

## **Outsourcing Perú S.A.C.**

### **Masisa S.A.**

En el año 1960 se constituye en Valdivia, Chile, la sociedad de responsabilidad limitada denominada Maderas Aglomeradas Ltda., la que posteriormente, en enero de 1964, se transforma en Maderas y Sintéticos Sociedad Anónima, Masisa. El objeto principal de la sociedad es la fabricación y comercialización de tableros de partículas de madera aglomerada y otros productos del mismo material destinado a emplearse en la fabricación de viviendas, muebles y otros bienes de similar naturaleza.

Los tableros Masisa, tanto el MDF (*Medium Density Fiberboard*, tablero de fibra de densidad media) como los de partículas, están fabricados con fragmentos de madera unidos entre sí mediante resinas adhesivas, las que fraguan en presencia de temperatura y presión, ambas aplicadas durante un tiempo determinado. En la fabricación de los tableros de partículas de Masisa se utiliza madera de pino en Chile y de eucaliptos en Argentina, y casi en su totalidad están compuestos por tres capas: una media con partículas de mayor tamaño y de menor densidad, y dos externas con partículas más finas con mayor densidad. Este proceso busca una óptima relación entre características técnicas y de costo, que permite ofrecer una amplia variedad de recubrimientos, tanto con chapas como con melaminas y folios.

Los tableros FibroFácil, el MDF de Masisa, tanto en Chile como en Argentina, están fabricados con madera de pino, la que es transformada en fibra de la más alta calidad, que gracias a un elaborado proceso de producción entrega un tablero de calidad.

Los tableros Masisa, presentan las ventajas propias de los productos industriales: grandes dimensiones, variedad de formatos y espesores, superficies lisas y homogéneas, y sobre todo, cualidades normalizadas según las normas DIN (estándares de mecánica e ingeniería del *Deutsche Institut für Normung*) que aseguran un estándar de calidad en todos sus productos.

Actualmente, Masisa ocupa el primer lugar en la producción y comercialización de tableros de madera y MDF en Chile y Latinoamérica, con un volumen de producción que sobrepasa los 900,000 m<sup>3</sup> por año. Además, exporta sus productos a más de 30 países en Africa, Asia, Europa y América. Está presente con plantas industriales, oficinas comerciales y bodegas en Chile, Argentina, Brasil y Perú, a través de sus filiales Masisa Argentina S.A., Madeiras e Sintéticos do Brasil Ltda., Maderas y Sintéticos del Perú S.A., Químicos Coronel S.A., Aserraderos Aragón S.A., Forestal Tornagaleones S.A., Portuaria Corral S.A. y Transportes Fluviales S.A., en todos los países antes mencionados.<sup>1</sup>

Masisa vende sus productos al cliente final a través de sus distribuidores minoristas: los Placacentros. Este es un centro especializado que ofrece toda la línea de tableros Masisa y productos complementarios para la mueblería, la construcción y la decoración de interiores. Allí brindan los servicios de cortes a medida, optimización de cortes computarizados, asesoría técnica, etc. La red de Placacentros permite llegar en forma directa a los consumidores con más productos y mejores servicios, y de este modo conocer mejor sus necesidades, sus preferencias y formas de utilización de sus productos.

En 1997 extendieron la red de Placacentros hacia Perú. Masisa Perú trabaja con un distribuidor local, “Kintos”, a quien se le entrega la mercadería en consignación. Kintos hace las veces de fuerza de ventas y tiene entre otras funciones: aprobar créditos, realizar cobranzas y entregar la mercadería a los Placacentros.

### **Inicios de Outsourcing Perú S.A.C. (OPSAC)**

La idea de lo que ahora es la empresa Outsourcing Perú S.A.C. tuvo su origen en 1999, cuando Masisa Chile anunció la búsqueda de un Operador Logístico Integral<sup>2</sup> en el Perú. Guillermo Wiese (GW) e hijo trabajaban en la empresa Guillermo Wiese S.A., la cual realizaba los trámites aduaneros para Masisa Perú en ese entonces.

