



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**OUTSOURCING, UNA HERRAMIENTA PARA LA
ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS.**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

CARLOS MUNGUIA ESPINOSA

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Outsourcing, una herramienta para la Administración de las Empresas

que presenta el pasante: Munguía Espinosa Carlos
con número de cuenta: 097592787 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 07 de Septiembre de 2005

PRESIDENTE	<u>M.C.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ivonne Cerezo Pérez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.C.E. Ma. del Camen Pérez Castillo</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS Y SAN JUDAS TADEO

Por que siempre han estado conmigo en todos los momentos de mi vida al igual que mis otros santos de mi devoción.

A MI FAMILIA

Mi Papá, mi Mamá y mi hermana que a pesar de todo te amo, gracias por su ejemplo.

A MIS ABUELITAS

Guadalupe donde quiera que estés y Ciria que siempre vez por mi.

A ERIKA

Gracias por todo tu apoyo y por aceptarme como soy te amo.

A MIS AMIGOS.

Nachito. El doctor Arturo y su familia, Oscar, Fiona, Adrianita y su familia, Mary Jose, Rosaura, Federico. Oli, Victor, Carmen, Josué, Paola. Elena, Isabel, Martín, Héctor, Dianita. Sara y a todos que por alguna razón no los mencioné gracias por estar conmigo.

A MI ASESOR.

Mi más sincero agradecimiento por su apoyo, espero que siempre siga siendo así de profesional.

INDICE

TEMA: OUTSOURCING, UNA HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS.

INTRODUCCION

CAPITULO I “ASPECTOS GENERALES QUE CONTRIBUYEN AL OUTSOURCING”.

1.1 Globalización-----	1
1.2 Reacciones a la globalización-----	3
1.3 La marcha de la globalización-----	4
1.4 Entorno económico-----	6
1.5 Entorno global organizativo-----	7
1.6 La naturaleza del entorno global organizativo-----	11
1.7 Complejidad cambio y generosidad del entorno-----	12
1.8 Incertidumbre y dependencia del entorno-----	13
1.9 Proyección y planificación estratégica -----	15
1.10 Administración Estratégica-----	16
1.11 Propósito Estratégico-----	17
1.12 Misión Estratégica-----	17
1.13 Estrategias-----	18

CAPITULO II “EVOLUCION, ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE OUTSOURCING”

2.1 El Outsourcing en el mundo-----	25
2.2 El Outsourcing en el Continente Americano-----	26
2.3 Outsourcing en México-----	28

2.4 Ejemplos más conocidos en los que se utiliza el outsourcing en México	33
2.5 Panorama competitivo del Outsourcing	35
2.6 Conceptos de Outsourcing	36
2.7 Definiciones de Outsourcing	38
2.8 ¿Que dirige el Outsourcing?	42
2.9 Niveles de Outsourcing	43
2.10 Áreas a las que se ha aplicado el Outsourcing	44
2.11 Ventajas generales	46
2.12 Desventajas generales	48
2.13 Razones para considerar el uso del Outsourcing	49
2.14 En donde se debe y en donde no se debe aplicar Outsourcing	50

CAPITULO III “PROCESO DEL OUTSOURCING”

3.1 Clasificación de proveedores	58
3.2 Búsqueda del proveedor	60
3.3 Pasos para la contratación de proveedores de outsourcing	61

CAPITULO IV

“EJEMPLO DE APLICACIÓN DE OTSOURCING EN MEXICO”-77

CONCLUSIONES	83
--------------	----

BIBLIOGRAFIA	86
--------------	----

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos, el tema de la administración ha adquirido una creciente y especial importancia entre los distintos sectores de la sociedad: empresarios, profesionistas y educadores. Es frecuente, y más aún en periodos de crisis y disminución de los recursos disponibles, que se escuchen en seminarios y conferencias diferentes planteamientos en torno a la necesidad que tienen empresarios y administradores de mejorar la calidad de los productos, así como de generar la eficiencia de las empresas que les permitan ser más competitivas en los mercados globales; a los trabajadores sus demandas de educación y actualización de conocimientos, que les ayude a no caer en “obsolescencia de habilidades”; a los profesionistas, sus deseos de elevar el nivel de competitividad; y a las instituciones educativas su preocupación por preparar profesionales altamente competitivos que pueden responder y, sobre todo, anticipar los cambios en tecnología, producción y trabajo. Por consiguiente, la administración se ha convertido en una herramienta esencial para al competitividad no solo de las empresas y gobierno, sino de manera especial para las instituciones educativas y los futuros profesionales de la administración.

También se pretende comprobar si es conveniente o no aplicarlo a un área específica de alguna empresa obteniendo buenos resultados en general.

A finales del siglo XIX y a principios del siglo XX Frederick W. Taylor hace la primera sistematización de los elementos que integran el contenido de la administración, proponiendo la sustitución del empirismo y la improvisación en la administración, por un enfoque científico que asegura mayor productividad en la operación de una compañía.

Prácticamente, la preocupación central de la administración era cómo lograr que el trabajador fuera más productivo.

A partir de la década de los cuarenta las organizaciones y principalmente las empresas que se establecieron a principios de siglo empezaron su etapa de consolidación aumentando su tamaño y complejidad por lo que los administradores se enfrentaron a nuevas problemáticas vinculadas con la naturaleza de la organización y sus objetivos

estrategias y tácticas de crecimiento la evaluación del desempeño y la medición de resultados no solo económicos sino de expansión y diversificación de productos y mercados así como la aplicación de técnicas cuantitativas para crear una base racional de la toma de decisiones.

Entre las nuevas tendencias que caracterizan a la teoría de la administración en la década de los noventa se encuentra la calidad total y los programas de mejoramiento continuo; los sistemas de producción y entregas “justo a tiempo”, asociados con esquemas de “cero inventarios”; la reingeniería de procesos; las alianzas estratégicas entre las empresas de distintos tamaños y giros de actividad; el benchmarking o adopción de la mejores prácticas de administración, producción y comercialización de empresas líderes u organizaciones de alto desempeño; el outsourcing o subcontratación de servicios y, la organización inteligente. O sea la organización que innova y aprende continuamente para adaptarse a contingencia.

Es aquí donde comienza a tomar sentido este trabajo de investigación ya que los programas mencionados en el párrafo anterior cuyas aplicaciones se dan a partir de los 90s, son una herramienta administrativa para el constante desarrollo y mejora de las empresas, y esto a su vez es lo que me motivó a escoger este tema ya que la administración se debe de apoyar en herramientas modernas que contribuyan al crecimiento y avance de cualquier organización.

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

A continuación se desarrollarán aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo, así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso. Finalmente se destacan algunas notas, preguntas e ideas finales sobre el tema.

En fin Outsourcing es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa.

Considero importante mencionar que una de las áreas en las que más se ha aplicado el outsourcing ha sido en la de informática, es por esto que el presente trabajo de investigación toma algunos ejemplos y hace mención de algunas referencias a las tecnologías de información (TI).

Este trabajo se compone de cuatro capítulos:

En el primer capítulo se habla de los aspectos generales que nos llevan al Outsourcing es decir lo que genera la subcontratación de lo general a lo particular, se manejan aspectos como son la globalización, el entorno y al administración estratégica.

El capítulo dos trata sobre la historia del Outsourcing y cómo se ha presentado en el mundo, en México, y en Latinoamérica, además de señalar algunos ejemplos en los que se ha aplicado la subcontratación.

En este capítulo se explica un proceso de Outsourcing ya que no hay uno como tal; además se dan consejos para la búsqueda de los proveedores de estos servicios y aspectos generales sobre el contrato.

En este capítulo se da un ejemplo del Outsourcing en acción ya que se presenta el testimonio de cómo se aplico el Outsourcing a un sistema de tarjetas de crédito de la compañía American Express.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Que tan conveniente es la aplicación de la subcontratación (Outsourcing) como herramienta administrativa para la permanencia y desarrollo de alguna empresa.

OBJETIVO DE LA TESIS

Dar a conocer desde el punto de vista administrativo que es el outsourcing y mostrar su conveniencia como herramienta administrativa para el desarrollo y logro de objetivos, optimización de recursos y una ventaja competitiva.

HIPÓTESIS

En la presente investigación se pretende mostrar la conveniencia de aplicar Outsourcing como herramienta administrativa.

También se pretende comprobar si es conveniente o no aplicarlo a un área específica de alguna empresa obteniendo buenos resultados en general.

CAPÍTULO I

“ASPECTOS GENERALES QUE CONTRIBUYEN AL OUTSOURCING”

Para poder comenzar a hablar de Outsourcing es importante mencionar aspectos significativos que tienen que ver con este tema, ya que de manera general a lo particular el outsourcing se vino dando como una estrategia que nos ha traído la globalización, la cual abarca ámbitos culturales, políticos, tecnológicos entre otros, pero sobre todo es un fenómeno que siempre tiene influencia en la competencia de las empresas.

En un contexto de globalización, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima que funciona como una herramienta administrativa, sabemos que la administración es un área que abarca muchos aspectos fundamentales dentro de un ámbito de innovación y tecnología, así mismo, la administración será afectada por así decirlo por la globalización ya que a consecuencia de esto tiene que estar al pendiente de todos los avances que se presentan y que contribuyen para el adecuado funcionamiento de cualquier organización así como para estar a la vanguardia y a un óptimo nivel de competitividad, por ello antes de comenzar a explicar qué es el Outsourcing es importante mencionar aspectos que de alguna manera influyen el surgimiento de esta herramienta administrativa, y como ya se mencionó en renglones anteriores como la globalización es un aspecto que afecta a la administración es necesario hacer referencia a ella.

1.1 Globalización

“La globalización es la característica principal del ciclo histórico inaugurado por la caída del Muro de Berlín, en noviembre de 1989, y la desaparición de la Unión Soviética, en diciembre de 1991, afirma Ignacio Ramonet, director del prestigioso periódico *Le Monde Diplomatique*. Dos son los principales mitos sobre la globalización. Por una parte, sus apologistas ensalzan la expansión del libre comercio, a pesar de que las cien multinacionales más importantes controlan el 70% del comercio mundial. Por supuesto, la influencia de dichas transnacionales rebasa los límites económicos ya que, en palabras del ex secretario general de Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghalí, la realidad del poder

mundial escapa a los estados porque la globalización implica la emergencia de nuevos poderes que trascienden las estructuras estatales"¹.

El fenómeno de la globalización ha afectado a todos los países tercermundistas y en nuestro caso a México, así mismo afecta a nuestras empresas ya que hoy en día se viene dando una constante competencia para sobresalir y, tener mayor poder, y en el caso de algunas, tener los mejores productos y servicios o atraer el mayor número de consumidores.

El control del comercio, de las operaciones financieras y de la información por un reducido número de empresas occidentales también favorece la uniformización de las pautas culturales, un ejemplo claro podría ser que así, los ciudadanos de Bangkok, Los Ángeles, Río de Janeiro o Hamburgo pueden ver prácticamente los mismos estrenos cinematográficos, comprar los mismos discos de los artistas de moda y por supuesto comer lo mismo si entran a uno de los miles de establecimientos de comida rápida.

Esta es una de las razones que explican la creciente oposición que el proceso de globalización despierta en muchos países. Otra razón podría ser cuando hablamos de los tres elementos de la producción:

a).- Tierra: regularmente los países desarrollados siempre buscan materia prima barata y abundante como en el caso de nuestro país, esta es una razón por la cual muchos inversionistas extranjeros se animan a invertir en México.

b).- Trabajo: un ejemplo del como la globalización se relaciona con este elemento, es cuando la mano de obra que es barata, emigra a otros países, en el caso de México muchos de nuestros connacionales emigra a Estados Unidos, lógicamente para el país del norte le beneficia y del lado de los trabajadores en la mayoría de los casos el pago por cualquier trabajo es mucho mejor que en nuestro país.

c).- Capital: en este caso lo podríamos resumir, a que el total expresión de la globalización la mueven los capitales, ya que el país que tiene mas capital es quien siempre va a influenciar por decirlo de alguna manera a los subdesarrollados.

¹ CABELLO Alejandra "globalización y liberalización financieras y la bolsa mexicana de valores Ed. Plaza y Valdes editores.

1.2 Reacciones a la globalización

Estos son algunos de los rasgos del proceso de globalización económica que hoy condiciona nuestras vidas. Y de acuerdo a estadísticas de internet “a finales de agosto del 2000 en Maputo (Mozambique) tuvo lugar un encuentro internacional en el que participaron obispos, sacerdotes, religiosos y laicos de África y América, en un congreso no oficial para tratar la problemática de la pobreza en sus respectivos países.”²

En su declaración final los asistentes se dieron cuenta que “la pobreza extrema” que azota sus países “se ha agravado con la imposición del modelo neoliberal” y la mundialización. Son los pobres quienes pagan el enriquecimiento que favorece a pocos dentro de un sistema económico sin equidad. Estos efectos negativos de la globalización nos desafían a globalizar la solidaridad.

La globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad, ese fenómeno está afectando profundamente individuos, empresas y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos 50 años.

En efecto, la “globalización” no es un fenómeno abstracto, sino la concreción de una nueva fase del desarrollo del capitalismo. Es la expresión actual de la tendencia permanente, predicha por Marx, a la concentración y la centralización del capital. En el estadio alcanzado por el capitalismo, esa tendencia ha desbordado de forma turbulenta los límites de los espacios económicos que representan los Estados.

La caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son las principales fuerzas que están moldeando un nuevo orden mundial. “Continuamente estamos viviendo un momento de transformación equivalente como lo ocurrido en la revolución industrial.”³

² www.gestiopolis.com/globalizacion/.

³ BASSI Eduardo “globalización de negocios” Ed. Limusa.

La "globalización" queda definida y se caracteriza por tanto: por el predominio del comercio libre; por unos intercambios de bienes y servicios muy intensos entre los países; en particular entre los que componen una área económica (Estado Unidos, la Unión Europea y Japón como centros); con una gran dependencia y fuertes relaciones entre ellos, tanto en el área tecnológica, como en materias primas, nuevos productos, financiera, servicios ; y, en fin, por una libertad plena de los movimientos de capital que, apoyada en los avances de la informática y las comunicaciones, permiten hablar de una "globalización" financiera prácticamente total.

1.3 La marcha de la globalización

"La globalización es la difusión de las innovaciones económicas en todo el mundo, así como los ajustes políticos y culturales que la acompañan. La globalización fomenta la integración internacional, que se ha incrementado en forma sustancial durante la última generación. En los mercados e industrias globalizados, el capital financiero puede obtenerse en un mercado y utilizarse para comprar materia prima en otro. El equipo de fabricación que se compra en un tercer mercado puede emplearse para fabricar productos que se venden en un cuarto mercado. De esta manera, la globalización aumenta el rango de oportunidades para las empresas que compiten en el nuevo panorama competitivo"⁴.

Algunas personas creen que, debido a sus grandes beneficios económicos, la globalización no se detendrá. De hecho aquí podríamos mencionar que uno de los beneficios de la globalización es el Outsourcing ya que se toma como una estrategia que nos puede ayuda a estar al nivel de otras economías.

La competencia global impulsa a los países a mejorar los estándares de desempeño en varias dimensiones, que incluyen algunos aspectos como son el costo, la productividad, el tiempo de introducción de los productos y las operaciones sencillas y sin obstáculos. Además, estas normas no son estáticas: son exigentes, y requieren de un mejoramiento continuo por parte de la empresa y sus empleados. Conforme aceptan los retos que

⁴ HITT Michael, "Administración estratégica" Ed. Intarenational Thomson Editores.

representan estas normas, las compañías aumentan sus capacidades y cada trabajador mejora sus habilidades.

De este modo, en el nuevo panorama competitivo, el éxito pertenecerá sólo a aquellos que no sólo sean capaces de cumplir con las normas globales, sino de superarlas y así mismo aquellas que tengan las herramientas necesarias para enfrentar la dura competencia. Este desafío existe para las empresas grandes y medianas, que establecen relaciones de cooperación (por ejemplo, alianzas estratégicas) con corporaciones más grandes, a fin de aprovechar las oportunidades de crecimiento internacional. “Un aspecto crítico para el éxito en los mercados internacionales es la capacidad de una empresa para manejar operaciones en el extranjero a fin de aprovechar las oportunidades que se presentan al operar en estos mercados y superar o evitar la mayor parte de los retos que existen en ellos.

Investigaciones recientes sugieren que las empresas enfrentan retos en sus primeras incursiones en los mercados internacionales y pueden tener dificultades si participan en muchos mercados internacionales diferentes y desafiantes. En otras palabras, es probable que el desempeño se vea afectado en los primeros esfuerzos por globalizar una empresa, hasta que se desarrollen las habilidades para mejorar esta situación. En este caso, quizá las compañías se diversifiquen más allá de su capacidad para manejar las operaciones diversificadas en que intervengan.”⁵

En ocasiones el resultado es doloroso para las empresas. Por ello, el movimiento hacia los mercados internacionales, incluso para las empresas con mucha experiencia en éstos, requiere de una planeación cuidadosa y la selección para incursionar, así como el uso de las estrategias y herramientas administrativas más efectivas para operar con éxito en ellos.

Así, en muchos casos, las compañías estratégicamente competitivas son aquellas que aprenden a aplicar en una escala global los conocimientos competitivos que obtienen en forma local (o nacional). Sabemos que el acceso a la tecnología de punta es otro aspecto importante al cual las pequeñas y medianas empresas siempre deben de tener acceso

⁵ HITT Michael. Op cit

inmediato, y el Outsourcing como se mencionó anteriormente es una de las ventajas que nos ha traído la globalización ya que a través de esta estrategia que sirve como herramienta para que las empresas nacionales pueden ponerse al mismo nivel que otras empresas extranjeras y así mismo crear un ambiente de competitividad mas parejo.

1.4 Entorno económico

El entorno económico de las empresas es también un aspecto importante que justifique el empleo del Outsourcing ya que las organizaciones existen dentro de un determinado sistema económico que ejerce gran influencia sobre ellas. Independientemente de su forma, el sistema económico se preocupa por la distribución de recursos y la distribución de bienes y servicios.

El estado general de la economía debe ser adecuado, pero regularmente nuestro sistema económico no es tan estable ya que depende de la economía de otros países, es importante mencionar esto ya que si el sistema económico es atractivo hay mejor inversión; las condiciones económicas dependen de diversos factores como son: la inflación, el índice de desempleo, la estabilidad monetaria, el tipo de cambio monetario, la disponibilidad de capital, la tasa de interés, el costo de la mano de obra y la demografía de la población.

