al hombre la necesidad en estar permanentemente preparado para dar respuestas a las nuevas demandas. Los responsables de la conducción se enfrentan con notable cantidad de situaciones cambiantes e interrelacionadas con personas, organizaciones, y variedad de objetivos, posturas, ideas, opiniones o creencias que hacen cada vez más difícil la toma de decisiones. En la estructura de la empresa, el *Subsistema de Operaciones* es el más afectado por el hecho que la mayoría de las investigaciones nacen en el ámbito de las ciencias exactas, transformándose en desarrollo de nuevas tecnologías que generan cambios en las actividades que se realizan en el ámbito de producción y operaciones.

La producción se encarga de la generación de bienes o servicios. La Administración de Operaciones es el área donde se realizan las actividades que se vinculan con la producción con respecto a la transformación de los recursos en productos. La Administración de Operaciones, relacionada de manera armónica y combinada con las otras funciones de la empresa, se encarga de organizar las personas para llevar a cabo un proyecto productivo, producir los bienes y servicios, estudiar los costos de operaciones mediante la utilización de la función de producción y realizar el proceso de dirección, que consta de la planificación, organización, gestión del personal, dirección y control.

Toda empresa puede encontrarse con tres posibles alternativas estratégicas para mejorar su situación competitiva. La primera es el marketing. La segunda es la financiera. La tercera es la operativa. En general los mayores esfuerzos se orientan a encontrar las soluciones en los campos del marketing o de las finanzas, sin apreciar que los óptimos resultados se obtienen a través de la intervención de OM. En muchas empresas se interpreta que el tema estratégico es propio del área de marketing, ya que consideran a la Función de Operaciones como básicamente operativa, sin apreciar que la misma tiene reservado un papel de trascendente importancia para el logro de la competitividad.

Los temas relacionados con Producción y Operaciones deben ser considerados en correspondencia a la importancia relativa de los mismos, y en vinculación a otras disciplinas que en nuestro país -interpreto- están superlativizadas: está probado que en los últimos años hay como una tendencia al agotamiento de las estrategias para mejorar la competitividad a través del marketing y la gestión comercial, siendo los importantes progresos incorporados en el campo de la producción, la logística y operaciones los que han generado y generarán cambios sustanciales para viabilizar que los productos se pongan a disposición de los consumidores al más bajo costo, con la mejor calidad, en mayor cantidad y en el menor tiempo. Esto implica aumentar la productividad.

A comienzos de los noventa se llegó a la conclusión que la Dirección y Gestión de Operaciones es una estrategia competitiva clave para las empresas. El arma secreta que utilizaban los competidores no estaba basada en una mayor potencia comercial o en una superior fuerza financiera, sino en la capacidad para elaborar sus productos y ponerlos al alcance de los clientes de manera más eficiente, precisa y fiable.

Hay como una superlativización de otras áreas con respecto a la Administración de Producción, Logística y Operaciones. Entendemos que los temas relacionados con Producción, Logística y Operaciones deben ser considerados en correspondencia a la importancia relativa de los mismos con respecto a otras disciplinas. En el ámbito de la comercialización y las finanzas está casi todo hecho, mientras que en Producción hay mucho por realizar. La Logística facilita la mejora de la Producción.

Para maximizar los resultados, hay que utilizar: Outsourcing, Benchmarking, Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Gestión del Conocimiento...Es importante señalar que dadas las circunstancias que se viven en el mundo empresario es necesario que las empresas se concentren en identificar, cultivar y explotar un conjunto de competencias nucleares, sobre las que deben construir ventajas competitivas a mediano plazo. El resto de las competencias se deberían incorporar a la empresa desde el exterior, mediante el Outsourcing.

La consideración que se debe otorgar a los clientes y a los proveedores e incluso a los competidores, es la de socios en una empresa que trasciende los límites de la propia organización, en las que la principal relación ya no será la competencia, sino la coevolución. En este enfoque surge el concepto de Outsourcing como una moderna relación de colaboración entre dos socios en la cual uno aporta al otro competencias que es capaz de desarrollar mejor.