---

<sup>1</sup> Se pueden observar los estados financieros de Masisa Chile en el Anexo 1.

<sup>2</sup> Operador que se encargaría de recibir la mercadería importada desde Chile, desaduanarla, almacenarla, y distribuirla.

GW e hijo, al ver en riesgo sus operaciones a causa de la nueva estrategia de Masisa Chile, quisieron ofrecer lo que esta empresa estaba solicitando para no perder el negocio de aduanas. Luego de realizar las estimaciones para los requerimientos que se necesitarían (flota de camiones, almacén, etc.), llegaron a calcular un monto de inversión superior a US \$500,000. El financiamiento de este proyecto hubiera sido bastante complicado, sumándose el hecho que ya existían otros proveedores de servicios logísticos integrales. Comenta GW hijo: *“La idea original no presentó diferencia con los principales operadores logísticos del país (Ransa, Dinnet, Neptunia). La única forma de diferenciarse hubiera sido reduciendo costos y probablemente ya no hubiera sido un negocio rentable”*. De esta manera el proyecto se fue inclinando a que los servicios necesarios para ser un operador logístico fueran realizados por terceros.

La búsqueda de un almacén que tuviera la capacidad de albergar la totalidad de productos de Masisa, y que además brindara garantías para la mercadería valuada en US\$ 1'000,000 aproximadamente fue muy complicada debido a que los grandes almacenes que cumplían estos requisitos pertenecían a las empresas con las que Outsourcing Perú estaba compitiendo. Tardaron en encontrar un depósito que pertenecía a Depósitos S.A. (Depsa), quien recientemente había construido un almacén de 3500 m<sup>2</sup>, área mayor a la que ocupaba la mercadería que importaba Masisa Perú, además de contar con las garantías necesarias para la mercadería, pues tenía como respaldo al Banco Wiese Sudameris.

La búsqueda de una empresa que proveyera transporte para los productos de Masisa tampoco fue fácil. La gran informalidad de este sector hizo difícil la elección de dicho proveedor, especialmente desde que Masisa decidió distribuir sus productos a sus Placacentros y a los demás comerciantes ya no por pedidos mínimos de paquetes de 50 placas, sino por placas individuales, estrategia implementada para darle a los pequeños comerciantes mayores facilidades de compra y a la vez dar mayor rotación a sus productos. Habría que agregar que la misma descarga de los productos demoraba bastante tiempo, ya que al distribuir grandes volúmenes se necesitaba de brazos hidráulicos para poder descargarlos, y en muchas ocasiones se tenía que esperar horas para realizar la operación. Tomando en cuenta estos requerimientos, y en vista de que se necesitaba agilizar el proceso de distribución, se firmó un contrato con la empresa de transporte de carga “Cuzcano”, la cual poseía 4 unidades que contaban con brazos hidráulicos.

La empresa que se estaba formando –Outsourcing Perú S.A.C. –, si bien ya contaba con los proveedores que efectuarían las operaciones logísticas, todavía no se diferenciaba de las demás. Surgió entonces la idea de diferenciarse con algún proyecto de Internet y/o de sistemas, parecido al sistema Loginet<sup>3</sup>, que era ofrecido por Dinnet, otro operador logístico. Se buscaron diferentes propuestas durante 6 meses con diversos proveedores de software como KeySoft y Royal Systems. Al mismo tiempo se analizaba el hardware que iría a soportar dicho software. Así, se contactó con el Sr. Germán Cillóniz, quien trabajaba para Laser Products, un proveedor de hardware que recomendó a TSnet para el desarrollo del sistema informático. TSnet ofreció a Outsourcing Perú un software llamado “Xray”, similar a Loginet.

