



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

OUTSOURCING: ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA OBTENCIÓN DE MEJORES
RESULTADOS ORGANIZACIONALES

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Miryam Montoya Mondragón

Dirigido por:

M. en A. Alejandro Montes Bravo

SINODALES

M. en A. Alejandro Montes Bravo
Presidente

Firma

M. en A. Arturo Castañeda Olalde
Secretario

Firma

M. en A. Josefina Moreno y Ayala
Vocal

Firma

Dra. Graciela Lara Gómez
Suplente

Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo, 2011
México

RESUMEN

Actualmente, los cambios en el contexto empresarial de las organizaciones, son cada vez más acelerados y radicales, cuestión que de la mano de conceptos como la globalización, la eficiencia y la competitividad, las han presionado para la utilización de innovadoras herramientas que les permitan hacer frente a estos retos. El concepto de la Reingeniería se presenta como un instrumento administrativo que permite hacer frente a estos cambios, por medio del enfoque analítico de reestructuración y reorganización de los procesos funcionales, para hacerlos mas simples y efectivos para la satisfacción de las necesidades reales de los consumidores, así como para el logro de una posición estratégica, financieramente más sana y competitiva. El Outsourcing, se plantea como una herramienta de la Reingeniería, con una tasa de utilización creciente por parte de un gran número de organizaciones en todo el mundo. En la presente investigación se analiza el Outsourcing, ya que se concibe como una opción que permite subcontratar funciones no medulares para la organización, pudiendo obtener considerables ahorros en costos laborales, nominales y administrativos, así como capacidades especializadas, que le lleven a lograr mayores niveles de productividad, efectividad y satisfacción de las necesidades de sus consumidores, mismos que repercutirán necesariamente en los resultados financieros integrales de la empresa. Pero el concepto no está exento de restricciones y el Outsourcing también ha sido visto como una herramienta riesgosa, que puede derivar en conflictos laborales y administrativos, mismos que pueden incidir negativamente en los resultados presentes o futuros de una organización que no sepa valorarla objetivamente, así como para las que no llevan a cabo un proceso de planeación e instrumentación adecuados.

(Palabras clave: cambio, globalización, eficiencia, competitividad, reingeniería y outsourcing)

SUMMARY

Nowadays, the changes in the enterprise context of organizations are more and more radical and accelerated, and a matter that relates to concepts such as globalization, efficiency and competitiveness has pushed these organizations towards the use of innovating tools to face these challenges. The concept of Reengineering is presented as an administrative instrument that allows the performance of these changes by the analytical approach of reconstruction and reorganization of the functional processes, to make them simpler and more effective to fulfill real consumers' needs, and the benefit of a strategic position, financially healthier and with a high level of competitiveness. The Outsourcing is used as a tool of Reengineering, with a rate of increasing use in a great number of organizations anywhere in the world. This study analyzes Outsourcing, since it is considered an option that allows one to subcontract non strategic functions for organization, being able to obtain considerable savings in manual labor and administrative costs and, as well as specialized capacities that make it possible to obtain greater levels of productivity, effectiveness and the satisfaction of consumers' needs, which will rebound necessarily in the financial results for the company. But the concept is not free of restrictions and Outsourcing also has been seen as a risky tool that can derive in labor and administrative conflicts that could negatively affect the present or future results of an organization that does not know how to value it objectively as well as for those that do not carry out a suitable process of planning and instrumentation.

(Key words: change, globalization, efficiency, competitiveness, reengineering and outsourcing).

DEDICATORIAS

A mi padre por la formación, educación, cariño y apoyo que me ha brindado. Lo cual me ha representado un ejemplo de disciplina, esfuerzo y superación constante para mí. . .

A mi madre por la enseñanza y legado que dejó en mí. . Gracias mamá, este logro es tuyo. Sé que desde arriba lo estás disfrutando. . .

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Fernando Barragán, por su apoyo durante los estudios de Maestría y en todo lo que concierne a los trámites para lograr la presentación de esta tesis.

A mi esposo, familia y amigos por su motivación e impulso para culminar este gran reto.

ÍNDICE

| | Página |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Resumen | i |
| Summary | ii |
| Dedicatorias | iii |
| Agradecimientos | iv |
| Índice | v |
| Índice de Figuras | ix |
| Índice de Tablas | x |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. LA REINGENIERÍA, EL BENCHMARK Y EL OUTSOURCING: UN ENFOQUE TEÓRICO | 9 |
| 1.1. La Reingeniería como respuesta al cambio en el contexto competitivo actual de las organizaciones | 10 |
| 1.2. El Cambio en las organizaciones | 11 |
| 1.3. La necesidad de flexibilidad en las organizaciones para el logro de la adaptación al cambio y el éxito financiero | 18 |
| 1.4. La Globalización como fuerza impulsora para la aplicación de la Reingeniería de procesos | 19 |
| 1.5. La Eficiencia como indicador competitivo que presiona a las empresas a mejorar sus resultados productivos y financieros | 24 |
| 1.5.1. Matriz de la Eficiencia | 25 |

| | | |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6. | La Reingeniería de procesos de negocios como respuesta al cambio global y las exigencias de eficiencia y competitividad en los procesos productivos actuales | 27 |
| 1.6.1. | Antecedentes de la Reingeniería | 28 |
| 1.6.2. | Herramientas de la Reingeniería | 33 |
| 1.6.3. | El Outsourcing como herramienta de la Reingeniería para el logro del adelgazamiento, flexibilidad y eficiencia productiva de las organizaciones | 39 |
| 1.6.4. | Las “Sociedades” como conceptos de integración real entre un cliente y proveedor de Outsourcing | 49 |
| 1.6.5. | La fórmula Andersen como prueba del éxito de los procesos de Reingeniería y de Outsourcing | 51 |
| 1.6.6. | Análisis de la cadena de valor | 52 |
| 1.6.7. | Reestructuración organizacional | 55 |
| 1.6.8. | Análisis de los Costos por medio del Benchmarking, para la decisión de subcontratar por medio del Outsourcing | 56 |
| 1.6.9. | Los cambios en las políticas laborales como fuerza impulsora para la decisión de subcontratación, pero uno de los principales riesgos del Outsourcing | 58 |
| 1.6.10. | Metodología para la evaluación del Outsourcing en una Organización | 62 |
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 66 |

| | | |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. | Proceso de investigación | 70 |
| 2.2. | Hecho social | 74 |
| 2.3. | Proceso para el planteamiento del problema | 75 |
| 2.3.1. | Objetivo de la investigación | 76 |
| 2.3.2. | Preguntas de investigación o “problematización” | 78 |
| 2.3.3. | Justificación del estudio | 81 |
| 2.3.4. | Planteamiento del problema | 85 |
| 2.4. | Construcción de conceptos | 87 |
| 2.5. | Definición del alcance de la investigación | 91 |
| 2.6. | Propuestas de investigación | 93 |
| 2.7. | Técnicas aplicadas | 96 |
| 2.8. | Determinación de la muestra | 97 |
| 3. | ANÁLISIS DEL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA FINANCIERA | 98 |
| 3.1 | Estrategia de análisis del Outsourcing | 98 |
| 3.2 | Beneficios financieros que se originan para una empresa contratante al someter al Outsourcing una función | 105 |
| 3.3 | Funciones o áreas susceptibles de someterse a Outsourcing y en las que se pudiera observar una disminución de costos y gastos, que permitan una mejora en la posición financiera de una empresa | 118 |

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4 | Gastos laborales y costos nominales en los que puede incidir la utilización del Outsourcing (Beneficios Financieros) | 128 |
| 4. | ANÁLISIS DE LOS RIESGOS LABORALES Y ADMINISTRATIVOS QUE PUDIERAN DERIVARSE POR LA UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING | 151 |
| 4.1 | ¿Existen realmente riesgos laborales y administrativos por la utilización del Outsourcing? | 152 |
| 4.2 | Posibles riesgos laborales por la utilización del Outsourcing. | 155 |
| 4.3 | Posibles riesgos administrativos por la utilización del Outsourcing | 160 |
| 4.4 | Aspectos legales del Outsourcing | 170 |
| 4.5 | Utilización de Acuerdo en el Nivel de Servicio como herramienta para evitar los riesgos de fracaso por la utilización del Outsourcing | 172 |
| | CONCLUSIONES | 176 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 189 |
| | APÉNDICE | 193 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura | Página |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.1 Mapa Conceptual | 9 |
| 1.2.1 “Etapas del Cambio Radical” | 13 |
| 1.2.2 “Tipos de Cambio Organizacional” | 13 |
| 1.2.3 Planeación del Cambio Organizacional | 15 |
| 1.5.1 Matriz de la Eficiencia | 26 |
| 1.6.6 Los cinco factores de competencia que determinan la rentabilidad de una industria | 53 |
| 1.6.10 Esquema de la metodología del Outsourcing | 63 |
| 2.1 Corrientes o Metodologías de investigación contemporáneas | 68 |
| 2.1.1 Generación de ideas para investigación | 71 |
| 2.1.2 El proceso de investigación | 72 |
| 2.1.3 Diagrama del proceso de investigación | 73 |
| 3.1.1 Estrategia y proceso de análisis de la información | 99 |
| 3.2.2 Resultados por la adopción del Outsourcing | 112 |
| 3.3.1 Funciones susceptibles de someterse al Outsourcing por parte de las empresas | 119 |
| 3.3.3 Categorías de servicios ofrecidos por los Proveedores de Outsourcing | 123 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Tabla | Página |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.6.3 Comparativo del contexto administrativo y Gubernamental en nuestro país | 52 |
| 1.6.9 Razones y riesgos de la subcontratación | 66 |
| 2.3.2 Fases del estudio exploratorio | 87 |
| 2.3.3 Criterios de conveniencia y beneficios de la presente investigación | 90 |
| 2.5.1 Tipos de estudio para la definición del alcance de la investigación | 100 |
| 3.1.1 Definiciones operativas de conceptos de investigación | 114 |
| 3.2.1 Beneficios financieros que se originan para una empresa contratante de Outsourcing | 118 |
| 3.2.3 Comparativo de conceptos de costos en los que se incurre en una función manejada de manera interna (tradicional), y en los que se incurre por la subcontratación de la misma | 126 |
| 3.3.2 Ejemplos de aplicación práctica de la oferta de servicios de Outsourcing | 131 |
| 3.3.4 Matriz de evaluación de la conveniencia de aplicar el Outsourcing en determinadas funciones organizacionales | 136 |
| 3.4.1 Comparativo de costos nominales (costo con el proveedor de Outsourcing) | 143 |
| 3.4.2 Comparativo de costos nominales y laborales para el área | 146 |

| | | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Completa de Atención Telefónica | | |
| 3.5.1 | Comparativo de costos y gastos administrativos | 155 |
| 3.5.2 | Datos de Referencia y análisis de los costos/gastos administrativos | 157 |
| 3.5.3 | Estado de Resultados Simulado | 160 |
| A1 | Comparativo de costos nominales | 221 |
| A2 | Comparativo de costos nominales y laborales para el área completa de Atención Telefónica | 222 |
| A3 | Comparativo de costos y gastos administrativos | 223 |
| A4 | Datos de referencia y análisis de costos/gastos administrativos | 224 |
| A5 | Estado de Resultados Simulado | 225 |

INTRODUCCIÓN

Tomando como base el contexto competitivo del mercado actual, donde la empresa y su estructura son demasiado complejas, se ha creado la necesidad de una organización estratégica, tal vez más flexible, ligera, objetiva y sobre todo adaptable a las constantes demandas de cambio del entorno (interno y externo), para lograr un funcionamiento más eficiente y productivo.

