

La externalización de los servicios: un análisis desde la perspectiva de la gestión de la calidad

Autores: Tomás Fco. Espino Rodríguez, Lucía Melián Alzola, Rita Guerra Báez
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

I. Introducción

En las últimas décadas, principalmente a partir de los años 80, se observan en la economía tres tendencias importantes. En primer lugar, la adopción de la filosofía de la gestión de la calidad total como vía para el logro de ventajas competitivas (Tarí, 2000) tanto en términos de diferenciación como de ahorro en costes. En segundo lugar, la importancia creciente de los servicios en la economía como un elemento importante de la oferta. Y en tercer lugar, la tendencia de las empresas a desinvertir en sus negocios periféricos para centrarse en sus negocios principales o en sus competencias básicas, es decir, subcontratando cada vez más productos, componentes y servicios (Rueda, 1995); permitiendo a las empresas obtener en el mercado aquello que otros pueden realizar de forma más barata y con calidad superior.

Desde una perspectiva de sistema abierto, las empresas necesitan relacionarse con su entorno para adquirir los recursos que demanda su misión, llegando incluso a externalizar determinados procesos cuando así lo considere conveniente -por ahorro de costes, por mayor competencia del proveedor, etc. Sin embargo, cuando la empresa subcontrata, sobre todo, procesos externos de cara al cliente, no se desprende de tales

actividades sino que sigue manteniendo su responsabilidad final. La criticidad de esta responsabilidad se acentúa cuando tratamos la externalización de los servicios debido principalmente a los retos que plantea en materia de calidad, cuestión reconocida en la literatura académica y profesional relevante.

De forma conjunta, la confluencia de estas tres corrientes –gestión de la calidad total, gestión de servicios y externalización- plantea una nueva área de estudio: el proceso de externalización de servicios en el marco de la gestión de la calidad total, es decir, cómo abordar un proceso de externalización de servicios externos de cara al cliente así como de aquellos servicios internos con incidencia clara en la satisfacción final del cliente. El objetivo final será que la relación con la empresa suministradora del servicio garantice el servicio a los niveles de calidad exigidos contribuyendo en su mejora y colaborando desde el proceso de planificación.

A partir de aquí, surge la necesidad de establecer un nuevo marco de relaciones entre la empresa que contrata y la subcontratista, más allá del simple control del cumplimiento de las especificaciones del contrato.

En primer lugar, el artículo comienza definiendo el proceso de externalización, analizándolo especialmente en los servicios así como la gestión de la calidad. Posteriormente se explicarán las implicaciones de la externalización de los servicios en la gestión de la calidad, referidas a satisfacción del cliente y costes de calidad. Finalmente se exponen una agenda de prioridades en la selección de proveedores desde el marco de la cooperación para el logro de la ventaja competitiva.

II. El proceso de externalización

En la revisión de la literatura académica y profesional relevante destaca de forma importante el solapamiento conceptual que existe en la terminología básica. Efectivamente, en muchos casos se emplea la palabra *outsourcing* como sinónimo de subcontratación, aunque algunos autores se muestran partidarios de diferenciar ambos términos. Así, Van Mieghem (1999) considera aceptable definir la subcontratación como la adquisición de un ítem (producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar, mientras que el *outsourcing* (traducido generalmente como externalización), correspondería a la adquisición del ítem cuando la empresa no es capaz de producirlo internamente. En otra línea, Sacristán (1999) aboga, aunque con ciertos matices, por tratar el *outsourcing* como una subcontratación, es decir, ceder a un tercero la realización de toda o parte de la actividad; además, esta relación constituye una nueva forma de cooperación con entidad propia dentro del infinito espectro de las formas organizativas híbridas existentes entre la empresa y el mercado.

Han sido muchos los argumentos expuestos a favor de la externalización, aunque de forma genérica se reconoce otorgar a la empresa la posibilidad de concentrarse en sus capacidades básicas mientras que incorpora las capacidades de proveedores externos y, por otro lado, reducir los costes. En primer lugar, la concentración de la empresa en sus competencias básicas se asocia con altos niveles de externalización (Dess *et al.*,

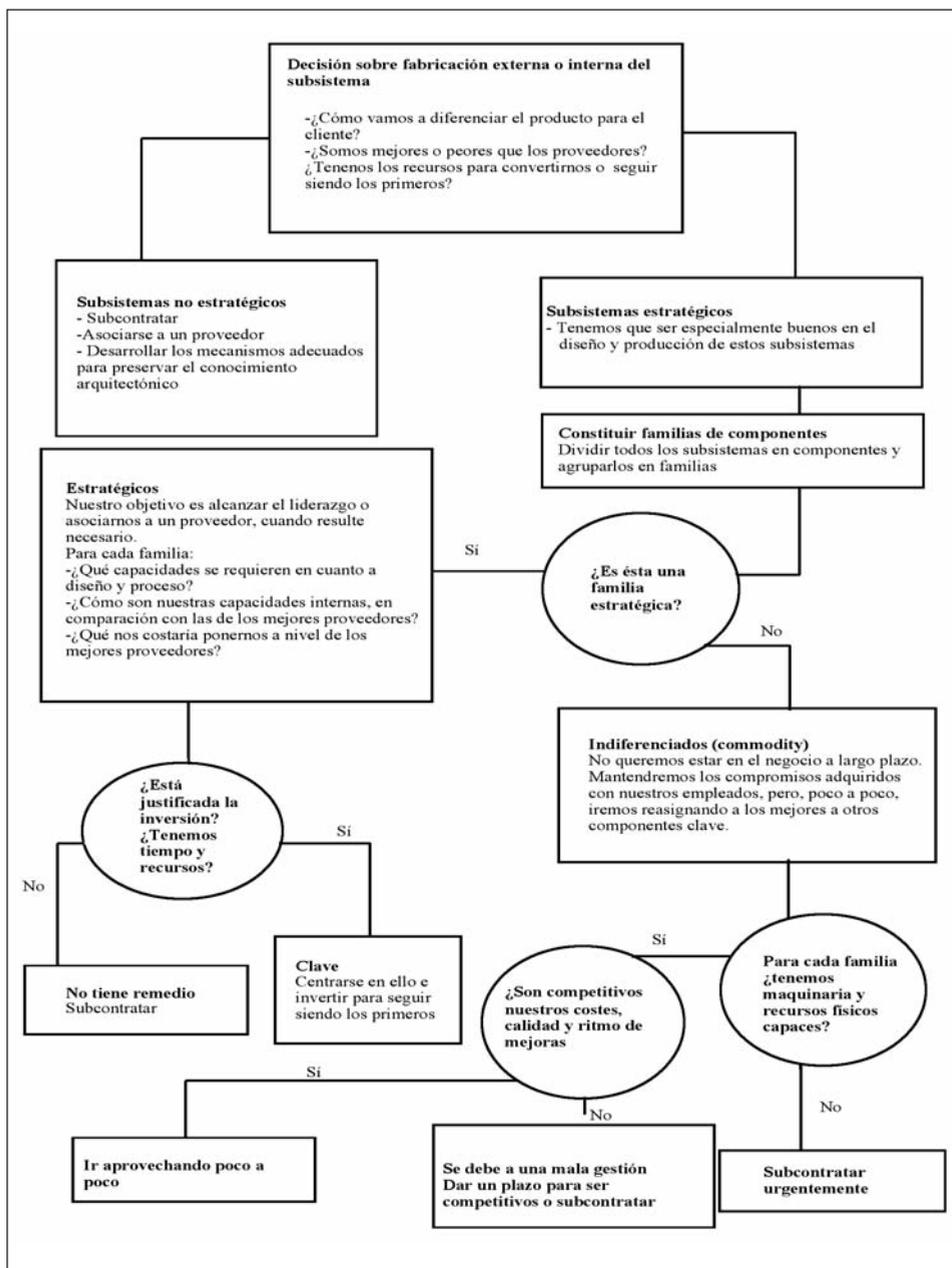
1995; Kotabe y Murray, 1990 y Quinn, 1992), ya que la empresa deberá concentrar sus inversiones y esfuerzo en aquellas actividades que realiza mejor que sus competidores (Argyres, 1996). Efectivamente, las empresas optarán por externalizar aquellos productos o servicios en los que tiene una capacidad inferior que los mejores proveedores, incluso en aquellos procesos considerados como parte integral de la organización (Quinn y Hilmer, 1994). Y, es que la externalización supone reconocer que existen en el mercado suministradores capaces de realizar parte de la actividad transformadora en mejores condiciones que la empresa. Así, Teng *et al.*, (1995) encuentran que las empresas externalizan los sistemas de información en la medida que perciben que no están recibiendo la información que necesitan. Además, como señala Blumberg (1998), la externalización permite que la dirección reorganice su agenda directiva, centrándose en otras prioridades de naturaleza estratégica.

