

DEL BENCHMARKING AL OUTSOURCING ESTRATEGICO

Dunia Durán Juvé

Universidad de Barcelona (España)

24 de marzo de 1999

RESUMEN

El presente trabajo pretende dar una visión particular del benchmarking y del outsourcing. El primero, como instrumento para conocer el perfil estratégico de la empresa y el segundo, como alternativa en el caso que la organización no pueda, por razones de coste, mejorar sus puntos débiles con las mejores prácticas de otra empresa.

1.- UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO

Una unidad estratégica de negocio es “un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente”.¹

El concepto de unidades estratégicas de negocio surge en los años setenta cuando la empresa General Electric, dada su diversificación -10 grupos con un total de 50 divisiones y 170 departamentos constituidos como centros de beneficios- define unidades de análisis diferentes de las existentes hasta ese momento para facilitar el proceso de planificación estratégica en una organización tan compleja.²

Dos son los enfoques o propósitos de las unidades estratégicas de negocio:

- 1.- En un caso se las puede considerar como unidades de análisis, surgidas para facilitar la reflexión, las cuales se espera que permitan delimitar mejor la estrategia competitiva que pueda tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición de las UEN lo podemos denominar de “formulación de estrategias”, al predominar este aspecto en el establecimiento de las mismas.
- 2.- Según el otro enfoque, las UEN se consideran como unidades organizativas, con actividades y funciones propias relativas a un conjunto de negocios que presentan una suficiente homogeneidad estratégica. A este modo de entender las UEN lo denominaremos de “implantación de estrategias”, pues es el soporte organizativo sobre el que se desarrolla la estrategia lo que importa.³

¹MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ed.Ariel, pág. 90.

²NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ed.Civitas, pág.333.

³NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1996): *Op.Cit.* pág. 335.

D. DURAN

El planteamiento o enfoque de las UEN como unidades de formulación de estrategias surge inicialmente como una respuesta a la necesidad de replantear el proceso de planificación estratégica y, por lo tanto, con un propósito claramente orientado a tal fin. Las UEN son el ingrediente principal de las conocidas matrices de cartera, que tanto éxito tuvieron en los años 70 para la planificación estratégica en empresas diversificadas.

Este enfoque, orientado a la formulación de estrategias, se justifica por la no existencia de una posición competitiva global en las empresas diversificadas sino posiciones competitivas distintas para cada actividad, debido a que cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo distinto y requiere competencias distintas por lo que exige decisiones diferentes⁴.

La delimitación de estas unidades de negocio depende de los siguientes elementos⁵:

- De la misión y los objetivos de la empresa en su conjunto y del negocio en particular.
- Del entorno competitivo con el que se enfrenta cada actividad y que define la forma de competir.
- De los factores de análisis interno, que permiten identificar las ventajas competitivas necesarias para competir en cada negocio.

En cuanto al enfoque de implantación de la estrategia en el cual se identifican las UEN con unidades organizativas ya existentes -por ejemplo, divisiones-. Para Grima y Tena⁶ una UEN es "una unidad organizativa que bajo una autoridad con responsabilidad acorde reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas (ventas, producción, etc.) dirigiendo y coordinando las actividades relativas a un producto o gama de productos que satisfacen un determinado perfil de necesidades del mercado y/o un área geográfica determinada".

En este sentido las delimitaciones de unidades de negocio no tienen por qué coincidir con las relativas al enfoque anterior. Podemos destacar como más importantes los factores siguientes:

- Las estrategias formuladas a nivel de negocio; de modo que la estructura organizativa trataría de adaptarse a las necesidades y criterios de la planificación estratégica.
- La estructura vigente en la empresa puede ser el mayor condicionante para la definición de las UEN.

En las empresas diversificadas, la estructura divisional clásica puede ser el principal elemento de

⁴GUERRAS, L.A., GARCIA-TENORIO, J. y PEREZ, M.J. (1994): *El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa. Boletín de estudios económicos*, núm. 152, pp.241-242.

⁵GUERRAS, L.A., GARCIA-TENORIO, J. y PEREZ, M.J.(1994): *Op.Cit.* Pág. 242.