El motivo del desarrollo de la presente investigación, deriva de la inquietud relacionada con la reciente postulación de un gran número de herramientas administrativas, como medios para un logro efectivo de estructuras organizacionales que permiten minimizar los costos y gastos, maximizar las utilidades, así como ampliar los niveles de productividad y eficiencia.

Muchas de estas herramientas prometen potenciar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores, que por ende derivarán en mejores resultados financieros, justificación y fin de cualquier empresa productiva.

Una de estas herramientas que desde el punto de vista financiero se postula como una atractiva opción administrativa, por medio de la cual se pueden reducir costos y gastos laborales, nominales y administrativos, al tiempo que se puede acceder a capacidades especializadas, es la que se conoce como Outsourcing.

Pero respecto a los grandes beneficios que se atribuyen a la utilización del Outsourcing como una herramienta administrativa, también hemos escuchado de casos en los que su instrumentación ha ocasionado complicaciones de tipo laboral y administrativo, ya que puede englobar innumerables riesgos en su aplicación.

Algunas organizaciones que no han sabido hacer frente a estos riesgos, han observado que lejos de permitir un ahorro en costos y gastos, así como una flexibilización de la organización, el Outsourcing ha derivado en conflictos que, en muchos casos, han llevado al estancamiento y cierre de sus operaciones integrales.

Con el fin de sustentar la presente investigación en un marco metodológico formal y apegado a los preceptos científicos para su comprobación, se determinó la conveniencia de la utilización del método o enfoque cualitativo para el análisis de información recolectada por medio de técnicas de investigación documental, de la observación (participante y no participante), así como de la evaluación de experiencias personales.

A partir del marco metodológico diseñado en el capítulo 2, se realizó el planteamiento de problema que sirvió de base para la determinación de dos hipótesis o propuestas de investigación a ser comprobadas.

La primera se centra en el análisis y comprobación de la efectividad del Outsourcing como estrategia administrativa para disminuir costos nominales, laborales y administrativos, mientras que la segunda propuesta se enfoca en el análisis de los posibles riesgos que pueden derivarse de una mala o deficiente instrumentación de la herramienta.

Ambas hipótesis tienen la clara intención de ser comprobadas bajo el enfoque administrativo-financiero, para determinar las posibles consecuencias económicas, ya sean positivas o negativas, que la utilización del Outsourcing puede originar para las empresas que lo utilicen.

En el capítulo 1, se analiza el marco teórico que dará sustento científico al desarrollo de la investigación, estableciendo en primer término los antecedentes que originan la necesidad del cambio en las organizaciones, partiendo del modelo propuesto por el científico social Kurt Lewin.

A continuación se examina el fenómeno de la globalización, bajo la perspectiva de Gottwald y Hemmer, contrastándola con la de Hernández y Velásquez, así como con la de Erick Román Sánchez, evaluándolo como una fuerza impulsora para la aplicación de la Reingeniería del cambio en las organizaciones.

Así también, se estudia la Reingeniería, sus antecedentes y particularidades, preponderantemente con base en los argumentos que Hammer y Champy, padres del concepto, nos dan para considerarla como una herramienta que posibilita la adaptación a las necesidades y presiones competitivas del mercado.

Se analiza como la Reingeniería permite una revisión fundamental de las bases y procesos de negocios, como detonador para el logro de mejoras radicales en los procesos funcionales, con el fin de disminuir costos, mejorar la calidad, la eficiencia, la productividad, así como satisfacer de manera más efectiva las necesidades de los consumidores, lo que necesariamente llevaría a una organización a la obtención de mejores resultados financieros.

Asimismo, se estudia el porqué la Reingeniería no significa ajustar, adaptar o instrumentar mejoras a los procesos existentes, sino más bien un análisis a fondo de los objetivos, mercado y ventajas competitivas de la empresa, para que a partir de estas se diseñen los modelos, procesos y estructuras de trabajo, que permitan la constitución de una estrategia de negocios integral para la organización.

A continuación, se examinan las principales herramientas de las que se vale la Reingeniería para el logro de sus objetivos. En esta sección se incluye un breve análisis de herramientas como la tecnología informática, herramienta fundamental para la reestructuración de procesos; el Benchmarking, como herramienta comparativa que nos permite identificar las mejores prácticas (con base en los líderes del mercado), como lo indica uno de sus promotores, Karlof Bengt, para que posteriormente sirva como base para la toma de decisiones respecto a la reestructuración organizacional; y finalmente el Outsourcing, como una herramienta resultante de la aplicación del Benchmark, para la subcontratación de funciones de apoyo o no medulares, como medida para el logro de mejores niveles de productividad, eficiencia y resultados financieros.

Con base en lo anterior, se profundiza en el análisis del Outsourcing como herramienta de la Reingeniería, su definición, antecedentes y enfoque estratégico, primordialmente con base en los estudios de Rothery y Robertson.

Se analiza también la evolución de la relación tradicional entre contratante-contratista, a una relación formal de “socios” dentro del Outsourcing.

Se examina también el análisis de la “Cadena de Valor” con base en los preceptos de su creador, Michael E. Porter, como una base para el análisis de las funciones de soporte, que son las comúnmente susceptibles de ser subcontratadas a proveedores externos, mismos que pueden ofrecer costos mas eficientes, así como capacidades especializadas que serían difíciles de lograr por parte de una empresa que maneja la función internamente.

Adicionalmente se analizan los principales cambios en el esquema laboral, derivados de la globalización, las presiones competitivas y la ineficiencia de las estructuras administrativas tradicionales para hacer frente a la evolución de los mercados.

Cuestiones como la confianza, la responsabilidad, el “empowerment” y la multifuncionalidad, ligadas a la necesidad de adelgazamiento de las estructuras organizacionales, son conceptos que se postulan como opciones laborales para potenciar la productividad y la mejora en el logro de los resultados financieros de las organizaciones, así como para la constitución de puestos integrales, fuente de satisfacción y retos para los empleados.

Asimismo, se observa brevemente una metodología genérica para la evaluación e instrumentación del Outsourcing, propuesta por Rothery y Robertson, así como una perspectiva del futuro potencial que le espera a esta innovadora herramienta.

En el capítulo 3 se describe brevemente la estrategia de análisis de la información para la comprobación de las hipótesis. Para lograrlo, se determinó la conveniencia de la

estructuración de un cuadro sinóptico en el cual se refieren los pasos a seguir para el análisis científico de la información recabada.

Posteriormente se determinaron las definiciones operativas aplicables para la comprensión de cada uno de los términos a analizar dentro del contexto de investigación, para dar paso a la determinación de los cuatro ejes de análisis para contrastar la veracidad de la hipótesis número 1: el análisis de los posibles beneficios financieros derivados de la utilización del Outsourcing; el análisis y determinación de las funciones susceptibles de subcontratarse como medio para disminuir costos y gastos; el análisis particular de los gastos laborales y nominales en los que puede incidir su utilización; y finalmente el análisis específico de los gastos y costos administrativos en los que también pueden obtenerse beneficios financieros.

Dentro de este capítulo se enumeran los posibles beneficios financieros que se pueden originar para una empresa contratante al utilizar el Outsourcing, utilizando una tabla comparativa de conceptos de costos en que se puede incurrir por la utilización del Outsourcing, en comparación de los que representa el manejo tradicional de una función interna.

Se describen brevemente algunos de los tipos de funciones o áreas que pueden ser subcontratadas, con base en los servicios ofertados por los proveedores, así como el análisis de las funciones que se recomienda no subcontratar, o en las que en caso de hacerlo se debe tener mucho cuidado, dada su naturaleza y contribución estratégica para la organización. En este caso, se optó por la estructuración de una matriz, con el fin de elaborar gráficas para justificar las áreas en las que se recomienda la utilización del Outsourcing.

Para detallar el análisis de los costos y gastos laborales, nominales y administrativos en los que incide la utilización del Outsourcing, como parte fundamental para la comprobación de la hipótesis número 1, se enumeran los principales beneficios, al tiempo que se vinculan con un caso práctico simulado, en el que se establece un comparativo de costos entre una

empresa que administra internamente el desarrollo de una función de atención telefónica al cliente, frente al costo que representaría el desarrollo de esta misma función, si se subcontrata a un proveedor de Outsourcing, con el fin de evaluar de manera objetiva y gráfica (por medio de cifras y porcentajes), la conveniencia de su utilización.

En el capítulo 4 se evalúan a detalle los potenciales riesgos laborales, nominales y administrativos que pueden derivarse por una mala instrumentación, así como por una falta de evaluación o planeación de un proceso de Outsourcing.

Adicional y porque se consideró pertinente para la contratación efectiva de la hipótesis número 2, se determinó incluir el análisis de algunos aspectos legales que pueden representar un grave riesgo para el desarrollo e instrumentación de un proceso de subcontratación, para finalmente concluir con una descripción del concepto de “Acuerdo del Nivel de Servicio”, como un instrumento que forma parte de un contrato de Outsourcing y que sirve como referencia técnica para definir los términos, conceptos y niveles puntuales de servicio mínimos, que se espera obtener por parte del proveedor.

Finalmente se establecen las conclusiones puntuales obtenidas a partir del análisis de la información, en las que se indica el resultado de la contrastación de ambas hipótesis, así como los comentarios relevantes que se consideraron pertinentes para el entendimiento y comprobación de las mismas.

La administración financiera es la rama administrativa que busca la eficiencia en el manejo de costos, gastos e inversiones, maximizar las utilidades, así como ampliar las perspectivas económicas y de crecimiento. Las empresas producen bienes o prestan servicios con el fin primordial de satisfacer las necesidades de sus consumidores, para que por medio de esta función, se genere un mayor valor económico a su producción y se distribuya equitativamente a todos sus integrantes.

Lo anterior ya no puede ser logrado en el contexto competitivo de mercado actual con estructuras tradicionales, complejas y burocráticas, por lo que las organizaciones deben ser flexibles, adaptables y funcionales para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, así como también las de los accionistas o socios de una empresa.