En términos de costes, todos los negocios, incluidos los que compiten a través de la diferenciación, necesitan conseguir un nivel de costes más bajo coherente con su estrategia; en esta línea, la externalización se configura como una de las principales fórmulas adoptadas por las empresas para la reducción de costes (Jennings, 1997). En efecto, el incremento de la externalización reduce los costes de producción y disminuye las inversiones en plantas y equipos (Bettis *et al.*, 1992). Coherente con ello, Blumberg (1998) destaca las ventajas económicas de la externalización afirmando que existe una reducción potencial de hasta un 40% en los costes en aquellas empresas que subcontratan. Más aún, los resultados financieros de la empresa pueden mejorar a través del flujo de ingresos procedente de la transferencia de activos -equipos de lavandería, equipos informáticos, vehículos, etc.- al suministrador.

Una vez valorados los beneficios derivados de la externalización, procede establecer un proceso étápico o decisional de externalización, tomando como referencia el modelo para componentes en el sector industrial presentado por Venkatesan (1992). Dicho modelo subraya, en primer lugar, la diferenciación entre subsistemas no estratégicos y estratégicos, formados estos últimos por familias de componentes que a su vez pueden ser estratégicas o no. Serán los procesos de los subsistemas no estratégicos los principales candidatos a externalizar a empresas con una capacidad superior para desarrollarlos, permitiendo obtener unos procesos más económicos y de mejor calidad debido a la experiencia, conocimiento y aprovechamiento de las economías de escala del suministrador (figura 1).

Respecto a los subsistemas estratégicos hay que distinguir por familias de componentes, diferenciando entre familias de componentes estratégicos y familias de componentes no estratégicos. Para la familia de componentes estratégica habrá que establecer una comparación con las capacidades de los proveedores e identificar los recursos para realizar dichos procesos; la empresa podrá externalizar dichos procesos pero debe realizar un mayor control (Quinn y Hilmer, 1994). En el caso de familias de componentes no estratégicos y en los que, además, la empresa que contrate no sea competitiva en costes y/o calidad, se puede realizar un proceso de externalización gradual.

Figura 1. El proceso estratégico de la decisión de externalizar



Fuente: Adaptado de Venkatesan (1992:103)

No obstante, la externalización de procesos no implica que la empresa se desprenda de la gestión de tales actividades, ya que debe mantenerse informada en todo momento de las necesidades del cliente con respecto a los componentes que se externalizan. Si la empresa opta por subcontratar determinados componentes que son importantes para la empresa, como aquellos que forman parte de los componentes estratégicos, ésta debe mantener el conocimiento arquitectónico (Venkatesan, 1992). Este conocimiento arquitectónico es la capacidad para captar las exigencias y las necesidades de los clientes y reproducirlas al lenguaje de las especificaciones en cuanto a las prestaciones que se precisan; cada empresa tiene su propio conocimiento arquitectónico que es único y que puede ser desarrollado de forma intuitiva por un equipo de profesionales.

III. La externalización de los servicios

En la actualidad, se observa una importante presencia del sector servicios en el PIB de la balanza nacional, aunque no siempre ha sido así. La razón es que a medida que las sociedades crecen y se desarrollan pierden peso representativo las actividades económicas correspondientes a los sectores primario y secundario: agricultura, pesca, actividades extractivas e industriales. El desarrollo económico se ve acompañado de una terciarización de las actividades económicas, observable en la alteración de la estructura de gasto de los consumidores, que refleja un progresivo aumento del consumo en servicios frente a los demás. Más aún, un análisis con detenimiento de los principales factores que inciden en el desarrollo del sector servicios nos remite al análisis descriptivo que formula Grande (1996) y que recoge razones de tipo económico, demográfico, sociológico/social, técnico y legal como elementos estimuladores de este crecimiento (Cuadro 1).

Cuadro 1. Factores que explican el desarrollo de los servicios

FACTORES QUE EXPLICAN EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS
Factores económicos
<p><i>Incremento de la riqueza</i>, potenciando el desarrollo de servicios relacionados con sus deseos y aficiones.</p> <p><i>Cambios en la composición de la demanda de los consumidores</i>, ya que ante aumentos de renta la propensión al consumo de servicios crece.</p> <p><i>Desarrollo del Estado del Bienestar</i>, que eleva la prestación de los servicios (sociales, educativos, culturales,...)</p> <p><i>Globalización de la economía</i>, que genera la necesidad de prestar servicios relacionados con el transporte de mercancías, investigaciones comerciales, asesores jurídicos expertos en legislación internacional, etc.</p> <p><i>Diferencias de productividad entre sectores</i>, es decir, el desarrollo tecnológico libera excedentes de mano de obra que serán empleadas en el sector servicios.</p> <p><i>Exigencias de capital y de dimensión empresarial menores en el sector servicios</i>, incentivando las inversiones en el tercer terciario.</p> <p><i>Economías de escala</i>, debido a que las empresas tienden a contratar a terceros tareas para aprovechar las ventajas que obtenidas por la especialización del trabajo propia y ajena.</p> <p><i>Estrategia empresarial</i>, donde la creación de servicios como complemento a la oferta principal genera ventaja competitiva.</p> <p><i>Crecimiento empresarial</i>, o sea, la oferta de servicios como forma de expansión empresarial.</p>

