



UNIVERSIDAD DE SONORA
UNIDAD REGIONAL NORTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVO

**OUTSOURCING UNA ESTRATEGIA PARA LAS
EMPRESAS DE HOY**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA
MARTHA JUDITH FLORES LEDEZMA

H. CABORCA, SONORA

MARZO DEL 2007

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

H. Caborca, Sonora a 16 de marzo del 2007.

P. L. A. Martha Judith Flores Ledezma
P R E S E N T E.-

Por este medio me es grato, informarle que su proyecto de tesina titulado: **OUTSOURCING UNA ESTRATEGIA PARA LAS EMPRESAS DE HOY**, ha sido cuidadosamente analizado y desarrollado y se ha verificado el cumplimiento de los objetivos en el anteproyecto de tesina, por lo cual se emite satisfactorio del contenido de la misma.

Par tal motivo se extiende la autorización para proceder a la edición e impresión final del documento y posteriormente presentar el exámen profesional en la fecha establecida por el Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.

A T E N T A M E N T E

L. A. E. Alicia Barrozo
Asesor del Trabajo de Tesina

C.c.p. C. P. Maria Eugenia Caballero Dueñas. Jefe del Dpto. de Ciencias Económicas y Administrativas.
Ing. Leticia León Godinez. Maestra del Seminario de Titulación

H. Caborca, Sonora a 21 de marzo de 2007.

C.P. MARIA EUGENIA CABALLERO DUEÑAS
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD DE SONORA, U.R.N.
P R E S E N T E.

Por medio del presente escrito hacemos de su conocimiento que la alumna: MARTHA JUDITH FLORES LEDEZMA, con número de expediente: 200207115 ha concluido satisfactoriamente su trabajo de Tesina para acreditar el Curso de Titulación 2006-2 Promovido por el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas de la Unidad Regional Norte.

Una vez establecido el Calendario de Trabajo con el propósito de la elaboración y terminación satisfactoria del mismo y revisado según los criterios establecidos por la Universidad de Sonora, se dictamina el siguiente resultado:

1. El trabajo posee los requisitos metodológicos y cumple con las formalidades de las Tesinas para el Curso de Titulación.
2. El planteamiento de la Tesina está debidamente estructurado, cumple con la congruencia de ideas permitiendo llegar al conocimiento del tema de estudio.
3. La bibliografía utilizada es idónea para avalar el contenido del trabajo sustentante.

En virtud de lo manifestado con anterioridad, se otorga el Dictamen de APROBATORIO en lo concerniente al trabajo de tesina en mi carácter de Responsable del Seminario de Titulación del Curso de Titulación 2006-2 del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas de la Unidad Regional Norte Caborca.

A T E N T A M E N T E
“EL SABER DE MIS HIJOS HARA MI GRANDEZA”

M.I. LETICIA LEON GODINEZ
MAESTRA DE LA MATERIA DE SEMINARIO DE TITULACION

C.c.p. Archivo.

Reconocimiento

Sin duda, este trabajo no habría sido posible sin la ayuda y el apoyo de mi maestra asesora Alicia Barrozo, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia.

A la maestra Leticia León Godínez gracias por su confianza, sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de esta tesina.

A los maestros que me impartieron clases durante el desarrollo de este trabajo por compartir su calidez y compañerismo; así como sus conocimientos.

A la Universidad que me formó profesionalmente a lo largo de mi carrera.

Agradecimiento

A Dios en primer lugar por permitirme la dicha de vivir y tener salud, por guiarme en todo momento, y ser mi compañero fiel.

A mis padres que en todo momento han estado a mi lado para brindarme su amor, comprensión, estímulo y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos que me proponga.

A mis hermanos por compartir conmigo todos los momentos de dicha y desaliento.

A mi abuelita por compartir sus consejos y todos los momentos de felicidad.

El día de hoy daré lo mejor de mí, para que el día de mañana se vea reflejado mi esfuerzo.....

ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1	Objetivos.	2
1.2	Justificación.	2

CAPITULO II. OUTSOURCING

2.1	Antecedentes.	4
2.2	Generalidades de Outsourcing.	6
2.3	Definiciones de outsourcing.	6
2.4	Por que utilizar outsourcing.	9

CAPITULO III. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

3.1	Modelos de tercerización de negocios.	10
3.2	Por que tercerizar procesos del negocio.	10
3.3	Ventajas del outsourcing.	11
3.4	Desventajas del outsourcing.	13
3.5	Áreas de la empresa que pueden utilizar outsourcing.	13
3.6	Áreas de la empresa que no deben utilizar outsourcing.	14
3.7	Servicios de outsourcing más comunes.	14

CAPITULO IV. FIJAR OBJETIVOS CLAROS

4.1	El proceso de fijar objetivos.	18
4.2	Como fijar los objetivos adecuados a un acuerdo de outsourcing.	18
4.3	Algunos ejemplos de objetivos genéricos.	19

CAPITULO V. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

5.1	¿Qué es la gestión del proyecto?.	22
5.2	Elementos de la gestión del proyecto.	23
5.3	El papel del director del proyecto.	24
5.4	Términos de referencia y objetivos.	25
5.5	El contrato.	26
5.6	Los componentes básicos del contrato.	26

CAPITULO VI ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING

6.1	Puntos básicos para lograr un outsourcing exitoso.	31
6.2	Los riesgos del outsourcing.	33
6.3	El control de los riesgos.	34
6.4	El registro del riesgo.	34
6.5	Estrategia de prevención.	35

	CONCLUSIONES.	36
--	------------------------------	----

	BIBLIOGRAFÍA.	38
--	------------------------------	----

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día se han dado a la tarea de buscar nuevas soluciones que faciliten el trabajo empresarial tratando de reducir costos, capital, mano de obra, tiempo; y enfocando su atención a las necesidades de los clientes. Todo ello impulsadas por la continua necesidad de mejorar los bienes y servicios que hacen llegar a sus clientes. Muchos directivos están dando pasos para realinear sus empresas, identificando lo que hacen mejor, reasignando recursos según las nuevas necesidades y delegando todo lo demás en aquéllos que son los mejores en sus respectivas funciones, que a menudo son los proveedores externos que pueden ocuparse de procesos no fundamentales con mayor eficacia.