Aunque la propuesta de TSnet fue hasta 4 veces superior en costo a la más económica, al final del proceso de selección aceptaron trabajar con ellos, no solo debido a que proveerían el soporte técnico del sistema, sino porque también ofrecieron financiar el 100% del proyecto informático de Outsourcing Perú (software y hardware), siempre que el hardware o equipo físico del proyecto le fuera comprado a IBM del Perú, vía la financiera Global Financing, propiedad de esta última empresa.

Según TSnet, el “Xray” es una solución de sistema que permite integrar e innovar los procesos comerciales, logísticos, administrativos y financiero-contables, facilitando una visión “radiográfica” de lo que sucede en la organización, la cual facilitaría, además, el ingreso al mundo del comercio electrónico a través de su Tienda Virtual, mediante la cual se podría ofertar productos y realizar cobranzas seguras en la WEB, entre otras alternativas comerciales. TSnet brindaba además otra ventaja: ofrecía el mantenimiento y soporte a los programas de la empresa alemana SAP<sup>4</sup> en Perú, la cual ha provisto a Masisa de Chile y de Argentina de soluciones informáticas integrales. Las soluciones informáticas de SAP, dado su muy alto costo, no fueron consideradas adquirirlas para Masisa Perú, pues el volumen de ventas en el país no lo justificaba.

---

<sup>3</sup> Herramienta mediante la cual se obtiene toda la información acerca de costos, eficiencia, tiempos, seguimiento y estadísticas de toda la cadena de abastecimiento en tiempo real.

<sup>4</sup> SAP provee soluciones integrales ERP (*Enterprise Resource Planinning*) que procuran integrar las operaciones y funciones de todos los departamentos de una compañía a través de un solo sistema informático que pueda responder a las necesidades determinadas de esos departamentos.

## **Propuestas de los otros operadores logísticos y las de Outsourcing Perú**

Masisa Chile, como parte de su proceso para incorporar a un Operador Logístico Integral, hizo una invitación a los principales operadores logísticos peruanos para que conozcan sus almacenes en Chile. Para darse cuenta de la magnitud de los competidores de Outsourcing Perú, cabe señalar que un directivo de una de estas empresas viajó en el avión particular de la corporación para observar dichos almacenes e incluso llegó a dejar una carta firmada en blanco para que Masisa Chile informara todo lo que esta última empresa requería de un operador logístico en Perú (espacio de almacén, transporte, sistema informático, etc.), y ellos se comprometían a proveerlo. Otro de los competidores ofreció un software similar al que poseía Outsourcing Perú, es decir, que permitía conocer y reponer el stock vendido en los Placacentros y por otros comerciantes.

Para escoger a la empresa que se encargaría de las operaciones logísticas en Perú, los directivos de Masisa Chile vinieron al país y concertaron reuniones con dichos operadores para oír sus propuestas finales. Outsourcing Perú –empresa desconocida por Masisa Chile hasta ese entonces– logró que los gerentes de Masisa les concedieran una cita, pero con la condición que sólo disponían de una hora para plantear su propuesta, pues ese mismo día regresaban a Chile. La reunión se llevó a cabo en el local de TSnet.

La propuesta de Outsourcing Perú consistió en ofrecer un modelo organizacional que destacaba por que los servicios serían proporcionados por terceros. Cada uno de estos terceros agentes sería calificado y contaría con el respaldo necesario para garantizar la continuidad de las operaciones.

Durante la exposición de la propuesta, Guillermo Wiese explicó que Outsourcing Perú pertenecía al grupo Guillermo Wiese Operador Logístico, por lo que ya estaban familiarizados con los productos de Masisa. Otra ventaja que destacó fue la de no tener límites en cuanto a espacio físico ni a universo de productos, pues el modelo de negocio permitía un manejo centralizado con múltiples almacenes regionales de distribución. El modelo de negocio planteado permitía armar la operación en cualquier punto, buscando agentes regionales que cumplieran con los requisitos del caso. Para escoger a dichos

agentes, tomarían en cuenta la infraestructura local existente mas no la propia para ofrecer el servicio, y por supuesto con la mejor razón costo/beneficio.