Continúa en la página siguiente

FACTORES QUE EXPLICAN EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS
Factores demográficos
<i>Incremento de la esperanza de vida</i> , que contribuye al desarrollo de servicios relacionados, especialmente, con la salud y el ocio.
Factores sociológicos y sociales
<p><i>Más tiempo libre</i>, que debe ser cubierto, normalmente, con una mayor demanda de servicios.</p> <p><i>Urbanización y complejidad de la vida moderna</i>, que justifica la aparición de notarios, entidades financieras, transportes, asesores económicos, taxistas,...</p> <p><i>Incremento de la población activa femenina</i>, que motiva la demanda de servicios relacionados con el entorno familiar (guarderías, empresas de limpieza, establecimientos de comida rápida,..)</p> <p><i>Mejora de la calidad de vida</i>, que lleva paralelo la demanda de mejores y nuevos servicios.</p> <p><i>Nuevos valores sociales</i>, principalmente, la preocupación por la ecología y la estética.</p>
Factores técnicos
<p><i>Aumento de la complejidad de los productos</i>, que genera la demanda de servicios de formación.</p> <p><i>Incremento de nuevos productos</i>, también requiere la participación de formadores en muchas ocasiones.</p> <p><i>El desarrollo tecnológico</i>, que facilita el desarrollo y prestación de servicios (cajeros automáticos, vuelos aéreos, servicios por Internet,...)</p>
Factores legales
<i>Políticas de desregulación</i> , que estimula la competitividad en la oferta de servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grande (1996)

En materia de servicios, la realidad empresarial reconoce, por una parte, la necesidad de determinados servicios internos para el desarrollo normal de su gestión y, por otro, la prestación de servicios externos de cara al cliente ya sean como complemento a su producto principal o como objeto de la oferta. Uniendo esta premisa con la necesidad creciente de las empresas a externalizar parte de sus actividades, se plantea un nuevo reto: la creación de un modelo de externalización para los servicios. Para ello, tomando como referencia el modelo de Venkatesan (1992) antes pre-

sentado, se esboza un nuevo esquema que respeta y reconoce la singularidad de los servicios y que se recoge en la figura 2.

De acuerdo a este nuevo modelo, las organizaciones podrán plantearse externalizar aquellos servicios internos en los que no existe contacto directo con el cliente y además no son estratégicos, es decir, su influencia en la calidad del servicio al cliente es reducido (*i.e.*, nóminas, seguridad, catering, servicios de guarderías, limpiezas, etc). La empresa prefiere externalizar tales servicios a empresas especialistas, capaces de ofrecer el servicio más económico y de mejor calidad, con el fin de centrarse en aquellos servicios clave que valora el cliente y en los que tiene una capacidad superior a cualquier suministrador. No obstante, es preciso prever y estudiar el posible impacto de la externalización de servicios en el propio desarrollo de la actuación de los empleados de la empresa que subcontrata; es decir, cómo se va a relacionar la plantilla anfitriona con los empleados o responsables que gestionan el servicio subcontratado del suministrador.

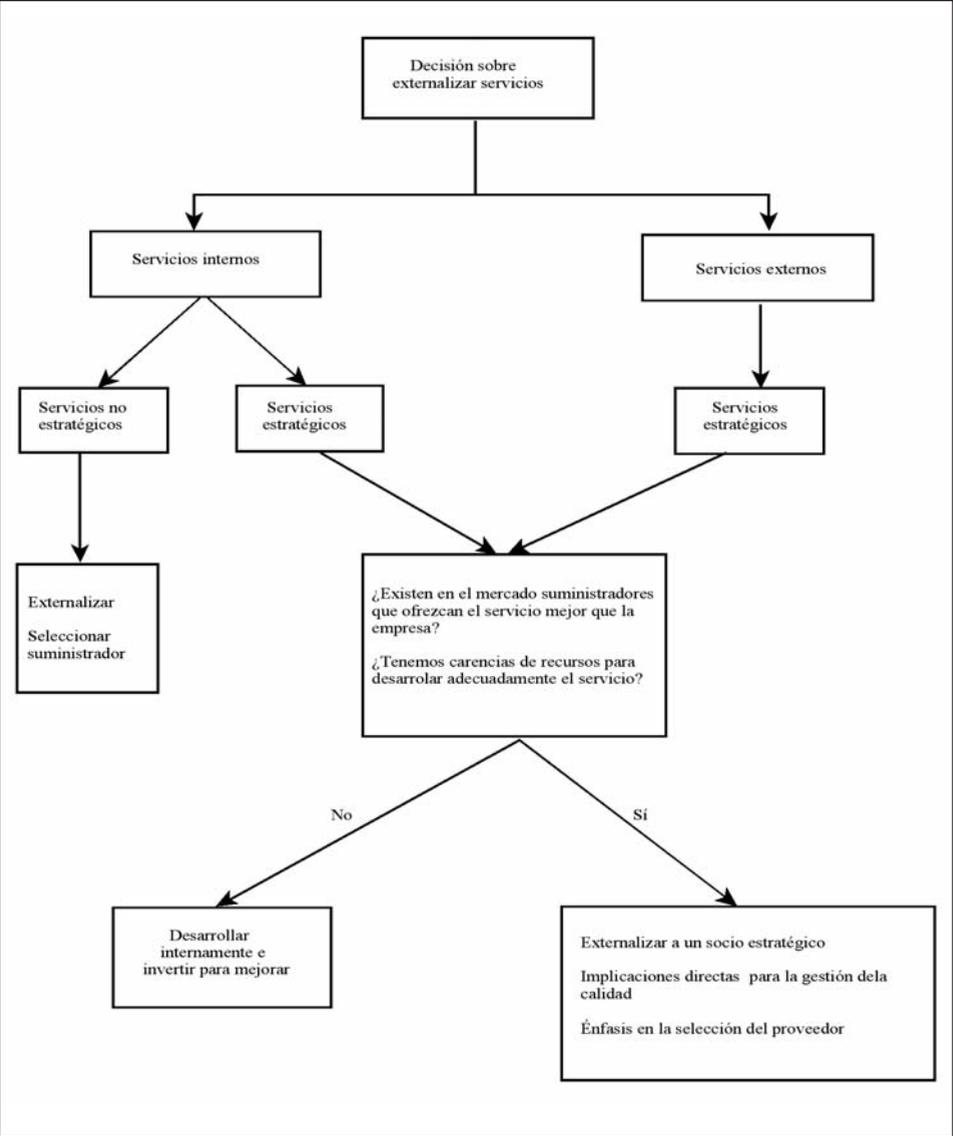
Así mismo, en lo referente a la externalización de servicios estratégicos internos y externos la empresa deberá plantearse si existen en el mercado suministradores capaces de ofrecer el servicio en mejores condiciones que la empresa y si existen carencias de recursos para desarrollar un servicio adecuado. En el caso de respuesta afirmativa, la empresa podrá iniciar un proceso de externalización. Sin embargo, es necesario observar que el proceso de externalización de tales servicios debe realizarse con especial atención ya que, si bien son servicios que no tienen contacto directo con el cliente externo -por ejemplo, la cocina de un hotel-, pueden influir en la percepción de la calidad del servicio final.