Esta estrategia, llamada outsourcing, es cuando una organización se desprende de alguna actividad, que no forma parte de las habilidades principales de la empresa, cediéndola a un tercero especializado.

El outsourcing puede proporcionar el acceso a tecnologías más avanzadas, a mejores costos estructurales y a la mayor experiencia de los especialistas del sector, al tiempo que libera a más personal y recursos para que se puedan concentrar en competencias fundamentales, lo que significa una ventaja inmediata para la empresa sobre competidores menos concentrados.

Para que el outsourcing tenga éxito, hace falta un claro entendimiento de los objetivos del negocio, así como de las tareas y los procesos que permiten alcanzarlos.

En esta investigación se mostraran aspectos importantes como algunas definiciones de outsourcing, que ventajas y desventajas ofrece, fijar objetivos

claros, planificación y gestión del proyecto y en el último capítulo se verán las estrategias de outsourcing.

1.1 Objetivo

Realizar una investigación bibliográfica sobre el tema de outsourcing con la finalidad de:

1. Dar a conocer el outsourcing como una estrategia para las organizaciones, donde el principal fin sea la eficiencia de las mismas.
2. Señalar que mediante esta modalidad se logra una mayor optimización de los recursos.

1.2 Justificación

En la actualidad las empresas cuentan con departamentos que suelen ser muy costosos y que en ocasiones no ocupan con frecuencia, de tal manera que se convierten en un gasto innecesario para las mismas. Debido a esto se ha desarrollado una estrategia para los negocios que no pueden o no requieren del tiempo suficiente para dedicarles a otras áreas que no son fuertes para la organización, esta estrategia se llama outsourcing.

Muchas organizaciones se preguntan lo siguiente: "¿Cómo se puede mejorar la rentabilidad?", "¿cómo se puede tener más flexibilidad?" "¿Cómo se puede mejorar la rentabilidad sobre activos?", el outsourcing puede ayudar. Obviamente, las respuestas a estas preguntas integran distintas dimensiones en la empresa: La gestión de la calidad, procesos y costos, las nuevas tecnologías e Internet, recursos humanos, estrategias, etc., pero también hay que tener en cuenta que la especialización en una determinada actividad llevará a mejores resultados con menores costos. ¹

¹ IMPROVEN, Outsourcing, http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/outsourcing.php, fecha de consulta 6 de febrero de 2007.

Debido a esta necesidad de especialización, aparece el concepto de outsourcing, es decir, que empresas externas desarrollen actividades no principales para una organización. De esta manera, las empresas pueden centrarse en lo que mejor saben hacer, focalizando por tanto su atención y sus recursos. Obviamente, las actividades que pasan a desarrollar empresas externas son aquellas que no son estratégicas para su negocio y no se tienen especiales capacidades en ellas.

El trabajo de tesina pretende dar a conocer los beneficios que ofrece outsourcing a las organizaciones, de tal manera que conocerán las ventajas de adquirir esta estrategia como una nueva modalidad y logrando así una mayor competitividad.

CAPITULO II

OUTSOURCING

2.1 Antecedentes

No se puede decir que está en la moda de hacer outsourcing, por el contrario es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados.

Con el famoso carro Modelo T negro de Henry Ford fue tal la demanda, que su capacidad de producir se volvió un recurso escaso y no tuvo otra alternativa que entrar a subcontratar partes con terceros. Lo mismo ocurrió en los años veinte con el desarrollo que tuvo el ferrocarril; fue tal la demanda por productos en la mayoría de las empresas, que se vieron obligadas a buscar quién les realizaría trabajos por fuera de ella.²

Otro suceso es cuando en los años sesenta Europa se fue para el norte de África a buscar mano de obra barata, lo mismo que hicieron los japoneses con el oriente de África y los americanos con el sur de América. Lograron los tres contratar con empresas conectoras del medio, para que se les redujeran los costos, contratando la producción de algunos bienes. También en esta época con la introducción de la computadora a la industria se empezó por parte de algunas empresas a vender servicio para la nómina, inventarios, etc.

Pero fue en los años ochenta cuando el mundo empezó a ver cómo era más conveniente entregar ciertos procesos a terceros, que hacerlos la misma empresa y el caso más relevante se da cuando KODAK cedió a IBM su centro de data y sistemas de telecomunicaciones.

² www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml, fecha de consulta 27 de enero de 2007

Por lo tanto, se puede observar que el avance que ha tenido el outsourcing ha sido a través del enfoque que ha ido evolucionando; ya que de ser meramente táctico se ha convertido en un enfoque estratégico donde las empresas hoy parten de un análisis de su visión, de su misión, de su cadena de valor y de cuáles deben ser sus procesos CORE (visión estratégica central) y cuales se pueden subcontratar.

Tercerización, Subcontratar, Ampliar la empresa sin delegar autoridad. Con estos nombres también se conoce una mejor manera de presentar la reingeniería o alcanzar excelentes resultados mediante una especial atención a los clientes o teniendo una óptima relación con los proveedores. Haciendo lo que se sabe hacer y contratando con terceros lo que no es de la esencia del negocio es la finalidad de outsourcing. Cuando las empresas descubrieron que ciertas áreas eran mejor dejarlas para otros, que, si poseían más habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, capacidad económica, empezaron a tener óptimos resultados porque se concentraron en hacer lo que era importante para el negocio. Inicialmente se creyó que el beneficio de la subcontratación era para pequeñas empresas, que por falta de recursos empezaron a entregar su contabilidad, nómina, inventarios y cuentas por cobrar; sin embargo, empresas de mayor tamaño vieron la ventaja de entregar a terceros el manejo de alta tecnología, o aquellos oficios que implicaban una capacitación permanente y costosa. También, medianas empresas se quitaron el problema de hacer investigaciones de mercados y de contratar personal.