Outsourcing Perú ofrecía, además, aumentar la eficiencia reduciendo los trámites administrativos, ya sea tomando pedidos de los Placacentros por vía electrónica, así como también efectuando la impresión remota de facturas de venta y guías de remisión, además de avisar electrónicamente de la llegada de mercadería a los Placacentros.

Como herramientas de gestión, Outsourcing Perú ofreció el Sistema de Información Gerencial (SIG). Este módulo del Xray permite acceder a estadísticas en tiempo real en tantos niveles como variables se definan; acceso a niveles de venta por vía electrónica; posibilidad de reaccionar a tiempo a cambios en la demanda, minimizando los tiempos de ajuste en la definición de las funciones estimadas de demanda ya sea por región, por producto, por espesor, etc. Según Guillermo Wiese hijo: *“Ellos –los gerentes de Masisa Chile- esperaban que les habláramos sólo de camiones y almacenes; y nosotros les presentamos el SIG. Esto los dejó impresionados”*. Los otros módulos del Xray que OPSAC ofrecía eran el Comercial, el Logístico y el de Internet.<sup>5</sup>

Gracias al SIG, Masisa Perú estaba en capacidad de conocer la rotación de cada uno de sus productos en los Placacentros. Las estadísticas de ventas no sólo se podían obtener por familia de productos, sino también por cada característica del mismo (por color y/o grosor determinado, etc.), y por cada uno de los Placacentros y compararlos, todo esto en pocos segundos y en un entorno fácil de entender. Esto le permite a Masisa llevar un control minucioso y determinar qué Placacentros y comerciantes se esfuerzan poco en vender los productos de mayor rentabilidad.

OPSAC propuso como objetivo de mediano plazo poder sugerir un nuevo modelo para la reposición de inventarios en función de pronósticos de demanda, frecuencia de naves, tiempos de tránsito y pedidos mínimos. En este modelo se discutiría acerca del manejo de inventarios mínimos con múltiples reposiciones mensuales, minimizando los pagos de derechos de aduana y de almacenaje. Asimismo, planteó un sistema que integraría a los Placacentros, a Kintos y a Masisa Perú, buscando facilitar el proceso de ventas y apoyar a

---

<sup>5</sup> Los módulos de Xray pueden apreciarse en el Anexo 2.

la gestión en las diferentes etapas del negocio. Los Placacentros podrían realizar sus pedidos y tener la confirmación de Ordenes de Despacho por vía electrónica. El distribuidor Kintos podría elaborar fácilmente estadísticas de ventas y tener un mayor control de inventarios. Masisa tendría acceso a inventarios en tiempo real, estadísticas, manejo de pedidos de reposición en función de pronósticos de demanda, etc.

En resumen, Outsourcing Perú ofrecía algo más que el simple almacenamiento y distribución de mercadería, pasaba a formar parte de Masisa Perú, ya que se creaba especialmente para manejar los productos de esta empresa. Menciona Guillermo Wiese hijo: *“Outsourcing Perú se creó especialmente para ellos, en cambio para los demás operadores logísticos, Masisa hubiera sido un cliente más”*.

Según Guillermo Wiese hijo: *“lo que realmente impresionó a los gerentes de Masisa Chile fue el SIG; y aunque Dinnet contaba con un software similar, lo que hizo inclinar la balanza a favor de ellos fue que a pesar que ofrecían un producto parecido, la aplicación era distinta. El software Loginet lo utiliza sólo el personal de Dinnet, mientras que nosotros proponíamos que lo utilizara no sólo Outsourcing Perú, sino también Masisa Perú y Masisa Chile, además del distribuidor Kintos y tal vez, se podría llegar a implementar en los Placacentros”*.

Otra diferencia importante es que Outsourcing Perú no obtendría beneficio alguno almacenando los productos ni distribuyéndolos como los demás operadores. *“Nosotros ganamos haciendo que Masisa Perú venda más productos”* afirma Guillermo Wiese hijo, *“ya que la ganancia de Outsourcing Perú se da como porcentaje de las ventas de Masisa Perú”*. El proceso de elección de Outsourcing Perú como operador logístico demoró seis meses.