El objetivo principal al incorporar el Outsourcing es el lograr una mayor productividad: “El Outsourcing implica delegar en terceros, actividades que no hacen estrictamente al negocio principal de una empresa”. “Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para nuestro negocio, a un proveedor más especializado que nosotros, para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión”. “Es la externalización de determinadas áreas funcionales; es la cesión de la responsabilidad de una organización a otra empresa especializada en este tipo de actividades”. “Es la subcontratación total o parcial de las actividades de una empresa, intentando reconducir la teoría a la práctica para aprovechar las ventajas de la aplicación de esta concepción, tan antigua y tan cíclica como queramos investigar, sin caer en los tópicos o en los defectos de su utilización”. “Consiste en ceder algo a terceros en vez de realizarlos en la propia empresa”. “El Outsource se define como un servicio exterior a la empresa y que actúa como una extensión de los

negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración; mientras que Outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una empresa”.

“Las razones para considerar Outsourcing pueden ser estratégicas ó tácticas, dentro de los departamentos y a nivel estructural de la organización”. “El Outsourcing podría ser justificable para un departamento con costos altos que no pueden reducirse, o una falta de competencia en áreas específicas. Existen necesidades organizacionales que hacen tomar en consideración al Outsourcing. Incluyen la habilidad de competir globalmente con servicios globales, o el alivio de presiones financieras lograda a través del ahorro de costos inmediatos”. En suma, se terceriza por razones de calidad, de costo, o de flexibilidad estratégica.

En la década del 70, la administración de instalaciones significaba que un proveedor proporcionaba el personal a una organización para administrar y operar una instalación que anteriormente era operada por la empresa. Un ejemplo es un departamento de procesamiento de datos o un comedor. En los 80, el concepto evolucionó acercándose más a una sociedad. En la década del 90, la tendencia se dirigió hacia sociedades en las cuales el proveedor del Outsourcing asumió el rol de un verdadero socio. En los últimos tiempos, cada vez es mayor la cantidad de empresas manufactureras y de servicios que recurren a la tercerización para encarar actividades. Los positivos resultados obtenidos son más fácilmente apreciables en empresas de servicios en nuestro país. Son limitados los resultados observados en el sector industrial a nivel local. En Brasil y México, las grandes y medianas empresas avanzan cada vez más en el desarrollo de esta concepción de trabajo.

Siempre se ha hecho Outsourcing, pero probablemente con una concepción equivocada. En general se utiliza el Outsourcing como herramienta para reducir costos; existen antecedentes de disminuciones de hasta el 40%. Las subcontrataciones ofrecen servicios modernos y especializados sin que la empresa tenga que invertir en infraestructura. En los últimos tiempos, muchas empresas en Argentina lo realizan como una estrategia de negocio. El Outsourcing, en combinación con otras técnicas, está creando un nuevo e interesante ambiente, en la relación cliente – proveedor en la cual existe una intensa cooperación entre el cliente y el proveedor con el objetivo de lograr una mejor relación de trabajo.

La oferta de Outsourcing es un servicio integral, que puede ejecutarse personalmente para cada empresa. Pretende resolver problemas funcionales y / o financieros -costos- a través de un enfoque que combina infraestructura, recursos humanos y estructura financiera por medio de un contrato convenido a largo plazo, permitiendo el logro de una mayor productividad en actividades que la empresa contratante no es eficiente.

La subcontratación brinda la oportunidad de dejar en manos de empresas expertas la administración y el manejo eficiente de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio; permitiendo reducir costos y reorientar los recursos internos e incidir de manera significativa en su nivel de competitividad.

No es un contrato a corto plazo, ni consiste en la contratación de personal experto por un cierto tiempo para mejorar aspectos específicos del servicio. Implica una relación a largo plazo, yendo más allá del apoyo específico.

Se realiza una alianza estratégica entre la empresa y el “outsourcer” (la compañía que presta el servicio de Outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa. Esto le da valor agregado a la empresa al permitirle el acceso a tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo y estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas. Otro de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. Facilita el liderazgo al permitir liberarse de la responsabilidad de los procesos que no son fundamentales. Aumenta la eficiencia al permitir a la empresa desprenderse de tareas que le demandan atención y tiempo.