En la actualidad, como ya sabemos, el común denominador dentro del ámbito de las empresas, es la necesidad que tienen éstas de integrarse y participar activamente en un entorno "*globalizado*", en el cual, ya no sólo se requiere decir que una empresa está conformada de manera eficiente y que cuenta con una estructura bien definida. Se debe demostrar que tienen sistemas administrativos y de costos, que son competitivos para poder ofrecer productos o servicios que sean dignos de ingresar a la "reñida" competencia internacional.

Las necesidades o especificaciones que requiere este entorno internacional, se refieren a aspectos en los que las empresas necesitan una estructura administrativa bien conformada y determinada. Es necesario que cuenten con alta capacidad de flexibilidad y adecuación, por el innegable hecho de que el entorno es cambiante y que la empresa, a su vez, debe de irse adaptando al ritmo que el mercado exige, ya que de no ser así, la empresa se quedará rezagada y cada vez irá perdiendo rentabilidad, funcionalidad, y por ende, más y más clientes, hasta quedar definitivamente fuera del mercado.

La intención de la presente investigación es que los lectores puedan conocer las potenciales ventajas y riesgos que pueden derivarse de la utilización del Outsourcing, para que con base en sus necesidades, expectativas, presiones competitivas y enfoque estratégico, consideren esta herramienta como una estrategia financiera que, si es bien analizada y planeada en su instrumentación, puede generar beneficios financieros para casi cualquier tipo de empresa.

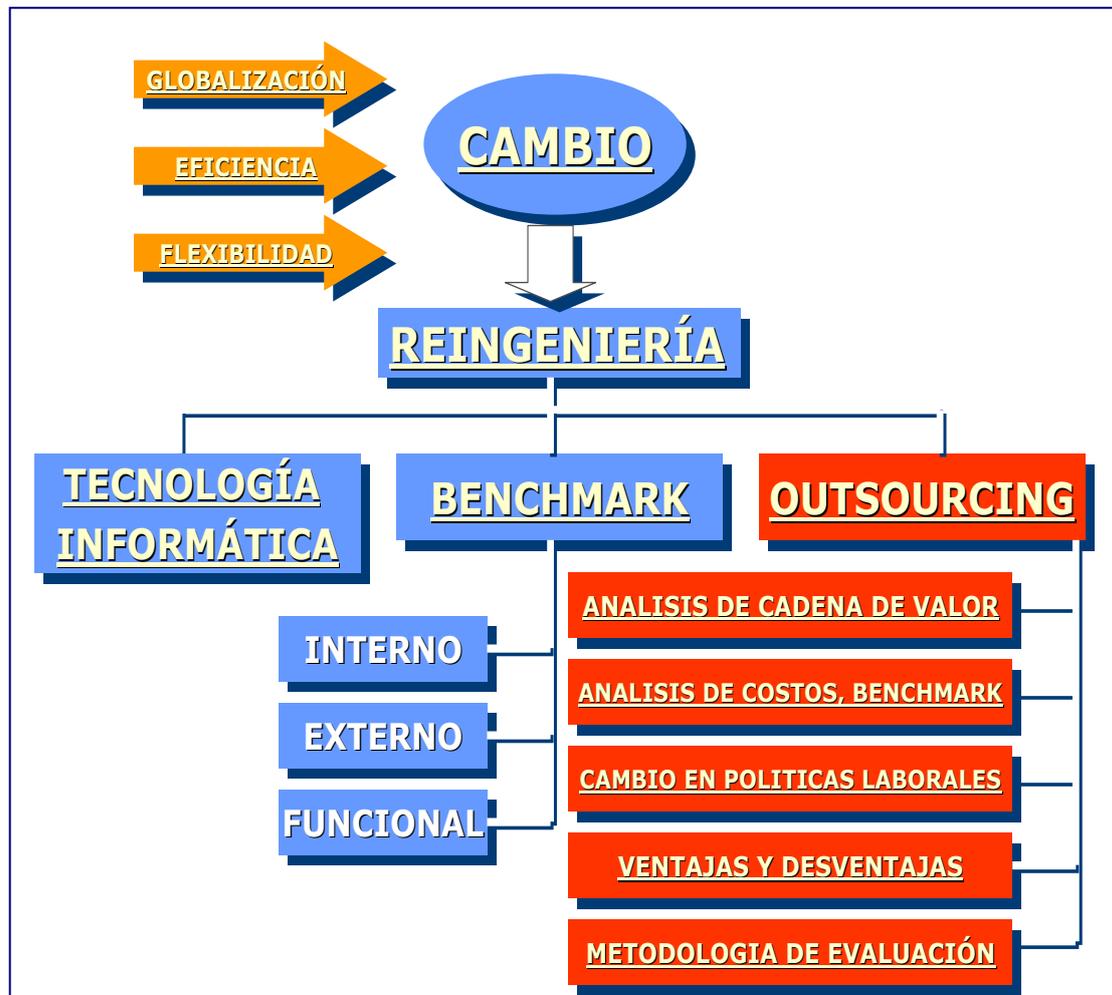
Si bien se ha demostrado que existen riesgos latentes de elegir esta opción sin haber llevado a cabo un análisis y evaluación profundos, ya que en caso de no alcanzar las mejoras esperadas del servicio, probablemente los costos erogados, más los costos para volver a incorporarla internamente pueden representar un serio problema estratégico y financiero para la empresa, el Outsourcing se postula como una herramienta con amplias posibilidades de éxito y mejoras en la posición financiera.

Aunque existen algunas investigaciones, principalmente traducidas de experiencias e instrumentación práctica del Outsourcing en Estados Unidos y otros países europeos, cabe aclarar que la herramienta es susceptible de ser aplicada en nuestro país, siempre y cuando las organizaciones nacionales lo evalúen y adapten al enfoque del mercado, así como al contexto cultural, social, legal y político de nuestro país.

1. LA REINGENIERÍA, EL BENCHMARK Y EL OUTSOURCING: UN ENFOQUE TEÓRICO

A continuación y con el fin de esquematizar el proceso de análisis teórico de los conceptos a investigar, se muestra en la figura 1.1 el mapa conceptual que sirvió como guía de análisis y evaluación del Outsourcing como una herramienta de la Reingeniería y que, apoyado en conceptos como el Benchmark, así como en la tecnología informática se postula como una herramienta que puede potenciar la mejora en los costos y gastos financieros de una organización.

Figura 1.1 Mapa Conceptual



Fuente: Elaboración propia.

En síntesis y con objeto de no profundizar en temas que se analizan más adelante, se puede considerar que la globalización, la eficiencia y la flexibilidad, fomentan un cambio acelerado para las organizaciones, las cuales pueden optar por la Reingeniería como una herramienta administrativa que puede ayudarles a hacer frente a dichos cambios radicales.

La Reingeniería por su parte, se apoya en herramientas como la tecnología informática, el Benchmark y el Outsourcing para lograr los cambios estructurales, así como el logro de mejores resultados financieros para las organizaciones que la utilicen.

En particular el Outsourcing es una de las herramientas de la Reingeniería que ha demostrado ser una de las que, por medio del análisis de la cadena de valor, de una buena planeación, de la utilización del Benchmark y de la tecnología informática, así como de la aplicación de una metodología de evaluación, puede representar una atractiva estrategia financiera para el logro de mejores resultados organizacionales.

En los apartados siguientes, se analizan y evalúan cada uno de estos conceptos, con el fin de considerarlos como evidencia para la contrastación de las hipótesis que se plantearán dentro de capítulo que describe el marco metodológico.

1.1. La Reingeniería como respuesta al cambio en el contexto competitivo actual de las organizaciones

El punto de partida para el presente estudio se basa en la premisa del cambio como un factor constante que afecta tanto a los individuos, como a las organizaciones sociales y comerciales.

Considerando que esta constante de cambio hace que las organizaciones económicas o empresas, se vean afectadas y tengan que reaccionar para permanecer compitiendo dentro del mercado, es que se hace necesario contar con teorías, técnicas y metodologías estructuradas que permitan adaptarse al entorno (tanto interno como externo), por lo que a lo largo del estudio se evaluará si la Reingeniería representa una de estas metodologías que pueden

permitir una adaptación eficiente al cambio, así como las herramientas que utiliza dicha metodología para lograrlo, particularmente el concepto que denominaremos: Outsourcing.

1.2. El cambio en las organizaciones

Como señalan Margulies y Wallace (1989), en su libro “El cambio organizacional”, desde la última parte del siglo XX se vive un fenómeno de cambio constante y rápido, en comparación a otras etapas históricas de transición.

Describen que los agigantados avances tecnológicos y científicos, así como el cuestionamiento de las estructuras y paradigmas actuales, han llevado a todos los individuos y organizaciones a darse cuenta de que no se puede detener este acelerado cambio y se debe aprender a vivir con él, así como a dirigir dicho cambio para contar con satisfacción, significado y utilidad.

Señalan también que en el ambiente actual, una organización que desea sobrevivir, debe contar con una capacidad de auto renovación continua, que les permita identificar cuándo deben cambiar, así como disponer de las capacidades necesarias para visualizar el contexto y adelantarse para provocar o impulsar el cambio, resultando mayormente beneficiadas por el mismo.

Margulies y Wallace (1989), indican que a pesar de los avances tecnológicos y científicos, las organizaciones modernas conocen más respecto a cómo resistir o impedir el cambio, en lugar de conocer el cómo iniciarlo y fomentarlo.

Por otro lado, un cambio integral dentro de la organización o cambio organizacional, “*es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización*” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002: 316).

Estos autores indican que, como el entorno genera constantes modificaciones dentro de la organización, la adopción de un método de producción más eficiente, generará una alteración

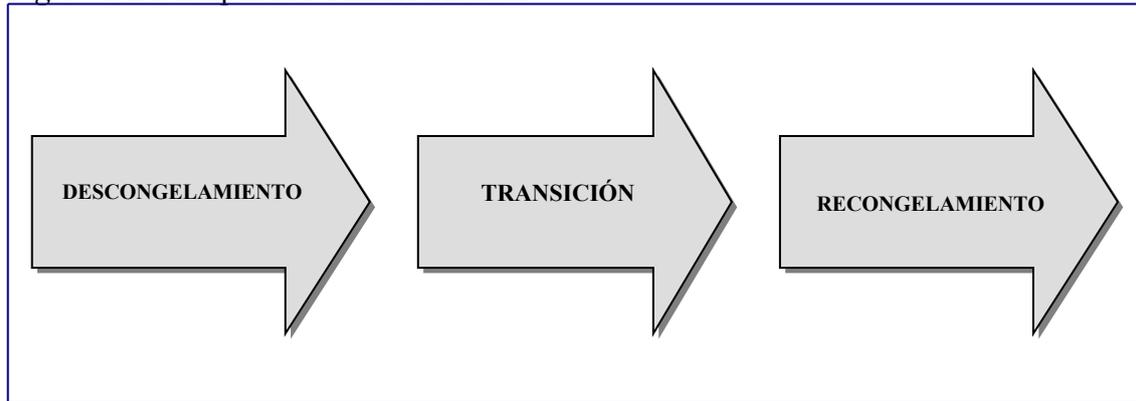
organizacional importante. Consideran que en cuanto al grado o intensidad del cambio, en su concepción más básica y teórica, existen cuatro tipos de cambio organizacional, los cuales se describen brevemente a continuación:

Cambio Radical: Representa ajustes importantes como el cambio de estructura organizacional, fusiones, escisiones, etc. Señalan que este tipo de cambios son poco frecuentes en la vida de una organización y para realizarse exigen mucho tiempo y dedicación. Generalmente son originadas por cambios en el entorno, disminuciones constantes en el desempeño y productividad, modificaciones importantes en la constitución de la plantilla del personal o por la combinación de alguna o todas las anteriores.