⁶GRIMA, J.D. y TENA, J. (1991): *Análisis y formulación de estrategia empresarial*. Barcelona: Ed.Hispano Europea, pp.107-108.

referencia hasta el punto de que en muchos casos se identifica el concepto de unidad de negocio con el de división o con una agrupación de éstas.

- El tamaño de la empresa es otro factor condicionante, de tal modo que no tendría sentido definir UEN demasiado pequeñas, aunque tengan sentido estratégico propio.
- Los recursos materiales y humanos compartidos por los distintos negocios también inciden en la construcción de unidades de negocio ya que la duplicación de aquéllos puede ser extremadamente costosa para la empresa, por lo que se hace necesario agrupar los recursos compartidos en una misma UEN.

2.- LA SEGMENTACION ESTRATEGICA: GRUPOS ESTRATEGICOS

El concepto de sector o industria resulta demasiado impreciso para ser útil a los efectos de la reflexión estratégica y la formulación de estrategias. En efecto, una industria es un conjunto de empresas que se relacionan por similares tipos de productos que elaboran o por el proceso que emplean para ello, o cuyos productos son sustituibles para compradores y productores⁷.

La segmentación estratégica es el análisis que lleva a dividir el campo competitivo de una empresa en varias parcelas distintas con estrategias diferenciadas. Un mismo segmento debe ser homogéneo en cuanto a las estrategias. Es dentro del marco del segmento estratégico en el cual opera la empresa donde podemos definir el mercado de referencia de una actividad, el crecimiento de este mercado, los competidores, sus cuotas de mercado, en definitiva todos los elementos esenciales para el diagnóstico estratégico.⁸

Un grupo estratégico se define como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución. la calidad de los productos, la política de precios, la estructura de costes, el grado de integración vertical, la tecnología, etc.”⁹.

Un sector industrial puede analizarse en base a grupos estratégicos, de forma que cada grupo esté formado por las empresas que emplean las mismas variables claves para competir.

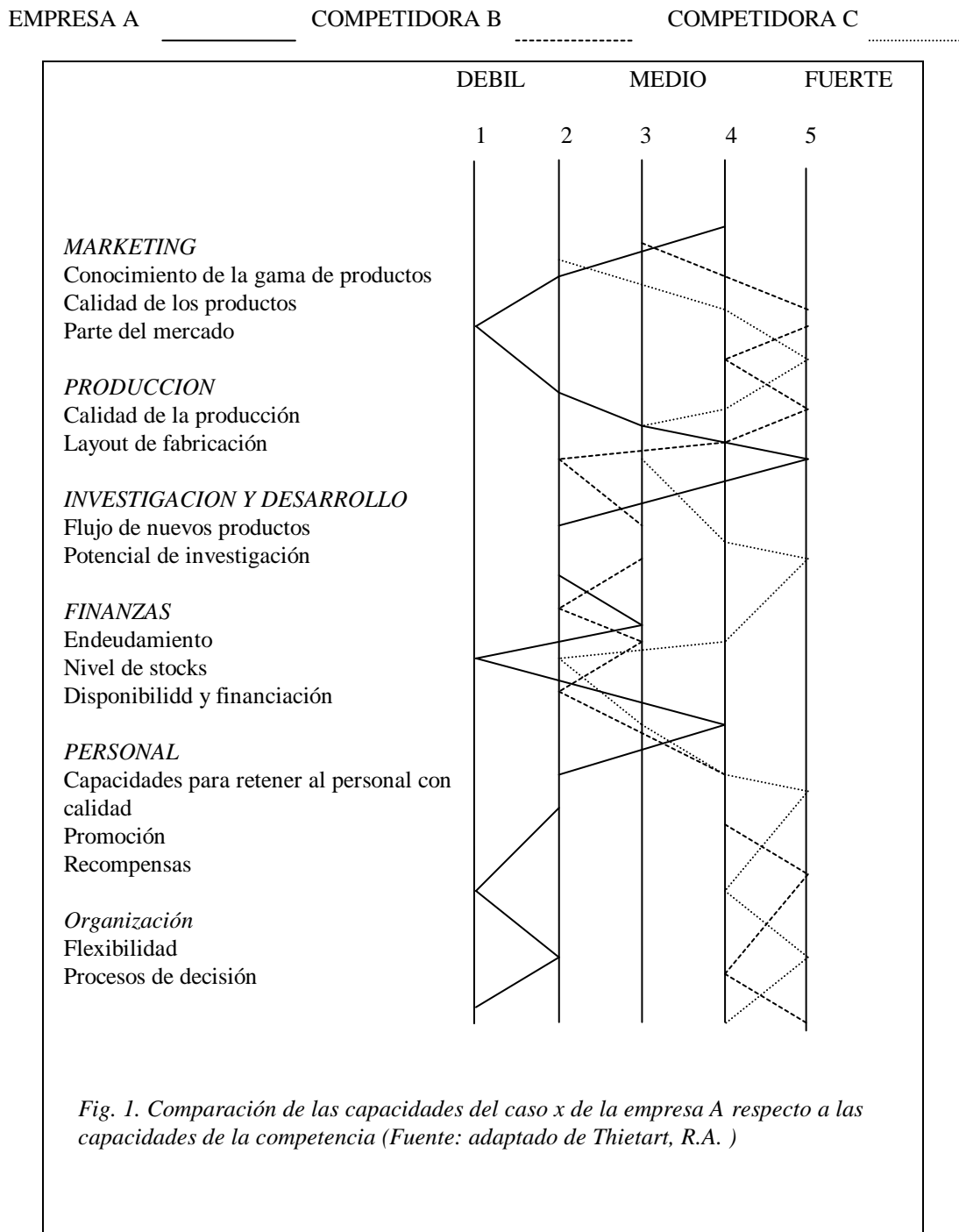
⁷FERNANDEZ SANCHEZ, E., FERNANDEZ CASARIEGO, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Barcelona: Ed.Ariel, pág.61.