Con relación al liderazgo, es importante tener en cuenta que en el nuevo contexto se necesita de otras habilidades además de inspirar, orientar y controlar a los subordinados. Emitir órdenes y delegar a subordinados dejarán de ser lo principal en la función gerencial. El liderazgo lateral exige negociar resultados y asignar trabajos hacia afuera, más que hacia abajo. Los gerentes, para hacer frente a los desafíos del liderazgo lateral, deberán reunir las cuatro habilidades básicas:

- *Pensamiento estratégico*: para decidir como materializar procesos de Outsourcing que mejoren las ventajas competitivas de su unidad de negocios, su equipo de trabajo o su organización.
- *Negociación*: para lograr simultáneamente en cada proceso de Outsourcing dos fines. Los mismos son: asegurarse los servicios o productos adecuados de los proveedores y lograr la utilización de los mismos por parte de sus gerentes y personal.
- *Mantenimiento de la relación*: para efectuar un seguimiento óptimo de los procesos y crear relaciones permanentes y sólidas en el tiempo.
- *Gerenciamiento del cambio*: para luchar con la oposición al cambio que los procesos de Outsourcing, generalmente, producen en el personal.

La consideración de estos puntos permite que se materialice un proceso de reducción de costos. Es importante tener en cuenta que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de los negocios de las empresas simplificándolas. Después apareció la necesidad de

llevar a cabo una fase de integración, para observar hoy una tendencia hacia la optimización. Como resultante de la incorporación de tecnologías cada vez más avanzadas, ha disminuido la mano de obra directa, acentuando la necesidad de las empresas en aligerar los procesos que no son sustanciales para su negocio.

III. El proceso de tercerización

En esta etapa desarrollamos los pasos convenientes a seguir en todo proceso de Outsourcing, señalando cuales son los principales puntos a tener en consideración.

PROCESO DE TERCERIZACIÓN

- ✓ Identificación de las competencias básicas
- ✓ Identificación de procesos o actividades tercerizables
- ✓ Repensar la organización
- ✓ Benchmarking
- ✓ Evaluación del costo de oportunidad
- ✓ Definición de especificaciones
- ✓ Implementación; formación del equipo
- ✓ Selección de proveedores
- ✓ Redacción del contrato
- ✓ Implementación del servicio
- ✓ Control
- ✓ Manejo de conflictos

1º- Identificación de las competencias básicas

En este primer punto se determina cuales son las habilidades y claves de competitividad con las que cuenta la empresa, las actividades para las cuales están en condiciones y las ventajas para explotar. A partir de las mismas la empresa decidirá donde le conviene invertir recursos y centrar sus esfuerzos.

Según Hamel y Prahalad, “los atributos que soportan la competitividad de la organización están ligados a las competencias básicas, las que otorgan posibilidades de ampliar la creación de valor en la cadena interna y de la industria...”. Consecuentemente, proponen la evaluación de tres aspectos para identificarlas:

- *Accesibilidad al mercado*: posibilidad de acceder a nuevos negocios a través de productos y servicios que surgen de explotar atributos distintivos de la organización.
- *Imitabilidad*: cuanto más altos son los costos de imitación - desarrollar atributos similares-, más importante es la ventaja competitiva de la empresa.
- *Creación de valor*: son las cualidades que contribuyen significativamente a la percepción del valor por parte del cliente.

Para arribar a esta clasificación es necesario realizar un análisis cualicuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros, recursos humanos y organizacionales, creando una matriz que clasifique las competencias según las ventajas que representa frente a los competidores y cuan fácil puede resultarle a estos reproducirla.

2º- Identificación de procesos o actividades tercerizables.