La Reingeniería surge como un método para responder principalmente a este tipo de cambio, en el que es necesario volver a analizar y estructurar las funciones y procesos organizacionales desde sus bases, para hacerlos más eficientes y acordes a las expectativas del entorno competitivo y de sus clientes.

La figura 1.2.1 suele utilizarse para esquematizar el cambio radical. Este modelo fue introducido hace más de 50 años por el científico social Kurt Lewin y de manera general divide el proceso en tres etapas:

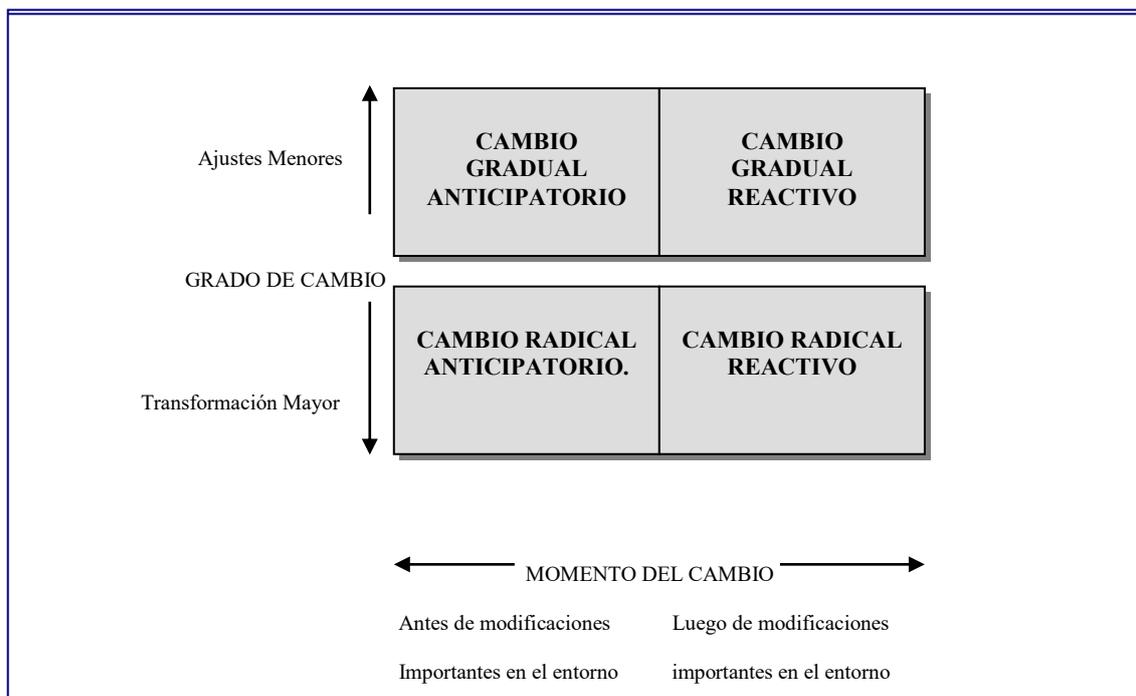
- I. **Descongelamiento:** Se refiere a la planeación y preparación para el cambio por parte de los administrativos, para convencer a todo el personal de la necesidad del cambio, así como para reducir la resistencia.
- II. **Transición:** Es la fase donde se generan la mayoría de las modificaciones como tales.
- III. **Recongelamiento:** Después del cambio se deberá vigilar que los resultados se apeguen a lo deseado, para evitar que se vuelva a reincidir en la aplicación de prácticas anteriores al cambio y lograr que el personal se apegue a la nueva forma de trabajar y se consolide en torno a ella.

Figura 1.2.1 Etapas del Cambio Radical

Fuente: Kurt Lewin en Hellriegel, Jackson, Slocum (2002, p.317).

Además de considerar la magnitud del cambio, Hellriegel et al. (2002) consideran que existen diferencias en el momento en que se presentan, ya sean antes o después de un cambio importante en el entorno (interno o externo), y que van ligadas a la intensidad del cambio, ya sean radicales (generalmente como respuesta a las situaciones de crisis) o paulatinos (que se presentan de manera más planeada y manejable).

A continuación, en la figura 1.2.2, se muestra un esquema en el que se observan las combinaciones de grado y momento, que dan lugar a los distintos tipos de transformación:

Figura 1.2.2 Tipos de Cambio Organizacional

Fuente: Hellriegel et al (2002, p.318).

Cambio Gradual: Es un proceso paulatino de evolución con pequeñas modificaciones sucesivas. Significa que después de un periodo, la acumulación de esos pequeños cambios pueden llevar a cambios mas grandes o a una modificación organizacional completa, pero mientras, se van dando a manera de revisiones y mejoras.

Cambio Reactivo: Se presenta cuando una empresa es forzada a transformarse por la influencia de algún factor de su entorno, ya sea interno o externo. Estos cambios generalmente son originados por los movimientos de la competencia, así como por los avances tecnológicos que se presentan en el entorno.

Este cambio a su vez puede ser gradual o radical, según el contexto y situación particular de cada empresa.

Hellriegel et al. (2002), señalan que los cambios reactivos pueden requerir de un rediseño o reestructuración organizacional en respuesta a una crisis, analizando y modificando procesos que inciden en las bases de la organización.

Cambio Anticipatorio: Se da cuando la alta gerencia prevé sucesos o movimientos en el entorno, y se adelanta para instrumentar modificaciones.

Las empresas acostumbradas a liderar este tipo de cambios, continuamente adaptan sus políticas y prácticas, e introducen mejoras tecnológicas y mejores prácticas para satisfacer a sus clientes.

Generalmente este cambio es gradual, y en caso de determinar que se requieren modificaciones fundamentales de la organización, se pueden planear con más cuidado y seguridad, e instrumentarse de forma gradual.

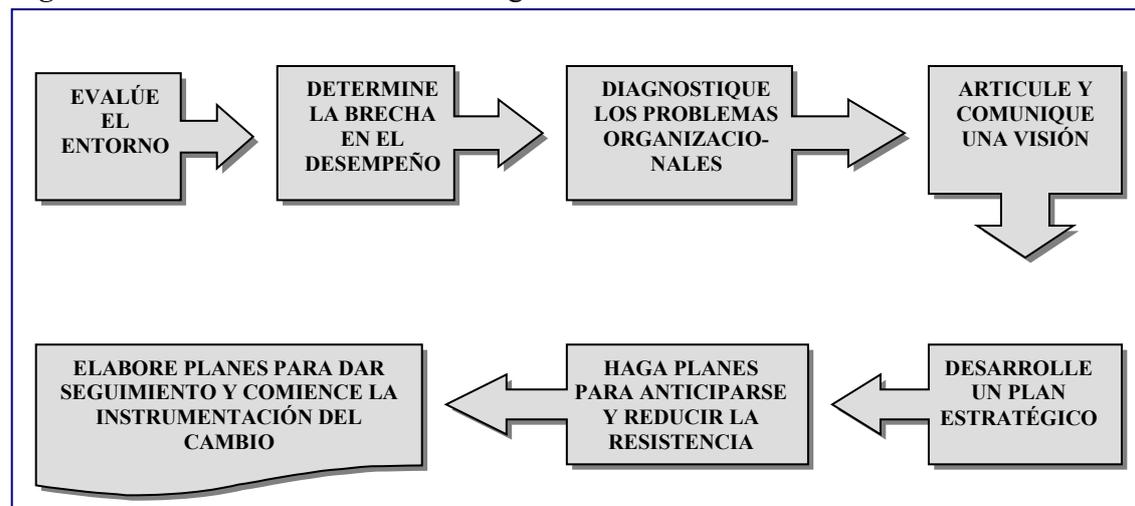
Generalmente este sería el ideal a seguir por parte de casi cualquier tipo de organización, ya que si se tiene la precaución de anticiparse a los cambios, la organización se puede ubicar en una posición de liderazgo o ventaja competitiva respecto a los demás, pudiendo influir incluso en la manera y orientación en que se puede dar cada uno de los cambios en el sector.

Hellriegel et al. (2002), señalan que con base en las premisas anteriores, el cambio puede efectuarse de manera no planeada, en la que siempre aparecerá un componente de desorden y caos, que es difícil de controlar y manejar; o de manera planeada y ordenada, con un menor porcentaje de desorden y errores.

Consideran que si el cambio se realiza por medio de un proceso planeado, es más fácil descongelar a la organización y convencer a la gente de la necesidad del cambio e involucrarla para que acepte participar de manera consciente y propositiva en la planeación, así como en la toma de decisiones más adecuadas para la organización en su conjunto.

Los autores indican que existe la necesidad de realizar una planeación del cambio organizacional con base en la figura 1.2.3, para minimizar, así como controlar las fallas y situaciones de caos inherentes a cualquier proceso de cambio:

Figura 1.2.3 Planeación del cambio organizacional



Fuente: Adaptado de Hellriegel et al. (2002, p.321).

Una vez que se tiene una planeación para el cambio, Hellriegel et al. (2002), puntualizan que se puede utilizar uno de los siguientes métodos para instrumentarlo y aplicarlo en la práctica:

- a) Método basado en la tecnología: Busca centrar u orientar el cambio en los flujos de trabajo, métodos de producción, materias primas y sistemas de información.

- b) Método de rediseño organizacional: Está mas orientado a cambiar la estructura interna de la organización (Reingeniería), por medio del rediseño de departamentos, la reasignación en la toma de decisiones, y reorganizar las áreas o funciones de la empresa para hacerlas más efectivas, aprovechando sus ventajas competitivas en relación a las de sus competidores y reasignando o tal vez, subcontratando las funciones de apoyo a un proveedor externo por medio del Outsourcing.
- c) Método Basado en las tareas: Se orienta a generar el cambio y hacerle frente por medio de la modificación de responsabilidades y tareas, por medio de la simplificación de puestos o del enriquecimiento, según se requiera.
- d) Método orientado a las personas: En este caso se busca generar y enfrentar el cambio por medio de la mejora de competencias, habilidades y niveles de desempeño de los empleados, que permitirán mejorar las actitudes, resultados y expectativas integrales de la organización.