El outsourcing es aplicable a cualquier tipo de negocio que piense en grande y quiera sin costos adicionales alcanzar mejores resultados.

Outsourcing se ha empezado a notar como una práctica administrativa para gestionar procesos, desde hace poco, y con un carácter estratégico, llegando hoy a convertirse en una de las principales herramientas para alcanzar ventaja competitiva.

2.2 Generalidades de outsourcing

La importancia del outsourcing radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro del negocio. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e incluso, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

2.3 Definiciones de outsourcing

La traducción literal de esta palabra no transmite exactamente lo que se quiere proyectar, porque out quiere decir fuera y source significa origen, entonces “origen de afuera”, no nos transmite una idea concreta de algo en especial, sin embargo, en la lengua inglesa, y sobre todo en el argot de la administración empresarial, es un valor entendido y aceptado como: “Los servicios externos” que en una empresa requiere, para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas que esta no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces, son de carácter económico.

Noe menciona que: “Mientras un empleado temporal puede ser contratado para un trabajo determinado, en otros casos la empresa prefiere inclinarse por la contratación de servicios externos, ampliando así el conjunto de servicios recibidos por una empresa llamada de outsourcing”.³

Esto en general se debe a que las empresas externas están especializadas en el servicio que ofrecen, además que cuentan con la experiencia de haber asesorado a numerosas organizaciones, lo que les da un estatus de expertos, que les confiere un alto nivel de confiabilidad por parte de las empresas que los contratan.

³ WERTHER. William B. jr, Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 5ta Ed. USA, 2000, 156

Subcontratación (del inglés outsourcing), también llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.⁴

Según el Harvard Business Review, por outsourcing se entiende "la delegación de todas o parte de las funciones de los sistemas de información de una empresa u organización en un socio tecnológico".⁵

El outsourcing es una megatendencia mundial en la comunidad empresarial. A través de la contratación externa de servicios y procesos que no hacen parte del giro principal del negocio, permite a las empresas la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.⁶

La definición básica de outsourcing se puede sintetizar como "la decisión de una organización de entregar una parte de sus procesos, comúnmente en el ámbito logístico, productivo o de negocio, para que sea desarrollado por una empresa especializada, que por poseer dicho carácter, se asume que puede desempeñarlo con mayor eficiencia".⁷

Un servicio de outsourcing, tiene un marco jurídico definido, que las empresas involucradas debieran conocer y cumplir, por lo cual, estos servicios

⁴ SCHNEIDER, Ben, Outsourcing, Grupo Editorial Norma. 1ra. Ed. Bogota Colombia 2004

⁵ IBM, ¿Qué es el outsourcing?, <http://www-5.ibm.com/es/press/informes/outsourcing.html>, fecha de consulta 6 de febrerote 2007.

⁶ COOMEVA, ¿Qué es el outsourcing?, <http://www.comeva.com.co/publicaciones.php?id=9688>, fecha de consulta 5 de febrero de 2007.

⁷CYGNUS; El mundo del outsourcing, <http://www.asimetcapacitacion.cl/outsourcing.htm>, fecha de consulta 6 de febrerote 2007.

necesariamente están soportados por contratos Inter-Empresa que definen los términos en que se entregan los servicios, los compromisos asumidos tanto por el prestador como por la empresa que los recibe, y las sanciones en caso de incumplimiento.

El objetivo principal de una empresa que contrata un servicio de outsourcing, es poder dedicar sus mejores esfuerzos y energía al foco central de su negocio.

La globalización de los procesos económicos, han favorecido el incremento que están teniendo los servicios de outsourcing, ya que las empresas están obligadas a mejorar la eficiencia de sus procesos y optimizar sus estructuras internas, única forma de mantenerse competitiva en los mercados internos e internacionales.

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:⁸

- Optimización de los recursos.
- Reducción de costes.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Simplificación de procedimientos.
- Flexibilidad.
- Dinamismo.

Hace diez años aproximadamente, las empresas mexicanas empezaron por eliminar de sus nóminas a personal de seguridad y vigilancia, creándose para ello una institución especializada en reclutar, capacitar y asignar personal a las empresas que requieren este tipo de servicio, siendo esta institución la encargada de la contratación del personal. Luego se procedió a realizar el mismo proceso con los servicios de limpieza.

⁸ NEOGRUP; Outsourcing, <http://www.neogrup.com/html/servicios/outsourcing.asp>, febrero de 2007.

Ahora es más común que cada día las empresas empiecen a solicitar servicios y asesoría externa en otro tipo de funciones como son:

- Servicios de reclutamiento y selección de personal.
- Programas de capacitación y entrenamiento de personal.
- Estudios de análisis y valuación de puestos.
- Asesoría en sueldos y salarios.
- Auditoría administrativa de recursos humanos.

Por ello no es difícil encontrarse con que, al visitar la gerencia de recursos humanos de alguna empresa, sobre todo si es trasnacional, que en dicha oficina sólo existan el gerente y una computadora personal.

2.4 Por que utilizar outsourcing

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como: ⁹

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

⁹ www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml, fecha de consulta 27 de enero de 2007

CAPITULO III

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

3.1 Modelos de tercerización de negocios

Se pueden distinguir por lo menos tres modelos de tercerización de negocios que son los siguientes:¹⁰

1. Shared Service Center (centro de servicio compartido).

Los servicios compartidos son la tercerización de un proceso del negocio dentro de la misma empresa, a un departamento o a un grupo de trabajadores altamente experimentado. Por ejemplo, el departamento de compras en una planta, puede proporcionar la compra de servicios al resto de las plantas, dentro de una compañía determinada. Los servicios compartidos se pueden proporcionar también a terceros.