En toda empresa hay distintos tipos de procesos en función de su importancia para la marcha del negocio. Los mismos son:

- *Centrales*: son los no tercerizables. Están ligados a la capacidad de la empresa de crear valor al cliente; o sea aquello que mejor sabe hacer y en los cuales debe centrar todo su esfuerzo.
- *Estratégicos*: pueden o no ser tercerizables. Están vinculados a los primeros y no siempre son percibidos por el cliente.
- *De Apoyo o Servicios*: son tercerizables. Hacen al funcionamiento de la organización satisfaciendo necesidades de las áreas centrales, pero no revisten importancia crítica para el negocio.

Las actividades tercerizables son aquellas que no:

- Están ni estarán ligadas a procesos centrales.
- Agregan valor perceptible para el cliente.
- Implican pérdida de flexibilidad para la organización.
- Significan un aumento irracional del poder de los proveedores.
- Llevan a la pérdida del control sobre recursos claves.

3º- Repensar la organización - Modificación de la estructura

En esta etapa se analiza la organización como una serie de procesos que unen al proveedor con el cliente, poniendo énfasis en los vínculos y las relaciones entre las actividades y visualizando a la organización como un conjunto de procesos que generan valor. Es necesario conocer en detalle los procesos y los responsables de los mismos, establecer un orden de importancia y , depurar la lista, procurando que no haya en la misma más de diez o doce procesos. De esta análisis se desprenden los procesos que están profundamente vinculados con la calidad percibida por el cliente, los que sirven de apoyo o servicio, y los que configuran la administración de la organización.

El tercerizar actividades implica una disminución de la estructura propia de la empresa, lo que trae aparejado conflictos en el personal afectado y la aparición de costos de reestructuración.

4º- Benchmarking

Es un proceso que compara el desempeño de una organización con el resto del mercado. Tiene como objetivo detectar elementos que permitan agregarle valor económico a una organización a través de mejoras en la calidad, la eficiencia, la efectividad, el servicio y la competitividad. Los elementos que componen un proceso de benchmarking son:

- *Percepción*: conocer el resultado global del negocio, el desempeño de la empresa y los resultados que obtiene en sus procesos, estrategias, productos y servicios.
- *Comparación*: comparar la performance con la de los mejores del mercado, y busca establecer los motivos de las diferencias.
- *Aprendizaje*: establecer el modo de alcanzar la performance de los mejores y la forma en la cual deben interactuar los facilitadores para colaborar con el logro de los objetivos de la empresa.
- *Creatividad y esfuerzo*: recrear los facilitadores dentro de la organización para que la inversión a realizar redunde en los resultados esperados en términos de retorno de la inversión y tiempo de ejecución.
- *Rediseño*: implementar el plan de acción propuesto para adquirir las competencias del mejor.
- *Cambio*: revisar los resultados de los esfuerzos realizados, dando paso a una nueva búsqueda de oportunidades de mejora, para mantenerse así en constante crecimiento y estar a la altura de los mejores del mercado.

5º- Evaluación del costo de oportunidad

Se realiza el cálculo del costo de oportunidad que representaría para la empresa adquirir las habilidades de los mejores, lo cual implicaría el planeamiento de un proyecto de inversión, o adquirirlas a través de un tercero. Hay que decidir entre hacer y comprar.

6º- Definición de especificaciones

Del proceso de benchmarking se obtiene una serie de especificaciones y parámetros que hacen a la buena performance de las mejores empresas. Esto es de utilidad tanto en el caso en el que se haya decidido “hacer” como “comprar”. Si se decide “comprar”, es importante definir el vínculo cliente proveedor. El contrato de tercerización dependerá de la flexibilidad que tenga la empresa sobre el proceso o actividad y el grado de control que esta considere necesario.

7º- Implementación - Formación del equipo

La organización reclutará las mejores capacidades y conocimientos disponibles. De acuerdo a la importancia estratégica del proceso a tercerizar y el impacto que este causará, se debe analizar las características del equipo a designar. La conformación del equipo es de suma importancia. Este deberá ser interfuncional, y representar claramente los intereses de los clientes destinatarios de las actividades a tercerizar. Asimismo, debe conocer todos los aspectos inherentes a la actividad y la incidencia de la misma sobre el resto de los procesos, especialmente los centrales. Es conveniente exista un líder de proyecto, un plan de acción con resultados esperados fijados y mensurables, un soporte legal y asesoramiento externo (consultoras).