⁸GELINIER, O. (1989): *Estrategia y motivación*. Barcelona: Ed.Civilización, pág 67.

⁹PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: Ed.Cecsa, pág 148.

3.- PERFIL ESTRATEGICO

El perfil estratégico de la empresa¹⁰ es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras, tal como muestra la siguiente figura¹¹:



¹⁰MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J.(1991): Op. Cit. pág. 141.

¹¹ THIETART, R.A.. (1990): La Strategie d'Entreprise. (2ª Ed.) Paris: McGraw Hill, pág. 241.

A través de dicho perfil se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y al mismo tiempo compararlos con los de los competidores.

Para llevar a cabo ese perfil estratégico podemos utilizar el benchmarking, que es el instrumento que nos permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de la propia empresa, realizando dos tipos de comparaciones:

- Con dos o más unidades estratégicas de negocio de la propia empresa.
- Con otras empresas que se hayan dentro del mismo grupo estratégico.

4.- CONCEPTO Y TIPOS DE BENCHMARKING. INTERNO Y COMPETITIVO

El benchmarking consiste en aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Su objetivo es bucear en un enorme fondo de conocimientos de forma que el conocimiento - la formación colectiva y la experiencia de otros- pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones. El benchmarking se está practicando ampliamente por dos razones:

- Trata de dar a la propia organización una ventaja competitiva.
- Trata de superar la actuación de la competencia.

Según Boxwell existen tres tipos habituales de benchmarking:

- Competitivo.
- Cooperativo.
- Colaborador.

El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo, se hace más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores. No desean que se les estudie y pueden hacer lo imposible para desanimar, si se enteran de que se les está estudiando. Este tipo de benchmarking significa medir las funciones, procesos, actividades, productos, servicios o, simplemente, las estrategias de la empresa comparándolos con los de su competencia, y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase.

D. DURAN

En el benchmarking cooperativo, las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace benchmarking y, por tanto es una forma relativamente fácil de practicar porque la empresa que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking contacta con las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking, aunque este equipo tenga que ofrecer normalmente a las empresas objetivo algún beneficio a cambio.