2. Escisión. Esta compañía se separa de la empresa matriz para especializarse en ciertas actividades que serán ofrecidas como outsourcing para la casa matriz a otras empresas.

3. Outsourcing (Tercerización) a una organización completamente externa.

3.2 Porque tercerizar procesos del negocio

Los motivos más importantes para la tercerización son:

1. Para hacer una organización más competitiva, permaneciendo centrado en su core competence (competencias medulares). Una competencia medular puede ser cualquier combinación de conocimiento, de habilidades, y de actitudes específicas, inherentes, integradas y aplicadas. Una competencia medular debe ser difícil de imitar por los competidores.

2. Para lograr la reducción y la eficacia de costos.

3. Acceder a recursos o capacidades especiales. 3rd Party Logistics (proveedor logístico externo) (3 PL). Es la práctica de la cadena de abastecimiento donde uno

¹⁰ <http://www.12mange.com/methodsoutsourcings.html> fecha de consulta 24 de Enero de 2007

o más procesos logísticos de una firma son tercerizados a un proveedor externo. Los procesos logísticos típicamente tercerizados son: Flete local, aduanas y consolidación de carga, almacenamiento público, almacenamiento bajo control, llenado de formatos, distribución, y gestión de reparto de carga a los clientes.

4. Para estimular el espíritu emprendedor en organizaciones pequeñas.

3.3 Ventajas del outsourcing

Cada día son más tangibles, los beneficios de contratar servicios de outsourcing, como se demuestra a continuación: ¹¹

- Permiten transparentar, reducir y controlar los costos del proceso o función que se tercerice.
- Los incentivos pueden ser focalizados a los intereses reales del proceso de negocio tercerizado.
- Las inversiones y los recursos pueden ser dedicados al objetivo principal de la empresa.
- Se traspasa el desafío de la innovación y de la evolución tecnológica al prestador de los servicios (específicamente en el caso de los servicios informáticos).
- Se accede en forma instantánea a la tecnología y "know how" (saber hacer) que disponga el proveedor, que, al intentar lograrlo con medios propios, implicaría un período importante de tiempo de aprendizaje y una distracción significativa de recursos.
- La empresa para crecer y abordar nuevos desafíos y proyectos, no necesita modificar su planta estable y capacitar a su personal en todas las tecnologías que se requieran, bastará con seleccionar en forma adecuada a los socios estratégicos.
- Los servicios contratados mejoran los tiempos de respuesta y las calidades de las prestaciones, en el entendido que las empresas que se contratan ofrecen flexibilidad y son especialistas en su quehacer.

¹¹ <http://www.12manage.com/methodsoutsourcings.html> fecha de consulta 24 de enero de 2007

Además, el outsourcing sirve para agilizar el proceso productivo de determinado negocio. Y aunque tiene un costo, este servicio permite economizar en tiempo, Recurso Humanos e infraestructura, con lo que se consigue un ahorro hasta del 40 por ciento.

Otras ventajas son:

- Reducción de costos de corto y largo plazo.
- Mejor calidad de servicio.
- Atención especializada.
- Eliminación de los costos de selección de personal.
- Reducción de la administración de nómina.
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

3.4 Desventajas del outsourcing¹²

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El **outsourcing** no queda exento de esta realidad. Se pueden mencionar las siguientes desventajas del **outsourcing**:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de **outsourcing** puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios.
- Pérdida de control sobre la producción.

3.5 Áreas de la empresa que pueden utilizar outsourcing

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de **outsourcing** no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes: ¹³

- **Outsourcing** de los sistemas financieros.
- **Outsourcing** de los sistemas contables.

¹² RUIZ, Juan Carlos, Entrepreneur vol 12 No 10 Pág. 10 fecha de publicación Octubre 2004

¹³ www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml - 148k - fecha de consulta 03 de Enero de 2007

- Outsourcing en las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras:

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

3.6 Áreas de la empresa que no deben utilizar outsourcing

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar por la gran importancia que representan para la organización son las siguientes:

- La administración de la planeación estratégica.
- La tesorería.
- El control de proveedores.
- Administración de calidad.
- Servicio al cliente.
- Distribución y Ventas.

3.7 Servicios de outsourcing más comunes¹⁴

- Reclutamiento de personal. Tal vez esta actividad sea la más antigua en nuestro medio, porque despachos de reclutamiento de personal en México, existen por lo menos desde hace 50 años, siendo de los más representativos,

¹⁴ WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, falta lugar y año

Aarón Shore y asociados, Dando S.A., Seyr de México, American Chamber, entre otras. Estos servicios consisten en conectar un candidato con un puesto vacante de una vez que se contrata a la persona presentada por el outsourcing, la empresa realiza un pago a cambio de dicho servicio, el cual varía según el tipo de puesto y la empresa que lo contrata.

- Selección de personal. Del mismo modo que el punto anterior, este servicio ya tiene tiempo de ofrecerse a las empresas, sólo que en un principio era más elitista, y los puestos que se evaluaban eran básicamente de puestos ejecutivos, pero todos los niveles. El servicio consiste en que la empresa de outsourcing y la variedad de tarifas de honorarios depende también del nivel jerárquico de las personas evaluadas.
- Estudios de análisis y valuación de puestos. Este tipo de outsourcing debe tener aproximadamente 25 años en México. Uno de los consultores más representativos de este renglón es precisamente el grupo Hay y Asociados.
- Asesoría en sueldos y salarios. Estas firmas a lo que se dedican es a realizar encuestas de salarios para tener una idea más o menos uniforme y clara de que es lo que recibe de sueldo cada puesto “tipo” en las organizaciones de trabajo.
- Estudios de clima laboral. Lo ideal es que este tipo de estudios sea realizado por una empresa externa para que la gente sienta más confianza hacia los investigadores y respondan en forma sincera y espontánea las encuestas que se aplican para evaluar el ambiente psicosocial de la organización.