En los servicios externos, dado que son experimentados directamente por el cliente, el proceso de externalización debe justificarse por la ausencia de recursos y la existencia de proveedores más eficientes. Las empresas que optan por externalizar estas funciones deberían planificar y concretar la calidad de los procesos que se externalizan conjuntamente con el suministrador. En esta línea se expresan Rothery y Robertson (1996) cuando consideran que las empresas que externalizan funciones clave o centrales de su negocio deben conservar los medios para establecer la política y dirección, así como para vigilar la entrega del servicio y controlar al proveedor; en la medida que estas funciones se puedan controlar las empresas optarán por externalizar funciones o servicios clave para su negocio.

Más aún, la empresa debe gestionar el servicio indirectamente ya que corre el riesgo de perder su ventaja competitiva una vez que el servicio externalizado puede ser adquirido por los competidores en idénticas condiciones que la empresa. Al respecto, Bettis *et al.*, (1992) señalan que un uso inapropiado de la externalización puede contribuir al declive de muchas industrias que puede dejar a las organizaciones sin las habilidades y competencias necesarias para competir. Dyer y Singh (1998) apoyan este planteamiento cuando subrayan la necesidad de establecer mecanismos

y relaciones específicas con los suministradores que eviten la imitación en las relaciones.

Figura 2. El proceso de externalizar servicios



Fuente: Elaboración propia

IV. La gestión de la calidad total en el sector servicios

Las empresas se enfrentan actualmente a un entorno muy competitivo, obligándola a realizar cambios importantes en su gestión, dirigidos a ofrecer productos de alta calidad a bajo coste con objeto de alcanzar una verdadera ventaja competitiva. Esta decisión dirige a las empresas a emprender un proceso de mejora continua, a realizar modificaciones importantes tanto en el nivel organizativo, como en el técnico y humano, y a implantar técnicas y procedimientos en las diversas áreas de su actividad (Claver *et al.*, 1999). Efectivamente, la intensidad de los mercados en todos los sectores exige mantener un elevado nivel de calidad en los productos y servicios si quieren tener salida en el mercado, calidad que “supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo” (Cuatrecasas, 1999:19). Y, es que, como señalan Claver *et al.* (1999:18), “[...] los clientes son el eje central ya que son los que verdaderamente deben indicar el camino a seguir por la empresa puesto que ésta debe tratar de responder a todas las expectativas de sus clientes finales. Así, en un contexto competitivo, el comportamiento del cliente es crucial; quién compra y a qué precio lo hace, determinará qué empresas ganan o pierden”.

Sin embargo, no siempre ha existido unanimidad en la interpretación de lo que supone y representa la gestión de la calidad; por el contrario, ha experimentado una continua reconceptualización, si bien, ahora, su evolución etápica se encuentra en lo que se denomina Gestión de la Calidad Total (GCT). Este enfoque se caracteriza, principalmente, por defender la orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas y necesidades multidimensionales y dinámicas (Moreno-Luzón *et al.*, 2001), apoyando claramente la perspectiva del consumidor como elemento evaluador de la actuación de la empresa (Cuatrecasas, 1999). Además de este precepto, en un ejercicio comparativo entre la GCT y otros enfoques precedentes, Moreno-Luzón *et al.* (2001) subrayan otras características implícitas destacadas: a) liderazgo de la dirección, como cuestión clave para implantar el sistema de GCT; b) apoyo a la participación, compromiso y cooperación, realizando los cambios en la dirección, diseño organizativo y política de recursos humanos necesarios; c) enfoque global de dirección, no parcelas de actividad; y, d) mejora continua, implantando un sistema proactivo de los sistemas de calidad.

La aceptación generalizada de la GCT obedece a una serie de argumentos concretos que avalan su implantación en el seno de las organizaciones. En términos genéricos, se encuentra plausible adoptar un enfoque de gestión que aboga por una orientación a la satisfacción final del cliente, de acción preventiva más que correctiva y donde todos en la empresa -dentro y fuera- participen, constituyendo una clave estratégica en la diferenciación empresarial y la reducción de costes. Sin embargo, y de manera más detallada, los beneficios de la GCT se materializan de la siguiente forma:

- La satisfacción y lealtad del cliente debido al cumplimiento de sus necesidades y expectativas.
- El incremento de las ventas, que incide directamente en los beneficios y la capacidad de autofinanciación.
- La mejora de la imagen ante el mercado, que incide positivamente en la atracción de nuevos clientes.
- El ahorro de costes, ya que, al aplicar una política de hacer bien las cosas a la primera, contribuye a reducir el número de productos defectuosos, los pagos de indemnización a clientes, las pérdidas de ventas, etc.

La revisión de la literatura académica y profesional revela que gran parte de los trabajos realizados en materia de calidad se centran en el sector manufacturero, aunque en las últimas décadas la tendencia ha cambiado. En efecto, la importancia creciente del sector servicios dentro de la economía justifica la atención y esfuerzos recientes prestados al estudio y comprensión de la implantación de la GCT en esta área. En este punto hay que observar que, si bien parte del conocimiento desarrollado en materia de calidad en el campo industrial puede ser adoptado por la literatura de servicios, es necesaria una readaptación importante debido a las características propias de su naturaleza. Esta cuestión es reconocida por Zeithaml *et al.* (1993), cuando en un examen de la bibliografía existente, observan que los principios y prácticas de control ejecutadas para la calidad de los bienes físicos no pueden ser adoptados sin revisión previa. Y, es que, la naturaleza de los servicios va a marcar diferencias importantes en su tratamiento ya que, como señala Cuatrecasas (1999), se ajustan más a prestaciones y experiencias que a objetos.

En términos genéricos, se concibe a los bienes como un conjunto de atributos físicos convenientemente combinados que permite atender las necesidades del mercado, mientras que los servicios se consideran de naturaleza más intangible que los primeros y, por ello, más difícilmente medibles. Una definición más completa es ofrecida por Grönroos (1994:27) que conceptualiza los servicios como “[...] una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente”. No obstante, aunque una primera observación parece dejar claro las diferencias entre bienes y servicios, realmente es difícil encontrar bienes puros y servicios puros. Por ello, más que un límite categórico entre bienes y servicios encontramos un continuo que va desde bienes puros a servicios puros, predominando una amplia gama de productos entre ambos extremos.