En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores. El benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas “del mejor en casa” y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización. Hay un par de razones que lo aconsejan:

- 1.- Permite al equipo de benchmarking culminar su curva de aprendizaje, es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir informaciones que sus equivalentes de otras compañías.
- 2.- Permite al equipo de benchmarking ofrecer más a los directivos de las compañías objetivo externas cuando se les pide que cooperen o colaboren en un estudio. La capacidad de llevar algún valor a la mesa en el benchmarking, y de hacer que el flujo de convencimiento vaya en los dos sentidos y no en uno sólo, está resultando cada día más valiosa a medida que más compañías empiezan a practicar el benchmarking.¹²

Según Bendell, Boultier y Kelly,¹³ el benchmarking interno lo consideran como un tipo autónomo de benchmarking, considerando el benchmarking competitivo y no considerando el benchmarking cooperativo.

Centrándonos en el benchmarking interno, como comparación de la estrategia de una unidad estratégica de negocio con la misma estrategia de otra unidad estratégica de negocio¹⁴, Puede haber distintas unidades estratégicas de negocio que tengan las mismas actividades funcionales, o los mismos procesos empresariales o pueden compartir ciertos aspectos de la organización del trabajo o de asuntos de personal. Por ejemplo, cada departamento puede tener que elaborar sus turnos de vacaciones, organizar su trabajo burocrático y entregar los

¹²BOXWELL JR., R.J. (1995): *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: Ed. McGraw Hill, pp. 15-26.

¹³BENDELL, T., BOULTIER, L. y KELLY, J. (1994): *Ventajas competitivas a través del benchmarking*. Barcelona: Ed. Folio, pp.89 y ss.

¹⁴BENDELL, T., BOULTIER, L. y KELLY, J. (1994): *Op.Cit* ,pp. 117 y ss.

mensajes recibidos cuando no están las personas adecuadas, la actuación acertada de las diferentes unidades de negocio puede resultar muy beneficioso para difundir la mejor práctica de una parte de la organización entre las demás unidades de negocio. Cada unidad estratégica tiene que evaluar el valor y la transferibilidad de la práctica “superior” desarrollada por otra unidad estratégica, tomar la decisión de introducirla y asumir la responsabilidad de ponerla en marcha. Resulta muy importante el papel de la dirección central en relación con la dirección de las unidades estratégicas sobre todo a la hora de facilitar el proceso, correspondiendo la responsabilidad del proceso de búsqueda de mejores prácticas a la dirección de cada unidad estratégica. La dirección central puede ser clave a la hora de reunir a las unidades estratégicas o a los representantes de las unidades, ya que la dirección central suele estar mucho más al tanto de la situación. La comunicación entre las unidades estratégicas, por mala que sea, es mejor, al igual que la comunicación con la dirección central. Es mucho más probable que los miembros de la plantilla se conozcan personalmente y hayan trabajado juntos con anterioridad, aunque este hecho es más difícil en una empresa diversificada. De lo que se trata de conseguir es de que todos participen y se comuniquen entre sí y en que esa participación del personal no tenga lugar dentro de los límites de su unidad estratégica, sino que se extienda más allá de esos límites. De este modo, la cultura es propicia para este proceso de benchmarking interno. Cuando, como sucede en la mayoría de los mejores programas, se asigna tempranamente a la dirección de la unidad estratégica una acusada responsabilidad para que consiga mejoras en su estrategia, de modo que no haya una separación entre la estrategia y el trabajo de verdad, una parte del trabajo de planificación de la unidad identificará oportunidades de mejorar gracias a lo que se aprenda de otras unidades estratégicas. Entre estas oportunidades estará la transferencia simple y directa de las prácticas, así como la utilización de la información de otras unidades en la resolución de problemas locales.

.En cuanto a la comparación de la estrategia de una empresa con otra empresa del grupo estratégico, se puede utilizar el benchmarking competitivo. De acuerdo con Roger Sugden, de Rank Xerox Ltd. los siguientes puntos son críticos para el éxito del Benchmarking¹⁵:

- Es esencial comprender plenamente los propios procesos.
- No se conciertan visitas hasta que se ha hecho bastante investigación de despacho para estar seguros de que las compañías seleccionadas son las mejores que se pueden encontrar.
- Hay que centrarse en las mejores prácticas sectoriales.