La reestructuración de las funciones internas de los recursos humanos y el rediseño de procesos representan orientaciones teóricas internas para mejorar la efectividad de las funciones de recursos humanos. Sin embargo, la efectividad de los sistemas, procesos y servicios, se obtiene liberando estas funciones a través de outsourcing, en la forma más eficiente posible, siempre y cuando sean las empresas que prestan servicios externos las encargadas de realizar las labores de staff.

Esta cuestión de la contratación de los servicios a través de empresas de outsourcing, ha surgido como una necesidad de las empresas de nuestros tiempos, debido a la situación económica y las dificultades que traen consigo las relaciones laborales, que conforme pasa el tiempo son más complicadas.

En otras áreas staff de la organización, como la jurídica, marketing, servicios de instalación y mantenimiento de sistemas, también está apareciendo esta tendencia, y lo que es la empresa en si, sólo administrará las áreas sustantivas de los productos o servicios que la caracterizan¹⁵.

¹⁵ WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, falta lugar y año

CAPITULO IV

FIJAR OBJETIVOS CLAROS

Fijar claramente los objetivos tiene una importancia fundamental. Los acuerdos de outsourcing típicos cubren un periodo de varios años e involucran dos organizaciones, generalmente dispares, que tratan de trabajar estrechamente juntas. De forma más particular, los acuerdos de outsourcing pueden tener formas muy diferentes y también componentes muy diferentes. Se puede encontrar una desconcertante gama de opciones, y escoger la opción inadecuada puede llevar a la sensación de una sentencia de cadena perpetua.

La naturaleza de los objetivos fijados influye profundamente tanto en la dirección como en los resultados del acuerdo de outsourcing. Unos objetivos fijados correctamente cumplirán con las siguientes funciones:¹⁶

- Guiar la valoración de las opciones internas y la adecuación de contar con socios externos.
- Guiar el diseño del contrato con los socios externos o el programa de mejoras internas.
- Proporcionar la base para medir los avances destinados a la distribución de beneficios.
- Facilitar la consecución de los beneficios planificados.
- Proporcionar una referencia para poder examinar las acciones propuestas.

La ausencia de objetivos impedirá la capacidad de examinar la validez de las acciones propuestas y unos objetivos inadecuados pueden llevar a la adopción de mediadas o acciones inapropiadas. Por consiguiente, fijar objetivos con sentido y que se puedan medir es un factor crítico para tener éxito, pero se trata de una tarea más difícil de lo que generalmente se cree.

¹⁶ WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

4.1 El proceso de fijar objetivos

La habilidad con la que se fijan los objetivos afectará al resultado de la investigación para determinar si el outsourcing es la respuesta adecuada, y en tal caso, también al acuerdo de outsourcing resultante.

Fijar objetivos parece muy sencillo pero en realidad es muy difícil. Requiere pensar mucho, tener buena capacidad de comprensión y dedicarle mucho tiempo. Pocas veces se dedica el tiempo necesario al desarrollo de un objetivo, por lo que su logro está en peligro aun antes de comenzar. Esto sucede porque los objetivos fijan una dirección, y como resultado, proporcionan una referencia para medir los progresos que se logran y para identificar cualquier desviación.

Por naturaleza, fijar objetivos es una tarea imprecisa y sus resultados a menudo son difíciles de confirmar o corroborar. Al gestionar un proyecto, ni siquiera el más experimentado empresario, director o jefe lo hará bien si no hay objetivos con los que comparar y medir los avances y los éxitos. Después de todo, si no hay unos objetivos firmes y formales, ¿Cómo se pueden fijar las expectativas de forma apropiada?¹⁷

4.2 Como fijar los objetivos adecuados a un acuerdo de outsourcing

Información requerida. Dentro del contexto del outsourcing, será necesaria la siguiente información:

- Objetivos e indicadores empresariales de alto nivel. Un acuerdo de outsourcing tendrá poco sentido si no persigue, directa o indirectamente, las metas de la empresa. En consecuencia, las primeras valoraciones sobre la solución del outsourcing y su relevancia deben tomar en consideración las metas de la empresa e indicadores acordados.

¹⁷ WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

- Comprensión de las necesidades del futuro cliente. Si no se comprenden los requerimientos del cliente, y especialmente los del futuro cliente, no será posible fijar objetivos que aseguren que el acuerdo de outsourcing esté en línea con dichos requerimientos.
- Visión de la diferencia entre la provisión de servicios actuales y las necesidades del cliente. Sin esta visión no se podrá determinar la naturaleza y el tamaño de la diferencia ni formular posibles soluciones para eliminarla en caso de que existiera.
- Valoración de la importancia de la innovación tecnológica. Dicha valoración ayudará a las consideraciones sobre la naturaleza general de cualquier acuerdo potencial de outsourcing con respecto a los requerimientos de habilidades o productos relacionados con la tecnología, su adquisición coste efectiva y su explotación.
- El probable ritmo de los cambios. Todos los sectores empresariales sufren la presión de un ritmo acelerado de cambios, pero algunos sectores cambian más rápidamente que otros. Cualquier requisito de cambio rápido pesará mucho sobre la estructura de un acuerdo de outsourcing, el tipo de proveedor elegido, el requisito de potenciar la tecnología y, sobre todo, sobre el coste, porque el “cambio” tiene un coste importante. Si se conoce con cierta claridad el ritmo de cambios, los costes potenciales se pueden negociar a un tipo unitario mejor que el que se podría lograr posteriormente mediante el control del cambio.

Una consideración muy cuidadosa de los factores mencionados debería dar como resultado unos objetivos estructurados y escritos, así como los indicadores para cada objetivo. La combinación de ambos proporcionará una meta para la acción gestora y también los medios para medir los avances.