Respecto al impacto de la naturaleza del servicio en la GCT, es aceptado que las características propias del servicio determinan una mayor complejidad en el establecimiento, control y medición de la calidad, existiendo diversas razones que contribuyen

a ello. Cabe destacar, como argumento básico, que la principal diferencia entre los bienes físicos y los servicios es el carácter predominantemente intangible de los últimos, ya que el núcleo del servicio es principalmente una prestación, acto o proceso más que la entrega de un bien físico. Esta cualidad supone que en los servicios sea difícil planificar y establecer especificaciones a cumplir y, por lo tanto, controlar; así, cuestiones como amabilidad del personal, disposición a ayudar y profesionalidad, entre otras, se consiguen en mayor o menor grado pero no se pueden definir de manera exacta. En segundo lugar, otra característica destacada es la heterogeneidad de los servicios, que se deriva de la dificultad de estandarizar el servicio y, por lo tanto, de homogeneizarlo como los bienes físicos (Grande, 1996). Esta heterogeneidad se debe fundamentalmente a que es un proceso donde interviene el prestador del servicio y cuya actuación va a ser determinante. Por lo tanto, y ya haciendo referencia a una tercera cualidad de los servicios, se trata de reconocer la inseparabilidad de la figura del prestador del acto de producción del mismo, que puede originar una mayor variabilidad desde el momento que un cliente puede percibir diferencias en la prestación de un empleado a otro, o del mismo empleado en diferentes encuentros. Como resultado de la incidencia de tales características –intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad- existe un potencial importante de incertidumbre e impredecibilidad del desarrollo y entrega del servicio. Ambas características generan incertidumbre y favorecen la impredecibilidad del desarrollo y conclusión del servicio.

Otra perspectiva interesante desde la que medir la influencia de las particularidades de los servicios en la GCT es el estudio y tratamiento de los costes de la calidad. Efectivamente, para empezar, es de destacar que una de las cuestiones más ampliamente debatidas en la literatura de la calidad es su rentabilidad, ya que puede abordarse vía aumento de ingresos o reducción de costes. Abordando la cuestión vía costes, surge el dilema respecto a si realmente una gestión de calidad contribuye a disminuir los costes asegurando hacer bien las cosas a la primera cuando, por otro lado, implica una serie de inversiones en formación del personal, tiempo de reuniones, planificación con proveedores, etc. Al respecto, en un ejercicio de reflexión, Garvin (1988; 78-79) identifica hasta tres tipos de relación entre la calidad y el coste:

- Si se considera la calidad como diferencias en la cantidad de alguna característica o atributo del producto, la relación entre la calidad y el coste es positiva ya que las diferencias en calidad reflejan variaciones en la actuación, características, durabilidad u otros atributos del producto que demandan más componentes, más horas de trabajo u otros recursos.
- Desde una segunda interpretación, la calidad y el coste estarían inversamente relacionados debido a que se considera que los costes de mejorar la calidad son menores que los ahorros resultantes por rehacer el trabajo, desperdicios y gastos de garantía; desde esta óptica, la calidad es sinónimo de ausencia de defectos y los costes en cuestión son costes de calidad.

- La tercera y última perspectiva, considera los costes de la calidad como la diferencia entre los costes en los que se incurre y los que se habría incurrido si se hubiera realizado las actividades correctamente desde la primera vez.

En cuanto a la tipología de costes de la calidad existe acuerdo genérico en lo relativo a su número y tipología (cuadro 2). Así, se pueden diferenciar cuatro grandes grupos: costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallos internos y costes de fallos externos. Los costes de prevención y costes de evaluación pueden ser considerados como costes controlables por la empresa en cuanto representan inversiones en planificar, prevenir e inspeccionar las actividades. Por el contrario, los costes de fallos implican la existencia del fallo, por lo tanto, no son controlables, y que pueden ser detectados antes de llegar al cliente -costes de fallos internos- o después de llegar al cliente -costes de fallos externos.

Cuadro 2. Conceptualización de los costes de la calidad

COSTES DE LA CALIDAD	
Costes de prevención	<p>“Son costes en los que se incurre para evitar que se produzcan defectos” (Alonso y Provedo, 1996:103).</p> <p>“Son los costes de todas las actividades diseñadas específicamente para prevenir la mala calidad de los productos o servicios” (Campanella, 1992:33-34).</p> <p>“[...] resultado de los esfuerzos por evitar defectos y no conformidades” (Camisón y Roca, 1997:34).</p>
Costes de inspección	<p>“Son los costes de inspección y control” (Alonso y Provedo, 1996:103).</p> <p>“Son los costes correspondientes a la medida, evaluación o auditoria de productos o servicios para garantizar la conformidad con los estándares de calidad y requisitos de funcionamiento” (Campanella, 1992:35).</p>
Costes de prevención	<p>“Son costes en los que se incurre para evitar que se produzcan defectos” (Alonso y Provedo, 1996:103).</p> <p>“[...] derivados de las actividades para obtener información sobre la calidad” (Camisón y Roca, 1997:34).</p>

COSTES DE LA CALIDAD	
Costes de fallos internos	<p>“Son los costes en los que se incurre mientras el producto está dentro de la empresa o bajo su control” (Alonso y Provedo, 1996:103).</p> <p>“[...] tienen lugar antes de la entrega o expedición del producto, o el suministro de un servicio, al cliente” (Campanella, 1992:35).</p> <p>“[...] representan una calidad insatisfactoria dentro del sistema” (Camisón y Roca, 1997:34).</p>
Costes de fallos externos	<p>“Son aquellos producidos después de la entrega del producto” (Alonso y Provedo, 1996:103).</p> <p>“[...] tienen lugar después de la entrega o expedición del producto, y durante o después del suministro de un servicio, al cliente” (Campanella, 1992:35).</p> <p>“[...] representan una calidad insatisfactoria fuera del sistema” (Camisón y Roca, 1997:34).</p>

Fuente: Elaboración propia

En la relación costes de la calidad-servicios destacan dos cuestiones. En primer lugar, mientras en los procesos de fabricación los costes de fallos internos se pueden detectar antes de su llegada al cliente, en los servicios externos la prestación coincide con su producción. Esto genera la casuística de que muchos de los costes de fallos asumen directamente la categoría de costes de fallos externos, ya que la empresa difícilmente puede controlarlos *a priori*, con el agravante del impacto negativo que produce en la satisfacción del cliente, el cual experimenta directamente las consecuencias de un servicio defectuoso. En segundo lugar, la inversión en costes de prevención y costes de inspección tienen un menor impacto en los costes de fallos debido a la inseparabilidad de la figura del personal de contacto con el cliente, cuyo comportamiento es difícil de controlar en su totalidad. En otras palabras, este mayor potencial de costes de fallos es la lógica que subyace a la heterogeneidad de los servicios, es decir, a la variabilidad respecto al óptimo establecido.