Por otro lado, los creadores e impulsores del concepto de Reingeniería, Hammer y Champy (2003), consideran que las empresas se preocupan cada vez más por el cambio.

Cuestiones como reestructuración, reorganización, reorientación, nuevas tecnologías, formas de distribución y de organización, a diferencia de hace algunos años, son cada vez más utilizados en el contexto económico y financiero actuales.

Todas las empresas, forzosamente se ven involucradas en el cambio, ya sea por iniciarlo o por verse afectadas por él, ya que ninguna organización puede controlar el entorno en que se encuentra.

Estos autores señalan que actualmente, el cambio es parte de la vida diaria de las organizaciones, y como respuesta, éstas buscan constantemente alcanzar mayores niveles de productividad, calidad, innovación, rapidez en respuesta y satisfacción del cliente.

Como señalan Grouard y Meston (1996), el cambio no es un estado natural para las organizaciones, ya que están diseñadas para producir, comercializar sus productos, satisfacer a sus clientes y generar el mayor valor posible a sus accionistas; no para cambiar constantemente.

Hammer y Champy (2003), consideran que en la actualidad, el funcionamiento no es sinónimo de cambio, sino a la inversa, por lo que las organizaciones tratan de controlar el desorden interno originado por el cambio, utilizando los sistemas existentes para adaptarlos al funcionamiento y no al cambio.

La mayoría de las empresas que han logrado consolidar y perfeccionar su estructura organizacional, son generalmente las que más problemas presentan para adaptarse al cambio, ya que al tener todo tan organizado y controlado, se dificultan los tiempos de reacción y adaptación al cambio.

Actualmente, el hecho de contar con una rápida capacidad de adaptación al cambio, representa una ventaja competitiva para cualquier organización.

El origen más común para tener un retraso en la respuesta al cambio, es la falta de previsión o de anticipación por parte de la dirección, y es este retraso el que puede llevarnos a ver el cambio como algo negativo y agresivo para la organización, así como para sus integrantes.

Hammer y Champy (2003), también señalan que en muchas ocasiones, los directivos asumen la necesidad de cambiar, pero no toman una decisión definitiva para no asumir riesgos vinculados con el cambio, o pueden llegar a tomarla, pero no están capacitados para estructurar un proceso de cambio y reestructuración de manera eficiente y efectiva.

En este caso, la Reingeniería, por medio de una de sus más importantes herramientas: el Outsourcing, representa una opción atractiva para los altos directivos, al fungir como una oportunidad de deshacerse de funciones no medulares o primordiales, para que sea un

proveedor especializado, el que se preocupe por cumplir con la eficiencia y estándares requeridos por el contratante, al tiempo que la organización puede centrar sus esfuerzos en cambiar y adaptar la organización en las funciones principales y estratégicas.

1.3. La necesidad de flexibilidad en las organizaciones para el logro de la adaptación al cambio y el éxito financiero

Las empresas requieren flexibilidad para ajustarse a los cambios constantes en el mercado. Deben tener capacidad para mejorar el precio de la competencia, lanzar mejores productos y mantener vigentes los que ya tiene.

Las empresas que se confían en su posición de solidez momentánea y se estructuran en torno a principios rígidos y paradigmas inamovibles, corren el riesgo de quedarse rezagadas en relación a sus competidores y finalmente quedar fuera del competido mercado actual.

Es imperativo que las organizaciones conformen estructuras y políticas que les permitan, además de contar con una base estructural sólida y consistente, ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los constantes cambios del entorno competitivo.

Como aseguran Hammer y Champy (2003), en muchos casos, lejos de encontrar dicha flexibilidad, encontramos organizaciones rígidas, pesadas, con falta de creatividad, eficiencia, así como de competitividad para atender eficientemente las necesidades de sus clientes, que se preguntan porqué se están viendo afectados sus resultados productivos y financieros.

Aunque el concepto de flexibilidad puede resultar sencillo de entender en la teoría, en la práctica organizacional, no resulta ser tan fácil de aplicar, ya que puede entrar en conflicto con esquemas administrativos de aplicación contemporánea, como son la estandarización de procesos, la economía de escala, la división del trabajo y la disminución de costos por medio de la utilización de la producción en serie.

En el contexto empresarial de nuestro país, los conceptos anteriormente mencionados, todavía se encuentran muy arraigados en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), lo que ocasiona que las nuevas tendencias administrativas derivadas de la Reingeniería, todavía sean percibidas como de difícil adaptación e instrumentación, lo que origina una falta de flexibilidad efectiva para entrar en el competitivo mundo internacional de los negocios, situación que está dejando a nuestras empresas en una posición competitiva deficiente con respecto a los grandes consorcios nacionales y empresas trasnacionales.

La Reingeniería plantea que la flexibilidad no significa desorganización o falta de estructuración, sino más bien un tipo de organización o estructura que se centre en consolidar y adaptar constantemente las ventajas competitivas, así como las actividades en que la organización es especialista y genera valor a los productos y/o servicios que ofrece, al tiempo que procura el máximo de flexibilización en las actividades de soporte.

1.4. La Globalización como fuerza impulsora para la aplicación de la Reingeniería de procesos

Para Hernández y Velázquez (2003), el fenómeno de la globalización representa un proceso de integración mundial del comercio, las inversiones, los flujos de capital, los mercados (de bienes, servicios y capital) y también, de aspectos culturales, ambientales, sociales y políticos,

Para estos autores, existen dos fuerzas que han sido las principales impulsoras del fenómeno de la globalización, el progreso tecnológico y la liberación de los mercados.

Como señalan Gottwald y Hemmer (1998: 1, en Hernández y Velázquez, 2003), *“la globalización es una palabra clave frecuentemente utilizada que se asocia con el temor al desempleo, al aumento de las desigualdades y la declinación social. (...) Para otros, (el fenómeno) es considerado como la gran oportunidad de los años recientes, para llevar el*

progreso del Hombre a los rincones más alejados del mundo, con el objeto de beneficiarlos a todos”

En resumen, la afirmación anterior nos deja ver la dualidad del concepto, así como sus diferentes acepciones, relacionadas directamente con el interlocutor que ha vivido el fenómeno de una u otra manera.

También para Hernández y Velázquez (2003), la globalización económica se caracteriza por un nuevo régimen de división del trabajo, en la que los procesos productivos se pueden dividir en funciones que pueden ser trasladadas para su ejecución a diferentes ubicaciones, obteniendo una ventaja comparativa por la utilización de la mano de obra semi-calificada o incluso altamente especializada, generando una transferencia de operaciones de los países del norte a los del sur, que ha derivado en un importante crecimiento del comercio “intraindustrial” e “intraempresa”.

El mayor nivel y eficiencia en la tecnología, comunicaciones y transportes, así como la reducción de sus costos son los factores que han permitido una consolidación de proceso de globalización en nuestros días.

En nuestro país el proceso de globalización comenzó a asimilarse y se le hizo frente hasta mediados de la década de los ochenta (Hernández y Velázquez, 2003), cuando se introdujeron programas de estabilización y ajuste, para superar los desequilibrios fiscales y de economía (interna y externa), que se originaron desde la década de los sesentas y que llevaron al país a una serie de crisis importantes que lo forzaron a involucrarse en el proceso de globalización, de manera acelerada y no siempre con los recursos y resultados deseados.

Aunque no existe un acuerdo general respecto al concepto de Globalización, que sea aceptado mundialmente, Erick Román Sánchez, maestro en Cooperación para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, señala en su artículo “Desarrollo humano e Institucional en América Latina” (2002), que la globalización “*es un proceso de*

integración de las distintas actividades humanas (sobre todo las que tienen que ver con la producción, el comercio, los flujos financieros, las redes de información y las corrientes culturales), lo que está permitiendo que el mundo se perciba cada vez más pequeño (FMI, 1997)”.

(<http://www.globalizacion.org/globalizacion/BreveResumenGlbz.htm> 12 de Septiembre de 2005)

En el mismo artículo indica que, aunque en los últimos años se ha escuchado con mayor frecuencia el concepto, éste tiene su origen en las primeras civilizaciones humanas, cuando empezaron a relacionarse para satisfacer sus necesidades de alimento.

Indica que para entender el contexto y evolución histórica de la globalización, debemos entender que existen dos grandes momentos u olas globalizadoras en la historia reciente de la humanidad.

La primera “ola” inicia con el descubrimiento de América (1492), ya que detona la idea global, por el hecho de incluir un nuevo continente en la dinámica comercial, económica y política de Europa.

Esta integración se reafirma con el auge del mercantilismo (1500-1800), y se acelera con la Revolución Industrial en Inglaterra (1783-1800), que impulsa la adopción del sistema capitalista, así como la explosión industrial que originó, para las grandes potencias, la necesidad de contar con territorios mas allá de sus fronteras, primero para obtener de ellos materias primas y después para convertirlos en mercados emergentes para la colocación de los excedentes de producción.

A partir de estos sucesos, se comienza a vivir de manera mas intensa una “interconexión económica” que contó con fases de auge y caída, inherentes al esquema cíclico del capitalismo, durante el siglo XIX e inicios del siglo XX.

La primera “ola” globalizadora llegó a su fin unos años antes de que iniciara la Primera Guerra Mundial, ya que los países comenzaron a detectar tensiones en el ámbito internacional, por lo que decidieron protegerse, por medio del aislamiento del resto del

mundo, estableciendo barreras arancelarias al comercio y promoviendo también un creciente nacionalismo que originó una tendencia hacia el consumo de la producción nacional (interna).

La segunda “ola” globalizadora se origina al final de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), cuando los países vencedores, principalmente Estados Unidos e Inglaterra, se muestran interesadas en reanudar el proceso de globalización, impulsadas en gran parte por intereses económicos y de intervención en la “reconstrucción” de los países vencidos.

Román (2002), señala que la Conferencia de Bretton Woods, convocada en junio de 1944 para crear un nuevo orden económico que permitiera la globalización de las naciones, fue la que detonó esta segunda ola, a partir de la cual se crearon instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), así como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), conocido desde 1995 como Organización Mundial del Comercio (OMC), para establecer reglas y directrices que favorecieron las relaciones comerciales y de inversión en el mundo.

A partir de la década de los 70's, la globalización se ve impulsada en el terreno financiero gracias al rápido desarrollo tecnológico en la información y comunicaciones, que permitió contar con información e instrumentos que potenciaron el movimiento de inversiones en todo el mundo durante los 365 días del año y las 24 horas del día, fomentando la especulación en las diferentes bolsas de valores del mundo.