4.3 Algunos ejemplos de objetivos genéricos

A continuación, se ofrecen algunos ejemplos de objetivos genéricos que pueden proporcionar ideas para el desarrollo de objetivos más específicos para circunstancias individuales:

1. Habilidades, herramientas y tecnologías:

Objetivo. Lograr y mantener el acceso a aquellas habilidades, herramientas y tecnologías que sean apropiadas para el mantenimiento de los sistemas operativos y la consecución de los objetivos empresariales.

Indicadores.

- Minimizar la inversión directa en el desarrollo o la adquisición de herramientas y tecnologías. Si hace falta, se pueden especificar unos límites financieros concretos.
- Minimizar la inversión directa en mayor formación en el uso de las nuevas herramientas y tecnologías. Si hace falta, se pueden especificar unos límites financieros concretos.
- Requisitos estratégicos y tácticos de la empresa no limitados por falta de herramientas y tecnologías adecuadas. Las medidas pueden incluir el número, la naturaleza y el coste de las limitaciones en las que el coste pueda definirse como financiero, de gestión, de comercialización, etcétera.

2. Coste-efectividad:

Objetivo. Mantener una presión descendiente constante sobre los costes unitarios sin detrimento de alcanzar los objetivos empresariales.

Indicador.

- (X por ciento) de reducción en el coste unitario de lo producido durante un período de cinco años.

3. Capacidad de respuesta y flexibilidad:

Objetivo. Mejorar, en un (x por ciento), la identificación y la respuesta a las necesidades del cliente.

Indicadores.

- Mantenimiento de una visión cualitativa y cuantitativa de las necesidades del cliente.
- Plazo para cambios significativos no superior a (x) meses.
- Plazo para innovaciones menores no superior a (y) meses.

4. Personal:

Objetivo. Maximizar las oportunidades profesionales del personal actual.

Indicadores.

- Retener las habilidades importantes para la misión de la empresa.
- Asegurar la existencia y la participación en planes de desarrollo personal.
- Evitar el paro forzoso.

CAPITULO V

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

La adquisición de un acuerdo de outsourcing fuerte y activo es una tarea particularmente compleja, con ramas de actividad muy dispares y potencialmente difíciles. La calidad con la que se gestione el proyecto es, entonces, un factor clave para el éxito de la empresa, en particular si tenemos en cuenta la naturaleza a largo plazo de la mayoría de los acuerdos de outsourcing.

5.1 ¿Qué es la gestión del proyecto?

La gestión del proyecto es la planificación, organización y control de las tareas y recursos que permitirán alcanzar un objetivo definido, normalmente dentro de unas limitaciones definidas de tiempo y de coste. Prácticamente cualquier grupo de tareas puede y debe tratarse como un proyecto y estar sujeto a las técnicas y prácticas de gestión.¹⁸

Con un objeto claro, el proyecto debe desglosarse en tareas o actividades fácilmente gestionadas. Deben identificarse, organizarse y registrarse las escalas de tiempo asociadas con la finalidad de las actividades. Se debe identificar, acordar y registrar a quién le pertenece cada tarea. Se debe planificar el uso de equipos o instalaciones de servicio.

Las actividades se deben vigilar y anotar sus avances, porque dicho control permitirá que el director del proyecto valore lo siguiente:

- La fecha probable de finalización de las actividades dentro del plan para el proyecto y el proyecto en su totalidad.
- El efecto de las demoras sobre el proyecto.

¹⁸ WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

- Qué actividades son críticas para el proyecto.
- La adecuación de los recursos asignados al proyecto tanto en términos de cantidades como de habilidades.
- La secuencia alternativa de actividades.

5.2 Elementos de la gestión del proyecto

La gestión de un proyecto se divide claramente en tres elementos fundamentales¹⁹:

1. Planificación del proyecto:

La planificación es la parte más importante del ciclo de gestión del proyecto. Una planificación cuidadosa permitirá que se determinen la duración del proyecto y los recursos necesarios.

La planificación del proyecto también permitirá que el director del mismo pueda identificar las áreas difíciles, los riesgos y los recursos necesarios. Muchas veces los proyectos se alargan, pero no porque las tareas planificadas lleven más tiempo de lo esperado, sino porque el plan original no incluía algunas tareas para las que el tiempo es crítico. Otra razón para que los proyectos se alarguen en el tiempo es la valoración optimista de los avances. A menudo los participantes de un proyecto consideran que la tarea está finalizada cuando en realidad no lo está o lo está, pero sólo parcialmente. Esta trampa se puede evitar asignando a cada actividad un “resultado” o “logro”, solicitando ver el “resultado” y luego probando su calidad. Este enfoque tiene el beneficio añadido de mejorar la definición de tareas, porque si resulta difícil identificar el resultado, tal vez no tenga mucho sentido intentar la realización de la tarea.

2. Dirección del proyecto:

La dirección del proyecto se preocupa de seguir y corroborar la finalización de actividades y de ajustar el plan para que las tareas se cumplan y los resultados se

¹⁹ WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

obtengan en las fechas acordadas. En los proyectos de outsourcing, es bastante común confundir la dirección del proyecto con la formulación de políticas y de mecanismos de contratación, debido a que se hacen reuniones para valorar los logros en lugar de discutir los méritos o deméritos de una política o un mecanismo en particular. El objetivo principal de la reunión se pierde de vista, con el resultado de no examinar con suficiente detalle ni los avances del proyecto ni los mecanismos de la política aplicada.

3. Información del proyecto:

Informar sobre el proyecto es un componente vital de la dirección del mismo. Una información completa y exacta:

- Proporciona un registro de los avances;
- Proporciona una advertencia a tiempo sobre posibles fracasos;
- Posibilita logros que se comunican fácilmente;
- Posibilita dificultades que se comunican fácilmente; y
- Contribuye a controlar el proceso.

5.3 El papel del director del proyecto

El director del proyecto es el encargado en última instancia de alcanzar los resultados acordados y debería tener las siguientes responsabilidades:

- Iniciar el proyecto.
- Crear el plan para el proyecto.
- Identificar y registrar las dependencias.
- Adquirir los recursos adecuados para la tarea.
- Obtener los consentimientos necesarios.
- Fijar y observar las normas de calidad.
- Supervisar los avances.
- Proporcionar la documentación adecuada.
- Proyectar la administración.
- Dirigir las comunicaciones con el equipo del proyecto.