Es así como el nivel de la economía de un país afecta el desempeño de las empresas e industrias del mismo. Como resultado de ello, los estrategas estudian el ambiente económico para identificar los cambios las tendencias y sus implicaciones estratégicas. Para así poder buscar de una manera más conveniente diversas herramientas administrativas para el desarrollo de sus empresas

Se puede mencionar que desde un punto de vista administrativo el entorno refiere a la naturaleza y la dirección de la economía en la que la empresa compite o podría competir. Los indicadores de la salud de la economía incluyen tasas de inflación, tasas de interés, déficit, o superávits comerciales, déficits o superávits en el presupuesto, tasas de ahorro personal y empresarial, y el PIB. Sin embargo debido a la globalización de la economía a menudo los analistas deben rastrear, supervisar, pronosticar y valorar la salud de la economía de otros países. Por ejemplo: las condiciones económicas de los países con los

que Estados Unidos intercambia muchos productos, como Japón y Alemania, pueden afectar la salud general de la economía estadounidense; un ejemplo más claro la salud económica de México siempre se encuentra dependiendo del estado de la economía de Estados Unidos.

Las relaciones que existen entre las distintas economías nacionales se muestran de otras formas además de las tasas de cambio y las similitudes en sus monedas. Los acuerdos de reducir o eliminar las barreras comerciales entre los países como el tratado del libre comercio de América del Norte, tiene consecuencias económicas y significativas para los países participantes.

Los aspectos económicos influyen también sobre las variables legales y políticas. Por ejemplo. Algunos afirman que Estados Unidos de Norteamérica no puede darse el lujo de cancelar a China su condición de país mas favorecido aunque ha amenazado con hacerlo debido a su preocupación con los derechos humanos. Tomar una acción de este tipo podría tener importantes consecuencias económicas negativas para las empresas estadounidenses y como consecuencia un impacto negativo en las empresas mexicanas, este aspecto mencionado se podría tomar como un ejemplo de la influencia de la globalización.

1.5 Ámbitos del entorno global organizativo

El outsourcing por su manera de aplicarse a una empresa, siempre estará afectado por ámbitos del entorno y que a su misma vez estos ámbitos nos ayudarán a tomar decisiones para el Outsourcing ya que plantean condiciones favorables para el uso de esta herramienta.

Ámbitos del entorno	Descripción
Ámbito sectorial	Competidores y productos sustitutorios, facilidad o dificultad de introducirse y abandonar el sector.
Ámbito cultural	Condiciones culturales y sociales del mercado laboral y de mano de obra en el que opera la firma.
Ámbito legal y	Sistema económico, instituciones políticas y legales, leyes y

político	regulaciones que afectan a la firma.
Ámbito económico	Sistema económico y condiciones económicas generales a las que tiene que hacer frente una firma.
Ámbito tecnológico	Tecnología disponible que puede utilizar una firma para transformar sus inputs (manipulación de la empresa) en outputs (conspiración para la emisión de datos falsos o incorrectos).
Ámbito de recursos humanos	Mercado laboral, habilidades disponibles, organizaciones laborales o sindicatos y ética laboral de los empleados disponibles.
Ámbito de recursos físicos	Condiciones físicas que pueden afectar a una organización (clima, terreno, suministro de recursos naturales y catástrofes naturales)
Ámbito de clientes y consumidores	Mercado existente para los outputs de la empresa

FUENTE: INTERNET www.gestiopolis.com

A continuación se explicará cada uno de los ámbitos mencionados anteriormente y la manera en que se relaciona con el Outsourcing.

-Ámbito sectorial

La importancia principal del ámbito sectorial como lo menciona el cuadro anterior es la dificultad, de introducir o abandonar un sector ya que como sabemos el hecho de querer entrar a un cierto sector de productos siempre es un reto para cualquier organización por el nivel de competencia que siempre hay, sin embargo un proveedor de outsourcing siempre es especialista en un área específica y conoce perfectamente el sector que se quiere abarcar.

-Ámbito cultural

La cultura es el fundamento que guía la mayor parte de lo que sucede en un sistema social, la cultura afecta la forma de actuar de las organizaciones. Por ejemplo, los valores sociales de los consumidores vienen determinados, en gran medida, por los valores que la sociedad en general considera importantes.

Los valores, las creencias, normas y comportamientos, aunque son duraderos, no son inmunes al cambio. Las empresas siempre deben de estar siguiendo su entorno para detectar tanto amenazas como oportunidades derivadas de los valores, creencias, normas y conductas cambiantes ya que la cultura puede ser fuente de oportunidades al igual que el Outsourcing.

-Ámbito legal y político

Todas las organizaciones se hallan afectadas por los distintos sistemas políticos y legales de sus entornos. El sistema político (los procesos gubernativos y legales) es una variable importante en prácticamente todos los aspectos de la toma de decisiones y la actividad directiva.

El ámbito legal y político es importante para el estudio de las organizaciones porque es la fuente de leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas. Incluye los sistemas legales y políticos de ámbito local, regional, nacional e internacional y dentro del Outsourcing este ámbito tiene relevancia ya que cuando se utiliza esta herramienta siempre se realiza bajo un contrato que también abarca ámbitos legales y políticos.

-Ámbito Económico.

Vale la pena recalcar que el entorno económico es un aspecto muy importante, como ya se mencionó en páginas anteriores, el nivel de economía de un país siempre afectará el buen desempeño de las empresas, por ello el Outsourcing siempre será una buena oportunidad, ya que de acuerdo a las condiciones de la economía las empresas nacionales no tienen la bastedad de recursos y por tanto buscan reducir costos, y en el caso del outsourcing, es una opción con la cual se pueden reducir, por ejemplo, para tener acceso a tecnología de punta aun cuando no se tenga un óptimo nivel económico, ésta herramienta también lo permite.

-Ámbito tecnológico

“Tecnología: este ámbito incluye los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio”⁶.

La relevancia de la tecnología para el análisis del entorno radica en el hecho de que éste es una fuente significativa de innovaciones tecnológicas. Por tanto, las organizaciones deben tener acceso a los avances tecnológicos que proporcionan potencialmente una mayor eficiencia, una calidad superior y productos o servicios que no serían posibles de otra manera, considero importante mencionar que el outsourcing es una oportunidad para tener acceso a esa tecnología.

-Ámbito de recursos humanos

Este es un ámbito muy importante ya que todas las organizaciones están compuestas por personas, “los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás ámbitos los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas imaginación, sentimientos, etc. mismas que los diferencian de los demás recursos”⁷. y este ámbito abarca más que la mera disponibilidad de la mano de obra, los niveles de experiencia y educación, el salario y los beneficios sociales locales, la presencia o ausencia de sindicatos, así como los valores y actitudes de los empleado, ya que hoy en día en muchas empresas existen las llamadas “reestructuras de personal” y lo cual conlleva a que las empresas aumenten el número de contrataciones temporales y de proveedores externos para ciertos servicios y aquí es donde se da el campo del outsourcing.

-Ámbito de recursos físicos

Este ámbito del entorno contiene todos los recursos físicos que necesita una organización para operar y funcionar. Una de las características principales de dicho ámbito son aquellas materias primas que sirven como insumos para una empresa. El grado en que los recursos

⁶ HERNANDEZ y Rodríguez Sergio “Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico” Ed. Mc Graw Hill

⁷ Lourdes Much Galindo. “Fundamentos de Administración” ed. Trillas.

críticos están concentrados en manos de unos pocos proveedores puede ser un factor sustancial en el éxito o fracaso de las organizaciones que intenten adquirir dichos recursos. La concentración de recursos proporciona a los proveedores de Outsourcing una ventaja de negociación significativa.

-Ámbito de consumidores y clientes

Las empresas adquieren recursos (tanto humanos como físicos) del entorno y los transforman internamente mediante el uso de tecnología, para después tratar de ofrecerlos reelaborados al entorno externo. Toda organización está fundamentalmente interesada en la conversión de recursos en productos o servicios que desean los clientes o consumidores. El éxito en el mercado depende de un exhaustivo análisis y una profunda comprensión de las condiciones del mismo, cuando se toma la decisión de utilizar esta herramienta la empresa que en este caso es un cliente que consume desde un principio tiene que imponer las condiciones y logros que se pretendan.

1.6 La naturaleza del entorno global organizativo

“Todas las organizaciones viven en un entorno que afecta sus operaciones. El entorno es la fuente de recursos necesarios para sobrevivir (incluidos clientes). Todas aquellas condiciones externas que pueden afectar potencialmente a una organización son el entorno organizativo. El entorno organizativo está formado por elementos externos a las fronteras de la organización. Dicho entorno se compone de ocho áreas o sectores.

Aunque cada organización vive un entorno organizativo general, este entorno afecta de manera distinta a cada una de ellas, pues éstas difieren de tamaño, sector, metas, tecnología, ubicación, estrategia y otras muchas características. El aumento de la competición internacional por los mercados impulso nuevos niveles de desempeño productivo, tecnológico y mercado lógico a las empresas que pretendan alcanzar un nivel de competitividad, un examen de la evolución del comercio internacional en los últimos 20 años puede ser útil para que comprendamos mejor ese punto.”⁸

⁸ BASSI Eduardo, “Globalización de Negocios”, Ed. Limusa.

El Outsourcing es adaptable al entorno de cualquier organización siempre cuando se tengan bien identificados tres aspectos que puedan ocasionar incertidumbre o problemas

1.7 Complejidad cambio y generosidad del entorno

“Las organizaciones pueden encontrarse con incertidumbre o problemas provenientes de tres aspectos del entorno:

- 1) complejidad - el número de ámbitos o elementos del entorno que son relevantes para una empresa
- 2) cambio - el grado o la velocidad a la que cambian los elementos del entorno
- 3) munificencia - la disponibilidad de recursos críticos del entorno”⁹.

El entorno crea problemas y oportunidades a las organizaciones debido a que es una fuente de incertidumbre y restricciones. La incertidumbre surge debido a las dificultades a las que han de hacer frente las organizaciones en su búsqueda de información y porque las situaciones cambian de manera impredecible. Existen tres factores que contribuyan a la incertidumbre: la complejidad, generosidad y el cambio del entorno, es importante explicar estos tres aspectos ya que el outsourcing es una oportunidad de avance el cual contempla posibles riesgos o consecuencias negativas ocasionadas por:

-Complejidad del entorno

La complejidad del entorno hace referencia al número y relación entre sí de los elementos del entorno que afectan a una organización. Aquellas organizaciones que deben interactuar con diversos sectores o elementos integrados en dichos sectores, sin que éstos se hallen relacionados entre sí, hacen frente a un entorno complejo. Es importante mencionar que el Outsourcing sí se puede dar dentro de un entorno complejo, ya que la complejidad significa que las organizaciones deben recoger más información sobre su entorno, para dirigir y gestionar de una manera adecuada. Previendo posibles riesgos.

⁹ www.gestiopolis.com/recurso/documento/fulldocs/mar/entorno.htm

-Cambio del entorno

Las condiciones del entorno que afectan a las organizaciones se hallan constantemente en estado de cambio. Las condiciones económicas cambian: el tipo de interés sufre fluctuaciones, los niveles de empleo cambian, la confianza de los consumidores varía, y las políticas económicas gubernamentales sufren modificaciones. También se dan a conocer nuevas tecnologías en diversos sectores y las preferencias de los consumidores son inestables. Todos estos cambios crean turbulencia. Tanto las organizaciones como sus directivos deben ser flexibles y sensibles a las condiciones cambiantes. Cuando se toma la decisión de contratar un Outsourcing siempre van a existir los cambios junto con el entorno por eso es importante considerar este aspecto.

-Generosidad del entorno

La munificencia del entorno que según el diccionario Larousse es sinónimo de generosidad, considera que la abundancia o escasez de recursos presenta oportunidades o restricciones en las organizaciones. Es decir, la generosidad hace referencia a la capacidad del entorno de mantener y apoyar a las organizaciones. La generosidad puede aplicarse a la disponibilidad de apoyo financiero, al acceso a ubicaciones principales, a la presencia de recursos humanos clave, a la posesión de recursos físicos críticos. Por norma general, un grado bajo de generosidad tiene como consecuencia que la empresa tenga menos probabilidades de éxito. Un ejemplo de generosidad de entorno es el Outsourcing ya que este presenta oportunidades.

1.8 Incertidumbre y dependencia del entorno

Adaptación al entorno

La obtención de información sobre el entorno es meramente el primer paso hacia una gestión adecuada, lo que requiere que una organización emprenda otras acciones. Se han detectado algunas condiciones para las que la organización puede no estar preparada. Esto se podría relacionar un poco con las políticas de personal de una empresa, "las políticas de personal tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas, tanto en las generales de la empresa como en las particulares de producción.

ventas etc. ya que todas estas son operaciones realizadas por hombres¹⁰ y estos hombres son los que se tienen que adaptar al entorno.

La administración de una empresa es muy importante para la toma de decisión del outsourcing, aquí es donde puede surgir la idea de contratarlo ya que se puede realizar un análisis y un estudio de los beneficios que podría traer esta estrategia, y ya una vez tomada la decisión se debe de planear y proyectar que beneficios traería. Una forma de adaptarse al entorno es la planeación y administración estratégica, la cual siempre se apoyará en estrategias.

Cuando se tiene una necesidad de competir contra otras organizaciones es importante llevar antes que nada una adecuada administración para saber donde estamos, así mismo, es necesario tener una adecuada planeación para saber donde pretendemos llegar, la planeación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar mas consistencia al desempeño de las organizaciones, las cuales debe adaptarse o anticiparse a los cambios y contar con planes y **estrategias** “(arte y habilidad de dirigir un asunto y para que se logren objetivos)”¹¹; pero para esta tesis y debido a que la definición encontrada en el diccionario es deficiente podemos decir que una estrategia significa: es una herramienta, razón del uso planificado y eficacia de los recursos para lograr un objetivo determinado, en términos administrativos estaríamos diciendo que es la destrucción de sus competidores que tratan de vender o hacer más que sus rivales u obtener mayores ventas que ellos, por lo tanto una buena estrategia va mas allá de sólo coordinar planes y programas, una buena planeación estratégica se basa en garantizar la eficacia en las fuerzas y debilidades del organización en los cambios de ambiente (entorno) y los movimientos de los competidores inteligentes; quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

¹⁰ REYES Ponce Agustín “Administración de personal” Ed. Limusa.

¹¹ García Pelayo Ramón “Pequeño Larousse ilustrado” ed. Larousse.

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

1.9 Proyección y planificación estratégica

La dirección estratégica versa sobre el futuro. El estudio del entorno es quizás más importante como componente de la previsión de futuro.

La mayor parte de las previsiones se basan en el análisis de tendencias. Dicho análisis utiliza datos históricos para determinar condiciones futuras. Las previsiones más exactas y precisas pueden constituirse en un entorno simple y estable. A medida que los entornos se vuelven más complejos e inestables, la proyección se vuelve una tarea más difícil, inexacta y que requiere más tiempo.

El estudio del entorno es una forma particular de contacto con el exterior que hace referencia a la toma y procesamiento de la información, así como a la evaluación y proyección de cambios en varios sectores del entorno. Las funciones centrales de las actividades de exploración del entorno son la toma e interpretación de la información relevante del entorno y la incorporación de los resultados de los análisis en el proceso de planificación estratégica de la organización.

A medida que las empresas hacen frente a entornos cada vez más complejos e inciertos, éstas crean una mayor necesidad de crear actividades para estudiar su entorno.

Se puede generalizar afirmando que las empresas que más estudian su entorno y con una mayor frecuencia, es probable que obtengan mejores rendimientos que aquellas que ignoran las condiciones cambiantes de su entorno. Las organizaciones intentan gestionar la complejidad del entorno mediante complejidad estructural.

1.10 Administración Estratégica

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias o herramientas (outsourcing) también comunes, este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia (Outsourcing) como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel).

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros

de la administración (actividades). A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Para tener una buena administración estratégica es necesario tener un propósito estratégico bien definido.

1.11 Propósito Estratégico

“El propósito estratégico es dar un impulso a los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa para alcanzar las metas en el ambiente competitivo. El propósito estratégico, que se ocupa de ganar batallas competitivas y lograr un liderazgo global, implica aprovechar al máximo los recursos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa. El propósito estratégico se consolida cuando las personas crean en su propio producto y en su laboriosidad, y se enfocan por completo en incrementar la capacidad de la empresa para superar a sus competidores.”¹² Se considera importante tocar este punto ya que puede ser uno de los inicios del Outsourcing ya que como la cita anterior lo menciona el propósito estratégico se ocupa de ganar batallas competitivas y el outsourcing es una herramienta que nos ayuda a la competitividad por muchas ventajas que en capítulos próximos se explicaran; a partir del propósito estratégico se desprende la misión estratégica.

1.12 Misión Estratégica

“La misión estratégica proviene del propósito estratégico. La misión estratégica, que se enfoca hacia el exterior, es la determinación del propósito exclusivo de una empresa y el panorama de sus operaciones con relación al producto y al mercado. Una misión estratégica proporciona descripciones generales de los productos que una empresa quiere producir y los mercados a los que servirá mediante la aplicación de sus aptitudes centrales.

La misión estratégica sólida determina la individualidad de una empresa y es excitante, inspiradora y relevante para todos los grupos de interés. Juntos, el propósito y la misión

¹² HITT Michael, “Administración estratégica” Ed. Intarenational Thomson Editores.

estratégicos producen los conocimientos que se requieren para formular y poner en práctica la administración estratégica dentro de una empresa”¹³.

La búsqueda de competitividad es la actividad principal de la administración estratégica y como el nombre lo indica la administración estratégica siempre tratará de buscar las mejores estrategias para que tenga las herramientas necesarias para afrontar a la competencia y a cualquier tipo de riesgo.

La relación que tienen estos tres últimos conceptos con la administración en general y con esta tesis es que una de las principales actividades de la administración es planear y siempre contar con las herramientas necesarias para maximizar los recursos a un bajo costo y el Outsourcing es una herramienta que actúa como estrategia para lograr objetivos pero antes de saber que es el outsourcing se tiene que saber por que es una estrategia.

1.13 Estrategias

La información estratégica de una empresa ofrece la base para sus acciones estratégicas a fin de formular y poner en práctica las estrategias al igual que las acciones estratégicas la formulación e implantación es crucial para el logro de la competitividad estratégica y la obtención de rendimientos superiores al promedio. La formulación e implantación deben integrarse de manera simultánea. Al formular las estrategias, es preciso poner en su puesta en práctica: durante esta, los estrategas efectivos deben buscar una retroalimentación que les permita mejorar las estrategias seleccionadas. De modo que separación entre formulación y puesta en práctica de las estrategias, sólo tiene propósitos de análisis.