8º- Selección de proveedores

La tercerización de un servicio implica un riesgo tanto para el comprador como para el vendedor. La adjudicación del servicio a un tercero no es tarea fácil, ya que involucra aspectos tales como el precio, la calidad, la continuidad, el tiempo. Los criterios de selección dependerán del tipo de proceso que se esté tercerizando y su importancia estratégica para la organización, la capacidad y posibilidad de negociación del proveedor, la cantidad de proveedores disponibles, etc.. La evaluación de las distintas alternativas se debe hacer en función del peso de distintas variables dentro de una tabla de decisiones; es decir, se definen una serie de atributos deseables de los proveedores y se les otorga un puntaje o peso dentro de la decisión; para luego hacer una evaluación respecto sobre en que medida cumplen cada uno de los proveedores postulantes con los atributos buscados. Este método le da homogeneidad, racionalidad y objetividad a la evaluación de todos los proveedores. Respecto de los atributos deseables a evaluar podemos citar:

- Tamaño
- Experiencia
- Capacidad y velocidad de repuesta
- Precio
- Porcentaje de errores
- Tecnología
- Innovación
- Cartera de Clientes
- Capacidad Financiera
- Imagen en el mercado
- Trayectoria
- Calidad

La evaluación del proveedor potencial debe incluir indicadores tales como:

- Orientación al cliente
- Competitividad, interés y esfuerzo por alcanzar metas y superarse
- Trabajo en equipo.
- Estructura de su organización
- Capacidad de reacción ante prioridades y adaptación a los cambios
- Calidad del servicio y actitud de superación de estándares
- Comunicación eficaz y oportuna
- Sentido del negocio; o sea la evaluación correcta sobre los beneficios de sus propuestas
- Capacidad de planificación y control
- Capacidad negociadora.

Es importante antes de cerrar el convenio, corroborar la calidad del servicio ofrecido a través de visitas a los clientes del proveedor e inspecciones directas a sus instalaciones, soporte físico, procesos internos y empleados.

9º - Redacción del contrato

Es imprescindible contar con un contrato escrito que vincule legalmente a las partes, para lo cual es necesaria la intervención de un asesor legal con experiencia en Outsourcing. Hay que tener en cuenta que dada la naturaleza de la operación, puede ser difícil tener un contrato donde estén expresados todos los derechos y obligaciones de cada una de las partes para cada situación que

pueda suscitarse. Sobre esto, que consideramos de significativa importancia, debe desarrollarse en profundidad el análisis referido a los aspectos legales del Outsourcing.

10º- Implementación del servicio

Luego de confeccionado y firmado el contrato, entra en vigencia el servicio y comienza la integración del proveedor externo con el proveedor como así también la integración con los clientes externos e internos. El periodo de adaptación deberá ser monitoreado para evitar posibles conflictos que puedan suscitarse, e impedir de esta forma la incorrecta prestación del servicio. Luego de este periodo de adaptación, se armará un equipo de implementación, el cual estará formado por el proveedor externo y los proveedores internos que intervienen en el proceso tercerizado.

11º- Control

Es realmente importante establecer un método de control. Se deberán realizar revisiones periódicas en pos de mejorar y no de sancionar. De esta forma se podrán prevenir mayores inconvenientes. Principalmente, debe evaluarse la existencia de desvíos respecto de los estándares establecidos. Respecto a los desvíos debe analizarse:

- Su importancia
- Su impacto en procesos dependientes
- Su frecuencia y ocurrencia
- Las acciones correctivas implementadas
- La respuesta del proveedor a las acciones correctivas

Toda esta evaluación deberá ser documentada para que sirva de testimonio en caso de litigio. Por este motivo es conveniente que el método de control y su forma de documentación quede registrado en el contrato. Mantener un flujo continuo de comunicación, trabajar en forma conjunta, integrar capacidades, dialogar permanentemente y realizar reuniones periódicas de evaluación de la performance y satisfacción de los clientes internos y externos, son los puntos más importantes a aplicar en lo que respecta a la relación con el proveedor.