- Dirigir las comunicaciones con las partes interesadas ajenas al equipo del proyecto.
- Asegurar un trabajo de equipo eficaz dentro del proyecto.
- Utilizar de forma efectiva todos los recursos del proyecto.
- Identificar la necesidad de cualquier ayuda externa y su uso efectivo.
- Asegurarse de que los sistemas de control adecuados están en su sitio y funcionan correctamente.
- Establecer y llevar a cabo los procesos de cambio en la gestión.
- Gestionar el presupuesto del proyecto.
- Establecer un proceso de control y cooperar con las actividades de auditoría.
- Identificar y hacer frente a todas las amenazas para el proyecto.
- Corroborar el logro y la calidad de los resultados de la actividad.
- Asumir toda la responsabilidad de alcanzar o no alcanzar los objetivos del proyecto.

5.4 Términos de referencia y objetivos

Los términos de referencia del proyecto deben acordarse con el director o ejecutivo responsable. Dichos términos de referencia definen las responsabilidades de todos los miembros del equipo y determinan el alcance del proyecto. Normalmente serán los siguientes:²⁰

- Alcance y propósito del proyecto.
- Objetivos, tanto de la empresa como del proyecto.
- Supuestos del proyecto.
- Requisitos de calidad.
- Presupuesto del proyecto.
- Escalas de tiempo.
- Resultados.
- Expectativas del coste de realización.
- Beneficios esperados.

²⁰ WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

- Forma de medir el éxito y los beneficios.
- Riesgos.

Establecer unos objetivos correctamente definidos y las medidas asociadas con ellos resulta de importancia crítica para el éxito final del proyecto.

5.5 El contrato

Los fundamentos de cualquier acuerdo de outsourcing están en un contrato legal. Aunque se espere una relación amistosa, cálida y mutuamente beneficiosa entre el proveedor y el cliente, tiene que haber un documento legal que, como mínimo, establezca las “reglas” de la relación. Cabe señalar una y otra vez en la importancia de un documento legal correctamente preparado y redactado, y el director del proyecto hará bien en asegurarse de que se incluyan asesores legales desde el mismo principio de las negociaciones, así como de que se dedique el tiempo necesario para que el contrato sea correcto.

Se recomienda firmemente realizar consultas detalladas con los asesores legales desde muy al principio²¹.

Los términos y condiciones del contrato establecen los derechos, obligaciones y deberes de cada una de las partes del acuerdo.

5.6 Los componentes básicos del contrato

Un buen acuerdo de outsourcing estará bien estructurado, y dependiendo de su alcance y complejidad, tendrá los siguientes componentes básicos:

- Términos y condiciones.
- Condiciones para la transferencia o cesión del personal.
- Condiciones para la transferencia de activos.
- Condiciones para la acomodación.

²¹ WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

- Otros aspectos, por ejemplo, definición del servicio, contenidos en las programaciones anexas.

Si la escala del acuerdo es lo suficientemente grande, los abogados probablemente desearán crear contratos separados, por ejemplo, para la transferencia de personal, la transferencia de activos y los acuerdos de acomodación, cada uno de los cuales necesitará sus propios términos, condiciones y programaciones. Los diferentes contratos y las programaciones asociadas se unirán, finalmente, para formar el acuerdo de outsourcing completo.

Dividir un acuerdo de outsourcing en documentos legales segmentados lógicamente tiene las siguientes ventajas:

- Resulta más fácil llevar negociaciones paralelas, lo que puede ser útil cuando el tiempo es esencial.
- El uso de las habilidades de los especialistas se puede dirigir más eficazmente.
- Dada la complejidad potencial de algunos acuerdos de outsourcing, es probable que se obtenga mayor claridad sobre temas relacionados con puntos específicos de la negociación debido al enfoque más limitado.
- Los documentos que se ocupan de cuestiones transitorias, como la transferencia de personal, se pueden archivar en cuanto la transferencia se haya realizado.

Sin embargo, crear contratos múltiples significa también incrementar la necesidad de una coordinación cuidadosa de todos los acuerdos, de modo que se asegure que los objetivos, las políticas y los principios requeridos para el acuerdo de outsourcing en general se apliquen de manera lógica a todos los contratos. Se debe poner mucho cuidado en que las ventajas duramente conquistadas en un documento no se vean disminuidas en otro. Es una tarea difícil y no se debe infravalorar. El enfoque alternativo sería integrar todos los temas en un único documento que contenga un solo conjunto de condiciones y términos y un grupo completo de programaciones detalladas, que probablemente incluiría una

programación para la transferencia de personal, otra para la transferencia de activos y una también para la acomodación.²²

²² WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edicion Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

CAPITULO VI

ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de outsourcing: la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito. Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual manera es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de outsourcing debe definir el equipo de outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

6.1 Puntos básicos para lograr un outsourcing exitoso

Para lograr un buen resultado en el proceso de outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a outsource y la selección de los proveedores:²³

1. Revisar la estructura de la empresa. Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada:

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento. El proceso de outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.
- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella. Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.
- Cambiar la cultura organizacional. Un paso importante dentro de proceso de outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.
- Contar con la tecnología de información adecuada. Una vez que se han establecido los puntos básicos para el outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

2. Determinar a cuáles actividades aplicar outsourcing y a cuáles no. Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de outsourcing.

²³ www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml - 148k - fecha de consulta 07 de enero de 2007

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente más, la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- Actividades que hacen uso intensivo de recursos. Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.
- Actividades que usan servicios especializados. La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.
- Actividades relativamente independientes. Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: La administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: Responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

3. Seleccionar al proveedor. Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor los cuales se mencionan a continuación:

- Analizar la relación costo / beneficio. Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado

es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

- La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o
- La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.
- Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.
- Al seleccionar un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.
- Elaborar un contrato escrito y estricto.