¹⁵BENDELL, T., BOULTER, L. y KELLY, J. (1994): *Op.Cit.*, pág. 77.

D. DURAN

- Debe existir la predisposición a compartir información. Si es necesario, se conciertan visitas recíprocas.
- La información delicada siempre se mantiene confidencial.
- Conseguir que los propietarios y operadores del proceso realicen los estudios de benchmarking se considera fundamental; tratar de interesar a los participantes después del estudio es demasiado tarde.
- No se debe centrar en los resultados; lo que hay que comprender son las prácticas y los procesos.
- El benchmarking debe ser un proceso continuado; la competencia cambia continuamente.
- Debe haber una predisposición al cambio basado en los hallazgos del benchmarking.

El benchmarking no consiste en limitarse a hacer visitas a otras compañías para tratar de seleccionar una o dos ideas que pueden ser útiles en alguna parte de nuestra empresa. Antes al contrario es un proceso centrado en torno a una investigación planificada que se ha objetivado al descubrir la compañía que necesita realizar mejoras en áreas empresariales críticas.¹⁶

Decidir con quién evaluarse comparativamente depende del aspecto elegido para el benchmarking, de los recursos que puedan estar disponibles y del reto que la organización esté dispuesta a asumir.

El tipo de benchmarking y de organizaciones seleccionadas para evaluarse comparativamente con ellas depende de muchos factores. Si la organización en cuestión es grande y habitualmente ha gozado fama de líder del mercado, la necesidad es obviamente diferente de la de una compañía más pequeña y tal vez con menos experiencia en realizar mejoras de calidad. La primera tendrá una necesidad real de buscar las mejores prácticas, mientras que a la última probablemente le resultará fácil identificar las oportunidades de mejora observando las prácticas de cualquier compañía que haya tenido éxito. De un modo similar, el nivel de recursos que puede y debe comprometerse en cada caso será diferente. Al principio tendrá sentido limitarse a visitar las compañías locales, si es posible; no solamente se necesitará menos tiempo y se incurrirá en menos gastos, sino que también se evitarán los problemas relacionados con el idioma y las diferencias culturales. Obviamente, cuando se presente la oportunidad para ello, el benchmarking interno es el lugar ideal donde empezar, Kodak hace esto entre sus diferentes centros de trabajo, como también lo hace Philips. Todo el proceso es relativamente fácil de dirigir y reporta experiencia en la técnica. Para otros tipos de benchmarking hay varias fuentes de información que pueden ayudar en la identificación de organizaciones con las que compararse. Un sencillo punto de partida es el conocimiento ya existente dentro de la propia compañía: la función de marketing, por ejemplo. Los clientes, proveedores y otros contactos dentro del mismo sector normalmente

¹⁶BENDELL, T., BOULTER, L. y KELLY, J. (1994): *Op.Cit.*, pp. 86-88.

DEL BENCHMARKING AL OUTSOURCING

pueden aportar buenas ideas. Se puede pedir a asesores, profesores y otros observadores del sector su opinión sobre quiénes creen ellos que son los líderes en un área en particular. Las publicaciones sectoriales, revistas, libros y otros materiales de lectura son útiles y también se pueden captar ideas en conferencias, talleres y seminarios.

Antes de recurrir a otras organizaciones, es vital realizar la mayor cantidad posible de investigación de despacho con objeto de optimizar el valor de cualquier visita. Para complementar otras fuentes, se pueden preparar cuestionarios y enviarlos a compañías que acaso puedan servir de puntos de referencia, para que los rellenen y los devuelvan antes de ir a visitarlas. También se deben mantener debates internos antes de las visitas para delimitar la amplitud de los conocimientos actuales y centrarse en los requisitos de la investigación de modo que se pueda preparar una lista de comprobación exhaustiva.