La realidad, estos dos grupos de acciones permiten que la empresa logre los resultados estratégicos que desea sólo cuando se integran en forma adecuada.

“Una empresa diversificada, que compite en mercados y negocios de productos múltiples, tiene una estrategia al nivel empresarial para que cada área de producto. Una compañía que compite en un solo mercado tiene una sola estrategia empresarial, en todos los casos, la

¹³ Ob cit p.p. 25

estrategia empresarial describe acciones de la compañía diseñadas para aprovechar la ventaja competitiva que tiene sobre sus rivales. Las estrategias empresariales no se formulan ni se implantan en forma aislada. Los competidores responden a las acciones de los demás y tratan de anticiparse a ellas. Por lo tanto la dinámica de la competencia es un dato importante para la formulación y puesta en práctica de todas las estrategias, en especial para las elaboradas al nivel de negocios.¹⁴

El outsourcing bien puede ser una adecuada elección como herramienta para una empresa diversificada ya que esta herramienta administrativa se puede aplicar a diversas áreas.

Cuando se realizan con éxito, las elecciones tienen el potencial de generar una ventaja competitiva para la empresa respecto a sus rivales. Debido sobre todo a que están relacionadas de tal manera de que en la que una empresa, interactúa con los grupos de interés casi en todas las decisiones estratégicas incluyen consideraciones éticas.

La ética de la organización se expresa por medio de su cultura. Es decir, las decisiones estratégicas de una compañía son producto de los valores centrales que comparten todos o casi todos sus administradores y empleados.

Antes de comenzar a hablar de Outsourcing es importante mencionar un par de estrategias que se podrían vincular un poco con el tema la primera sería la de:

-“Joint-Ventures: A veces las organizaciones forman alianzas estratégicas para la realización de un proyecto o propósito determinado. Una *Joint-Venture* es una estrategia específica en la que dos o más organizaciones se unen, juntan sus recursos y comparten el riesgo de conseguir una meta mutuamente beneficiosa. Las organizaciones se unen para compartir información, conocimientos expertos, recursos y riesgo. Sin embargo, al constituir *Joint-Ventures*, las organizaciones componentes deben tratar con la idiosincrasia

¹⁴ HITT Michael. “Administración estratégica” Ed. International Thomson Editores.

(condición) y el comportamiento impredecible de cada una de ellas, no ejerciendo en ninguna parte control absoluto sobre las restantes.”¹⁵

-Fusiones y adquisiciones: Las fusiones y adquisiciones tienen lugar cuando dos o más organizaciones se transforman en una. En una **fusión** dos o más empresas se unen para formar una tercera y nueva empresa. En una **adquisición**, una empresa compra otra, la empresa compradora se convierte en casa matriz y la adquirida puede convertirse en subsidiaria, sucursal o división de la matriz.

El Outsourcing tiene una gran relación con estas dos estrategias ya que como veremos más adelante prácticamente, el outsourcing se da a través de un proveedor externo el cual se fusiona con la empresa y en cierta manera se vuelve parte de ella, aquí se puede ya mencionar que el Outsourcing es una herramienta administrativa que nos va a servir como estrategia para el logro de algún objetivo de cualquier organización.

Una vez que contamos con esta herramienta administrativa a continuación en el siguiente capítulo se mencionará como ha evolucionado, así como sus antecedentes.

¹⁵ www.yahoo.com.mx/estrategias/

CAPITULO II

EVOLUCION, ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE OUTSOURCING.

En la actualidad muchas empresas luchan por tener un alto nivel de competitividad para cumplir las exigencias que marcan los consumidores día a día, anteriormente, estas mismas no contaban con una estrategia, o estructura organizacional, ni cultura que les permitiera aprovechar y saber manejar las diferentes implicaciones de utilizar el Outsourcing, por lo que se generaron diferentes conflictos que en algunas ocasiones perjudicaron mas, que ayudar a las empresas que implementaron el Outsourcing.

La experiencia ha demostrado que la reestructuración de las organizaciones y sus procesos permite acercarse a esa ansiada competitividad y por eso se han desarrollado enfoques como reingeniería, calidad total, Downsizing, y Outsourcing, que para efectos de esta tesis es una estrategia que sirve como herramienta administrativa; una herramienta administrativa es un instrumento que utiliza la administración para realizar un trabajo y lograr un objetivo por ejemplo: se podrían mencionar el proceso administrativo, la reingeniería, el Benchmarking “(método que se encuentra inserto dentro de las técnicas métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente)”¹⁶ entre otras, este termino también es conocido como subcontratación, pero en esta tesis se utilizará el termino de Outsourcing, y antes de mencionar su evolución así como sus antecedentes a continuación se dará un pequeño concepto de que lo que es el Outsourcing para que más adelante ya se explique de una manera mas amplia, así como sus límites de actuación de esta herramienta

“El concepto de outsourcing en principio consiste en la externalización de una parte o de la totalidad de cualquier actividad. Sin embargo podemos identificar dos enfoques distintos, el primero lo define como el proceso por el cual una actividad que se realizaba tradicionalmente en el ámbito interno de la organización pasa a ser realizada por un proveedor externo. El segundo, más amplio, considera el outsourcing como cualquier

¹⁶ HERNANDEZ Y Rodriguez Sergio “Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico”ed Mc. Graw Hill.

externalización de actividades de la empresa independientemente de si esta lo realizó con anterioridad, a lo largo del presente capítulo se intentará ofrecer una visión general del concepto y su utilización como externalización global de actividades.¹⁷

Esta estrategia, (Outsourcing) es una herramienta que busca rediseñar las estructuras y eliminar o minimizar aquellas partes que no ayudan a crear valor, es decir, que no sean de gran importancia; De este modo, están surgiendo proveedores especializados en limpieza, comedores, nóminas, servicios informáticos etc. Otro ejemplo es el de un área de fotocopiado cuando es atendida como parte interna de la empresa, se convierte en un gasto fijo: tiene un empleado responsable que cobra aunque no saque copias además de que hay que invertir en las máquinas, en la infraestructura, mantenimiento y la renovación del equipo. Convertida en un outsourcing, el área de fotocopiado se vuelve un gasto variable que cuesta según se usé, el contratista sabe qué opción le conviene hacer y cuando le dará mantenimiento a sus máquinas y a qué costo, ahora la empresa se convierte en su cliente y puede escoger entre una variedad de proveedores y exigirles que cumplan con normas de calidad y precio.

“La tendencia de crear grandes empresas que abarcaban todo, desde microchips hasta equipo bélico era la forma de integrar las operaciones en forma vertical y horizontal para controlar mejor el mercado, pero como ocurre en muchos otros casos, la solución cumplió su ciclo, llegó al pico y llegó a volverse disfuncional fue cuando surgieron en el suroeste asiático y Japón, empresas de menor tamaño, pero más eficientes y dinámicas, actualmente, la tendencia viene de regreso con la descentralización y creación de unidades de negocios autónomos según explica el ingeniero Enrique Castro Bendimez. Del centro de productividad industrial del Centro Tecnológico de Monterrey Campus estado de México, estas estrategias muestran que las empresas siguen buscando nuevos niveles de competitividad para ser competitivas, comenta el ingeniero, las empresas necesitan cumplir cinco atributos:”¹⁸

¹⁷ PIATTINI Mario “Mantenimiento del software conceptos, métodos, herramientas y Outsourcing” Ed. Rama Madrid 1998

¹⁸ REYES Adriana y Trejo Alma “Negocio a la medida” ed. Entrepreneur.

Costos bajos

Calidad

Servicio

Rapidez

Flexibilidad

El primer objetivo que resulto de esta estrategia (outsourcing), fue la reducción de costos, pero ahora también se advierten otras ventajas que aumentan las posibilidades del negocio. Las cuales en capítulos próximos se explicaran un poco más a detalle.

El Outsourcing empezó con la salida de la empresa de actividades de servicios "staff", como limpieza seguridad etc. Después siguieron actividades financieras, de recursos humanos, planeación, nominas, jurídico etc., Ahora ya hay compañías externas que manejan bases de datos de proveedores que se dedican exclusivamente a la procuración o al abastecimiento de información, productos o servicios.

A diferencia del esquema proveedor/cliente, cuando el proveedor se limitaba a entregar un producto o servicio, en las instalaciones de su cliente el outsourcing exige una mayor participación de los proveedores, en los procesos internos de sus clientes busca además, reducir costos fijos, aumentar productividad y ofrece oportunidades de negocio a las empresas pequeñas y medianas, aún para los países desarrollados éste es esquema de práctica común y regular; en México todavía no es muy reconocido pero se ha venido utilizando ya que data de apenas un poco más de una década, aunque hasta ahora, parece comenzar a tomar vuelo.

En las empresas mexicanas el uso del outsourcing empieza a rebasar el área de los recursos humanos, pudiéndose observar en México empresas que ya sacan el máximo provecho a esta tendencia de negocios.

En Japón, Estados Unidos, Canadá e Inglaterra el Outsourcing ya es una forma de trabajo cotidiano, regular y altamente desarrollado, esto permite a los especialistas ser más competitivos ya que proporcionan un mejor servicio.

Debido al gran auge de esas compañías de los países ya mencionados, se generó en poco tiempo un mercado de mucha competencia por lo mismo todas las empresas en especial las empresas de servicios e instituciones financieras, empezaron a formar sociedades tecnológicas con las pequeñas y medianas empresas, abriendo sus puertas a una gama muy diversa de empresas, todas aquellas con metodologías de trabajo muy diferentes y variadas culturas de calidad.

“Un estudio realizado en 1995 por la revista “Fortune” revelo que de las mil empresas mas exitosas de E.U. de ese año el 57% contaban con servicios selectivos de subcontratación, 10% contrataban subcontratación completa y sólo 37% no utilizaba ningún servicio externo.”¹⁹

El Outsourcing, además de comprender áreas como nómina, contabilidad, comedor, vigilancia, capacitación, selección y contratación de personal, también incluye otras áreas no prioritarias que las empresas han considerado como parte del negocio y el desprenderse de ellas les es muy problemático.

La contratación de equipos de computación, agencias de publicidad, diseño, transporte, logística, abastecimiento, maquilado, son aspectos que son atendidos por expertos externos con mayor frecuencia.

“Como se observa el fenómeno es interesante ya que hasta hace no mucho tiempo, los Gurús de la administración de empresas, apoyaban sin disimulo la integración vertical en una compañía que si por ejemplo: se dedicaba a la producción de quimicos, tendria que

¹⁹ FORTUNE, revista. “Industria tecnología y competitividad” edición 48 octubre diciembre 1996

estar involucrada en la comercialización, el almacenamiento, hasta la mercadotecnia de sus productos.”²⁰

Hoy en día esa mentalidad esta cambiando y las empresas se están dando cuenta que la mejor forma de aumentar su productividad, es a través del apoyo externo enfocándose exclusivamente al eje principal de su negocio. Eran antes sencillas aplicaciones como comedores, limpieza en hospitales el surtido de oxígeno etc., ahora en estas áreas gerenciales o departamentales como las de nomina, selección, mercadotecnia, informática, logística de videos.

2.1 El Outsourcing en el mundo.

Es importante resaltar que los antecedentes que a continuación se mencionan fueron recopilados a través de buscadores de Internet debido a que no se encontró una bibliografía específica sobre los antecedentes.

Como se ha mencionado anteriormente el outsourcing es una estrategia para tener competitividad y uno de los primeros países al nivel mundial en los que se trató primero fueron aquellos países desarrollados como por ejemplo Japón, y aunque en Japón el mercado de Outsourcing no ha tenido gran crecimiento en los últimos años existen algunos indicadores que muestran que el Outsourcing seguirá creciendo en los próximos años sin embargo es difícil elaborar un pronóstico confiable. Los principales clientes del Outsourcing en Japón son las empresas manufactureras, empresas del gobierno y empresas de distribución. En realidad el ambiente del Outsourcing en ese país no es realmente competitivo, las empresas japonesas prefieren comprar y hacerlo por ellas mismas que a través de un proveedor externo. “En la región de Asia y pacifico, y en los países de china, Australia, Corea, Singapur. Nueva Zelanda Hong Kong e India, el Outsourcing muestra mucho mayor crecimiento que en Japón aunque los ingresos por servicios de Outsourcing son actualmente bajos según datos de internet (1.4 billones de dólares en 1995), los estudios realizados por IDC (Internacional Data Corporation) prevén un crecimiento de un 25 en los

²⁰ Ob cit

próximos años. Gartner Group estimó que el mercado total del Outsourcing a nivel mundial alcanzaría 11.8 billones de dólares en 1994.²¹

2.2 El Outsourcing en el Continente Americano.

Se puede decir que el Outsourcing surge en los Estados Unidos y aunque no existen datos exactos de cuál fue la primera empresa en dar este tipo de servicio y a su vez algunas empresas de recibirlos, podemos decir de acuerdo a lo que se ha investigado, la primera empresa en delegar estos servicios dentro de lo que también conocemos como subcontratación fue la Eastman Kodak Company.

“En 1984 la compañía sufrió una fuerte reorganización y se crearon cuatro líneas de negocio cada una de las cuales requirió de los servicios de informática, para entonces contaba con una división de sistemas de información para atender a toda la compañía, para 1988 la división de sistemas se transforma en la corporación de sistemas de información”²², en este momento se dan cuenta que el equipo y el personal no son capaces de atender los requerimientos de la compañía y se toma la decisión de que todo aquello que no sea de valor para la empresa, que no sea una de las funciones principales de la compañía, o lo eliminaban o lo daban en Outsourcing, por lo que se empezó a utilizar esta herramienta en lo que se pensaba no afectaría aspectos vitales para la empresa, además de que poco a poco comenzaron darse cuenta de las ventajas y desventajas que era utilizar el Outsourcing.

En comparación con el resto del mundo. El Outsourcing no ha tenido el mismo grado de aceptación en Latinoamérica.

Sin embargo, con el propósito de competir mundialmente y debido a las tendencias políticas, y estabilidad económica, aunado con acuerdos de comercio internacionales como el TLC (tratado del libre comercio), los negocios en Latinoamérica están concientes de la competencia de inversiones locales y extranjeras, que día a día se torna más difícil.

²¹ COMPUTERWORLD. “Manejando su Outsourcing”, Octubre 28 y Noviembre 1, 1996

²² www.yahoo.com/outsourcing/. antecedentes

Desafortunadamente, muchos negocios están esforzándose para competir en una nueva economía global, y carece del capital necesario, y de los recursos para realizar sus operaciones para competir eficientemente.

Es sobre todo esta situación que ha dado origen a un rápido desarrollo de la industria del Outsourcing en Latinoamérica, y mientras los mercados tradicionales caen bajo presiones, se anticipa que el Outsourcing va a compartir los presupuestos de los clientes de tecnología de información.

Con base en informaciones elaborados por IDC se espera que el mercado de Outsourcing en Latinoamérica crezca en un 23% anual hasta el final del año.

Brasil es el País que se mantiene como principal usuario de los servicios de Outsourcing en Latinoamérica. Según datos de la red, en Colombia las grandes empresas petroleras como British Petroleum y Exxon han recurrido al servicio de Outsourcing, en Latinoamérica las empresas del gobierno, manufactura y financieras son las principales usuarias del Outsourcing.

“Un resultado directo de esta tendencia está dado por una mayor participación dentro de las inversiones tecnológicas de los servicios de Outsourcing, procurando un crecimiento de este mercado de un 10%, alcanzando cerca de 2 mil 300 millones de dólares en el año 2001. Aunque este crecimiento está propiciado en parte, ya que las tendencias de inversión en Outsourcing no son proporcionales al crecimiento de la economía, estos servicios poseen un potencial significativo a largo plazo en la región a medida que el Outsourcing se convierte en una parte esencial de las estrategias tecnológicas de las compañías”, dijo Melissa Utter, analista para IDC América Latina y autora de Latin America IT Services Market Forecast and Analysis. 2001 - 2006. Adicionalmente al ahorro de costos, el Outsourcing libera los recursos de las compañías para que puedan ser concentrados en el desarrollo de actividades que marcarán ventajas competitivas, a medida que se accede a la utilización de capacidades tecnológicas avanzadas de forma simultánea”, agregó Utter. De hecho, a medida que las economías locales mejoran, se espera que el Outsourcing también crezca, impulsado por la optimización de los servicios ofrecidos por los proveedores de

Outsourcing, aparte del crecimiento de los mercados beneficiados con las actividades de Outsourcing.”²³

2.3 Outsourcing en México.

El segmento en el cual tuvo sus inicios el outsourcing en México fue en el de la informática (tecnologías de información), por tal motivo, en los próximos párrafos se darán varios ejemplos a cerca del outsourcing en México, haciendo referencia a este segmento tecnológico.

Las Empresas con la que se llevo a cabo relación de Outsourcing fueron principalmente la IBM, DEC y una empresa poco conocida en nuestro medio como es Business Land; Posteriormente EDS es la primera empresa de Outsourcing en establecerse en nuestro país en 1986 con el propósito de brindar servicios de consultoría y soporte en todas las operaciones de procesamiento de información y comunicaciones a General Motors de México según datos de Internet.

En un principio sus actividades fueron limitadas exclusivamente a brindar asesoría y apoyo a las empresas de General Motors en México, sin embargo a partir de 1987 la comisión nacional de inversiones extranjeras amplió el permiso que EDS de México pudiera servir también al resto de la industria.

La primera empresa fuera de General Motors en contratar EDS para el Outsourcing fue una compañía de General Electric, electro componentes de México conocida como ECM en la década de los 80's.

Debido a que el Outsourcing tenía una tendencia muy fuerte no tardaron mucho en adoptarlo otras empresas en México como fueron Vitro, Bancomer SA de CV, y Cemex. También en la década de los 80's se da el primer Outsourcing en el sistema financiero mexicano, la casa de bolsa Probusa, S.A. contrata a EDS (proveedor de outsourcing), para dar servicios de informática, en 1990 EDS, firma su primer mega contrato con el Banco

²³ Esmas.com

Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT) de manera paralela CITIBANK por primera vez en su historia permite a un proveedor externo administrar parte de sus recursos y sistemas de computo. Posteriormente entra en el mercado de Outsourcing empresas grandes como IBM, la cual se hace socio tecnológico de Bancomer SA de CV y se empieza a generar un fuerte impulso hacia el hecho de delegar los servicios de informática generándose un mercado de proveedores externo muy variado contemplando empresas grandes (como IBM, EDS, Andersen Consulting) y medianas.