Román (2002), concluye que la primera “ola” se centró más en aspectos productivos y comerciales impulsados por los Estados, mientras que la segunda se centró más en el campo financiero y especulativo, aprovechando los avances tecnológicos que se han venido presentando, pero a costa de crisis recurrentes en algunas naciones y por encima del control de los Estados.

Con base en lo anterior y según el mismo autor, el concepto de globalización no es sencillo de analizar, ya que es resultado de una influencia multifactorial, en el que no podemos asegurar que la globalización es la solución a todos los problemas económicos del mundo, pero tampoco podemos asegurar que originará catástrofes inevitables para todas las naciones en el futuro.

De manera general Román (2002), indica que dentro de los beneficios que acarrea la globalización, encontramos un mayor desarrollo de las tecnologías de información y acceso a mayor información a menor costo, lo que ha llevado a la humanidad a tener mayor conciencia de su entorno, una mayor participación y acceso a la vida social- económica, así como la conformación de una conciencia universal respecto a los derechos humanos.

Pero en el extremo contrario encontramos los riesgos o aspectos negativos que puede acarrear la globalización, que se resumen en la consideración de que es un proceso desigual que impide a todos los pueblos acceder a él y verse beneficiados en proporción similar, ya que existen potencias y grandes empresas transnacionales, que son las que concentran el 80% del comercio internacional y son las que se ven mayormente beneficiadas por los procesos de globalización que hemos vivido en los últimos años, ya que además tienen el potencial económico para determinar subvenciones que complican aún más a los países emergentes el poder competir de manera equitativa en el mercado.

Aunado a lo anterior, aunque si existe una “libertad” de tráfico del capital, no existe para las personas, ya que muchas de las grandes potencias siguen impidiendo la migración con políticas cada vez más exigentes y radicales, apoyadas supuestamente en su intento por limitar y controlar aspectos como el narcotráfico y el terrorismo.

En conclusión, se puede determinar que la globalización es un proceso que se ha acelerado y difundido más en las últimas décadas, y es el que está originando cambios en la estructura de los mercados locales e internacionales.

Este concepto es el que está originando cambios, cada vez mas rápidos y drásticos en la forma de hacer negocios y en la forma de estructurar la cadena productiva de las organizaciones, ya que si bien anteriormente se buscaba al mejor proveedor y distribuidor local, actualmente se está presionando a las organizaciones a buscar el mejor proveedor y distribuidor en cualquier parte del mundo, con el fin de obtener los costos y competencias que los hagan más competitivos para permanecer en este complejo mercado, que cada vez se internacionaliza más.

1.5. La Eficiencia como indicador competitivo que presiona a las empresas a mejorar sus resultados productivos y financieros

También desde hace algunos años, el concepto de eficiencia se ha manejado como una “moda” en el sector productivo y de servicios, aunque tal vez no se ha entendido bien su significado bajo el contexto competitivo actual. La eficiencia no es simplemente hacer mas cosas o hacerlas más rápido, sino que involucra una noción más apegada a las razones matemáticas, en las que con base en un determinado número o capacidad de recursos productivos, se puede obtener un nivel óptimo de resultados cuantitativos y cualitativos.

Para de León y Jiménez (2004), el concepto tradicional de eficiencia, visto desde el punto de vista económico, se refiere al hecho de maximizar los resultados productivos u operativos con base en un conjunto de restricciones y factores de producción determinados y es lo que denomina como “eficiencia optimizante”.

Señalan también que un ejemplo tradicional de la eficiencia optimizante en la economía, se encuentra en la teoría neoclásica de la firma, que indica que una firma maximiza su producción cuando alcanza el máximo nivel de producción y se satisface estrictamente una restricción presupuestal.

Mizala, Romaguera y Farren (1998), en un estudio de la eficiencia técnica para la Universidad de Chile, señalan que existen dos tipos de eficiencia: (i) la eficiencia en la asignación de recursos, que se refiere a la capacidad de las unidades de toma de decisiones (DMU's) para combinar adecuadamente sus insumos dados los precios relativos de éstos y, (ii) la eficiencia técnica, que es la capacidad de las DMUs de generar el máximo producto dado un determinado nivel de insumos, (http://www.webmanager.cl/prontus_cea/cea_1998/site/asocfile/ASOCFILE120030402123014.pdf 12 de septiembre de 2005).

Los autores también señalan que se ha discutido mucho respecto a la medición de la eficiencia técnica, e indican que en particular Farrel (1957), en sus trabajos de medición de la eficiencia productiva señala que la importancia radica en determinar si se puede incrementar la producción de un determinado producto o servicio por el simple hecho de incrementar la eficiencia, sin la necesidad de incrementar insumos y recursos para su producción.

También señalan que Lowell (1993) justifica dicha medición de la eficiencia ya que permite ordenar y evaluar las unidades de toma de decisiones (DMU's), para posteriormente diseñar mecanismos que incentiven las mejores DMU's y las políticas organizacionales para mejorar los niveles de eficiencia productiva.

“Uno de los primeros en definir la eficiencia técnica fue Koopmans (1951), el cual la definió como un vector compuesto por insumos y productos, donde es tecnológicamente imposible incrementar algún producto (y/o reducir algún insumo) sin simultáneamente reducir algún otro producto (y/o incrementar algún otro insumo). Por su parte, Debreu (1951) y Farrell (1957) desarrollaron índices de eficiencia técnica. Debreu (1951) fue el primero en diseñar una medida de eficiencia productiva a la que llamó “coeficiente de utilización de recursos”. La medida sugerida es el cociente entre el costo del nivel óptimo (o eficiente) de insumos y el costo de los insumos efectivamente utilizados. Farrell (1957) propuso medir la eficiencia productiva comparando el producto óptimo y el producto efectivo”. (http://www.webmanager.cl/prontus_cea/cea_1998/site/asocfile/ASOCFILE120030402123014.pdf 12 de septiembre de 2005).

1.5.1. Matriz de la Eficiencia

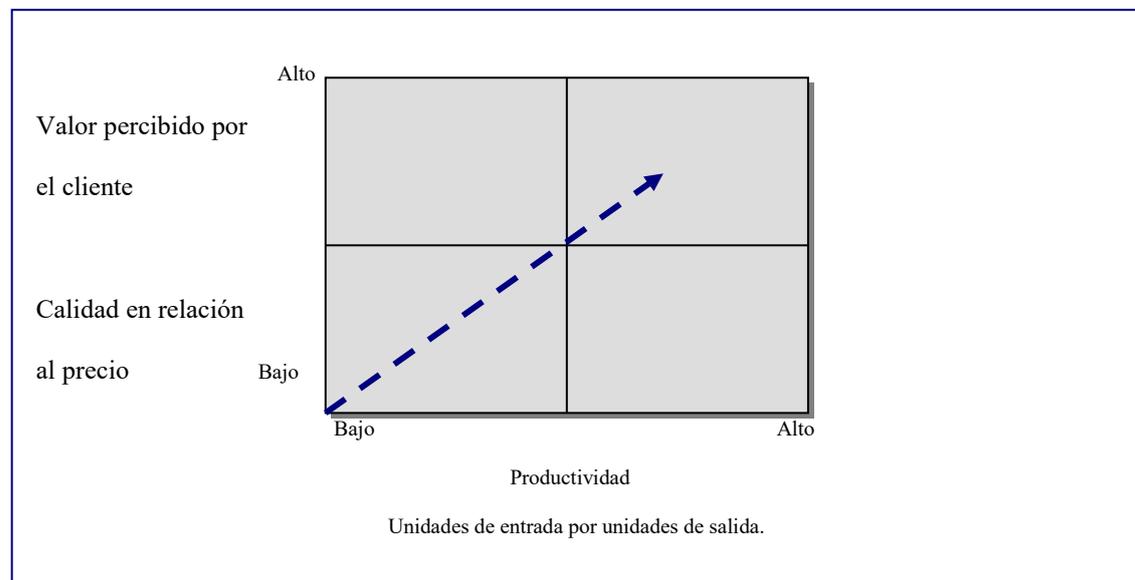
La Matriz de la Eficiencia muestra dos dimensiones de la eficiencia: la productividad y el valor percibido por el consumidor.

Bengt (1995) indica que la productividad busca obtener la mayor producción posible con la menor cantidad de recursos. Mientras tanto, el valor percibido por el cliente busca el mayor grado de satisfacción para los consumidores, en relación al precio erogado.

El Benchmarking puede ser utilizado para aplicarse en ambas variables para compararlas con las de empresas que están obteniendo los mejores resultados.

En la figura 1.5.1 se muestran las variables que influyen para la determinación de la matriz de la eficiencia en el que se muestra la tendencia o trayectoria que sigue mejora de los niveles de eficiencia.

Figura 1.5.1 Matriz de la Eficiencia



Fuente: Bengt (1995,p. 3).

Ligando el concepto de eficiencia a la presente investigación, se puede señalar que, sin afectar la percepción de valor recibido por el cliente, las organizaciones deben buscar lograr el máximo resultado financiero con base en un presupuesto dado. En muchas ocasiones, la Reingeniería, por medio del Outsourcing, puede representar esa interesante herramienta para reducir los costos, al tiempo que se accede a un proveedor especializado de servicios de soporte; lo que necesariamente y si se hace de manera programada y controlada, llevará a la

mayoría de las organizaciones a lograr una mejor posición financiera, así como el logro de mayores estándares de eficiencia.

1.6. La Reingeniería de procesos de negocios como respuesta al cambio global y las exigencias de eficiencia y competitividad en los procesos productivos actuales

Michael Hammer, en su libro “Reengineering de Corporation”, señala que:

“todas las organizaciones deben estar buscando la flexibilidad, la habilidad para ajustarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, sin exceso de recursos para poder superar cualquier precio de la competencia, innovar lo suficiente para mantener sus productos y servicios tecnológicamente al día y los suficientemente dedicada para entregar máxima calidad y servicio al cliente” Hammer (1992) en Rothery y Robertson (1997, p. 12).

Los creadores e impulsores del concepto de Reingeniería Hammer y Champy (2003), indican que el concepto significa empezar desde cero o empezar de nuevo. Consideran que la Reingeniería significa abandonar procedimientos establecidos desde hace mucho tiempo y examinar otra vez, las necesidades que requiere el trabajo para crear un producto o servicio que ofrezca valor y satisfacción al cliente.

Como definición formal, señalan que la Reingeniería es: *“la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”* Hammer & Champy (2003, p.34).

Muchas organizaciones han comprobado que el hecho de ajustar o “parchar” procesos y procedimientos existentes que no son efectivos en el fondo, lejos de solucionar conflictos estructurales, de productividad y de posicionamiento de la organización, únicamente sirven para resolver momentáneamente problemas que tienen un trasfondo más importante.