Muchas compañías que no son competidoras directas están dispuestas a permitir el acceso a su información y compartirla con la de otras, especialmente si se va a mantener confidencial. En muchos casos será necesario firmar un acuerdo de confidencialidad. Los contactos personales y un enfoque profesional son puntos clave para abrir muchas puertas; normalmente es necesario convencer a las organizaciones seleccionadas de que se obtendrán unas ventajas mutuas. Habrá que informar debidamente a las empresas con las que acaso se vaya a hacer el benchmarking y se les deberá dar acceso suficiente a la información delicada. Con frecuencia, se crea una asociación para el intercambio de datos, con visitas recíprocas y reuniones periódicas para comparar las notas. Los organismos independientes pueden utilizarse para recabar datos de las compañías competidoras, pero en este caso suele ser frecuente que solamente se puedan obtener las cifras y no los procesos que generan esas cifras.

5.- DEL BENCHMARKING AL OUTSOURCING ESTRATEGICO

Puede suceder que la empresa cuando haya realizado benchmarking interno o externo considere que le será muy difícil, sobre todo con el externo, poner a la práctica las mejoras correspondientes con el objeto de mejorar la estrategia. En este caso la empresa puede optar por el outsourcing.

D. DURAN

El outsourcing se define como “la delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa”¹⁷

En general, la necesidad de buscar un socio externo viene determinada por los siguientes factores:¹⁸

- La situación de la empresa en cuanto a disponibilidad de recursos.
- El grado de satisfacción sobre una función o proceso determinado en la empresa en cuanto a su contribución y valor añadido a los objetivos generales del negocio.
- La capacidad interna de generar cambio.

Sintéticamente, existen dos factores fundamentales a evaluar a la hora de considerar un contrato de outsourcing de un determinado proceso de negocio:

- El nivel de competencia de la organización en dicha función.
- El nivel de contribución de la función al propósito estratégico de la empresa.

Una relación de outsourcing debería estar basada en los siguientes principios:

- Una clara definición de fronteras en cuanto a las funciones que son externalizadas y aquéllas que permanecen en la organización interna.
- Una clara identificación de los “clientes internos” y sus necesidades. En este sentido existirán distintos niveles dentro de los clientes internos, desde los usuarios o destinatarios transaccionales del servicio hasta la dirección y órganos ejecutivos de la compañía. Cada uno de ellos, en su plano, requerirá la fijación de parámetros de servicio y el continuo seguimiento del cumplimiento de los mismos. Este proceso, establecimiento de los parámetros que permitan medir el cumplimiento del servicio, requiere una especial atención durante el proceso en que se configura el acuerdo o contrato de outsourcing y debe dar lugar a lo que llamamos el Acuerdo de Nivel de servicio.
- Un proceso de seguimiento y control a nivel ejecutivo entre ambas organizaciones, la suministradora de servicio y la destinataria. Una fórmula eficaz de hacer esto es formar un órgano común de dirección con una doble misión. Por un lado realizar el seguimiento del cumplimiento de todos los parámetros que pueden definir el servicio. Por otro y con un carácter más amplio, la discusión conjunta y el intercambio de información sobre cómo el acuerdo debe dar respuesta a los objetivos globales del negocio.

¹⁷RUEDA, B. (1995): *Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica*. *Deusto Business review*, núm 65, pág. 85.

¹⁸RUEDA, B. (1995): *Op.Cit.*, pág. 90 y ss.

El outsourcing entraña, no obstante, unos costes extraordinarios de las operaciones¹⁹ -búsqueda, contratación, control y contratar de nuevo- que a veces pueden exceder de los costes de las operaciones de mantener directamente la actividad bajo el control interno de la dirección. Para superar estas dificultades, los directores deben responder a tres preguntas clave acerca de cualquier actividad considerada para su adquisición en el exterior. En primer lugar, ¿cuáles son las posibilidades de obtener ventaja competitiva en esta actividad teniendo en cuenta los costes de las operaciones?. En segundo lugar, ¿cuál es la vulnerabilidad potencial que podría surgir de la ineficacia del mercado si la actividad se adquiriera en el exterior?. Conceptualmente, estos dos factores pueden ordenarse en la matriz simple siguiente:

Posibilidades de
ventaja competitiva

Alto	Control estratégico (Fabricar internamente)		
		Se necesita un control moderado (modalidades de asociación especial o contrato)	
Bajo			Se necesita escaso control (comprar artículos de los que hay existencias)
		Alto	Bajo

Grado de vulnerabilidad estratégica

Fig. 2. Fuente: Brian, J. y Hilmer, F. *El outsourcing estratégico*. Harvard Deusto Business review, nº 67.