En México el Outsourcing es uno de los segmentos del mercado de servicios con mayor dinamismo en la actualidad, y es importante recalcar que el Outsourcing fue en 1995 el único segmento de tecnología de información que tuvo crecimiento a pesar de la crisis.

Inicialmente la tendencia del Outsourcing en México, se dio en el área de sistemas, específicamente todo lo relacionado a tecnologías de información (TI); para poder mencionar antecedentes del Outsourcing en México a continuación se seguirán mencionando algunos datos relacionados con esta tecnología y así comprender como entro el Outsourcing en México.

“La apertura comercial de nuestro gobierno ha consolidado a México como el líder de los Países en desarrollo llamando la atención de algunos inversionistas de todo el mundo con el objeto de establecerse lo mas cerca posible el principal mercado mundial, esto, aunada al acuerdo de libre comercio, crea un ambiente propicio par el desarrollo de una competencia mas agresiva la cual puede ser superada a través de nuevos servicios a ofrecer para nuestros clientes y socios de negocios. La infraestructura de información, que crea una nueva compañía de servicios de Outsourcing, se ha convertido en un elemento clave que debemos aprovechar para posicionarnos de una manera competitiva.”²⁴

A través de esta podemos ser más eficientes nuestros procedimientos empresariales, nuestros procesos de manufactura, distribución, administración, y comercialización etc.

²⁴ M. CIMET: Outsourcing suplemento especial para lectores de Computerworld.

Según datos de Internet “en México el sector más dinámico es justamente el sector de servicios, el cual permite que se establezca el puente entre la tecnología y su aplicación. Su potencial de desarrollo es muy grande, por que en el sector público la tendencia a la privatización, a la desregulación, a concentrar los servicios del gobierno en una función fundamental y evitar los aspectos patrimoniales favorece el Outsourcing. El gobierno mexicano esta, concentrándose, igual que las empresas, en sus funciones sustantivas específicas, y todo aquello que no esta directamente relacionado, con su misión puede representar un posibilidad de encontrar quien lo haga afuera y quien esta especializado para hacerlo.”²⁵

Por ejemplo y tomando en cuenta un mercado que desde sus inicios siempre ha utilizado Outsourcing podemos decir que la misión del gobierno no es desarrollar sistemas, software o equipos, es prestar servicios a los ciudadanos en esta medida es claro que el gobierno por varias razones es una de las áreas donde esos servicios tienen un gran potencial. También por que la mecánica de manejo de recursos presupuestales hacen muy difícil el funcionamiento de las áreas de sistemas en el gobierno. Se encuentra en una situación difícil para conseguir los mejores recursos humanos y lograr mantenerlos internamente demás no es una misión. Ya que la misión del gobierno no es crear áreas de sistemas, sino prestar los servicios.

Por otro lado, en el sector privado la apertura comercial, y la desregulación han situado a las empresas mexicanas ante la necesidad de igualarse rápidamente, con el resto del mundo. Esto implica efectuar tecnología de información para ponerse a la par con sus competidores externos que están entrando a México, pero en tiempos mucho más cortos, de los que podían hacerlo sin apoyo externo. En este caso resulta mas atractivo acudir a un especialista para apoyarse durante un tiempo determinado para integrar un sistema, hacer alguna reingeniería o aplicar alguna tecnología que las empresas de servicios ya han aplicado en otros países, y sirva para competir, en lugar de crear toda una organización que además toma tiempo y requiere de recursos humanos.

²⁵ Esmas.com

Un manufacturero que ya tiene competidor extranjero vendiendo sus productos, o un comerciante que empieza a competir con la entrada de nuevos formatos de tiendas que están probados en el extranjero no puede esperar ni le interesa inventar esa solución, le interesa dedicarse a su negocio, ser banquero, comerciante o manufacturero y no competir queriendo ser desarrollador de sistemas. Las empresas mexicanas están ante una necesidad de mejorar de una manera muy rápida su tecnología de información, su modernización interna, la mejoría de sus procesos, el trato con sus clientes, y sus proveedores, es decir necesitan un apoyo o una herramienta que les ayude a llevar a cabo esto, y esa herramienta es el Outsourcing

Durante el último bimestre de 1995 La Academia Mexicana de Informática A.C., (AMIAC), Organización que agrupa a los principales directivos ejecutivos de las áreas de sistemas de entidades públicas y privadas del país, se dio a la tarea de levantar una encuesta en 60 organizaciones mexicanas con el fin de evaluar el grado de entendimiento y expansión de los procesos de Outsourcing. La inquietud nació a raíz de la cada vez mayor difusión de este tipo de servicios, y como afecta a los participantes en las tareas de sistemas.

Servicios	Actividades	motivadores	Grado de Satisfacción
1.- Gerenciales	Limpieza, seguridad Mantenimiento. transportación Comedores , mensajería, jardinería fotocopiado	Costo Servicio Calidad	Muy alto
2.- Admvos.	Cobranza, recaudación, nóminas, contabilidad Procesamiento de datos.	Costo Servicio Calidad	Alto
3.- Sustantivos	Promoción, publicidad, artes gráficas. distribución, procesos industriales.	Tecnología Servicio Calidad	Alto

FUENTE: Academia Mexicana de Informática. A.C.

En la parte cualitativa existen algunos aspectos que llaman la atención:

- 1- Se están transfiriendo al Outsourcing procesos estratégicos. Lo cual contraviene los fundamentos del mismo, ya que los procesos estratégicos y los esenciales del negocio nunca deben estar bajo tales esquemas.
- 2- El mayor impacto lo siente el factor humano. Se decide el Outsourcing, se contrata al proveedor, y no se informa oportunamente al personal que va a resultar afectado, lo que provoca una actitud generalizada de rechazo.
- 3- Para las organizaciones mexicanas cuesta trabajo “perder” el control de algunas áreas. Conceptualizando como total subordinación.

En el caso de México el outsourcing se aplica por sectores:

- El Público

Los casos en donde se justifican plenamente el uso de Outsourcing en el sector público son aquellos donde hay un verdadero valor agregado por usar el servicio externo y se garantice los resultados, cuya obtención era difícil garantizar internamente, es decir, si sólo se busca una reducción de costos, sin agregar valor no se justifica. Debe haber una mejora en servicios al ciudadano, al contribuyente, esto es dar un valor agregado. Un ejemplo de este podría ser cuando el servicio de limpieza de una secretaria de estado se da a un proveedor de outsourcing especialista en el área ya que con esto se evita conflictos con sindicatos, y así la secretaria se olvida de este aspecto y se concentra más en su actividad medular.

La modernización del sector público sin duda abre oportunidades primero, por que enfatiza el aspecto de servicio a la ciudadanía. No solo se trata de lograr los resultados de un programa de gobierno, sino de mejorar la calidad en el servicio. Esto es algo que obliga a utilizar la tecnología de manera más creativa también en el gobierno dar opciones para que exista una integración e interacción más directa. Así como en los bancos y en las empresas quieren abrir opciones para que los clientes y los proveedores se dirijan a la empresa de una manera más fácil; al gobierno también le interesa mejorar no sólo el rubro de sus resultados sino la comunicación con quienes intervienen en esto.

Por ejemplo gobierno, tiene la necesidad que comunicarse con millones de ciudadanos, y una manera de hacerlo eficientemente es utilizando la tecnología de información.

Cabe mencionar que aunque el concepto de Outsourcing como tal es nuevo, el gobierno en algunos casos desde hace tiempo ha recurrido a servicios externos, especialmente en los últimos 12 años, esto permitirá mejorar el acceso y calidad de los servicios a la ciudadanía, sanear las finanzas e integrar la información para el soporte a decisiones.

- El privado

En el sector privado el outsourcing también es justificable ya que el valor agregado se que tenga, se va a medir en base al beneficio que obtenga en relación a un ahorro (generalmente de costo) o el poder acceder a una tecnología sin tener que hacer una gran inversión y que en muchas ocasiones no se cuenta con el capital necesario para hacerlo, un ejemplo de esto es cuando una empresa contrata un proveedor de outsourcing dedicado a la informática, ya que este proveedor regularmente tiene lo último en equipo de computación; como en el caso de IBM, el cual le dio un servicio de Outsourcing a Bancomer, que consistió en renovarle todo su equipo de computo así como todo tipo de mantenimiento y soporte técnico; como consecuencia este aspecto le dejó de preocupar al banco y el se podía centrar más a su actividad principal.

2.4 Ejemplos más conocidos en los que se utiliza el outsourcing en México.

El más grande del mundo y de México también es General Motors donde todos sus servicios de sistemas, y de comunicaciones están en un contrato de Outsourcing.

“Los bancos y la industria maquiladora de México son usuarios importantes, el caso de BANCOMEXT es un buen ejemplo; fue nominado para el premio Smithsonian del mundo de la computación en 1994 con su sistema nacional de promoción externa, resultado de un Outsourcing de desarrollo pero no de la operación.

El mayor indicio de que la popularidad del Outsourcing ha crecido es un notable incremento en el número de nuevas compañías que han entrado recientemente al mercado, o que anunciaron su intención de entrar.

Los proveedores de software, telecomunicaciones y sistemas están entrando también a este campo. Entre los principales proveedores de Outsourcing se encuentran. De acuerdo a Gartner Group.²⁶

- “EDS (Electronic Data Systems)
- IBM (Incluye advantis)
- Computer sciences Corporation.
- AT & T
- Unisys
- Systematics
- Digital²⁷

Algunas compañías han decidido también entrar al campo del Outsourcing, por ejemplo, American Airlines y American Insurance Group.

Sin embargo, no todos muestran una participación exitosa, y un buen número han dejado este campo al darse cuenta de que era muy fácil hablar de Outsourcing, pero no tanto llevarlo a la práctica, o que estarían mejor empleados tanto su dinero como su tiempo, en otras áreas.

De acuerdo a datos provenientes de Internet las compañías principales usuarias de Outsourcing son:

- SEARS
- XEROX
- General Dynamics
- Mc Donnell Douglas
- Delta Airlines

²⁶ A. Crushman “Valuable Outsourcing” lección 2 Gartner Group abril 1995 Volumen XI No 15 pp.

²⁷ FUENTE: Gartner Group

- Continental Airlines
- Island Revenue services
- British Aerospace plc
- KF Group
- Canada Post
- American Express
- Avantel
- AEROMEXICO
- Celanese Mexicana
- Columbia Picture.
- Ford motor Company
- Hitachi data System
- NASA
- Kodak entre otras

FUENTE: esmas.com

2.5 Panorama competitivo del Outsourcing

El incremento en la competencia de una gran variedad de prestadores de servicios ha cambiado la dinámica de los negocios de Outsourcing. En particular, los márgenes de ganancia, han empezado a sufrir en algunas áreas, particularmente el Outsourcing de centros de cómputo que están forzando un cambio hacia servicio con más valor agregado.

El panorama competitivo del Outsourcing ha cambiado en intensidad y en tamaño. Hace pocos años el mercado comercial del Outsourcing ha atraído grandes y muy afamadas compañías como las antes mencionadas y esto quiere decir que día a día esta herramienta administrativa va teniendo un auge muy importante y cada vez más grande en nuestro país.

Los prestadores de servicios han cambiado su enfoque. “Prestadores comerciales de servicios globales que cayeron en una categoría visionaria, han construido una infraestructura internacional a través de la que ofrecen, servicios complementarios de

Outsourcing, para muchas compañías alrededor del mundo. Es importante resaltar que las compañías anteriores son aquellos prestadores de servicios que se encuentran en los primeros 15 lugares en términos de ingresos por Outsourcing al nivel mundial que prestan estos servicios en todas las áreas funcionales a las que se pueda aplicar.”²⁸

Las empresas de outsourcing están ofreciendo valores agregados, por ejemplo Xerox contrató a una compañía para que entregara sus equipos, después un técnico las instalaba y capacitaba a los usuarios, pero la empresa de transporte le ofreció a Xerox la posibilidad de capacitar al operador del transporte para que el mismo instalara y capacitara a los usuarios.

Los criterios de decisión para realizar outsourcing son: aspectos económicos, estratégicos y tecnológicos.

Dentro del aspecto económico el cual principalmente esta enfocado en los costos, este enfoque se fija en la administración de la variación de la demanda (maquila).

Una vez que se han visto varios antecedentes del Outsourcing tanto al nivel mundial, Latinoamérica, y aquí en México, se puede comenzar a dar sentido al tema principal de la tesis ya que el Outsourcing es herramienta administrativa para la mejora de la empresa, así que en los próximos párrafos mencionaremos lo que es lo que significa así como varios conceptos del mismo.

2.6 Conceptos de Outsourcing

Con el objetivo de precisar un poco más lo que es el Outsourcing lo largo de los siguientes párrafos se intentará ofrecer una visión general del concepto y su utilización como externalización global de actividades

Estos conceptos fueron recabados a través de un trabajo de campo con un cuestionario que fue aplicado a personas que conviven en el medio del Outsourcing, como directores jefes de departamento y algunas firmas de alto prestigio.

²⁸ www.ousourcing.com

Las respuestas a la pregunta: ¿Qué es el Outsourcing? son las siguientes

- El Outsourcing es un tema importante de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios externos que no afectan la actividad principal de la empresa.
- El Outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado **ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.**
- El Outsourcing es el uso estratégico de los recursos externos para la realización de las actividades anteriormente llevadas a cabo por personal y fuentes internas.
- El Outsourcing es una estrategia de operación en la cual una organización se relaciona con empresas que tengan capacidad complementaria. En general, todas las empresas contratan recursos que están fuera de su alcance , como edificios, tecnología, o personal, pero la diferencia entre una simple subcontratación y el Outsourcing es que el Outsourcing involucra una completa reestructuración de la corporación alrededor de la escena o núcleo de la misma y de las relaciones externas
- El Outsourcing es el uso estratégico de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. **Outsourcing es una estrategia de administración** por la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Outsourcing es un factor para alcanzar la innovación y el crecimiento utilizando la especialización de otros enfocándonos en lo que sabemos hacer y dejar los otros aspectos a los otros expertos.

- Es también una decisión estratégica para mejorar la eficiencia en costos y la productividad de la estructura organizacional mediante la transparencia de funciones específicas a un proveedor de servicios externos cuando una tarea puede ser completada por alguien con mayor experiencia y cuando el tiempo del personal interno no puede dedicarse al desarrollo de una tarea.

2.7 Definiciones de Outsourcing

Una vez que se ha mencionado que es el Outsourcing desde varios puntos de vista de personas que se dedican o que conocen del tema a continuación se enunciarán diversas definiciones de este término:

- “Utilizar un recurso externo, para diligenciar procesos previamente gestionados de manera interna para lograr una ventaja estratégica en el mercado.”²⁹
- “Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía utilizando el conocimiento, la experiencia, la especialización y la creatividad de un tercero”³⁰.
- “Contratación de servicios de tecnologías de información a un proveedor externo que de otra manera podrían ser realizados por los recursos internos de una empresa; externalización de servicios.”³¹
- Servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión misma.(Internet)
- Uso de recursos externos para optimizar las operaciones clave de una empresa. (Internet)

²⁹ Outsourcing “experiencia Exitosas” 1996 Memorias del V foro de modernización empresarial Monterrey. Octubre.

³⁰ Ob cit

³¹ HP. Financiero 17 mayo 2003

- Un consultor de empresas define al Outsourcing como: El uso de recursos externos para optimizar las operaciones clave de una empresa; los recursos externos manejan lo que no es vital o esencial para el negocio y permiten que la empresa se concentre en sus actividades críticas o fundamentales.
- “Contratar a un tercero como proveedor.”³²
- “Esquema de cooperación entre empresas de diferentes tamaños y rubros, que permite a una de estas complementar su capacidad productiva a través de otras empresas que cuenten con disponibilidad y especialización para cubrir compromisos de productos o servicios.”³³
- “Proceso de contratar servicios externos también conocido como process management.”³⁴
- Ferry de Kraker, director general de la International Federation of Purchasing and Materials Management dice que Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega d materias primas, artículos, componentes y servicios, Significa Utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurrían.
- Outsourcing es la contratación de un proveedor externo para administrar y operar sistemas de información o procesos de negocio.(Internet)
- El INEGI, conceptualista el Outsourcing: Es cuando una empresa recibe cualquier servicio de tecnología de una empresa externa. se refiere no al ahorro de un pequeño porcentaje del gasto total, sino a la aplicación de tecnología para mejorar uno de los elementos fundamentales para la competitividad del negocio.

³² Logistics glossary <http://www.ecjmagazine.com>

³³ Administrador de empresas dedicado al Outsourcing. Lic Adriana Reyes

³⁴ AMERI Revista “Nuevas estrategias” marzo 2002

El outsourcing es una alternativa más de supervivencia como bien podrían ser las llamadas alianzas estratégicas, la reingeniería, o la función de empresas que buscan aumentar su capacidad productiva y así proveer los volúmenes que requieren las medianas y grandes empresas con calidad, y el precio que exigen. Sin embargo a diferencia de algunas de estas, el Outsourcing le permite a la empresa conservar su independencia en cuanto a su operación, de ahí que tenemos que el outsourcing es aquel proceso el cual las grandes empresas se abastecen de insumos provenientes de la microempresas más que simples materias primas o la conocida relación cliente-proveedor, se trata de materias que requieren ya un proceso productivo o algunas tareas administrativas, en algunos casos, y que va a ser la microempresa quien los realice.

Por otro lado desde un punto de vista jurídico legal: el outsourcing es el contrato derivado y dependiente de otro anterior de su misma naturaleza que surge como consecuencia de la actitud de uno de los contratantes, el cual, en vez de ejecutar personalmente las obligaciones aceptadas en el contrato originario, decide contar con un tercero para la realización de la misma en base al contrato primario, del cual es parte. En esta modalidad las partes que participan de dichos subcontratos cuentan con autonomía de voluntades el subcontrato es un modo de desdoblamiento de aquellos contratos que si tienen la posibilidad de la subcontratación sucesiva como el transporte, el mandato la comisión el arrendamiento, la distribución la agencia, etc.

Desde el punto de vista administrativo y para efectos de esta tesis habría que retomar aspectos importantes obtenidos de las opiniones y definiciones antes mencionadas como serían:

- estrategia
- herramienta administrativa
- proveedor externo
- competitiva
- tecnología
- optimización

Basándonos en estos 6 aspectos y así comenzarle a dar sentido a esta tesis podemos mencionar que:

El Outsourcing es una estrategia que sirve como herramienta administrativa y que consiste en contratar a un proveedor externo, para optimizar todas aquellas actividades que no son prioritarias para la empresa, y que a su misma vez le permita primeramente reducir gastos, ser competitiva, tener acceso a nuevas tecnologías.