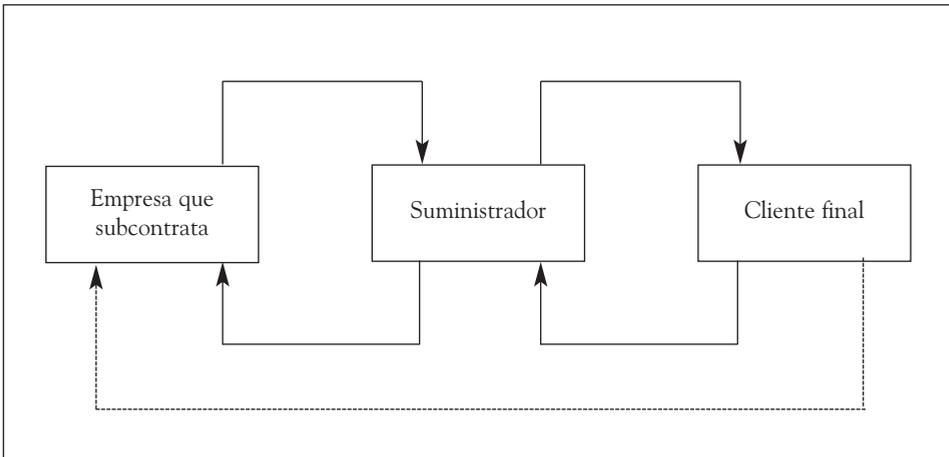
V. La externalización y las implicaciones para la calidad

Dada la importancia de la externalización de los servicios y la gestión de la calidad total en la economía actual, procede estudiar de forma conjunta dichos fenóme-

nos con el fin de extraer conclusiones que sirvan como marco de referencia a análisis más profundos en posteriores investigaciones. De cara a este objetivo, las implicaciones de la externalización de servicios en la gestión de la calidad total se pueden analizar a dos niveles: evaluando el desarrollo de la prestación desde la perspectiva del cliente y considerando el impacto en los costes de la calidad. Desde la perspectiva del cliente en relación a la prestación del servicio se considera lo siguiente:

- Cuando se externalizan los servicios externos, el suministrador queda encargado de ofrecer el servicio al cliente final de la empresa que subcontrata. En esta situación, como señala la figura 3, se genera una relación directa entre el suministrador y el cliente de la empresa que externaliza y una relación indirecta entre la empresa que subcontrata y su propio cliente. La relación directa permite un conocimiento más exacto e inmediato de la opinión y comportamiento del cliente cuando experimenta el servicio; con la relación indirecta, en principio, la empresa que subcontrata obtendría datos indirectos procedentes del suministrador.

Figura 3. Relaciones del suministrador en la externalización



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, si la prestación del servicio externo por el suministrador se realiza en las instalaciones de la empresa que subcontrata, ésta podría realizar o conocer de forma directa el desarrollo del encuentro con el cliente simplemente por observación directa. En cualquier caso, la empresa que subcontrata podrá supervisar los resulta-

dos de la actuación del suministrador procediendo a realizar entrevistas concertadas con sus propios clientes, a través de dinámicas de grupos, o con la realización de encuestas de encuestas periódicas, entre otras técnicas de estudio.

- El cliente necesariamente no tiene que saber que el servicio que experimenta está subcontratado. Además, aunque tenga conocimiento de tal circunstancia, el suministrador asume el rol del proveedor del servicio ante el cliente, representando la imagen de la empresa que subcontrata. Por ello, la empresa titular, como responsable último ante el cliente, debe planificar con exactitud y transmitir al suministrador cómo debe efectuar la prestación de la forma más detallada posible e intentar, en la medida de lo posible, ejercer un control en todo momento de la evolución del servicio.
- La prestación de cualquier servicio, con especial incidencia en el servicio externo, tiene el potencial de presentar una gran heterogeneidad por la interacción entre el prestador del servicio y el usuario final. Por esta razón, la entidad prestadora responsable debe intentar asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad, por ejemplo, mediante cursos de formación del personal, especificación exacta de los niveles de actuación, establecimiento de la forma de actuar en la resolución de anomalías y tratamiento de las reclamaciones, etc. Como observamos en el punto anterior, con la externalización la empresa no controla directamente los encuentros con el servicio y, por ello, una actuación o prestación inadecuada daña su imagen. Por eso es aconsejable el establecimiento de una relación basada en la confianza, donde exista una colaboración continua antes, durante y después de la prestación, lo que contribuye al éxito y homogeneidad de los encuentros de servicio.

Por otro lado, en las implicaciones de la formulación de costes de la calidad en la externalización de los servicios externos se puede observar lo siguiente:

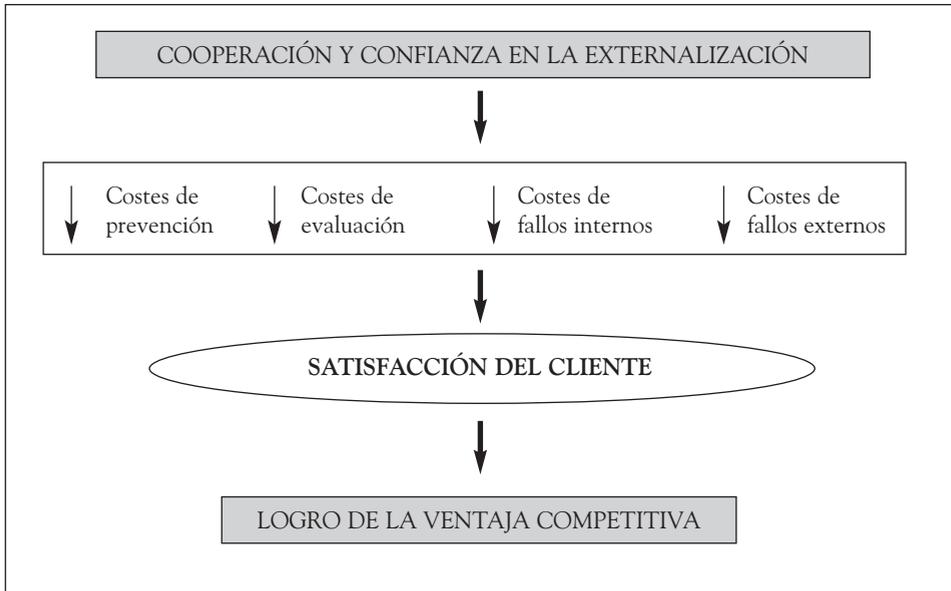
- Los errores por una mala actuación ante el cliente corresponden a costes de fallos externos. Cuando se externalizan servicios externos la empresa que externaliza debe ser consciente de que una actuación errónea del subcontratista es experimentada y observada directamente por el cliente.
- La inversión en costes de prevención y costes de evaluación contribuye a reducir los costes de fallos. Cuando se externaliza, los costes de prevención y los costes de evaluación de la actividad externalizada irán dirigidos a planificar y controlar la actuación del suministrador. Sin embargo, el análisis, planificación y puesta en práctica efectiva de los costes de prevención y evaluación requiere la colaboración mutua de la empresa y el suministrador. Estos costes pueden ser compartidos por ambas partes, sobre todo, los que corresponden a materia de formación y planificación conjunta de actividades. Asimismo, un acuerdo de

calidad concertada contribuye a reducir el número de inspecciones al establecer indemnizaciones por incumplimiento de contrato.

- A medida que se potencia la colaboración y mejora la confianza en el suministrador, por un lado, disminuirán de forma importante los costes de fallos internos y externos; y de forma progresiva, los costes de prevención y los costes de evaluación.

Por lo tanto, como premisa clave la empresa que subcontrata debe buscar en todo momento mantener una relación de cooperación y confianza en aras a reducir los costes de la calidad y mejorar la prestación del servicio, logrando, de esta forma, ventajas competitivas (figura 4). Desde esta posición la responsabilidad real de la satisfacción del cliente será una tarea compartida que beneficia a ambas partes.