En tercer lugar, ¿qué podemos hacer para atenuar nuestra vulnerabilidad al estructurar acuerdos con los proveedores con el objeto de contar con controles apropiados y sin embargo garantizar las necesarias flexibilidades de la demanda?.

Los dos extremos de la matriz anterior son relativamente claros. Cuando las posibilidades tanto de la ventaja competitiva como de la vulnerabilidad estratégica son grandes, la empresa necesita un alto grado de control. Lo que normalmente supone producir internamente o a través de acuerdos de copropiedad o de contratos firmes de largo plazo. Por ejemplo, Marks&Spencer es famosa por su red de proveedores sometidos a ciertas condiciones, lo que crea las marcas y estilos singulares, en las que se basa su reputación de ofrecer valor por lo

¹⁹BRIAN, J. y HILMER, F.G. (1995): *El outsourcing estratégico*. Harvard Deusto Business review, nº 67, pág. 60..

D. DURAN

que se paga. Los proveedores locales serían muy poco fiables y es poco probable que satisficieran las exigentes normas que constituyen la libertad de elección fuera de lo común de Marks & Spencer. De ahí que sea esencial el control riguroso del diseño, de la tecnología; del equipo y de la calidad del producto a través de contratos e incluso de apoyo financiero. El caso opuesto es quizá el de la limpieza de oficinas en el que, por lo general, sólo es posible una pequeña ventaja competitiva y existe un mercado activo en el que abundan la oferta y demanda de empresas suministradoras. Entre un caso y otro existe una gama continua de actividades que requieren diferentes grados de control y de flexibilidad estratégica.

En cada punto intermedio, la cuestión no es simplemente la de si hay que fabricar o comprar, sino la de como poner en práctica el equilibrio deseado entre la independencia y los incentivos para el proveedor, de una parte, y el control y la seguridad para el comprador, de otra. La mayoría de las empresas se beneficiarán ampliando primero el outsourcing en campos menos críticos o en segmentos de las actividades, como la nómina, en vez de ampliarlo a toda la contabilidad. A medida que adquieran experiencia, pueden aumentar considerablemente las oportunidades de obtener beneficios adquiriendo en el exterior más actividades críticas a empresas no competidoras que puedan llevarlas a cabo de un modo más eficaz.

Existe una constante ponderación alternativa entre flexibilidad y control. Uno de los principales propósitos del outsourcing es hacer que el proveedor asuma ciertas clases de inversiones y riesgos, como, por ejemplo, la variabilidad de la demanda. Para optimizar los costes, la empresa que compra puede querer mantener su capacidad interna a niveles relativamente constantes a pesar de las exigencias muy fluctuantes de las ventas. En estas circunstancias, necesita una estrategia que permita adaptarse a dichas fluctuaciones. Por ejemplo, McDonald's con ocho mil millones de dólares de ventas y un 10'1 por ciento de crecimiento anual, necesita pedir ayuda a trabajadores a tiempo parcial y a trabajadores eventuales para hacer frente a las amplias variaciones diarias y sin embargo poder seleccionar su futuro personal permanente o de gestión entre estas personas. IBM ha tenido el problema contrario: dado que su demanda básica ha estado disminuyendo, la empresa ha tenido que despedir empleados.

El outsourcing presenta una serie de ventajas pero también de riesgos. Entre las ventajas caben destacar las siguientes:

- Puede proporcionar al comprador una gran flexibilidad. Especialmente en la compra de nuevas tecnologías en rápida evolución, de artículos de moda o la gran cantidad de componentes de sistemas complejos.