Por lo anterior, cabe mencionar que dicha herramienta funciona principalmente para aquellas grandes empresas que realizan varios procesos para producir un producto determinado o que sus productos terminados estén formados por miles de componentes, las grandes empresas recurren al outsourcing debido a que muchas veces es mas costeaible y también por la saturación de su capacidad productiva instalada.

La función de la gran empresa prácticamente se limita a ensamblar o armar, poner la marca, hacer uno que otro componente y al diseño de las piezas, así mismo, son las que realizan fuertes inversiones en mercadotecnia y tecnología. Sin embargo la microempresa representa de cierta forma la fuerza y el apoyo a la gran empresa de aquí la gran importancia de esta en el Outsourcing.

Como se mencionó en párrafos anteriores el Outsourcing implica algo más que la tradicional relación cliente-proveedor cuando el proveedor se limitaba a entregar un producto o servicio a tiempo y en las instalaciones de su cliente, la subcontratación exige una mayor participación de estos mismos proveedores en los procesos internos de sus clientes.

“Por ejemplo, ¿qué hacer? Si no tiene la capacidad para realizar una determinada parte del proceso, entonces al empresario se le presentarán dos alternativas u opciones: sale al mercado a comprar más máquinas para instalarlas en su empresa (asumiendo por supuesto el costo de la maquinaria la instalación y la capacitación) o buscar a quien este en

condiciones para realizar ese proceso específico y justo como usted lo requiere (color, forma, tamaño, frecuencia, etc.). Si opta por lo último entrará en un esquema de outsourcing que pueda hacer crecer su producción sin necesidad de hacer crecer su inversión. Es por ello que el Outsourcing es más la respuesta común a la pregunta ¿fabricar o comprar?, que se hacen las industrias manufactureras y a la pregunta ¿lo hacemos nosotros o lo compramos? Que se hace en las industrias de servicio.”³⁵ Obviamente este tipo de esquemas no van en contra de la inversión dentro de la empresa ni buscan desincentivarla sino más bien, que esta inversión sea coherente e inteligente evitando caer en deudas insalvables, cuando no se tiene el capital ni la tecnología necesarias ahora comprendemos por que las bolsas de outsourcing por ejemplo en Québec, Canadá, generaron negocios por mas de 800 millones de dólares en 1995.

El Outsourcing, combinado con otras técnicas, esta creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor. Por lo que se refiere a la manufactura existe una cooperación intensa en la que los proveedores optan por los mismos sistemas de los clientes, comparten dichos sistemas, se convierten en una extensión de ellos, o se apoderan de sistemas completos de fabricación. Por lo que se refiere a la administración general, se están transfiriendo procesos completos de negocios.

2.8 ¿Qué dirige el Outsourcing?

“La serie de factores que ayudan a que surja como una posibilidad de Outsourcing varía ampliamente de una compañía a otra”³⁶, algunos factores que dirigen al Outsourcing son:

- Acceso a tecnología avanzada y Software sin tener que adquirirla, y sin mantener personal capacitados para operarla.

³⁵ Outsourcing “experiencia Exitosas” 1996 Memorias del V foro de modernización empresarial Monterrey, Octubre.

³⁶ F. M. McFarlan, R. Nolan, “How to manage an it outsourcing alliance”: Sloan Management Review: winter 1995;

- Mejor administración de la entrega de servicio y tiempo de respuesta para alcanzar, incluso sobrepasar los estándares corporativos. Control más estrecho sobre los niveles de inventarios de papelería y otros consumibles o suministros.
- Los prestadores de Outsourcing son profesionales esto es su negocio principal, y su éxito es medido por los clientes que lo recomiendan a otros, por su desempeño y sus convenientes enfoque financieros
- La habilidad para trabajar con una estructura de administración de proyectos mas sólida que usada por la fuerza externa (la competencia y los grandes volúmenes de trabajo).
- Una estructura más creativa y realista de arrendamiento.

De acuerdo a lo que se ha mencionado con anterioridad, un aspecto importante a considerar es que, el Outsourcing es una via de solución que pretende:

- Ahorrar dinero: la compañía se libera de invertir en recursos tanto fisicos como humanos ya que sólo se compromete a pagar una cantidad mensual por todos los servicios prestados.
- Incrementar la Utilidad: con gente especializada el recurso humano de la empresa se concentrará en lo que es su negocio. A veces un cambio hacia un esquema de Outsourcing involucra recortes de personal.

2.9 Niveles de Outsourcing.

El Outsourcing se divide en tres niveles:

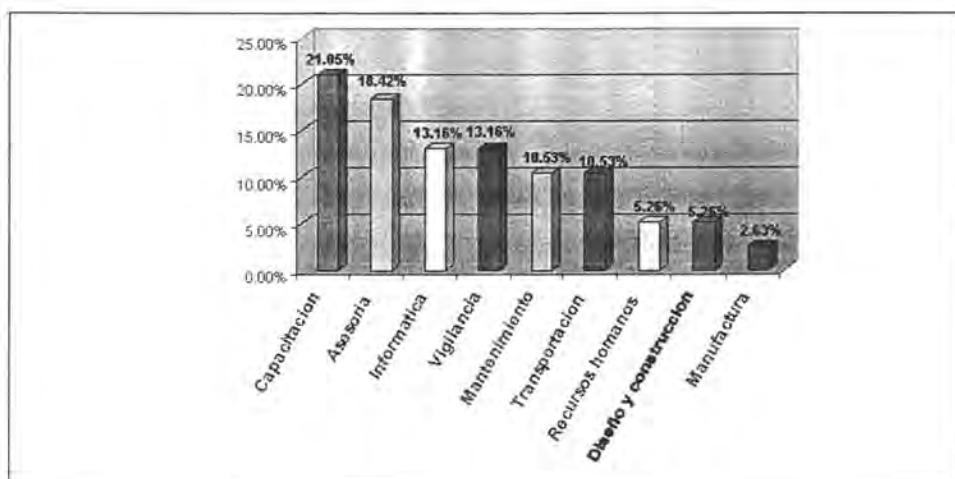
1. **“OPERATIVO.-** Busca resultados inmediatos en la reducción de costos y el aumento simultáneo de la productividad de dicho proceso. Se apoya en el logro de la eficiencia de un proceso o de una tecnología. Por ejemplo, servicio de comedor.

2. **TÁCTICO**.- Busca Resultados a corto plazo y que está orientado exclusivamente a la reducción de costos. Se apoya en la subcontratación de servicios al máximo en un mercado establecido, es decir en dejar a un lado lo que no es esencial, no es del negocio central. Por ejemplo: reclutamiento y selección.

3. **ESTRATÉGICO**.-busca un desempeño eficiente de los procesos de largo plazo y que está orientado a la competitividad organizacional, se apoya en la reevaluación profunda del modelo del negocio y la redefinición de productos y servicios que se ofrecen, no sólo se desechan los servicios no esenciales, sino que se apoyan en los proveedores, para transformar el modo en que se realizan sus negocios³⁷, por ejemplo en la contratación del departamento de limpieza dentro de una empresa.

2.10 Áreas a las que se ha aplicado el Outsourcing.

Las áreas más comunes en las que se aplica el Outsourcing se mencionan en las siguiente grafica:



³⁷ Outsourcing Institute

FUENTE: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs

Como se puede ver esta herramienta administrativa abarca muy diversas áreas de negocios que van desde la capacitación hasta la manufactura, de algún producto de cualquier tipo sin embargo como se mencionó anteriormente esas son las áreas más comunes en las que se aplica pero también esta herramienta se ha extendido a otras áreas como son:

- Limpieza
- Alimentos
- Papelería
- Administración de edificios
- Administración de flota de vehículos
- Almacenes
- Distribución y/o logística

Además las empresas han aplicado en ocasiones el Outsourcing de manera rutinaria sin estar conscientes, en servicios de comedor, de seguridad, pero actualmente se está aplicando en áreas administrativas y/o de mayor riesgo como selección, capacitación, jurídico, informática, nóminas entre otras.

De hecho según en el enfoque de negocio y la definición de la competencia básica, de lo medular del negocio o “core bussines” puede transferirse al exterior prácticamente lo que sea, como podría ser:

- “Outsourcing en el comercio extranjero: generalmente las empresas que lo aplican están trabajando al máximo de su capacidad y requieren el apoyo de otra empresa para expandir su nivel de producción o requieren de producir alguna parte o componente y accesan a empresas especializadas que se lo puede proveer a un menor costo o con mayor calidad de especialización.
 - Exportadoras Grandes.- produce y/o vende un producto parte o componente a una (s) empresa (s) distinta (s) en países distintos, estas apoyan en servicios de Outsourcing en: maquinaria y equipo, transportación y logística.

comercialización promoción y publicidad servicios legales, servicios de manufactura, telecomunicaciones análisis de mercado e información de mercados.

- Exportadoras medianas y pequeñas; la estructura productiva de este tipo de empresa, se limita a cubrir una parte del proceso y por lo mismo, se integran a otras empresas o industrias a través de: cadenas, clientes-proveedor (hacer auto partes, petroquímica, etc.) pertenecen a un clousters productivos (calzado plástico, metalmecánica, etc.)³⁸

Y todos aquellos en los que la outsourcing pueda ser mas atractiva, contar con infraestructura, los equipos, los servicios y el personal, entre otros como parte interna y de la administración de una misma empresa.

El Outsourcing cubre el trabajo que implica la supervisión y dirección de actividades que no forman parte del corazón de la empresa que lo paga. Quien no toma una herramienta de este tipo, se pierde administrando cosas para las que no es bueno.

Esto hace que surjan cuestiones sobre acuerdos, relaciones, valuación de proveedores, prácticas comunes, capacitación, etc., pero sobre todo, demanda o exige formación de sociedades. Una vez que ya se han mencionado los antecedentes del Outsourcing y se ha comprendo que es en el siguiente punto comenzaremos a ver su importancia ventajas y limitaciones.

2.11 Ventajas generales.

En resumen se pueden agrupar en los siguientes rubros:

1.- Dedicación al negocio: con el Outsourcing la empresa logra enfocarse exclusivamente en los procesos del negocio que son su razón de existir.

³⁸ FUENTE: www.outsourcing.com

La contabilidad, la nómina, el transporte de mercancías, el servicio postventa, el servicio de redes computacionales, "son servicios que pueden ser mejor proporcionados por los especialistas y a la larga pueden representar una mejor respuesta de la empresa a los mercados.

2.- Acceso a nuevas tecnologías: El Outsourcing permite a las empresas acceder a la tecnología más actual y productiva que de otra manera les resultaría casi imposible de adquirir.

Existen compañías que ofrecen servicios de redes computacionales con opción de renta, asesoría y respaldo tecnológico, los más nuevos programas computacionales que le pueden permitir a la empresa estar a la vanguardia a costos relativamente más bajos que si tuviera un departamento de informática interno.

3.- Apoyo de personal siempre capacitado y con experiencia

Al contratar un especialista interno la empresa esta adquiriendo servicio de profesionales expertos en el área y con una gran probabilidad de estar actualizados.

4.- Eliminación de altos costos de adiestramiento y capacitación: como consecuencia de contratar al mejor personal capacitado la empresa no incurre en costos por que los profesionales externos son los primeros responsables de capacitarse así mismos.

5.- Nivel de servicios configurable: los especialistas al brindar sus servicios ala empresa tienen que preocuparse a los requerimientos del cliente.

6.- No se incurre en inversión de equipo de cómputo de Softwer: el uso de tecnología computacional. es relativamente caro pero los costos corren a cargo del especialista interno.

7.- Se logra flexibilidad en el proceso: al confiarse una tarea a un experto, la empresa puede tener la seguridad de que el proceso será mejor realizado que si lo hiciera ella misma.

8.- Se minimizan riesgos en procesos no primordiales: se tiene acceso a soluciones de negocios ya disponibles en el mejor tiempo posible.

9.- Para aprovechar la práctica de "Outsourcing", una alternativa que las empresas pueden implementar es un esquema de emprendedores para que los departamentos no vitales para el negocio puedan independizarse y actuar como empresas que le presten el servicio.

Otra alternativa es buscar una empresa externa que sea el agente de cambio, ya que puede detectar con objetividad los problemas que enfrenta la empresa en un área en particular y dar respuestas sobre como resolverlos con mayor eficacia. Es una transición a tecnología de punta de mayor rendimiento, aprovechando la experiencia y el crecimiento de esta rama.

10.- Resultados económicos: al recurrir a un externo. Se tienen en ocasiones menores costos de operación, incremento en el flujo de caja, mayor disponibilidad de capital para inversión, así como un control de los mismos para la elaboración de presupuestos.

2.12 Desventajas generales.

Como uno de los objetivos de ésta tesis es demostrar que el Outsourcing es una herramienta que sirve para la administración de las empresas a continuación se mencionan algunas desventajas relevantes

1.- La principal crítica que se hace al Outsourcing es que crea corporaciones vacías, en las cuales un día sus directivos, se dan cuenta de que no hay activos, tecnología, ni ideas, ni personal, por que todo se ha transferido a los proveedores con lo que prácticamente desaparece la compañía. Pero esto se evita si no se transfiere lo medular del negocio.

2.- El Outsourcing no resuelve los problemas y necesidades, incluso es una opción peligrosa cuando la organización es incompetente para realizarla.

3.- Si un contrato de Outsourcing fracasa, será una situación de perder/perder para el proveedor y el cliente.

4.- Si desde un inicio no se tiene una preparación adecuada y una decisión precisa sobre que dar y que no en Outsourcing, resulta una pérdida de una adecuada dirección.

2.13 Razones para considerar el uso del Outsourcing.

El contratar un servicio de Outsourcing puede entrañar significativos trastornos organizacionales, transferencia de importante activos desplazamiento de personal y relaciones contractuales de largo plazo con un socio externo.

Ninguno de estos significados tiene sentido, a menos que los beneficios que se pretendan obtener y los riesgos involucrados sean claramente entendidos y manejados desde el comienzo.

Cuando las razones estratégicas para el Outsourcing se ven superadas por las preocupaciones a corto plazo del negocio (la practica habitual de que lo urgente no deja tiempo para lo importante), es frecuente que las compañías terminen desilusionas con los resultados.

El Outsourcing es una herramienta administrativa estratégica de largo plazo. Por esta razón, se enunciarán algunas razones importantes en síntesis de lo que nos puede hacer que consideremos la contratación Outsourcing como una herramienta administrativa apoyándonos en las ventajas antes mencionadas.

- Crear ventaja competitiva
- Integrar la totalidad del negocio
- Responder rápidamente a los requerimientos tecnológicos y del negocio.
- Cambiar la relación entre los costos fijos y los variables.
- Contar con un equipo de recursos humanos con capacidad de crecimiento.
- Acceso a todas las tecnologías.
- Acceso a las habilidades críticas.
- Ahorro de capital.
- Reducción d costo operativo.
- Reducción en costos de capacitación.
- Administración de negocio, no de la tecnología.

- Flexibilidad y crecimiento.
- Costos predecibles.
- Reducción de riesgo.
- Mejora la calidad en el producto y servicios
- Aumento de la velocidad de aplicación.
- Mejor control
- Base para el cambio.

2.14 En dónde se debe y en dónde no se debe aplicar Outsourcing.

Los ejecutivos que deben ponderar que parte de su empresa o que funciones se deben de dar en Outsourcing y cual no usualmente se preguntan si ésta provee una ventaja competitiva o representa sólo una comodidad que no los diferencia de sus competidores, si presenta una comodidad cuando los costos son menores en un cierto departamento. El objetivo de la empresa debe ser maximizar la flexibilidad y control para que puedan escoger diferentes opciones cuando las circunstancias cambien la manera de maximizar ambas cosas es llegar a ser mas competitivo, para este fin los administradores no deben tomar una decisión precipitada entre dar en outsourcing o no, en vez de eso se debe de crear un entorno en el que los proveedores potenciales compitan constantemente para dar un buen servicio.

Un enfoque para tomar esta difícil decisión es separa las operaciones en dos grandes categorías, la primera las que únicamente dan comodidad, y las que fungen como una estrategia, el minimizar costos debe ser la mayor consideración para decidir entre si dar en Outsourcing las operaciones que únicamente representan comodidad.

Las operaciones estratégicas serán aquellas que identifican a la compañía de sus competidores aquellas que no se pueden confiar a un prestador de servicios porque representan una característica especial de la compañía.

Al confrontar que se debe y que no se debe de dar en Outsourcing puede llegar a reconocer qué es lo que conocen y qué no del negocio, cuales son las capacidades de una cierta área y

cuáles de un prestador de servicio y entonces con el objetivo de maximizar tanto la flexibilidad como el control los gerentes deben abrirse y recibir ofertas de varios prestadores de servicios y dejar que el área que se desea Outsorcean participe en ello, negociar contratos a corto plazo posponer decisiones de outsourcing y retener el control administrativo de las operaciones críticas de la empresa

Dentro de las variables del Outsourcing se encuentran aquellas que nos indican o que se refieren a áreas que no hay que ponerlas bajo este esquema actualmente, en que cada vez de utilice el Outsourcing mas puede explicarse en los siguientes términos.

Los servicios actuales son:

- Procesos de negocios completos que pueden incluir, administración y procesamiento de información, administración de instalaciones, desarrollo de nuevos productos. etc.
- Las habilidades centrales, nunca serán outsorciadas por ciertas compañías.
- La administración de proyectos, es ideal para Outsorciarlos, y es una enorme área de oportunidad para proveedores de Outsourcing, estos proyectos pueden ir desde la construcción hasta la implementación de nuevos sistemas.
- Las compañías están más dispuestas a subcontratar aquellas actividades que perciben como comunes, y no exclusivas de sus propias organizaciones; estas son:
 - Aquellas que hacen usos intensivos de recursos.
 - Áreas relativamente independientes.
 - Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, y capacitar y retener al personal.
 - Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido Outsorciadas, con éxito, por alguien en alguna parte se deberá hacer un análisis riguroso antes de llevarles a cabo el Outsourcing

- Administración de planeación estratégica.
- Administración de finanzas
- Administración de la consultaría gerencial
- Control de proveedores.
- Administración de calidad.
- Administración ambiental
- Supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarias como:
 - Regulaciones ambientales.
 - Higiene y seguridad del personal.
 - El mantenimiento de la propia utilidad.
 - Actividades que proporcionan:
 - administración y dirección
 - mantiene competencia y control
 - Distinguen a la compañía de sus competidores.