Figura 4. La influencia de la cooperación y confianza de la externalización en la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

VI. Externalización de servicios y calidad: una agenda de prioridades en la selección de proveedores

Una interpretación de la realidad organizativa procede de la Teoría General de Sistemas que interpreta la empresa como un sistema abierto ya que la organización necesita una serie de recursos o *inputs*, adquiridos del exterior, que transformará en

outputs que remite al entorno (Val Pardo, 1997; Hodge *et al.*, 1998). El enfoque de empresa como sistema abierto cuyas partes se interrelacionan es defendido por Moreno-Luzón *et al.* (2001) cuando reconocen entre los principios de la gestión de la calidad total la necesidad de una cooperación tanto en el ámbito interno de la empresa como su relación con los proveedores. Desde el ámbito interno de la empresa la cooperación se traduce en niveles altos de participación y compromiso de sus empleados y de un liderazgo efectivo de la dirección. Desde la perspectiva de la relación con proveedores, la calidad no se puede alcanzar si los productos y servicios suministrados por los proveedores no tienen los niveles de calidad necesarios; en este sentido, el establecimiento de una política de calidad concertada establecería las exigencias de la cooperación.

La importancia de la cooperación interna y externa es justificada por Moreno-Luzón *et al.* (2001:41) porque, por un lado, “facilita el aprendizaje al compartirse de forma más profunda información, conocimientos, habilidades y experiencia” y, por otro, “proporciona formas mejor construídas y más completas de coordinación, lo que permite reducir y aumentar la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa”. Pero, ¿qué ocurre cuando se externalizan procesos? La empresa al decidir externalizar tareas de su actividad transformadora genera un cambio de roles sustituyendo la figura de cliente interno por proveedor. Efectivamente, cuando la actividad se realiza internamente es ejercida por empleados o clientes internos, que demandan una serie de cuestiones a otras unidades internas para poder alcanzar los resultados asignados. Pero cuando la actividad se externaliza, la empresa que contrata exige a la empresa subcontratada, que asume el rol de proveedor, los resultados del proceso. Asimismo, otra perspectiva a considerar es que a efectos de gestión interna, las unidades que siguen prestando sus servicios dentro de la empresa perciben a la entidad subcontratada como clientes internos y viceversa. En otras palabras, desde una perspectiva de empresa como sistema abierto y, más aún, bajo una doctrina de calidad total, debe primar más la cooperación y el apoyo mutuo que la relación contractual para el éxito de la fórmula de subcontratación.

La lectura de las consideraciones anteriores destaca la importancia de la selección de proveedores para el éxito de la relación. En primer lugar, la empresa debe conocer los niveles de servicio de los procesos a externalizar, para lo cual necesita conocer las habilidades, experiencia, requerimientos y capacidades técnicas, así como los activos físicos necesarios para su ejecución (Greaver, 1999). En este sentido, la empresa que opta por externalizar necesita conocer las capacidades que puede aportar el proveedor para cumplir con los requisitos de calidad, los cuales se transformarán en las especificaciones exigidas al subcontratista en forma de niveles de rendimiento (Gryna, 1993). El siguiente paso será seleccionar el proveedor, existiendo diversos criterios, de los cuales Blumberg (1998) destaca el grado de experiencia, solvencia financiera, compromiso para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente,

capacidades de servicio únicas, conocimiento de la empresa y de sus clientes, compromiso con la innovación tecnológica, compromiso de servicio a largo plazo, referencias de clientes, reputación, habilidades y experiencia del personal del servicio. Otra propuesta procede de Gildrón y Rueda (1998) que destacan la adecuación cultural, la experiencia en el diseño de acuerdos y en el desarrollo de alianzas, la flexibilidad y la capacidad del suministrador para realizar reingeniería de procesos. Como alternativa, Pfeifer y Torres (1999) valoran la mayor orientación hacia el cliente, la gran presión hacia la racionalización, el problema creciente de los plazos y el máximo nivel de calidad, como elementos a tener en consideración.

Ahora bien, si consideramos la importancia estratégica de los servicios obtenemos las siguientes observaciones. Si hablamos de un servicio interno no estratégico las exigencias están claramente definidas desde un principio, siendo el precio el criterio que rige la relación. Sin embargo, los servicios internos estratégicos y, más aún, los servicios externos requieren el establecimiento de alianzas estratégicas, gestando relaciones basadas en la confianza que disminuyan los costes de transacción originados en parte por el oportunismo (Williamson, 1985), que incide directamente en la reducción de costes de la calidad. Así se expresan Bradach y Eccles (1989) cuando sostienen que en situaciones caracterizadas por la vulnerabilidad y donde las partes están sometidas al cumplimiento de normas y obligaciones, las relaciones deberán basarse en la confianza, situación propia de la externalización de servicios estratégicos o externos. Frente a la multiplicidad de criterios existentes, unos parámetros básicos y claramente orientativos en la selección de los suministradores de tales servicios son la certificación ISO, la concesión de premios de calidad, o incluso la posibilidad de poder realizar con ellos acuerdos de calidad concertada. Estos elementos darán a la empresa más seguridad a la hora de seleccionar a sus proveedores en un momento competitivo en que la presión en materia de calidad y la necesidad de garantizar al cliente final el cumplimiento rápido, eficaz y eficiente del servicio constituye el objetivo básico de la supervivencia de las organizaciones actuales.

VII. Conclusiones

La complejidad de la realidad empresarial y las exigencias del mercado, determinadas principalmente por la creciente competencia y las demandas de los clientes en materia de calidad, dificultan el sostenimiento de ventajas competitivas. Esto obliga a las empresas a replantearse su actuación buscando nuevas soluciones, siendo una de las estrategias adoptadas la externalización o subcontratación de procesos que forman parte de su actividad, principalmente aquellos en los que el mercado ofrece soluciones más baratas y de mejor calidad que si procediera a ejecutarlas por sí misma. Sin embargo, cuando la empresa externaliza asume riesgos porque se desprende de una parte de su tarea, que se acentúa cuando tratamos procesos externos de cara al consumidor, ya que una mala actuación de la empresa subcontratada es experi-

mentada directamente por los clientes de la empresa que externaliza. Posiblemente, la solución está en una óptima planificación de los estándares o especificaciones de la actividad, pero ésto no es posible cuando se externalizan servicios que, por su naturaleza, son más difíciles de definir, estandarizar, controlar y medir.

El presente artículo ha pretendido abordar esta cuestión, obteniendo las siguientes conclusiones. En primer lugar, el proceso de externalización de servicios es más complejo que la externalización de recursos o bienes físicos, ya que las características propias de los servicios dificulta la especificación concreta de todos los términos de su prestación. En segundo lugar, esta complejidad se acrecienta cuando analizamos los servicios externos de cara al cliente, ya que una mala actuación de la empresa subcontratada genera directamente costes de fallos externos por mala imagen que son de difícil cuantificación. Por ello, tanto los servicios externos como los servicios internos que inciden en la satisfacción final del cliente deben ser considerados de importancia estratégica para la empresa y, como tal, ser estimados en un proceso de externalización. En tercer lugar, la empresa que contrata debe establecer de forma clara cómo seleccionar a las empresas subcontratistas, atendiendo, principalmente, al carácter estratégico de los procesos y al tipo de relación a sostener con la empresa contratada. Así, para servicios de cara al cliente se puede externalizar seleccionando a las empresas que han sido certificadas por ISO, que hayan obtenido premios de reconocido prestigio o que se comprometan mediante acuerdos de calidad concertada.