La Reingeniería plantea la necesidad de que, en caso de que una organización detecte señales de falta de productividad, ineficiencia y deficiencia en los resultados financieros, debe volver a sus inicios y determinar de manera comparativa (generalmente por medio del Benchmarking), cuales son las actividades que le dan valor al producto o servicio que

ofrecen a sus clientes finales, para así, estructurar sus procesos y actividades para eficientar la generación de valor y reducir los costos de operaciones mal estructuradas, repetitivas o de apoyo que no son medulares para la organización (generalmente por medio del Outsourcing).

1.6.1. Antecedentes de la Reingeniería

Como señalan también Hammer y Champy (2003), durante más de 100 años, las organizaciones han construido organizaciones y seguido preceptos administrativos que, aunque en su momento fueron efectivos y funcionaron para lograr los objetivos financieros de las organizaciones, actualmente ya no son aplicables bajo la misma metodología y contexto global.

La globalización, utilización de tecnologías avanzadas y la creciente exigencia de los clientes, son factores que han originado que las “viejas” prácticas administrativas ya no sean efectivas en el contexto competitivo actual.

Según Hammer y Champy, en la actualidad, la mayoría de las empresas, se estructuran y organizan con base en los principios del prototipo de fábrica de alfileres, propuesto por el filósofo y economista Adam Smith, descrito en su libro “La Riqueza de las Naciones” en 1776, quien señaló que el avance tecnológico derivado de la Revolución Industrial, en el que explicó el principio de la “división del trabajo”, para lograr aumento en la productividad y disminución de costos, representaba el “detonante” para todas las empresas que quisieran ser productivas.

Smith comenta en su libro, que investigó y observó que si se dividían las funciones para que cada trabajador hiciera una o dos actividades cuando mucho, así como de manera constante y seriada, la producción en una fábrica de alfileres se incrementaba por un factor exponencial.

Smith señaló que:

“la ventaja se debe a tres circunstancias distintas: en primer lugar, al aumento de destreza de todos los obreros; en segundo lugar, al ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra; y, por último, al invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos” Hammer & Champy (2003, p.13).

Los estadounidenses fueron los primeros en adoptar y utilizar en la práctica los principios de Smith.

Para mediados del siglo XIX se registró un alto grado de explosión demográfica, principalmente en las ciudades de Filadelfia y Nueva York, el cual ocasionó un importante impulso para el mercado nacional y el surgimiento de fábricas por todo el territorio norteamericano, así como al establecimiento de líneas férreas que permitieron un transporte más eficiente de productos.

Esas primeras compañías ferroviarias fueron las que tuvieron que idear y crear esquemas burocráticos para sincronizar el movimiento de sus máquinas, así como las operaciones de carga y entrega de cargamentos, por medio de una administración con esquemas establecidos y rígidamente estructurados.

Hammer y Champy (2003), en su libro señalan que los siguientes grandes pasos en la evolución de las organizaciones industriales se dieron a inicios del siglo XX, gracias a Henry Ford y Alfred Sloan.

Henry Ford retomó y mejoró el concepto de Adam Smith respecto a la “división del trabajo” adaptándolo a pequeñas tareas repetitivas por medio de la línea de montaje móvil, en la que cada trabajador, en lugar de dedicarse al armado integro de un auto, se dedicaba a colocar solo una pieza y pasaba de un puesto de montaje a otro, haciendo los puestos mas sencillos, pero a la vez, originando una complicación en la administración y supervisión de todo el personal, así como la coordinación para el logro de los resultados deseados.

Posteriormente señalan que Alfred Sloan, sucesor de William Durant, fundador de General Motors, fue quien eficientó el esquema de trabajo propuesto por Ford, derivando en el modelo que actualmente se conoce como producción en serie. Sloan creó divisiones más pequeñas, supervisadas por gerentes corporativos, por medio del análisis de cifras de producción y finanzas, dejando las cuestiones técnicas a los especialistas, complementados por la asesoría de los nuevos especialistas de marketing y finanzas.

El siguiente paso para el desarrollo y evolución de las organizaciones se dio en Estados Unidos desde la Segunda Guerra Mundial, y hasta la década de los 60's, en el que la explosión en la demanda de bienes y servicios, generó un crecimiento acelerado e hizo que los modelos aplicados se adaptaran a las necesidades del mercado.

Lo anterior se derivó de las etapas de depresión y guerra, en las que los consumidores se vieron privados de muchos productos y servicios, por lo que en la etapa de la post-guerra, cuando las empresas comenzaron a ofrecer una amplia oferta de productos y servicios, los consumidores comenzaron a demandar una gran cantidad de ellos, aun sin tener muy en cuenta aspectos como calidad, precio y servicios de post-venta.

Para esta época, la administración debía comenzar a preocuparse por contar con una capacidad suficiente para abastecer la creciente demanda del mercado, pero al mismo tiempo debían cuidar el exceso de capacidad o producción, por lo que la administración tuvo que comenzar a utilizar sistemas más complejos como los fueron los de presupuestos, planeación y control.

Derivado de lo anterior, se creó y conformó en su totalidad la estructura organizacional de tipo piramidal, en la que existía un alto grado de escalabilidad y posibilidad de crecimiento productivo, y en la que según las necesidades, se iban agregando empleados en las bases y posteriormente supervisores en los respectivos niveles jerárquicos necesarios para mantener

un esquema estructurado y rígido de control, en el que la capacitación de los niveles básicos, era mínima para la ejecución de actividades repetitivas.

Todas estas acciones y tendencias llevaron a las organizaciones a conformar una burocracia y tamaño que en ocasiones fueron excesivos, generando un alto costo de personal, así como una lenta capacidad de reacción y un grave distanciamiento entre la percepción de la alta gerencia, y el cliente o consumidor final, que en muchas ocasiones terminó con el gran éxito que inicialmente tuvieron dichas organizaciones.

Según indican Hammer y Champy (2003), el contexto actual en el que se desarrollan las organizaciones, caracterizado por una recurrente crisis competitiva global, ya no es originado por un periodo de recesión económica temporal o de una etapa en el ciclo de negocios, sino por un nuevo paradigma en el que se deben evaluar las 3 “C’s”, Clientes, Competencia y Cambio, ya que son las fuerzas que actualmente determinan el rumbo y decisiones de las organizaciones que quieran permanecer y desarrollarse en el mercado.

A partir de la década de los 80’s, y cada vez con más fuerza, son los clientes quienes tienen el mando y exigen qué productos quieren, cuando y cómo los quieren, así como cuánto están dispuestos a pagar.

La competencia se ha intensificado, el número de oferentes ha crecido y las estrategias son cada vez más elaboradas y agresivas, así como también se han visto influenciadas por la competencia global, ya que proveedores de cualquier lugar del mundo pueden ofrecer cada vez más, productos y/o servicios con mejor calidad, menor precio, mayor estándar de calidad, así como mejores condiciones y tiempos de venta/ entrega.

Y finalmente, en cuanto al cambio, este se ha vuelto una variable constante para el entorno económico mundial, en el que la globalización, los cambios tecnológicos, la reducción del ciclo de vida de los productos y la necesidad de rapidez en funciones de I+D, combinadas con la creciente competitividad y la exigencia de los clientes, hacen que las

organizaciones que deseen permanecer vivas, cuenten con estructuras flexibles, livianas y ágiles, para reaccionar a los constantes cambios y exigencias del entorno.

Para lograr esta flexibilidad y agilidad ante los cambios que requiere el mercado actual, Hammer y Champy (2003), creadores del concepto de la Reingeniería, proponen ir mas allá de una simple reestructuración de la organización, para atender cambios básicos que permitan adaptar la organización en torno a las necesidades de los procesos competitivos actuales.

Hammer y Champy (2003), también aseguran que las herramientas administrativas como la administración por objetivos (APO), la diversificación, la Teoría Z, los presupuestos base cero, los análisis de la cadena de valor, la descentralización, los círculos de calidad, la reestructuración, la administración de cartera, el método de administrar andando, la administración por matrices, el empresariado interno, la automatización de procesos y aspectos como la administración de un minuto, aplicadas de manera aislada y sólo por “encima” para ajustar los detalles que van surgiendo, han originado un deterioro del desempeño competitivo en las organizaciones y han distraído a las organizaciones de las cuestiones medulares o de fondo.

Lo que proponen es ir a la raíz de los procesos organizacionales para fortalecer su base del negocio (las actividades medulares y ventajas competitivas), para hacer que la organización sea más competitiva que las demás y no solo que se limite a corregir las piezas de un proceso o adaptar los oficios a las tareas, ya que esto no resuelve por si solo a la problemática general, los errores y deficiencias inherentes a un proceso burocrático y rígido, sino profundizar en las bases o funciones medulares, para adaptar los procesos para satisfacerlas de manera integral.

Las estructuras tradicionales, en las que existe una alto grado de división del trabajo y una estructura con base en áreas tradicionales, pero en el que no existe un enfoque hacia la

responsabilidad de un proceso integral como el de entrega de pedidos, tienden a disminuir los niveles de innovación, creatividad y resultados, ya que la misma estructura jerárquica y burocrática hace que las nuevas ideas y propuestas tengan que pasar por un sinnúmero de autorizaciones y controles burocráticos que pueden ahogarlas desde antes de que sean instrumentadas.

Finalmente Hammer y Champy (2003), señalan que las estructuras organizacionales tradicionales, han originado un incremento en costos de mano de obra directa y de gastos indirectos, que derivan en deseconomías de escala, principalmente originadas por un exceso de niveles burocráticos de supervisores, jefes, gerentes, auditores y contralores, originados por la creencia tradicional basada en la excesiva “división del trabajo”, que hace que muchas organizaciones paguen más por dicha burocracia de puestos para el control rígido, que por las personas que realizan el trabajo efectivo (que aporta valor agregado al producto o servicio) y productivo básico del negocio.

1.6.2. Herramientas de la Reingeniería

La reingeniería se caracteriza por el uso de un sinnúmero de herramientas y estrategias administrativas que permiten el logro de una reconfiguración y reconstitución de las organizaciones para logro de mejores resultados en todos los sentidos.

Particularmente y para efectos de la presente investigación, nos centraremos en el estudio de dos de las principales herramientas que se utilizan en casi cualquier proceso de reingeniería: la tecnología informática, el Benchmarking y el Outsourcing.

De manera general, se puede señalar que estas son tres de las herramientas más utilizadas para la estructuración de un proceso de reingeniería integral en gran parte de las organizaciones, mismos que también se combinan y apoyan en estrategias administrativas como el downsizing, la APO, la diversificación, el análisis de la cadena de valor, la

descentralización, los círculos de calidad, la reestructuración, la automatización de procesos y el Justo a Tiempo (JIT).