### **Modelo de Negocio: Masisa Perú**

En el modelo de negocio de Masisa Perú, éste utiliza a los Placacentros como centro de ventas donde acude el consumidor final, y al distribuidor Kintos como un intermediario entre los Placacentros y Masisa Perú. A este modelo se unió OPSAC, a quién se le otorgó el outsourcing logístico de la empresa.

OPSAC es responsable de toda la red logística de Masisa Perú, aunque no cuente con elementos propios para brindar ese servicio. El negocio de OPSAC radica en subcontratar a todos los demás elementos para brindar el servicio logístico y coordinar con cada uno de ellos para que la red logística de Masisa Perú funcione adecuadamente, como se ha dicho: la empresa de transportes Cuzcano se encargaría de distribuir los productos de Masisa Perú según los requerimientos de los Placacentros; Depsa almacenaría en sus instalaciones de Lima los productos que llegaran desde Chile; TSnet proveería y daría mantenimiento al software Xray, gracias al cual brindarían los servicios de Central de Pedidos vía Internet, el *Track&Trace* para rastrear el estado de los pedidos hechos por los clientes, la administración de inventarios y el SIG; y los trámites de comercio exterior serían realizados por Guillermo Wiese Operador Logístico.

Por lo tanto, la principal función de Outsourcing Perú es la búsqueda de la optimización de procesos y flujos de negocio para sus clientes, a través de una combinación de soluciones operativas y de manejo eficiente de información.

### **Funcionamiento actual de Masisa Perú**

Con la incorporación de Outsourcing Perú como operador logístico, ahora los Placacentros pueden hacer sus pedidos de dos formas, una a través de Internet gracias al site B2B que ha elaborado Outsourcing Perú únicamente para ellos. A través de este *web site*, ingresando el nombre de usuario y su contraseña, se toman los pedidos que deben ser aprobados por Kintos. También pueden hacer estos pedidos de forma directa a Kintos.

Antes de la existencia de Outsourcing Perú, un pedido de los Placacentros se descomponía en varias guías de remisión, y por cada guía se elaboraba una factura. Como consecuencia, un único pedido tenía varias facturas, lo que dificultaba la contabilidad de todos los negocios que trabajaban con Masisa Perú. Ahora se factura de acuerdo al tipo de pedido que realizan los Placacentros y los demás comerciantes.

A petición de Kintos, se crearon tres modalidades para la aprobación de pedidos, estas son: directo, directo-fraccionado y fraccionado. En el método directo, los pedidos aprobados son facturados en su totalidad y se reserva la mercadería disponible (stock) en ese

momento para entregarla posteriormente. En el método directo-fraccionado no se reserva el stock al momento de ingresar el pedido y se factura a medida que se entrega la mercadería. En el método fraccionado, tampoco se reserva el stock, pero sí se factura la totalidad del pedido. En otras palabras, se puede vender sin necesidad de tener los productos en almacén con los pedidos directo-fraccionado y fraccionado. Estos dos tipos de pedidos le dan liquidez a Kintos y son realizados por los grandes Placacentros y otros comerciantes para conseguir descuentos por cantidad. A medida que los clientes necesitan los productos que han comprado, estos se les entregan.

Una vez que se aprueba el pedido, y el Placacetro requiere su mercadería, Outsourcing Perú tiene la obligación de entregarla lo más pronto posible. Para ello han creado dos bloques de entrega diarios: uno en la mañana, donde se entregan los productos pedidos en la tarde del día anterior; y el otro en la tarde, donde se entregan los pedidos recibidos en la mañana de ese mismo día.