CAPITULO III

PROCESO DEL OUTSOURCING.

Para que una compañía pueda identificar claramente el proceso de Outsourcing hay varias etapas en dicho proceso, para poderlas explicar se tomara como referencia un artículo llamado: "Outsourcing como estrategia de negocios, escrito por Marcela Papua Díaz de la revista soluciones avanzadas. en octubre del 96.y las cuales a continuación explicamos ya que desde el punto de vista de esta tesis es el más adecuado para las empresas.

1.- Determinar si existen bases para una relación de Outsourcing.

Cualquier esfuerzo para considerar proyectos de Outsourcing debe de comenzar con una evaluación de las necesidades y objetivos de la organización y por supuesto de las capacidades actuales. Claro esta que este tipo de análisis no se realiza sólo para decisiones de Outsourcing, antes de comprar cualquier producto o servicio, los gerentes analizan sus opciones. Sin embargo en estos casos los gerentes optan por el ahorro o reducción de costos, Y cuando se está considerando el Outsourcing para este tipo de casos el Outsourcing puede ser una muy buena opción.

El auto análisis comienza con una serie de preguntas las cuales deben ser contestadas: ¿los costos se han salido de control?, ¿la carga de trabajo es excesiva?

Parte de este auto análisis debe incluir: el que también el outsourcing encaja con la manera en que la organización realiza los negocios es decir, de su cultura corporativa. Ya que la cultura corporativa son las costumbres y la forma de trabajar que desde los cimientos con los que siempre ha trabajado la empresa y es muy difícil intentar cambiarla.

2.- Definir expectativas.

Al contratar Outsourcing se espera que los servicios que el prestador de los servicios superen la calidad y eficiencia a los posibles logros de la compañía, cliente y proveedor deben de compartir bases comunes, generalmente cuidando dos aspectos relevantes: el primero es la necesidad de mejorar la posición financiera de ambos, reduciendo o

estabilizando costos; el segundo es la necesidad de mejorar la competitividad de ambos a través de un uso más eficiente de los recursos y procesos del negocio.

3.- Analizar la reducción de costos.

En este punto se encuentra tal vez las mayores dificultades operativas, ya que la pregunta clave aquí es: ¿Cómo hacer un análisis de costos, cuando no se conoce la estructura de costos en que se incurre normalmente? , si el cliente no conoce con certeza cuanto están costándole los procesos o las tareas que va a ceder bajo el esquema de outsourcing no puede cuantificar los ahorros que van a tener y peor aun no puede visualizar claramente si va a obtener beneficios de esta herramienta o simplemente va a seguir una moda gerencial que le va a traer graves problemas.

Con la marcada difusión del outsourcing se esta generando la conciencia de cuantificar y costear el trabajo de algunas áreas en otras, lo cual marca un paso importante que hará mas fácil la toma de decisiones que deben de contratar los servicios de Outsourcing.

4.- Analizar la mejora del negocio.

Si alguna de las organizaciones se decide por el uso del Outsourcing será para mejorar su posición como negocio y su competitividad, el enfoque debe de ser más amplio: concentrarse en la esencia del negocio en todos los niveles de la organización. Desde que se piensa en la opción de Outsourcing se debe de tener siempre presente hacia donde se quiere llegar estar consiente en que punto estamos situados actualmente ya que al hacer una evaluación del mismo tomando en cuenta el punto donde se estaba en donde en realidad se va a medir el beneficio ya sea económico o productivo.

5.- Definir objetivos y formas de alcanzarlos

Antes de asignar prioridades a las expectativas que se tienen como cliente de un proceso de outsourcing hay que tener definido qué se quiere lograr y la mejor manera de alcanzarlo, por ejemplo:

Si se quiere reducir costos hay que preguntarse siempre: ¿a cuanto asciende un objetivo realista de reducción? ¿Qué tanto control de quiere conservar al interior de la organización

por que se considera que es la parte de la esencia del negocio y que tanto se le va a transferir al proveedor del servicio.

Si se quiere mejorar significativamente la posición del negocio de la organización hay que preguntarse: ¿Qué ventajas competitivas estratégicas trae consigo el outsourcing?

6.- Obtener un cuadro real de costos internos.

Este punto tiene mucho que ver con el punto 3 ya que dependiendo del contrato que haya hecho la empresa proveedora de Outsourcing esta misma debe de analizar que tanto acceso se puede tener a los estados financieros de la misma o del área en que se desee aplicar esta herramienta ya para controlar este estudio es necesario establecer los costos actuales que se ven involucrados en la forma de trabajar del área que se outsourcing y su mantenimiento entre otros.

Se insiste mucho en el aspecto de costos tal vez por que es el punto crítico de definición que puede sustentar una serie de decisiones de carácter estratégico para la organización, y así como también por que en muchos casos, es factor que se relega y queda oculto hasta el momento en que empiezan a presentarse los problemas financieros para dar continuidad a los proyectos.

El outsourcing presenta múltiples ventajas que se pueden ver nulificadas si no se hace una valoración previa objetiva, sistemática, y perfectamente cuantificada; la determinación de costos implícitos en el proyecto es fundamental

7.- Obtener el compromiso del personal de la organización

Aquí se toca otro aspecto fundamental. La posibilidad de contratar servicios de outsourcing genera fuertes expectativas y reacciones tanto negativas como positivas para el personal de la organización. Por un lado están quienes sienten amenazado su trabajo, su puesto y sus percepciones. frente a una agresión a su poder y reaccionan negativamente y pueden obstaculizar o boicotear el trabajo. Por la otra se encuentran aquellos que ven el outsourcing como una oportunidad para involucrarse en mejoras tecnológicas. en particular

incluso en la estructura del proveedor al pasar a formar parte del staff y perciben una posibilidad favorable de crecimiento profesional.

La mejor alternativa para prevenir reacciones desfavorables al interior de la organización, al igual que se presenta en los procesos de reingeniería, es preparar **una estrategia completa de comunicación institucional al mismo tiempo que los estándares de la nueva cultura corporativa que vendrá como consecuencia natural de los cambios.**

8.-Condiciones de pago.

Una parte muy importante es la que se refiere a las condiciones de pago y los términos del contrato. La empresa deberá estudiar que condiciones de pago será capaz de cumplir y cuanto es el presupuesto con el que cuenta para pagar los servicios de outsourcing, deberá diseñarse una especie de contrato con las condiciones a aceptar (tanto de pago como de desempeño) y los requisitos que desea solicitar. El éxito o fracaso de este esquema depende en gran medida del contrato que se negocie. Y siempre es necesario plantear un horizonte.

9.- Identificar características específicas.

En este paso definirán otras características especiales que por su naturaleza tengan que ser estudiadas por separado, de que manera puede cumplir con estas características el proveedor del Outsourcing y compararse con lo que la empresa contratante sería capaz de ofrecer.

10.- Recolectar información.

Hay que considerar dos fuentes de información: la interna y la externa. De la propia organización se debe de contar con información de costos reales de los procesos: personal involucrado, y/o afectado, aspectos legales relacionados con la planta laboral, con los activos, aspectos contables y administrativos que seguramente se verán modificados entre otros.

Del exterior hay que obtener toda la información disponible de proveedores de Outsourcing, sus capacidades técnicas, tecnológicas, financieras, tiempo de respuesta, experiencia con otros clientes, que tan confiable es etc.

11.- Comenzar el proceso de selección de propuestas.

Para efectos de outsourcing existes varios tipos de proveedores que mas adelante se mencionaran para no desviarnos de este tema. Cuando se ha completado el expediente de antecedentes de aquellos que resultan de interés empieza el proceso de solicitud formal de propuesta de cada uno de ellos. Cada proveedor deberá responder no solo a una propuesta de precios atractiva, sino a una propuesta integral de asociación a largo plazo con beneficio para ambas partes.

12.- Selección del proveedor

Aquí el cliente debe poner sobre la mesa y comparar por una parte las prioridades y metas que la organización ha establecido antes de iniciar todo el proceso y por otra parte la propuesta de cada uno de los proveedores para su análisis individual. De la comparación irán surgiendo las calificaciones que darán como resultado la selección de uno de ellos: aquel cuya propuesta presente un esquema de trabajo que coincida con el planteado por la propia organización, y ya al definir con quien se va a establecer esta relación de negocios, se da el primer paso para la implementación.

13.- Preparativos finales para la implementación.

Una vez seleccionado el proveedor viene la firma de un acuerdo que garantice a las partes el compromiso, y permita establecer una relación de mayor confianza para revisar aspectos contables, financieros, técnicos, y legales entre otros, que posteriormente derivan en el contrato.

Deben de darse una serie de definiciones o cláusulas claras sobre aspectos tales como: el personal involucrado en la transferencia y las condiciones de la misma, los activos que van a ser transferidos y las condiciones; el manejo del software; donde se llevará a cabo

físicamente el trabajo y en que condiciones, el respaldo financiero que garantice la continuidad del trabajo.

Tanto el cliente como el proveedor desarrollan un enorme esfuerzo para llegar al contrato, y al inicio de la implementación de este servicio. Todo el tiempo que se invierte antes para dejar perfectamente establecidas las bases de un acuerdo de esta naturaleza será ampliamente recompensado con una labor conjunta sin tropiezos y de grandes beneficios para los involucrados.

De todos los puntos antes mencionados, el **más importante** va a ser la búsqueda de un proveedor, esto debido a que si se escoge un proveedor que se adecua a la forma de trabajar de la organización que sus servicios tengan un costo accesible pero que sobre todo que cumpla con los objetivos planteados en un principio es cuando se va a poder ver el beneficio que trae esta herramienta, pero para poder buscar antes este proveedor primero hay que ver su clasificación.

3.1 Clasificación de proveedores

De acuerdo a las anteriores variables, podemos tratar de clasificar a los proveedores en tres grandes rubros.

TIPO A: El cual será un proveedor con las siguientes características:

- De gran tamaño, (oficinas por lo menos en dos países, que cuenten con casa matriz y por lo menos dos sucursales).
- Con gran experiencia en el medio (por lo menos 10 años de experiencia en el campo de promociones y experiencia comprobable en proyectos similares al solicitado).
- Solidez financiera, (comprobable presentando sus estados de resultados de los últimos seis meses).
- Fama a nivel mundial, (reconocimientos obtenidos en diferentes partes del mundo).
- Recursos disponibles al momento, (tanto humanos como técnicos).

TIPO B: Con las siguientes características:

- Tamaño mediano, (oficinas en las principales ciudades de la república).
- Con experiencia en el medio, (5 años mínimo en el medio de promociones).
- Solidez financiera, (Comprobable presentando sus estados de resultados).
- Recursos disponibles durante el desarrollo del proyecto(tanto humanos como técnicos).

TIPO C: Con las siguientes características:

- Tamaño pequeño
- Con experiencia en el campo de promociones, (por lo menos de un año).
- Sin problemas económicos, (comprobable verificando en el mismo banco sus principales cuentas).

FUENTE: www.educatico.com/consultas/outsourcing.htm

Además de tomar en cuenta las variables anteriores, como son el tipo de sistemas a desarrollar o a quién los utiliza, debemos también tomar en cuenta, tres factores muy importantes que se relacionan entre sí, estos son: tiempo, costo y calidad.

Aunque la mayoría de los proveedores de outsourcing, nos asegurarán el cubrir estos aspectos, no todos los proveedores cumplen realmente los tres al mismo tiempo, generalmente uno de ellos, se sacrifica por algún otros, por ejemplo se puede tener listo el proyecto a tiempo, pero sacrificando con ello a la calidad, así que dependiendo del objetivo que busquemos y de las variables que queramos cubrir, con el proyecto, será el tipo de proveedor a contratar.

Una vez ya vistos los tipos de proveedores que hay, ahora sí podemos pasar a la búsqueda del mismo.

3.2 Búsqueda del proveedor.

En este punto nos enfocaremos en dar algunos consejos de cómo iniciar esta búsqueda de nuestro proveedor. Partiremos de la premisa de que contamos con una lista de proveedores, que en ocasiones pasadas, ya trabajaron para la empresa. Esa es nuestra primera base de datos en donde debemos buscar, por las siguientes razones: Tenemos una experiencia previa con ellos, lo que nos puede decir cual es su forma de trabajo, su calidad y sus precios, generalmente se obtiene un descuento por ser ya “cliente” y le conviene al proveedor “tratarnos bien”, para seguir obteniendo contratos.

Por otra parte, el proveedor ya sabe como exige la empresa y forma de operar, así como la logística interna, que va desde el procedimiento de contratación, hasta la ubicación de las áreas internas, para agilizar todo tipo de trámites, desde una simple estrada al comedor, hasta las solicitudes de un campo de sistema. Con esto la empresa se ahorra el tiempo, que el proveedor nuevo tardaría en adaptarse en todo el proyecto.

Una vez obtenida la lista posible de proveedores más prestigiados que ya trabajaron en la empresa, el siguiente paso sería buscar el mercado, y para ello existen dos caminos:

Uno es contratar una agencia de contratación de outsourcing, nada más que en vez de buscar personas, esta buscaría las empresas más idóneas para elaborar el proyecto. Y la otra es dedicarse a buscar, ya sea revistas especializadas como por ejemplo ADCEBRA, contactos con otras empresas. Exposiciones o eventos donde se anuncien los principales proveedores de outsourcing.

El tiempo es un factor importante que puede influir en la sección de un proveedor, ya que el seguir esta guía y buscar al proveedor idóneo lleva su tiempo, por lo que si el desarrollo del proyecto urge para ayer, la selección será en forma apurada y con el riesgo de contratar el primero que pase.

Una vez que se obtienen los nombres de los posibles proveedores, se hace el contacto con ellos y se piden las cotizaciones a cada uno de ellos, así como las fechas de entrega de

productos y servicios. (Solo en caso de tenerlos previamente establecidos), cantidad de recursos requeridos tanto humanos como técnicos. Se hace lo que se conoce como “licitaciones o concursos” para obtener el contrato.

En estas parte incluso podemos dividir el proyecto y cada una de sus partes, dársela a un proveedor diferente, por lo que tendríamos varios proveedores en el mismo proyecto, ya sea por que es un proyecto muy grande, o por que se requiere de varias especialidades y conocimientos, que no los hemos encontrado en un solo proveedor.

Una vez que se han recolectado todas las cotizaciones de los proveedores, así como los demás documentos que solicitamos, como será la gráfica de Gant con el plan del proyecto y el número de recurso a utilizar en cada fase del mismo, pasaremos al siguiente paso.

3.3 Pasos para la contratación de proveedores de outsourcing

1. Establecer quiénes participarán en la contratación
2. Identificar el nivel de complejidad del outsourcing
3. Determinar el riesgo que lleva implementar el proyecto
4. Establecer los criterios de selección del proveedor
5. Búsqueda del proveedor
6. Elaboración del contrato y firma del mismo
7. Elaboración de un plan para integrar al proveedor al proyecto
8. Continuar aplicando la metodología

1.-Establecer quienes participan en la contratación

Muchas veces el no dejar claro cuáles son las áreas que participarán en los diferentes proyectos de sistemas e incluso no dejar bien claro hasta donde llegará su participación ya que puede ser motivo para que surjan conflictos que retrasen incluso que impidan el desarrollo de los proyectos, en muchos casos incluso participa el usuario final por lo que se debe dejar bien claro quién tomará la decisión final y si pueden ser modificada, además de identificar aquellas que tengan relación indirecta con otro tipo de proyectos o aplicaciones semejantes.

Generalmente los proyectos de desarrollo o servicios son originados por tres factores principalmente:

- Requerimiento oficial
- Requerimiento de negocio
- Requerimiento del mercado

Dependiendo del tipo de requerimiento de que se trata deberán desarrollar ciertas acciones y establecer la participación de las áreas y sobre todo las prioridades.

Requerimiento oficial: Este tipo de requerimientos son generalmente originarios por el cambio, modificación o aparición de una ley, procedimiento oficial; en nuestro caso específico en el ámbito empresarial. En este tipo de requerimiento el tiempo generalmente es un factor determinante, ya que las leyes ponen plazos fijos que la mayoría de las veces son improrrogables, y se aplican sanciones y multas a los que no cumplan el requerimiento y la prioridad es alta ya que incluso se llegan a parar o posponer otros proyectos par atender este tipo de requerimientos, a las áreas involucradas y les llega el requerimiento por parte de la dirección o simplemente no se puede negociar, se tiene que hacer y punto.

Como vemos intervienen varias áreas y aunque en teoría todos buscan el mismo fin, no todos tienen el mismo interés en que se lleve a cabo el proyecto y en este tipo de requerimiento el margen de negociación es muy corto y generalmente se requiere de oportunidad y calidad sacrificando el costo.

Requerimiento del negocio: En este tipo de requerimiento generalmente intervienen las áreas de staff de la empresa en donde el requerimiento es generado a partir de la estrategia con la cual se guía la institución buscando mejoras que minimicen costos o le ayuden a obtener una participación mayor en el mercado, en general a lograr los objetivos del negocio. En este sentido, también la oportunidad y tiempo de desarrollo se juegan un papel importante, sin embargo si se busca obtener una participación mayor en el mercado la

calidad es más importante que la oportunidad, tomando en cuenta que la innovación de un producto o servicio será dada por esta empresa, y será difícil que se adelanten.

Si lo que se busca es reducción de costos, también el tiempo no es factor ya que se contempla el seguir pagando lo mismo y todo lo que sea reducción será un beneficio, así que lo que importa es hacerlo bien a la primera, en términos generales con calidad.

En este tipo de requerimientos los papeles que juega cada participante pueden ser influenciados por factores como el poder dentro de la empresa, ya que no sólo se genera un sólo proyecto a la vez, cada área piensa que el generado por ella es el más importante y cada área lucha por que su proyecto sea el primero en ejecutarse, llevándose la gloria de ser el área que ha ayudado a la empresa a lograr una innovación o beneficio para sí, aunque ya existen áreas específicas encargadas de este trabajo siempre se están generando requerimientos por parte de todas las áreas para lograr una mayor eficiencia tanto en sus servicios como en sus procesos. Aquí también se debe determinar la prioridad del proyecto y en este caso es cuando más fácil es poder determinarlo, ya que se generan constantemente proyectos de este tipo, sin embargo las áreas deben priorizar estos proyectos de este tipo de proveedores se podrán contratar y a que precio, ya que ha mayor urgencia y prioridad se debe de estimar que se deberán utilizar más recursos para llevar a cabo ese proyecto en el tiempo requerido.