Como conclusión final e idea principal del artículo, las empresas que externalicen servicios externos de cara al cliente o servicios internos con incidencia evidente en la satisfacción final del cliente deben plantearse como objetivo el establecimiento de una relación de cooperación más que contractual con la empresa subcontratada. Los beneficios de tal relación constituyen el *feedback* que justifica el mantenimiento de dicha cooperación que permitan conseguir o mantener la ventaja competitiva.

VIII. Bibliografía

- ALONSO, J.M. Y PROVEDO, P. (1996) “*Gestión de la Calidad*”, Madrid, Santillana.
- ARGYRES, N. (1996) “Evidence on the role of firm capabilities in vertical integrations decision”, *Strategic Management Journal*, 17, pp.129-150.
- BETTIS, R., BRADLEY, S. Y HAMEL, G. (1992) “Outsourcing and industrial decline”, *Academy of Management Executive*. 5 (1), pp. 7-22.
- BLUMBERG, D.F.(1998) “Strategic assessmet of outsourcing and downsizing in the service market”, *Managing service Quality*. 8 (1), pp. 5-18.
- BRADACH, J.L. Y ECCLES, R. (1989) “ Price, authority, and trust”, *Annual Review of Sociology*. 15, pp.95-118.
- CAMISÓN, C. Y ROCA, V. (1997) “*Los costes totales de la calidad: Un estudio en la empresa hotelera*”, Madrid, Editorial Civitas.

- CAMPANELLA, J. (1992) "Principios de costes de la calidad", Madrid, Díaz de Santos.
- CUATRECASAS, LL. (1999) "Gestión integral de la calidad", Madrid, Gestión 2000.
- DESS, G.G.; RASHEED, A.; MCLAUGHLIN, K.Y PRIEM, R. (1995) "The new corporate architecture", *Academy of Management Executive*. 9 (3), pp. 7-20.
- DYER J. H. Y SINGH, H. (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*. 23 (4), pp. 660-670.
- GARVIN, D. A. (1988) "*Managing Quality*", Nueva York, The Free Press.
- GIDRÓN G. Y RUEDA, B. (1998) "Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios", Madrid, Círculo de empresarios, monografía nº 5.
- GRANDE E. (1996) "*Marketing de los servicios*", Madrid, Esic Editorial.
- GREAVER II, M.F. (1999) "Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives", Nueva York, Amacon.
- GRÖNROOS, C. (1994) "*Marketing y Gestión de Servicios*", Madrid, Díaz de Santos.
- GRYNA, F.M. (1993) "Relaciones con los proveedores" en Juran, M. y Gryna, F.M. *Manual de control de calidad*, pp.15.1-15.45.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, W.P Y GALES, L.M. (1998) "Teoría de la organización. Un enfoque estratégico", Nueva Jersey, Prentice- Hall.
- JENNIGS, D. (1997) "Strategic guidelines for outsourcing decisions", *Strategic Change*. 6 (2), pp. 85-96.
- KOTABE, M. Y MURRAY, J. (1990) "Linking product and process innovations and models of international sourcing in global competition: A case of foreign multinational firms". *Journal of International Business Studies*. 21 (3), pp. 383-408.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F.J.Y GÓNZALEZ, T. (2001) "Gestión de la calidad y diseño de organizaciones". Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- MUÑOZ, F. (1997) "Marketing turístico", Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- PFEIFER , T. Y TORRES , F. (1999) "Manual de Gestión e ingeniería de la calidad", Madrid, Mira editores.
- QUINN, J. B. (1992) "Intelligent enterprise: A Knowledge and service based paradigm for industry", Nueva York, Free Press.
- QUINN, J. B. Y HILMER, F. G. (1994) "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*. 35 (4), pp.43-55.
- ROTHERY, B. Y ROBERTSON, I. (1996) "Outsourcing", México, Editorial Limusa.
- RUEDA, B. (1995) "De la acción táctica a la iniciativa estratégica", *Harvard Deusto Business Review*. 1 (Enero), pp. 85-92.

- SACRISTÁN, N.M^a (1999) “Consideraciones teóricas del outsourcing”, *Boletín económico del ICE*. 2606 (Febrero), pp. 27-41.
- TARI, J.J. (2000) “Calidad total fuente de ventaja competitiva”, Universidad de Alicante.
- TENG, J.; CHEON, M.; GROVER, V (1995) “Decisions to Outsource Information Systems Functions: Testing a Strategy-Theoric-Discrepancy Model”, *Decision Sciences*. 26 (1), pp. 75-103.
- VAL PARDO, I. (1997) “Organización, acción y efecto”, Madrid, Esic.
- VAN MIEGHEM, J.A. (1999) “Coordinating investment, production and subcontracting”, *Management Science*. 26 (6), pp. 739-750.
- VENKATESAN, R. (1992) “Strategic Sourcing: to make or not to make”, *Harvard Business Review*. 70 (6), pp. 98-107.
- WILLIAMSON, O.E. (1985) “The Economic institutions of capitalism: firms, markets, and policy control”, Wheatshaf Books.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. Y BERRY, L. (1993) “Calidad total en la gestión de servicios”, Madrid, Díaz de Santos.

Resumen

En este trabajo se explica el proceso de externalización en las empresas de servicios y sus implicaciones para la gestión de la calidad, abordados ambos escasamente en la literatura. La externalización o subcontratación se justifica por la ausencia de recursos y la existencia de suministradores en el mercado más capacitados que la empresa, permitiendo desarrollar las actividades de una forma más eficiente y con una mejor calidad. Actualmente, muchas empresas aprovechan estas ventajas en el área de servicios, tanto servicios internos –de gestión interna- como servicios externos –de prestación al cliente. Sin embargo, la externalización de servicios representa un reto importante desde el punto de vista de la gestión de la calidad, especialmente en los servicios externos aunque, también, en los servicios internos de especial incidencia en la prestación final al cliente. Efectivamente, externalizar servicios que, finalmente, van a repercutir en la satisfacción del consumidor implica para la empresa una decisión de especial importancia lo que puede condicionar de forma significativa el proceso de selección y seguimiento de los proveedores.

Palabras clave: externalización, servicios, calidad, selección de proveedores

Summary

This study explains the process of outsourcing in service companies and the implications for quality management, an area which has been largely neglected in research. Outsourcing or subcontracting is justified by the absence of resources and

the existence of better equipped suppliers than the company itself, which are able to develop such activities more efficiently and offer a higher quality service. Many companies currently use these advantages in the services area both in terms of internal services (internal management) and external services (customer services). However, outsourcing represents a major challenge from the point of view of quality management, especially in external services although, this also affects internal services as regards the level of service the customer receives in the end. In fact, electing to outsource services that have an impact on consumer satisfaction represents a key decision for companies as it could condition to a significant degree the selection and follow-up process of providers.

Key words: outsourcing, services, quality, selection of providers