Los Placacentros pueden ver en todo momento si su pedido fue aprobado o no por Kintos gracias al “Tracking de Pedidos” que también ofrece Outsourcing Perú a través de su página web. Una vez que se han recibido todos los pedidos de la mañana o de la tarde, Outsourcing Perú comunica a Cuzcano el peso de la mercadería que debe transportar y los puntos de entrega. Con esa información, el mismo transportista decide qué unidades enviar para repartir a tiempo la mercadería a los Placacentros. Cuando los camiones llegan a Kintos, se imprimen las guías de remisión y las facturas de acuerdo a la capacidad de carga de cada uno de los camiones y de los Placacentros que visitará.

El proceso de importación o compra de productos por parte de Masisa Perú a Masisa Chile comienza los días 25 de cada mes, cuando el Xray recibe la orden de inicio para el cálculo de reposición automática de mercadería. Para ello toma en cuenta variables como los días mínimos y máximos, así como los días de reposición, etc. Estas variables se definen según el ABC<sup>6</sup> de productos de Masisa en el Perú. Con los resultados que arroja el Xray, se elabora la Orden de Compra, la cual es enviada a Masisa Chile. Ella envía como respuesta una Proforma en donde informa qué productos han sido aprobados, y en consecuencia,

---

<sup>6</sup> Importancia de productos según las ventas de los mismos.

cuáles serán producidos. Este documento da origen a la Orden de Compra en Fabricación. Cuando los productos son exportados al Perú, Masisa Chile envía una Factura de Exportación, de la que se obtiene la fecha probable de arribo al país. Outsourcing Perú agrega dicha mercadería como “Stock en Tránsito”, y pone en conocimiento a Kintos para que éste pueda venderla aunque no haya llegado aún. Los contenedores tardan aproximadamente 5 días en llegar por vía marítima. Una vez que han llegado al puerto del Callao, estos son almacenados en Depsa, donde se desconsolidan.<sup>7</sup>

El diagrama de flujo de la red logística en que está involucra la participación de Outsourcing Perú se encuentra en el Anexo 4.

Desde que Outsourcing Perú empezó a trabajar con Masisa Perú, se ha logrado reducir significativamente el volumen que ocupaban los productos de Masisa: de ocupar 3.800m<sup>3</sup> en julio se pasó a ocupar de 2000 a 2.200m<sup>3</sup> a principios del 2001, lo cual se traduce en grandes ahorros para la empresa. Asimismo, se redujo el pedido mínimo de 24 toneladas a 4 toneladas<sup>8</sup>; además, se pueden pedir las placas por unidades y ya no necesariamente en grandes paquetes, lo cual trajo como consecuencia el descongelamiento de los créditos de los pequeños comerciantes, además de que se les dejaba de forzar a que compren productos en cantidades que no necesitaban.

## **Cifras**

En el año 2000, Masisa Perú vendió más de US \$4'000,000 de dólares y obtuvo el 45% de participación en el mercado nacional. Sobre esas ventas, Outsourcing Perú obtuvo el 7.14% como consecuencia de las comisiones, es decir, US \$300,000 dólares aproximadamente. La utilidad de la empresa fue del 30%.

La inversión –la cual consistió en software y hardware básicamente- que realizó el grupo Wiese para formar Outsourcing Perú ascendió a US \$130,000 dólares, pagaderos en 30 meses a una TEA del 14%, además de una carta fianza por el 30%. Como se mencionó

---

<sup>7</sup> Proceso de abrir los contenedores y verificar que el contenido concuerde con la factura de exportación.

<sup>8</sup> Se pueden hacer pedidos menores de 4 ton, pero en ese caso el cliente corre con los gastos de transporte.

anteriormente, el financiamiento fue del 100% por parte de la financiera de IBM, Global Financing.

## **El Futuro**

Si bien gran parte del presupuesto de Outsourcing Perú se destina a pagar a sus proveedores (Depsa, Cuzcano y TSnet), esta empresa no piensa invertir dinero en la parte operativa. En Outsourcing Perú trabajan seis personas: tres auxiliares de almacén, un jefe de almacén, un asistente contable, un asistente de facturación y Guillermo Wiese hijo, encargado del área de sistemas y operaciones. La idea actual es seguir invirtiendo en sistemas de información.