DEL BENCHMARKING AL OUTSOURCING

- Reduce la duración de los ciclos de diseño de la empresa. Múltiples proveedores, de los mejores en su clase, trabajan simultáneamente en componentes individuales del sistema.
- Cada proveedor puede tener más profundidad de personal y conocimientos técnicos sofisticados acerca de su campo específico que la empresa compradora.
- Dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores en lo que se refiere a los perfeccionamientos de los componentes y a la tecnología.
- La empresa no tiene que asumir los riesgos del fracaso completo de todos los programas de investigación y desarrollo de componentes ni invertir en capacidades de producción constantemente actualizadas para cada sistema de componentes.
- El comprador no se limita a sus propias aptitudes para la innovación: puede aprovechar una corriente de ideas sobre nuevos productos y procesos y unas posibilidades de mejora de la calidad que probablemente no podría generar por sí mismo.

En cuanto a los riesgos estratégicos podemos destacar los siguientes:

- Pérdida de destrezas críticas o adquisición de destrezas erróneas. La empresa compradora puede perder destrezas que necesita para reanudar la fabricación en el caso de que previamente hubiese adquirido externamente la fabricación de lo que ese momento parecían ser solamente componentes poco importantes.
- Pérdida de destrezas transfuncionales. Si los empleados del comprador están en contacto con personas mucho más especializadas, como puede ocurrir con un proveedor externo, la base de conocimientos de sus empleados puede ser mucho mayor que si la producción tuviera lugar en el interior, y las ventajas de creatividad pueden incluso ser mayores.
- Pérdida del control sobre un proveedor. Pueden presentarse verdaderos problemas cuando las prioridades del proveedor no coincidan con las del comprador. El proveedor puede aprender todo lo posible del comprador y de sus grupos de tecnología y luego intentar vender estos conocimientos en diferentes configuraciones de productos a los competidores del comprador.

D. DURAN

6.- CONCLUSIONES

El benchmarking puede utilizarse como instrumento para los siguientes aspectos:

- Conocer el perfil estratégico de la empresa.
- Comparar la estrategia de varias unidades de negocio en una empresa diversificada.
- Comparar la estrategia de varias empresas de un grupo estratégico.

Todo ello con el objetivo de:

- Tratar de dar a la propia organización una ventaja competitiva.
- Tratar de superar la actuación de la competencia.

El outsourcing puede utilizarse por los siguientes motivos:

- La situación de la empresa en cuanto a disponibilidad de recursos.
- El grado de satisfacción sobre una función o proceso determinado en la empresa en cuanto a su contribución y valor añadido a los objetivos generales del negocio.
- La capacidad interna de generar cambios.
- El grado de posibilidad de una empresa de mejorar sus puntos débiles.

7.- BIBLIOGRAFIA

BENDELL, T., BOULTIER, L. y KELLY, J. (1994): Ventajas competitivas a través del benchmarking. Barcelona: Ed.Folio.

BOXWELL JR, R.J. (1995): Benchmarking para competir con ventaja. Madrid: Ed.McGraw hill.

BRIAN, J. y HILMER, F.G. (1995):El outsourcing estratégico. Harvard Deusto Business Review, núm 67.

BRIAN, R. y ROBERTSON, I. (1996): Outsourcing,. México: Ed..Limusa.

FERNANDEZ SANCHEZ, E. FERNANDEZ CASARIEGO, Z. (1988): Manual de dirección estratégica de la tecnología. Barcelona: Ed.Ariel.

GELINIER, O. (1989): Estrategia y motivación. Barcelona: Ed.Civilización.

GRIMA, J.D. y TENA, J. (1991): Análisis y formulación de estrategia empresarial. Barcelona: Ed.Hispano Europea.

GUERRAS, LA., GARCIA-TENORIO, J. y PEREZ, M.J. (1994): El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la Empresa. Boletín de Estudios Económicos, núm 152.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Barcelona:. Ed.Ariel.

NAVAS, J.E. y GUERRAS, LA. (1996): La dirección estratégica de la empresa. Madrid: Ed.Civitas.

PORTER, M. (1982): Estrategia competitiva. México: Ed.Cecsa.

RUEDA, B. (1995): Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica. Harvard Deusto Business Review, núm 65.

THIETART, R.A. (1990): La stratégie d'entreprise. Paris: Ed..Mc Graw Hill.