Requerimiento del Mercado: En este tipo de requerimientos a la importancia del tiempo es un factor determinante, generalmente se disparan este tipo de requerimientos cuando alguna empresa de la competencia saca al mercado un nuevo servicio o producto que presta, en algunas ocasiones estos cambios son sencillos, por ejemplo dejar de cobrar comisiones u ofrecer precios más bajos, sin embargo hay ocasiones en que ofrecen precios atractivos en este sentido a las áreas que intervienen tienen como objetivo común sacar el producto o servicio en el menor tiempo posible y una de las ventajas que se pueden obtener es que en ocasiones se puede contratar al mismo proveedor que utilizo la empresa que sacó la innovación, y aunque muchas veces se cuentan con contratos de exclusividad, estos no

llegan a ser suficientes y con una o dos adaptaciones se puede llegar a realizar su venta al mejor postor.

En estos casos el efecto que puede tener el no contar con el nuevo producto o servicio sobre la captación en el mercado, será el factor que determine la prioridad del proyecto, su tiempo y su costo.

Los participantes en este tiempo de proyectos son, por un lado el área de consumidores o de negocio a la cual afecta directamente el movimiento del mercado o la innovación del competidor en algún tipo de mercado.

Por otra parte interviene el proveedor, que en muchos casos es el mismo que ayudó en el desarrollo de un nuevo sistema o producto de la competencia y por otra parte las áreas de sistemas que funcionan como intermediarias entre el proveedor y el consumidor final.

El consumidor final generalmente es el líder del proyecto y en equipo se conforma por el proveedor y el personal y el personal involucrado, sin embargo es muy importante elaborar un acuerdo de tipo administrativo, que nos indique los alcances del proyecto, las áreas que intervendrían, su grado de participación y lo más importante, su responsabilidad durante todo el desarrollo del proyecto.

Una vez identificados quienes son las personas y áreas que intervendrían en la contratación del proveedor y una vez establecido cuál será su alcance en cuanto a participación y responsabilidad pasaremos al siguiente punto.

2.-Identificar el nivel de complejidad del proyecto

Una vez que ya sabemos quiénes participarán en el proyecto, debemos identificar que tan complejo podrá ser, esto servirá de identificador para determinar qué clase de proveedor contrataremos, con la gran variedad de empresas que brindan sus servicios de outsourcing por ejemplo en un outsourcing de sistemas: podemos contratar desde una empresa grande como IBM hasta pequeñas compañías que brindan servicio de consultoría.

Los niveles de complejidad pueden ser determinados por cada empresa según su experiencia en el desarrollo de productos. En este caso daré los parámetros para medir la complejidad del desarrollo o mantenimiento de un proyecto.

Por otro lado podemos identificar la clasificación del proyecto a desarrollar, si se trata de un sistema operativo, lanzamiento de un nuevo producto o servicio o la administración de empleados en tiendas de almacén.

La complejidad del proyecto determina directamente la selección del proveedor en base a este deberá tener el talento, la experiencia y los recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto, y no encontrarnos con la desagradable sorpresa que el proveedor no lo sabe hacer y que está aprendiendo con nosotros a hacerlo, o que tal vez no cuenta con los recursos técnicos, económicos o humanos necesarios, lo que impactará de manera directa en el tiempo del desarrollo y entrega predefinidos, llevando a las empresas a decidir entre cambiar de proveedor a un costo más caro o continuar con éste pero retrasando la fecha de terminación del proyecto, esto es determinante para cualquier proveedor incluso para el proveedor de outsourcing que nos dará las herramientas necesaria para alcanzar el objetivo deseado.

En este caso será necesario, pedir al proveedor ciertos documentos que avalen la capacidad tanto económica, técnica y humana requerida para la terminación del proyecto, pero debemos tener muy en claro cuales son nuestras fechas de entrega y como va a terminar el proyecto, ya que la inversión es mucha para que, por parte de la empresa, así que el proveedor de outsourcing debe de hacer bien el trabajo y no comprometa nuestra imagen que con tanto esfuerzo hemos cuidado y juntos trabajar paralelamente para alcanzar los objetivos planeados los más cercano a lo planeado.

Otro punto importante es el conocer las instalaciones o sede de nuestro proveedor o por lo menos aquellas que están asignadas a nuestro proveedor, del tipo de personal con el que cuenta, el tipo de equipo o tecnología que tiene y el tamaño del mismo.

Una vez determinados la complejidad del sistema que se debe desarrollar o del mantenimiento que se le deba aplicar podemos avanzar en el siguiente paso.

3.-Determinar el riesgo que lleva implementar el proyecto.

En este paso debe evaluar el impacto que tendrán ciertos factores en el transcurso del desarrollo del proyecto algunos de los cuales serán:

Impacto en los proyectos o aplicaciones de la empresa: Este punto es muy importante ya que en muchos casos, la implementación de un proyecto alterna con otras necesidades, por lo cual se debe contemplar de que en caso de que se presente una falla, cómo puede ésta repercutir y los problemas que se pueden ocasionar.

Impacto económico: Aunque generalmente se debe tener previsto cuál será el costo aproximado del desarrollo de un proyecto, en ocasiones estas estimaciones que quedan cortas, por lo que el costo al final puede ser mucho mayor que lo previsto e incluso se puede llegar al caso de que el contrato esté firmado en dólares, el riesgo es mayor por lo que se debe prever en este caso el realizar el contrato con empresas que incluso tengan respaldo para llevar a cabo la negociación, nos debemos asegurar que con el proveedor que se firme el contrato; disponga de los recursos suficientes para enfrentar problemas de este tipo, ya que si no es una empresa muy solvente en el momento que se presente una crisis financiera en el país o una devaluación, estemos seguros de que esa empresa podrá responder por el proyecto contratado.

Impacto en la aceptación por parte del personal de la institución:

En este punto se deberá medir el riesgo de un nuevo proyecto o las modificaciones a uno ya existente no presenten rechazo por parte del consumidor final, ya que en ocasiones una mala implementación del mismo, o la mala estrategia de la implementación puede ocasionar que el proyecto nunca se utilice y sea una mala inversión realizada por la empresa.

Para poder medir este riesgo es necesario tomar en cuenta siempre la cultura corporativa, y analizar que efecto ha tenido el cambio en base a otras herramientas que ya se hayan implantado antes y si no se cuenta con esta información se debe de comenzar por el aspecto humano, cuestionándolos con respecto a la implantación de una nueva herramienta administrativa, y así en base a esto se podrá medir el riesgo que se tiene ya que si desde los recursos humanos es rechazado es muy difícil implantar el Outsourcing, aunque por otro lado es importante mencionar que el proveedor del outsourcing siempre debe de contar con una estrategia de aceptación para los trabajadores resaltando que el beneficio es mutuo (trabajadores-empresa).

Además en la mayoría de las veces en que se implementa un nuevo proyecto, la forma de operar del personal, se ve modificada, incluso en algunos casos se eliminan desde simples reportes a los que el cliente estaba acostumbrado a utilizar, hasta funciones y áreas complejas, lo que hace que los procedimientos cambien totalmente. Estos cambios en ocasiones generan rechazo por parte del consumidor, sobre todo si la institución no tiene una cultura de cambio, que le facilite al personal, la rápida adaptación.

4.-Establecer los criterios de selección del proveedor:

En este paso, una vez que determinamos las características de nuestro proyecto, debemos determinar las características que debe cubrir nuestro proveedor antes de ir en su búsqueda, ya que dependiendo de los diferentes factores podremos determinar incluso, si contrataremos a más de un proveedor.

La primera variable a tomar en cuenta será la complejidad del proyecto como son:

Tipo de desarrollo: El cual puede ser básico por ejemplo un control de ventas, reportes de inventario de almacén. objetivos de venta, porcentaje de ventas mensuales.

Tipo de sistema: Los cuales se dividirán según el nivel del usuario, dentro de la pirámide organizacional que los utilice, y éstos van desde sistemas que hacen simples tareas (DP procesamiento de datos). Hasta los que brindan información de tipo estratégico (EIS sistemas de información de ejecutivos).

5.- Búsqueda del proveedor

Esto se hace a través de una evaluación de las diferentes opciones. Una vez que hemos recabado todas las cotizaciones de los posibles proveedores, sus planes y tiempos de entrega del proyecto, debemos tomar en cuenta, que no sólo debemos elegir el más “barato”, sino que debemos tomar en cuenta, aspectos tan importantes como podrían ser, si el proveedor en cuestión nos puede garantizar que cuenta con el equipo y el personal calificado, en caso de requerir más recursos el proyecto, el proveedor no tendrá ningún problema en proporcionarlos, que sea una compañía seria y que tenga garantía su trabajo, entonces debemos tener en cuenta, tipo costo y calidad.

Para la selección del proveedor o los proveedores, se recomienda involucrar directamente al usuario final, para hacer sentir al usuario el desarrollo del proyecto, además de que está diciendo por la opción que en la mayoría de los casos el tiene que pagar.

Para llevar a cabo la selección de los proveedores será utilizado el método que KEPNER-TREGOE, dicho método está enfocado a cuatro procesos interrelacionados los cuales son:

- Análisis de situaciones
- Análisis de problemas
- Análisis de decisiones
- Análisis de problemas potenciales

El que se aplicaría en este caso sería el análisis de decisiones, este método es originario de EUA, pero actualmente se encuentran autorizados a operar en México algunos consultores (KEPNER-TREGOE). Además este método tiene 15 años de estarse aplicando en varias empresas.

Una vez elegido el proveedor ya sea por mejor precio, o por ser que cuenta con los recursos económicos o humanos y utilizando el método de selección de KEPNER-TREGOR, el siguiente paso será la firma y la elaboración del contrato.

6.-Elaboración del contrato y firma del mismo

Antes de elaborar el contrato y entablar la negociación para los términos del mismo, debemos estar conscientes del poder de la negociación de ambas partes, en pocas palabras "quién tiene la sartén por el mango", y determina la simple ley de la oferta y la demanda, ya que la empresa tiene la urgencia de desarrollo del sistema y sólo existe un proveedor capaz de realizarlo, pues la empresa está en problemas, por lo que las condiciones serán establecidas por el proveedor, sin embargo existen un sin número de proveedores que pueden realizar el trabajo, pues la empresa pondrá los términos a su favor.

Generalmente ambas partes quieren salir ganando, como en todo, las dos partes quieren sacar el mayor provecho de la negociación, y se pueden llegar a realizar negociaciones ganar-ganar en las cuales ambas partes salen beneficiadas. Es importante recalcar que se necesita desde un principio elaborar un buen contrato que siempre establezca un compromiso y un beneficio mutuo para que ninguna de las dos partes (proveedor- empresa) salga perdiendo y mucho menos el consumidor final (cliente).

Para la elaboración del contrato se deben tomar en cuenta ciertos factores, antes de firmarlo, y a continuación mencionaré algunos de los que considero los más importantes y recomendaciones para cada uno de ellos.

Pesos o Dólares

Dada la crisis generada por la devaluación del peso las empresas han entrado a un estado de congelamiento de sus programas de inversión tecnológica, el tremendo incremento de los precios en los equipos de cómputo, los servicios, como la instalación y puesta en marcha de los sistemas está resultando ser un factor decisivo ya que este tipo de inversiones tiene que pagarse en dólares. Por lo que cobra una parte importante el establecer el contrato en términos de dólares o pesos.

Según los especialistas del IBM de México y Pricewaterhouse, el costo de inversión en outsourcing determina el costo de la TI dentro de la empresa demandante, y nos dicen que las empresas cubren sobre porcentajes especiales respecto a las ventajas anuales de la

empresa, otras cantidades fijas mensuales, y otras no atienden negocios en tanto las cifras manejadas sean de varias decenas de millones de dólares:

Muchas veces las cotizaciones son en dólares, ante eso se debe establecer un margen de devaluación, para que en caso de suscitarse un devaluación del peso, la empresa este protegida, existen compañías que ante casos de devaluación fijan un tipo de cambio para que no afecte a sus clientes, es recomendable fijar el tipo de cambio actual y destinar un monto de capital de riesgo para cualquier contingencia.

Además es más recomendable establecer, el contrato en pesos, y solamente cuando el proveedor justifique debe de ser en dólares, ya sea por sus insumos ya que sus insumos los tiene que pagar en una moneda, tendremos la opción de aceptar o pedirle que la parte de recursos que ocupe en el proyecto haga una indexación a esa moneda, pero en este caso no es conveniente no hacer el total del contrato en dólares.

Flexibilidad

Una de las consideraciones fundamentales y recomendadas en la elaboración de contratos es la flexibilidad de los mismos, ya que es la parte más importante además de poner puntos de control para una posible negociación.

En muchos casos, el hablar de flexibilidad, se puede entender que las cláusulas del contrato no se cumplan al 100 % sin embargo aunque esto pudiera ser así se deben establecer cuáles términos del contrato podrán ser flexibles y cuáles no, para no tener que llegar a una renegociación o en su caso demandas y penalizaciones.

Tiempo

Una parte importante del contrato, es qué tan larga será la relación con el proveedor. Al empezar los contratos de outsourcing se hacía por tiempo muy largo. Compañías con contratos por 10 años descubrieron que las economías de los contratos y el ahorro en costos era el más pequeño de lo que esperaban lo que hizo que muchas trataran de renegociar los mismos, ya que se encontraban atrapadas en circunstancias que no eran acordes a los que sus

propios socios demandaban, no permitían la reducción de costos al proveer servicios y se la pasaban dando saltos en cuanto eficiencia y tecnologías se refiere.

El tiempo muchas veces es un factor importante en los proyectos, es por eso se recomienda priorizar con el usuario los distintos proyectos que se tienen en el área de productos o servicios, e incluso el nivel productos de un proyecto se debe priorizar cual producto urge más con ello podemos tener más credibilidad con el proveedor ya que podemos decirle que no todo nos urge.

Costos

Al establecer un contrato, el problema del dinero, es un punto fundamental o piedra angular de la negociación, ya que al existir holgura, los proveedores se pueden aprovechar y como se dice "servirse con la cuchara grande", por lo que recomiendo que establezca desde el principio el costo total del proyecto y se pongan límites en cuanto al incremento de los costos, aunque se deben elaborar los contratos con cierto margen de holgura en cuanto a costos, pero acordando por ambas partes, previendo las alzas en los costos de recursos tanto humanos como técnico, que se conviertan en puntos conflictivos a la hora de establecer el contrato.

Formas de pago

Existen varias formas de pago, la más común es establecer fechas compromiso y según el proveedor vaya entregando los productos y cumpliendo con los servicios se le podrá ir pagando.

Por ejemplo hay proveedores que a la firma del contrato piden un 15%, al momento de la entrega el 50%, de los productos piden un 30%, al momento de la instalación un 20% y el 35% al finalizar la instalación.

Algunos proveedores cobran por producto y otros por tiempo por ejemplo piden el 35% a las veinte semanas o a los cinco meses de iniciado el proyecto, realmente recomiendo la

primera opción ya que tiene un producto tangible. Así se paga al proveedor conforme va entregando los productos y cumple con los servicios.

Penalización

La penalización es una parte muy delicada, ya que el proveedor se sentirá agredido y en ocasiones se puede prestar, para que el proveedor a su vez nos incremente el costo o el también tenga derecho a poner penalizaciones, por lo que se tiene que tener muy el parecer de cada una de las partes que intervienen en la negociación.

El implementar sanciones, tal vez resulta difícil, sin embargo recomiendo hacerlo si se desea tener el 100 % del control del proyecto. Y sobre todo si se busca el cumplimiento de fechas y calidad de los productos, además si la empresa tiene el dominio de la situación, es oportuno por medio de penalizaciones, incrementar ese poder.

El invitar al proveedor a ser participe del riesgo de implementar el sistema, puede ayudar más que una penalización, con esto me refiero a tratar de convertirlo en socio del proyecto, claro ofreciéndole un bono o una ganancia extra, si el producto consigue o no su objetivo.

Detalle

Mientras mas detallado este el contrato más control se podrá tener sobre el proveedor y para el nivel del detalle lo más recomendable será que se lleve acabo a nivel producto o a nivel servicio fechas y recursos.

Muchas veces este nivel de detalle o servicio, no se puede obtener al principio del proyecto o al momento de la firma del contrato, dentro del mismo, por ejemplo un punto de control sería el anexar el plan de pruebas a detalle una vez que se tenga, o el plan de detalle de la instalación y al poner un punto de control dentro del contrato, se podría poner un clausurado como podría ser el Plan de pruebas.

El nivel de detalle se recomienda sea desde el costo por hora por persona o perfil del recurso humano, como líder, consultor, gerente, programador, etc.; los planes por fechas y por productos e incluso si se puede costo por producto.

Capacitación y asesoría

Muchas veces dentro de los contratos no se incluye la capacitación y la asesoría sobre el nuevo producto a menos que el proveedor sea el que dará la supervisión al mismo, este rubro es muy importante tipificarlo con el control ya que algunas veces se da por entendido, que el proveedor tendrá que capacitar a los usuarios del nuevo proyecto y eso no es así, se debe anexar incluso el plan de capacitación y las responsabilidades del mismo, tanto para el proveedor, como para el personal del producto.

Inducción del proveedor

Este punto es un poco tomado en cuenta en los contratos, y se refiere al tiempo que un proveedor (generalmente por primera vez contratado), tarda en asimilar la forma de trabajo en la empresa desde el conocimiento de las diferentes áreas participantes, hasta las políticas y procedimientos para efectuar cambios a sistemas de producción. Este periodo de inducción no debe formar parte del proyecto, y el costo debe ser asumido por el proveedor.

Incluso al momento de presentarse rotaciones de personal por parte del proveedor, ya sea por renuncias, incapacidad, por enfermedad, o vacaciones, existe un periodo de adaptación del nuevo recurso humano por lo que este periodo de adaptación debe complementarse con el contrato y debe ser absorbido por el proveedor, por ejemplo integrando el nuevo elemento una semana antes sin costo para la empresa.

Como vemos, existen múltiples factores en la elaboración del contrato de outsourcing y dependerá de quien tiene el poder de negociación, para que se incline la balanza a su favor. Actualmente con la crisis económica y el alto número de empresas que presentan este tipo de servicios, los contratantes en este caso la empresa, tienen una ligera ventaja, sino es aprovechada en el momento de elaborar los contratos, podrá verse desvanecida.

Una sugerencia importante es que la elaboración de los mismos participen en conjunto las áreas administrativas de sistema y los usuarios finales del sistema y proyecto a desarrollar o modificar por una parte y los proveedores de otra, así todas las partes involucradas dentro del proyecto estarán comprometidas desde el principio, además por supuesto el área de jurídico, para no caer en faltas legales y que el contrato este validado por los abogados de la empresa.