Actualmente, se analiza la posibilidad de expandirse a México, donde Masisa Chile abrirá una sucursal. Hay una gran posibilidad que esto se concrete, ya que Outsourcing Perú ofrece una solución mucho más económica que SAP para el flujo de información de la empresa, además que Masisa Chile se encuentra satisfecha con la gestión de OPSAC.

Por otro lado, OPSAC ofrece sus servicios como proveedor para sites *B2B* y *B2E* (*Business to Employee*). Con la próxima entrada al país de la tecnología WAP (*Wireless Application Protocol*), se podrá recibir y enviar mensajes, alertas, sincronización de agendas y funciones de gestión, se podrá tomar pedidos en los mismos puntos de venta y agilizar la venta y distribución de productos, no sólo de Masisa, sino de otras empresas que soliciten los servicios de OPSAC. Se estudia también la posibilidad de realizar gestiones de “Economato” o centralización de compras y reposición de diferentes productos para grandes empresas con muchas sucursales en una ciudad.

OPSAC analiza también la posibilidad de formar una alianza estratégica con una conocida empresa de telecomunicaciones del medio que está pronta a ofrecer la tecnología WML (*Wireless Markup Language*) para equipos celulares, la cual permite la transmisión de datos, y de este modo ofrecer no solo opciones de *e-commerce*, sino también soluciones de *e-business*.

A todo esto se suma el nuevo proyecto de ampliar el negocio al ofrecer tres alternativas de servicio: una sería la de ofrecer tan solo el servicio de operador logístico, para lo cual OPSAC cuenta con el servicio de terceros; la segunda radica en ofrecer a través de su plataforma *backoffice* los servicios de los módulos del Xray y en especial del SIG, es decir, las alternativas de *e-commerce* y *e-business*; y por último la tercera opción que integra las dos anteriores, creando una alternativa BPI (*Business Process Integration*).

El proyecto más importante y que más beneficio otorgaría a Outsourcing Perú sería instalar en cada uno de los Placacentros el Xray y que funcione con una base de datos centralizada en Outsourcing Perú. Actualmente este proceso se encuentra a prueba. De tener éxito, Masisa podría saber exactamente que está ocurriendo en cada uno de sus Placacentros y probablemente se instalaría en otros países donde Masisa mantenga operaciones similares.

### **Problemas**

Guillermo Wiese hijo señaló los siguientes problemas, pues al ser OPSAC nueva en este negocio, no pudo evitar que se le escaparan algunos detalles:

1) Outsourcing Perú obtiene utilidades sólo cuando Masisa Perú vende su mercadería. Outsourcing Perú no puso un mínimo de ventas obligatorio que cubriera sus gastos. Hasta el momento no se ha dado el caso.

2) Otro error que cometieron fue el no acertar en el cálculo de la tendencia de las ventas de Masisa en el Perú, ya que ofrecieron un descuento en su comisión si superaban la meta de vender más de 1,250 m<sup>3</sup> al mes. Actualmente las ventas se ubican por encima de los 1,500 m<sup>3</sup> mensuales, en promedio.

3) Hay una gran dependencia del negocio hacia GW hijo, y el proyecto con Masisa Perú le demanda demasiado tiempo a él, lo cual no le permite explorar nuevas oportunidades de negocios, como quisiera. Ha contemplado la posibilidad de contratar más personal para ayudarlo, pero teme descuidar la esencia del negocio.

4) Otro problema es que muchas empresas transnacionales que inician sus operaciones en el Perú ya cuentan con sistemas informáticos que funcionan en todas sus grandes

sucursales. Debido a esto, Outsourcing Perú no puede vender sus servicios a estas grandes empresas.

5) Por último, debido a que el negocio de Outsourcing Perú consiste en administrar flujos de información, ellos deben manejar “datos confidenciales” de sus clientes, lo cual no es bien visto por muchos empresarios.