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

6.2 Los riesgos del outsourcing

Los riesgos involucrados en el proceso de outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos.

Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa; mientras que los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras. Los principales riesgos de outsourcing son: ²⁴

- No negociar el contrato adecuado.

²⁴ www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml - 148k - fecha de consulta 07 de enero de 2007

- No adecuada selección del contratista.
- Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.
- Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Rechazo del concepto de outsourcing.
- Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se dé cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.
- Uno de los riesgos más importantes del outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.²⁵

6.3 El control de los riesgos

El control de cualquier riesgo siempre debe comenzar con la identificación del mismo, pero no debe acabar allí. Los riesgos cambian a medida que los proyectos se desarrollan. Las amenazas se hacen más grandes o más pequeñas, los riesgos aparecen y desaparecen. Por lo tanto, el control o la gestión del riesgo no es un ejercicio único que se deja de lado cuando el registro del riesgo ha sido clasificado. Por el contrario, no sólo requiere un registro del riesgo estructurado, sino también un proceso para mantenerlo y otro proceso para controlar los riesgos.

6.4 El registro del riesgo

La información requerida para describir, clasificar y gestionar el riesgo de forma efectiva es sustancial y potencialmente compleja, pero si los riesgos se han de controlar, entonces no hay otra salida. El control efectivo del riesgo depende de una combinación de controles eficaces, una asignación de recursos adecuada y también una asignación suficiente de tiempo y esfuerzo planificados en el

²⁵ www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml - 148k - fecha de consulta 07 de enero de 2007

proyecto. El control efectivo comienza con el registro del riesgo, lo que constituirá el corazón de cualquier sistema del control del mismo.

El registro del riesgo apoya cuatro funciones fundamentales:

- Facilita la identificación de los riesgos del proyecto y su impacto potencial.
- Proporciona información clave para una revisión efectiva de los riesgos del proyecto, y por lo tanto la facilita.
- Facilita la valoración del riesgo al proporcionar información consolidada sobre la gestión del mismo.
- Proporciona una base para registrar y controlar acciones de gestión del riesgo.

6.5 Estrategia de prevención

La estrategia de prevención define las acciones que se han de llevar a cabo para reducir o eliminar el riesgo. Sus elementos incluirán: ²⁶

- Una declaración de las acciones a llevar a cabo.
- La o las personas responsables.
- La o las metas a alcanzar.
- La fecha y hora de puesta en práctica.
- La situación o estado de las acciones.

²⁶ WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

CONCLUSIONES

Hoy más que nunca en un mundo cada día más competitivo, existe la convicción de las empresas y en particular, de los hombres de negocios, la necesidad de tercerizar determinados servicios realizados en el pasado por personal de la propia empresa, con el objetivo de focalizar sus esfuerzos en las actividades estratégicas de su negocio.

El mercado de servicios contratados externamente se está desarrollando rápidamente en la mayoría de países del primer mundo. Se ponen en duda las distinciones tradicionales entre servicios que pertenecen al “núcleo central” y los que no, a medida que muchas empresas trasladan a los proveedores la responsabilidad de llevar a cabo tareas que forman parte esencial de sus procesos empresariales. La pregunta actualmente no es “¿qué funciones se deben retener?” sino “¿dónde se puede obtener ventaja competitiva si se contrata las habilidades y capacitaciones de otros?”.

La clave está en alcanzar el equilibrio adecuado entre objetivos a corto plazo y metas a largo plazo. Para esto hace falta tener una visión estratégica clara respaldada por una cuidadosa preparación y una planificación minuciosa, con sistemas de revisión periódica de la operación objeto del outsourcing. Los proveedores potenciales pueden jugar un importante papel tanto en la revisión estratégica como en las detalladas etapas de planificación, ya que pueden basarse en la amplia experiencia en proyectos de outsourcing, motivo por el cual siempre deben buscarse sus opiniones antes de tomar decisiones clave.

Por ello cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin descuidar la calidad y el servicio al cliente basándose en contratar servicios externos donde puedan emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la empresa.

Algunos de los beneficios que se obtienen al contratar outsourcing son la disminución de los costos, mayor competitividad empresarial, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta, así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial.

Se puede concluir que debido a las diferentes posibilidades de outsourcing de servicios que se ofrecen en la actualidad, las empresas deben elegir la que más se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

RUIZ, Juan Carlos, Entrepreneur vol 12 No 10 Pág. 10 fecha de publicación octubre 2004

SCHNEIDER, Ben, Outsourcing, Grupo Editorial Norma. 1ra. Ed. Bogota Colombia 2004

WERTHER. William B. jr, Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5ta Ed. USA, 2000, 156

WHITE, Robert, Barry James, Manual del Outsourcing, traductor Carlos Ganzinelli, Editorial Liberdùplex, S.L., Edición Gestion 2000, lugar de publicación Barcelona, 2003

REFERENCIA ELECTRÓNICA

COOMEVA, ¿Qué es el outsourcing?, <http://www.comeva.com.co/publicaciones.php?id=9688>, fecha de consulta 5 de febrero de 2007.

CYGNUS; El mundo del outsourcing, <http://www.asimetcapacitacion.cl/outsourcing.htm>, fecha de consulta 6 de febrero de 2007.

<http://www.12mange.com/methodsoutsourcings.html> fecha de consulta 24 de Enero de 2007

IBM, ¿Qué es el outsourcing?, <http://www5.ibm.com/es/press/informes/outsourcing.html>, fecha de consulta 6 de febrero de 2007.

IMPROVEN, Outsourcing http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/outsourcing.php, fecha de consulta 6 de febrero de 2007.

NEOGRUP; Outsourcing, <http://www.neogrup.com/html/servicios/outsourcing.asp>, febrero de 2007.

www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml, fecha de consulta 27 de enero de 2007