Una recomendación para que la empresa tenga siempre la sartén por el mango sería el tratar de cubrir los siguientes puntos:

Nunca depender de un solo proveedor.- Con esto quiero decir que la empresa debe tratar de contratar por lo menos dos proveedores e involucrados en todas las fases de los proyectos en que participen haciendo incluso que trabajen en conjunto, así si alguno llegará a fallar la empresa cuenta con el respaldo del otro proveedor y la dependencia hacia alguno de ellos es menor, y por consiguiente el poder de negociación con la empresa se incrementará. Cabe hacer una aclaración que este punto no implica cuando se hace outsourcing de alguna función en este caso se debe tener mucho cuidado en el contrato ya que es lo que protegerá a la empresa en caso de incumplimiento del proveedor.

No elaborar contratos por periodos muy largos.- Con esto se protege la empresa de que si el proveedor no da resultados esperados, la empresa podrá deshacerse de él, sería como el caso de las personas que rentan un inmueble, en donde se debe firmar contrato cada año así se protege el dueño del inmueble contra inquilinos problema.

Incluir en el contrato penalizaciones.- En este punto debemos tener mucho cuidado en no exagerar el momento de establecer penalizaciones por incumplimiento o entrega de productos y servicios, ya que es un punto muy delicado y puede resultar contraproducente ya que el proveedor puede también poner este tipo de puntos de control, sin embargo la empresa dependiendo del poder que tenga dentro de la negociación podrá hacer uso más efectivo de estas penalizaciones.

Nunca pagar por adelantado.- En este caso debemos de dejar muy claro en el contrato los momentos que se liquidará al proveedor y se debe evitar la flexibilidad de este punto, ya que por los problemas de liquidez que vive el país los proveedores pueden intentar cobrar por adelantado, incluso ofreciendo algún tipo de descuento si la empresa accede, por lo que es recomendable no aceptar este tipo de tratos y ser estrictos con el cumplimiento del contrato en lo que a pagos se refiere.

Una vez elaborado el contrato revisado y firmado por ambas partes pasaremos al siguiente punto.

7.- Elaborar un plan para integrar al proveedor y al proyecto.

En esta parte se pretende, que una vez contratando al proveedor, se debe elaborar un plan en conjunto, para asignar tareas, definir prioridades, definir productos y entrega de los mismos, esta parte como mencione anteriormente se recomienda anexar al contrato, así como la definición de responsabilidades, pero ahora se deberá incluir al proveedor.

Una vez terminado este paso, se podrá continuar con lo que indica la metodología de Pedrote y Asociados y dar su seguimiento a los planes previamente elaborados. Al finalizar esta serie de pasos no se asegura la implementación de los proyectos sea exitosa, ni que ya no se presentarán problemas con el proveedor, pero en caso de presentarse, se contará con suficientes elementos para hacerles frente a su recurrencia será menor.

8.- continuar aplicando la metodología

El más insignificante desarrollo de la aplicación de alguna actividad, debe ser escrita, por un método explícito. Toda la posible implementación y consideración, debe de realizarse sistemáticamente y debe estar documentada.

Los diferentes pasos son los siguientes:

- **Planeación:** Los objetivos y alcances de la idea del outsourcing están definidos y la posibilidad del outsourcing es determinada antes de proceder. El esfuerzo es planeado en términos de tiempo y necesidades.

- **Análisis:** Las bases y lineamientos están determinados y los niveles de servicios de los proveedores están especificados. Las relaciones entre las funciones de los sistemas de información que son manejados por el outsourcing y las otras funciones que deben permanecer en casa, deben de ser claras de manera que los contratos hechos con los vendedores deben de incluir interfases (o etapas) con los servicios internos. La propuesta esta desarrollada, los proveedores han respondido y han sido analizados y finalmente han sido escogidos.
- **Diseño:** Se realizan negociaciones con los proveedores y el contrato es desarrollado y firmado.
- **Implementación:** La transición de las funciones anteriormente hechas en casa, se realizan ahora externamente por los proveedores.
- **Operación:** La relación del outsourcing con los proveedores está controlada y su mantenimiento o cambio es esta relación es negociada e implementada.
- **Terminación:** Al final del periodo contratado se toma la decisión de volver a negociar algún otro contrato con el mismo proveedor o con uno nuevo y el ciclo comienza de nuevo.
- Alternativamente, pudiera tomarse la decisión para retomar la función dentro de la organización.

CAPITULO IV

“EJEMPLO DE APLICACIÓN DE OUTSOURCING”

Es importante recalcar que este ejemplo es muy simple, debido a que la información sobre la aplicación del Outsourcing generalmente es confidencial, ya sea en una empresa pública y privada, por lo tanto es muy difícil el acceso a la información. Esta información fue obtenida gracias a una relación personal de trabajo.

Como ejemplo de aplicación de Outsourcing, se considera el siguiente caso práctico que se relaciona de nuevo con tecnología de información y el cual fue realizado en la empresa American Express sobre una problemática que se venía dando en los vouchers de la tarjeta de crédito y que a continuación se describe.

American Express, una institución fundada en 1850, ofrece servicios financieros y servicios globales para viajeros constantes en: tarjetas de crédito y de cargo, cheques de viajero y otros servicios con valor integrado. También ofrece planeación financiera, servicios de corretaje, fondos mutuos, seguros y otros productos de inversión.

American Express es considerada como la agencia más grande del mundo y, de acuerdo con su estrategia corporativa, busca convertirse en la compañía de servicios más prestigiada a nivel mundial.

Por lo que están comprometidos a identificar los diferentes segmentos de clientes y desarrollar los productos y servicios que presenten valor para esos grupos, construir relaciones a largo plazo con sus clientes, otorgándoles servicios de calidad insuperable y atraer nuevos clientes a través de diferentes canales de distribución, que se resume en lo que en American Express se conoce como “construir una cultura ganadora”.

Uno de los procesos principales en American Express es la gestión de los documentos de las transacciones con sus clientes y afiliados, la cual se tornaba cada vez más difícil de controlar a causa del aumento en los volúmenes de documentos a ser procesados.

El servicio de outsourcing se pensó podría ser orientado precisamente a cubrir los servicios de administración y control de documentos.

A continuación se presenta una visión general de los servicios de outsourcing que Unisys le proporciona a American Express.

PROBLEMÁTICA

- ❖ Procesos orientados a microfilmación y no a digitalización:
 - Gran cantidad de procesos manuales.
 - No todos los documentos se microfilman
- ❖ La tecnología utilizada tiene más de diez años.
- ❖ Gran manipulación de documentos a través de las diferentes etapas en el proceso.
- ❖ Procesos de aclaración sin el soporte de documentos en línea y, en ocasiones sin la presencia física de éstos.
- ❖ Captura manual del número de tarjetabientes y/o afiliación del 80% de los vouchers en los equipos de lectura actuales.

SOLUCIONES

- ✓ “Contratar a Unisys recibiendo los siguientes servicios”

COMPONENTES DEL SERVICIO DE CAPTURA, DIGITALIZACION Y RECUPERACION DE DOCUMENTOS

-PROCESO DE TRANSICION

- Recepción de documentos
- Digitalización y proceso Vouchers
- Captura y Digitalización de solicitudes de Tarjeta de crédito y Afiliación
- Consultas predeterminadas
- Destrucción de documentos

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Todas las funciones asumidas por Unisys se someterán a un riguroso Proceso de Transición que permitirá tomar el control en forma efectiva y transparente. Una vez tomado el control, todas ellas se ajustarán a un proceso de Administración General de modo que puedan ser manejadas desde una misma perspectiva y con un procedimiento general.

RECEPCION DE DOCUMENTOS

Unisys se encargará de la atención de afiliados y otras entidades que entreguen su documentación en las ventanillas de American Express.

DIGITALIZACION, CAPTURA Y PROCESO DE VOUCHERS

Los documentos que se presentarán son los siguientes:

- Voucher generado en el punto de venta (o máquina registradora)
- Voucher planchado
- Boletos de avión

Se describen a continuación de forma general las actividades que comprende el proceso de lo anteriormente mencionado:

- A) Recibir los vouchers.
- B) Realizar la digitalización de los vouchers por medio de los scanner.
- C) Se procede a realizar el reconocimiento de caracteres (ICR/OCR).
- D) Capturar los datos que no son reconocidos. Esta captura se realizará en una pantalla que estará diseñada de tal forma que el capturista pueda ver la imagen digitalizada de cada momento, facilitando con esto que no se requiera acudir a los documentos de manera física.
- E) Balancear los SOC y ROC localmente. Se presentará en los servidores locales la validación y balanceo de los montos capturados. Para lo cual se emitirán listados o consultas de inconsistencias de captura y se procederá a realizar las correcciones de los errores.
- F) Reformatear el (los) archivo(s) de acuerdo al diseño requerido por el sistema central de American Express. Este procedimiento de

información en el computador central y de comunicaciones por el envío de información.

G) Enviar el (los) archivo(s) al computador central, al final del día. Al siguiente día Unisys revisará las cuentas inválidas y las corregirá.

Los diagramas de jerarquías de funciones y de flujo de datos así como el modelo de datos y el diagrama entidad relación de la solución para Digitalización, captura y proceso de vouchers, se encuentra en el Anexo A.

DIGITALIZACION Y CAPTURA DE SOLICITUDES DE TARJETA DE CREDITO Y DE AFILIACION

Unisys recibirá de American Express las Solicitudes de Tarjeta de Crédito y de Afiliación y se hará cargo de capturarlas y digitalizarlas en los equipos destinados para ello.

CONSULTAS PREDETERMINADAS

Mediante un servidor de imágenes y a través de las llaves de búsqueda más comunes requeridas por el personal de American Express, se realizarán las consultas de imágenes.

Estas consultas permitirán que el personal no dedique tiempo en realizar manualmente las instrucciones para acceder la información de la base de datos sino que solamente tendrán que ejecutar una opción en un menú de consultas predeterminadas.

DESTRUCCION DE DOCUMENTOS

En esta etapa se destruyen los documentos después de un periodo de tiempo determinado.

FACTORES DE ÉXITO

- Asegurar el entendimiento de las expectativas por ambas partes
- Definición precisa del nivel de servicio o forma de medirlo
- Asegurar el cumplimiento oportuno de los compromisos (revisiones periódicas del desempeño del proyecto)
- Responder con oportunidad a los cambios del entorno

- Compromisos e involucramiento de la alta gerencia
- Continuar involucrando a todas las partes afectadas
- Recursos humanos (trato justo, equidad, profesionalismo)
- Establecer un grupo de enlace
- Alineación con el plan estratégico de negocios de American Express

RESULTADO DEL NEGOCIO: BENEFICIOS

- Consolidación de la imagen de American Express
- Atención eficiente de las solicitudes de aclaración
- Mejora continua en calidad de los niveles de servicio
- Concentración de personal en actividades estratégicas y no en las operativas
- Reducción en el tiempo que ocupa el personal de American Express en la búsqueda de documentos para aclaraciones y atención de fraudes
- Control y seguridad de acceso a la información
- Simplificación de la administración de los servicios recibidos por Unisys mediante un solo punto de contacto
- Agilidad generalizada en los diferentes procesos
- Respuesta más oportuna a los nuevos requerimientos con un enfoque financiero conveniente
- Inversión de capital nula
- Beneficios fiscales
- Planeación de los costos relacionados con el procesamiento de documentos
- Ahorro en el procesamiento de información
- Simplificación en la administración y almacenamiento de la tecnología actual
- Respaldo corporativo de Unisys de México

CONCLUSION DEL CASO.

El proyecto en American Express es una excelente historia de éxito de un contrato de Outsourcing de proceso de negocios. Durante la fase de transición se realizó un análisis de los procesos que se llevan actualmente en American Express, con base en este análisis Unisys pudo proponer un nuevo modelo de operación que facilitaría la realización de cada uno de los procesos relacionados con Solicitudes de Tarjetas de Crédito y de Afiliación, así como de vouchers. Así mismo, desde el inicio de este proyecto, tanto American Express como Unisys se esforzaron por mantener una relación de la cual pudiera surgir una alianza estratégica; es importante mencionar que en este ejemplo de caso práctico no se detalla el proceso que se menciona en el tercer capítulo simplemente es para dar un ejemplo de implementación. Outsourcing.

CONCLUSIONES

Como se muestra a través de los anteriores capítulos, el outsourcing, el cual empieza en la década de los ochentas en los Estados Unidos; en este país, en Asia y en Europa, se ha aplicado con gran éxito, convirtiéndose en una forma de trabajo cotidiano; en un inicio considerándose sólo por los beneficios obtenidos en reducción de costos; actualmente, por los valores agregados del servicio, hasta generar convenios cliente comercialización de un producto que resulte de la sociedad de éstos, o en los que se ofrecen planes para el personal desplazado.

En México su aplicación no es fuerte, debido a la cultura del empresario mexicano por su miedo al cambio o por falta en ocasiones de recursos monetarios o desconocimiento de ésta herramienta y sus beneficios; pero aún así está poco a poco adquiriendo fuerza, de hecho, se aplica ya en diversas ramas, empresas y áreas administrativas. En la que es una gran oportunidad para la “Pyme”. sino por su aplicación, sí en que éstas se conviertan en proveedoras de la grande empresa.

Entendiendo al outsourcing en conclusión como el uso de los servicios de una empresa, en una función, área, no sustantiva del negocio, para que ésta se dedique a sus actividades críticas y centrales bajo el concepto de “sociedad”, alianza estratégica o vinculación empresarial, en la cual ambos ganan.

Bajo la óptica de que éste, puede aplicarse de manera tradicional en seguridad, comedores o según el enfoque del negocio. de la definición de las actividades medulares (core bussines) puede transferirse a un externo prácticamente lo que sea.

Hay elementos que han impulsado al outsourcing como: la reingeniería de procesos, benchmarking, etc. Esta herramienta puede aplicarse desde una simple función administrativa como el servicio de fotocopiado hasta en toda una gerencia como mercadotecnia.

La aplicación de éste no está dado por receta, ni garantiza el éxito, todo dependerá de un gran compromiso y del análisis previo tanto internamente como, la actividad a “outsorcar”, el valor de ésta para el negocio, los responsables, a quien afecta, los riesgos, aspectos legales, costos, requerimientos, etc. Y externamente, como: el entorno económico, fiscal (impuestos, inflación, paridad peso- dólar) y del posible proveedor del servicio, su competencia, su cartera, sus garantías, compatibilidad, etc. Para lo cual es recomendable tener un plan de contingencia (esperando nunca se utilice).

Siendo la razón principal el lograr una ventaja competitiva con la aplicación del outsourcing están, con la obtención de servicios de un experto en resolución de problemas, el acceder a capacidades de clase mundial, a tecnología de punta (sin grandes inversiones), lograr economías de escala, liberar recursos, logrando enfocarse a las actividades críticas y vertebrales del negocio, alcanzando los objetivos mejor y más rápido.

Los ejecutivos en su búsqueda de mejora continua perciben el outsourcing como una herramienta administrativa que “permitirá a las organizaciones crecer y dedicarse a sus procesos centrales o claves, dejando los secundarios en manos de terceros”.

El outsourcing ha evolucionado de ser simplemente un método para reducir costos hasta convertirse en una herramienta gerencial y administrativa muy poderosa para redefinir a las organizaciones.

La reestructuración de las corporaciones tradicionales integradas verticalmente, que conlleva esta nueva estrategia, ésta produciendo resultados grandes como:

- Organizaciones más flexibles y ágiles, estructuradas en base a fortalezas fundamentales y relaciones externas de largo plazo (outsourcing).
- Mejores niveles en rentabilidad y de excelencia en productos y servicios.

Con respecto a la hipótesis que se planteo desde un principio respondemos decir que se considera y recomienda la aplicación del outsourcing como una excelente herramienta administrativa para un mejor logro de objetivos y generación de beneficios agregados y como se puede ver a lo largo de la tesis no hay un método o un proceso claramente establecido para que una empresa utilice esta herramienta administrativa pero la mejor aportación de este trabajo es el proceso que se menciona en el tercer capítulo, es el más adecuado.

BIBLIOGRAFIA

- Bassi Eduardo “Globalización de Negocios” Ed. Limusa.
- Braga Steven M. “Outsourcing: una guía para la correcta selección de los negocios, mantenimiento y control de procesos” ed. John Wiley and Sons. 2001
- Cabello Alejandra “globalización y liberalización financieras y la Bolsa Mexicana de Valores Ed. Plaza y Valdés editores.
- F. M. McFarlan, R. Nolan; “How to manage an it outsourcing alliance”; Solan Management Review; winter 1995
- García Ramón “Diccionario escolar, Ed Larouse.
- Hernández Sergio, “Introducción a la administración”, México 2001, ed. Mc Graw Hill
- Hitt Michael, “Administración estratégica” Ed. International Thomson Editores.
- Much Galindo Lourdes “Fundamentos de Administración ed. Trillas p-p 56
- Reyes Adriana y Trejo Alma “Negocios a la medida” ed. Entrepreneur.
- Reyes p. agustín, “Administración de personal”, México 1983, ed. Limusa.
- Rothery Bryan “Outsourcing” ed. Limusa México 1996

REVISTAS, Y OTROS DOCUMENTOS

- AMERI Revista “Nuevas estrategias” marzo 2002
- BANCOMER “Manual interno para proceso de tarjetas” 1995
- Cimeti M.; Outsourcing suplemento especial para lectores de Computerworld.
- COMPUTERWORLD. “Manejando su Outsourcing”, Octubre 28 y Noviembre 1, 1996
- Crushman “Valuable Outsourcing” lección 2 Gartner Group abril 1995 Volumen XI No 15
- FORTUNE. revista. “Industria tecnología y competitividad” edición 48 octubre diciembre 1996
- HP. Financiero 17 mayo 2003

- Logistics glossary <http://www.ccjmagazine.com>
- Outsourcing “experiencia Exitosas” 1996 Memorias del V foro de modernización empresarial Monterrey, Octubre.
- Outsourcing Institute
- “Plug into outsourcing”, shelley adee, julio 1994
- “To outsource or not outsource”, pension management, abril 1996

PAGINAS DE INTERNET

- www.educatico.com
- www.Esmas.com
- www.gestiopolis.com/globalizacion
- www.int.com.mx/recontact/08/punt
- webmaster@outsourcing-mgmt.com
- www.int.com.mx/recontact/08/punto
- <http://www.outsourcing-faq.com/html>
- www.geocities.com/altuve.geo/edu/outaourcing_faq.html
- www.yahoo.com.mx/estrategias/
- www.ousourcing.com