

"Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"

"Outsourcing, Present and Future Bussines Estrategy"

Maria Eugenia Esquer Rascon¹

Jesús Nereida Aceves López²

Moisés Rodríguez Echevarría³

RESUMEN

En un mundo globalizado como en el que nos encontramos actualmente, son necesarios los cambios, y uno de éstos y de mucha importancia es el Outsourcing, que es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

Esto se debe a la gran cantidad de cambios que se están viviendo debido a la globalización, de optimizar los recursos y disminuir los costos, el termino outsourcing es definido de varias maneras que ofrecen una solución optima a los problemas con los que se enfrentan las empresas. Es ofrecido por diferentes organizaciones y para diversas áreas las cuales no deben ser criticas para el funcionamiento de la empresa.

El outsourcing debe utilizarse como medio para la reducción de costos así como para otras funciones que benefician a la empresa a enfocarse en asuntos relacionados con el crecimiento y la eficiencia de la misma.

Cuenta con ventajas y desventajas por medio de las cuales es posible determinar en que áreas es aplicable el outsourcing para cada tipo de empresa.

Si se decide optar por un proceso de outosurcing debe definirse una estrategia, entre las cuales se tienen, la periférica y la central, la primera adquiere actividades con poca

¹ Alumna de la Carrera de Lic. en Contaduria Publica del 8vo. Semestre del Instituto Tecnológico de Sonora en Cd. Obregón. Nacionalidad, Mexicana.

² Mtra. Investigadora del depto. De Contaduría y Finanzas del ITSON,

³ Mtro. Investigador del depto. De Matemáticas, Tecnología y Diseño Gráfico del ITSON

relevancia de suplidores externos, y la segunda cuando las empresas consideran actividades de gran importancia para la misma.

ABTRAC

In a globalize world like we are living right now, changes are necessary, one of this changes that needed to be done is the outsourcing that is the economy process wish a company moves there designated resources to accomplish certain tasks to an extern company by a contract.

This is due to all of the changes that globalization is making to our world, which optimizes the resources and lower the costs; Optimizing the resources and lower the cost, Outsourcing term is define in ways that offer an optimal solution to the problems that the companies are involved. Outsourcing is offer by many organizations for different areas which they should not be criticized to the company performance.

Outsourcing must be used by the reduction of costs as other functions that helped the company to focus in related issues to the growing and exactitude of it; Also counts with pros and cons which of these is possible to choose which the outsourcing can apply at any type of business.

If the outsourcing process is picked to be apply a strategy must be define, which we have central and peripheral processes, central is the one that requires activities with a little of relevance of external supplies, peripheral is the process where companies consider activities of big importance for itself.

PALABRAS CLAVE

Empresarial, Global, Estrategia, Outsourcing.

Key Words

Bussines, Global, Estrategy, Outsourcing.

INTRODUCCION

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, de crecer sin usar más capital, 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 proveedor. 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.

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

DEFINICIONES Y CONSIDERACIONES

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar⁴ :

- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se requiere conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Las organizaciones que ofrecen estos servicios consideran que el outsourcing requiere la cesión de la responsabilidad corporativa para gestionar una porción del negocio. En teoría, esta porción no debería ser crítica para el funcionamiento de la empresa, pero la práctica indica a menudo lo contrario. Muchas compañías contratan a empresas especializadas en el outsourcing para encargar la administración de las áreas más propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad. También subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, el outsourcing está caracterizado por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante⁵.

Los costos generales del servicio son comúnmente menores si son subcontratados, permitiendo a muchas empresas, desde las de servicios a las de bienes de consumo, cerrar

⁴ Enrique Fernandez, <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

⁵ Ben Schneider, 2004. Outsourcing Grupo Editorial Norma.

sus propios departamentos de relaciones con el cliente y externalizarlos a terceras empresas.

¿POR QUÉ UTILIZAR OUTSOURCING?

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como⁶:

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

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

⁶ Juan Angel Diaz Beltran, Instituto Tecnológico de Sonora, Evaluación de Sistemas de Información.

La decisión de subcontratar es como la decisión de expandir el negocio al extranjero, incorporar nuevas tecnologías o contratar nuevos trabajadores. Si la compañía lo hace correctamente, redundará en mayores beneficios. Los defensores de la subcontratación creen que afirmar que provocará una menor calidad del producto no tiene sentido porque si fuera cierto la demanda del consumidor forzaría a las empresas a volver a gestionar los servicios delegados. Que grandes negocios subcontraten y continúen haciéndolo sugiere que en muchos casos sea beneficioso y que incremente la calidad del producto, rebaje sustancialmente los costos, o ambas cosas simultáneamente.

VENTAJAS DEL OUTSOURCING

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de outsourcing ya que logrará en términos generales, una funcionalidad mayor a la que tenía internamente con costos inferiores en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico o de manufactura, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura. Los riesgos se comparten entre las dos empresas. La empresa subcontratada proporciona una mejor calidad en su trabajo.

DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del outsourcing⁷:

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

AREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING

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

⁷ Juan Angel Diaz Beltran, Instituto Tecnológico de Sonora, Evaluación de Sistemas de Información.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes⁸.

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.

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

ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

⁸ Emilio del Peso Navarro, Analisis y Contratación, <http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>

Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.⁹

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

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo. Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el proveedor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interactúan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del proveedor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor. La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los

⁹ Ruddy Fernandez , conjunto a un grupo de estudiantes de la IV Generación de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica de Santiago.

reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

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

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

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

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

CONCLUSIÓN

Cada día Son más las organizaciones que buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación por proveedores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser proveedores a competidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Fernandez , E. (2007), “Estrategias de Outsourcing”
<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>, Consultado el día 10 de Abril del 2009.
- Bribiesca, Juan Carlos “Outsourcing mas que reducción de costos”,CNN Expansión,

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/02/13/outsourcing-mas-que-reduccion-de-costos>, *Publicado el 16 de Febrero del 2009* Consultado el día 4 de Marzo del 2009.

- Navarro, del Peso, Emilio, “Análisis y Contratación”, *Manual de Outsourcing Informatico*, 2da Ed. Ed. Diaz de Santos

<http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>

Consultado el día 10 de Abril del 2009.