12º- Manejo de conflicto

La crisis aparece cuando se presentan los mismos síntomas que llevaron a la tercerización del proceso. Algunos de ellos son:

- Problemas o quejas de los clientes externos
- Problemas o quejas de los clientes internos
- Procesos de alto costo frente a las alternativas de mercado

- Posibilidades de mejoras conocidas surgidas de un benchmarking
- Existencia de nuevas tecnologías
- Pérdida del atractivo de la vinculación con el proveedor
- Reenfoque de las actividades del proveedor

La necesidad de desvinculación puede venir de cualquiera de las dos partes. Se puede negociar y tratar de solucionar las cuestiones en conflicto, pero de decidirse la desvinculación, tendrán que afrontarse los costos de asumir como propia la actividad tercerizada o los costos de la búsqueda y aparición de otro proveedor.

Cuando hablamos de un conflicto proveniente del mismo proceso, se aplica el concepto de responsabilidades compartidas; es decir que tanto proveedor como la empresa contratante se hacen cargo del problema en forma conjunta y responden ante el cliente tratando de evitar el litigio e intentado una salida negociada.

Para evitar llegar a conflictos graves es necesario anticiparse controlando eficientemente, de forma tal de poder detectar los desvíos, corregirlos e impedir que estos se traduzcan en problemas con los clientes. La ineficiencia en el desarrollo del proyecto y la tecnología pueden causar dificultades, e incluso llevar al fracaso. No debe descuidarse la importancia relativa que tiene el personal en el éxito por lo que es fundamental tomar las medidas precautorias para evitar la posible pérdida del personal calificado.

IV. Consideraciones antes de efectuar la contratación

Antes de adoptar la decisión de contratar hay que efectuar una serie de consideraciones, tales como:

- Ubicación del servicio
- Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio
- Capacitación de usuarios
- Convenios adecuados de seguridad
- Disponibilidad del servicio y capacidad
- Acceso a tecnología avanzada
- Posibilidad de migración a sistemas más avanzados
- Planes de contingencia preparados
- Calidad del servicio
- Relación con proveedores.

V. Riesgos que se presentan

El riesgo de contratar siempre está presente. Algunos de los más sobresalientes son:

- Seguridad
- Negociación del contrato adecuado
- Pérdida de control
- Selección del contratista
- Amenazas a la confidencialidad
- Calidad del proveedor
- No concluir el proyecto por errores del contratista
- Costos
- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final.
- Estabilidad financiera del subcontratista
- Cambio en el negocio, la tecnología y hasta el producto durante la vida de un contrato
- Retorno del servicio a la empresa original
- Incompatibilidad de las motivaciones y/o habilidades, cliente - proveedor
- Cambios en el entorno
- Incremento en la dependencia con los entes externos

VI. Funciones a contratar

Las funciones a contratar son las que tienen las siguientes características:

- Son relativamente independientes
- Hacen uso más intensivo de recursos
- Tienen una tecnología rápidamente cambiante
- Requieren una gran inversión.
- Son servicios especializados y de apoyo
- Tienen patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Están sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal

Las funciones que más se han contratado son: suministro de materiales, consultoría y capacitación, tecnología informática, servicios generales y logística.

VII. Funciones que no se aconseja contratar

Existen funciones que no deben recomendarse para tercerizar; aunque en algún caso se puedan tener resultados exitosos. Las mismas son:

- Administración de Planeación Estratégica
- Administración de Finanzas
- Administración de la Consultoría Gerencial
- Control de Proveedores
- Administración de Calidad y Administración Ambiental

VIII. Ventajas del outsourcing

Las ventajas tácticas y estratégicas principales son:

- Reducción de costos
- Transformación de los costos
- Reducción /reubicación del personal
- Disminución de problemas operativos
- Mejoramiento de la calidad
- Liberación de capital
- Acceso a los recursos necesarios de manera rápida y sin inversión
- Reducción de riesgos debido a la gestión compartida con el proveedor
- Mejor administración del tiempo
- Agilización de las decisiones