La tecnología informática como instrumento para reducir tiempos, distancias, así como estrechar nexos dentro de la cadena productiva y de negocios. Los precursores del concepto de Reingeniería, Hammer y Champy (2003), señalan que las compañías que no ven la tecnología informática como una importante herramienta para la reestructuración de los procesos, están condenadas a quedarse en el rezago y en un corto plazo deberán salir del mercado por la falta de comunicación y aprovechamiento de los medios masivos de información y comunicación.

Indican también que un error recurrente en las organizaciones, es creer que el uso de la tecnología representa lo mismo que automatizar los procesos existentes, ya que si se utiliza para tratar de eficientar los “viejos” procesos existentes, lejos de generar resultados realmente eficientes, solo automatizará los viejos problemas existentes.

Las organizaciones deben contar con un enfoque inductivo y no deductivo, por medio del cual se busque aplicar las tecnologías existentes de manera que puedan rediseñar y eficientar los procesos integrales de la organización y no al revés, buscando viejos problemas organizacionales, para posteriormente buscar herramientas tecnológicas que permitan mejorar dichos procesos “ya defectuosos”, pero que no generan una mejora en el valor y/o la satisfacción de la necesidad final del cliente, ya que no ofrecen nuevas formas de trabajar.

Conceptos como la teleconferencia, videoconferencia, correo electrónico, manejo de bases de datos, transmisión de datos por banda ancha, páginas web, intranets, extranets, así como la capacidad creciente y multi-funcional de las nuevas computadoras, son conceptos que pueden por si solos originar un proceso de reestructuración integral, en el que la empresa se hará más eficiente, tendrá comunicaciones más efectivas y estrechas con sus clientes, así como con sus proveedores.

Aunque también Hammer y Champy (2003), señalan que no se debe sobreestimar la capacidad de la tecnología, ya que por si sola no es la llave mágica o la solución total para aplicar un proceso integral y efectivo de reingeniería en una organización, sino que se requieren de exhaustivos e integrales análisis administrativos para determinar cuales son las áreas y procesos que deben someterse a la Reingeniería, así como la conveniencia de utilizar las herramientas tecnológicas que se consideren convenientes para eficientar los procesos.

En este apartado, cabe destacar las principales ventajas que puede proveer la tecnología: el teletrabajo, el trabajo a distancia, así como la rapidez y versatilidad en la comunicación. Estos aspectos generan la posibilidad de contar con mayor flexibilidad en las formas tradicionales de “hacer el trabajo”, permitiendo mayores niveles de movilidad, posibilidad de comunicación casi en cualquier lugar, así como mayor control y capacidad de obtención de datos para la toma de decisiones.

A este respecto, cabe destacar que, vinculado con el Outsourcing, la tecnología potencia la capacidad de análisis de resultados, supervisión y control a distancia, así como capacidad de trabajo conjunto “en línea” para determinar modificaciones, ajustes y reestructuraciones necesarias para vincular las actividades de ambas empresas, logrando un mayor entendimiento, efectividad y productividad en las tareas compartidas.

El Benchmarking financiero, instrumento de la Reingeniería, como base para la toma de decisiones de subcontratación de actividades. El Benchmarking es:

“un método para mejorar el rendimiento de una organización por medio de la comparación de funciones y operaciones, con otras organizaciones que tienen mejores resultados en dichos rubros, con el fin de detectar áreas de oportunidad que lleven a la organización a ser mas productiva y eficiente” Bengt (1995, p.1).

De manera general, podemos considerar que se puede someter al Benchmark casi cualquier producto o servicio, proceso, función de apoyo, desempeño organizacional o estrategia que una empresa desee mejorar o eficientar.

Según Bengt (1995), el Benchmarking, de manera práctica consiste en encontrar puntos de referencia de funciones de la organización dentro o fuera de ella. Señala que es un método

para mejorar el desempeño, comparando las propias operaciones y funciones, con las de otras organizaciones que las ejecutan más eficientemente, o incluso con otras dentro de la misma organización. Para ser completamente eficiente, el Benchmark debe repetirse continuamente.

Bengt (1995), asegura que los administradores que aprenden y entienden el “porqué” y el “como” otras personas hacen las cosas para obtener mejores resultados, pueden tomar dichos conocimientos, para adaptarlos y aplicarlos a su propia organización o área.

Existen tres tipos de Benchmark que pueden ser aplicados en las organizaciones, los cuales se describen a continuación:

- a) Benchmarking Interno: Este tipo de análisis comparativo busca encontrar puntos de referencia para comparar diferentes unidades de negocio dentro de una misma organización, por ejemplo regiones, sucursales o zonas.
- b) Benchmarking Externo: Este consiste en encontrar puntos de referencia para comparar entre diferentes organizaciones. La comparación debe hacerse entre operaciones y/o procesos idénticos o similares. Bengt (1995), indica que la empresa que funja como referencia puede ser un competidor directo, una compañía en el mismo sector, una compañía con la misma línea de negocios que ataca a otro segmento de mercado o la misma línea en otro país.
- c) Benchmarking Funcional: En este caso se busca la comparación entre productos, servicios, funciones o procesos entre dos empresas, sin importar en que ramo industrial se desarrollen. En este caso los resultados pueden variar de acuerdo al peso que cada función tenga para una u otra organización, dependiendo de su sector, situación competitiva y giro particular.

R. Sosa, investigador del Instituto Politécnico Nacional (IPN), señala en su artículo publicado en 1997, que un informe final de la aplicación del Benchmarking consta de tres partes:

- a) Resumen ejecutivo: Debe contener los puntos y resultados clave del estudio, las conclusiones del equipo de trabajo, las recomendaciones y un plan de acción.
- b) Descripción del proceso de investigación: Contiene una descripción de la metodología aplicada para el estudio, como las técnicas de análisis y recopilación de datos.
- c) Conclusiones: Muestra una síntesis de la brecha entre la organización y sus competidores y explica las prácticas actuales.

El Benchmarking, como instrumento de la reingeniería, sirve como herramienta para que cualquier organización evalúe la situación y posición de sus procesos, productos, servicios y prácticas, en relación a las de los líderes del mercado, para que con esto, se obtenga información valiosa que detone la oportunidad de pensar en el Outsourcing como una opción viable para eficientar los resultados en un proceso determinado, o incluso se vislumbre como una opción financiera que permita lograr mejores resultados económicos integrales para la organización contratante.

Antecedentes del Benchmarking: Sosa (1997), señala en su tratado “*El arte de la guerra*” que desde hace más de mil años, el famoso general chino Sun Tzu escribió: “*Conoce a tu enemigo y concómete a ti mismo y en cien batallas jamás estarás en peligro*”(http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/arte_ciencia_cultura/nov-dic97/benchmar/sec_2.html 14 de septiembre de 2005).

En su mismo artículo, Sosa indica que Tony Bendel, profesor del London Business School, realizó un profundo estudio respecto al Benchmarking, en donde concluyó que como el concepto formal y contemporáneo que conocemos, surge en la década de los 50’s con los japoneses, que buscaban igualar los diseños y calidad de los productos norteamericanos, por medio de la tradicional y milenaria práctica del “dantotsu”, que representa encontrar “lo mejor de las mejores prácticas, clases y raza”.

A partir de este impulso de los japoneses, cada vez más las organizaciones, incluyendo las norteamericanas, que comprobaron el potencial que representó para sus competidores la utilización de este tipo de herramientas, han incrementado la utilización del Benchmark como un medio para la obtención de mejoras, logro de mayores niveles de eficiencia y productividad, e incluso reducción de costos.

Bendel señala que con base en sus investigaciones, encontró que el promedio de mejora es de entre el 30 y 50% en cuanto a niveles de productividad, según la American Productive Center.

Asimismo, indica que el costo promedio de instrumentación de un programa de este tipo para las empresas norteamericanas es de 50,000 dólares, con un incremento en los beneficios del 42%, en un periodo de 16 a 24 semanas, según los resultados de una muestra de 500 empresas norteamericanas realizado por Dun & Bradstreet, por lo que muchas organizaciones están adaptando nuevos departamentos o funciones de inteligencia competitiva e investigación de mercado.

Como parte integral de un proceso de Reingeniería, las empresas deben someterse a un comparativo por medio del Benchmarking, que les permita detectar las áreas en las que sus resultados están muy alejados de los que obtienen los líderes en prácticas de mercado, para con esto, determinar la viabilidad de subcontratar las funciones “no medulares” que le permitan lograr mayores niveles de productividad, eficiencia o mejora en costos.

Las Fases del Benchmarking como base para la decisión para someter al Outsourcing una actividad o función: Dentro de cualquier proceso comparativo de Benchmark, es necesario que se siga un esquema o proceso para el logro de mejoras sustanciales y efectivas para la organización.

En resumen, las fases que cualquier proceso debe seguir son:

- a) *Decidir que debe ser mejorado y comparado*

- b) *Escoger un candidato para la comparación*
- c) *Obtener información medir y estudiar su rendimiento en determinados procesos o funciones*
- d) *Analizar la información*
- e) *Integrar e implementar las mejoras*

Una vez instrumentado el proceso de Benchmark y ya cuando se cuenta con resultados objetivos y sustanciales, la gerencia administrativa puede comenzar la instrumentación de un proceso integral de Reingeniería, o en caso de no considerarlo necesario, puede utilizar alguna de las herramientas de Reingeniería, como la tecnología, para automatizar o allegar con tecnología a los procesos que así lo requieran, o bien puede optar por el Outsourcing, decidiendo subcontratar las funciones no prioritarias, costosas o en las que no se cuenta con la pericia suficiente para cumplir con la productividad y competitividad en los procesos.

Es así como el Benchmark, como herramienta de la Reingeniería, sirve como un apoyo para la determinación de la conveniencia de subcontratar o no, determinadas funciones al Outsourcing (con base en resultados objetivos y generalmente cuantitativos), definiendo cuales son las fortalezas y debilidades, para con base en ello determinar cuáles son candidatas viables para ser subcontratadas a un proveedor externo y cuales representan ventajas competitivas que deben conservarse internamente (probablemente con la necesidad de algunos ajustes para mejorarlas).

1.6.3. El Outsourcing como herramienta de la Reingeniería para el logro del adelgazamiento, flexibilidad y eficiencia productiva de las organizaciones

Para Rothery y Robertson (1997), la utilización de la Reingeniería debe llevar a que las organizaciones regresen a sus inicios y busquen maneras mas eficientes para fabricar, vender y distribuir sus productos o servicios, por lo que forzosamente deberán preguntarse si es

necesario mantener todas las funciones y procesos dentro de la organización, o si es mejor someter alguna de ellas al Outsourcing.

Sin embargo, señalan que no es tan fácil estructurar un proceso de Reingeniería, ya que al hablarse de cambios que pueden afectar intereses creados y la misma inercia de las actividades de cada área, puede derivar en altos niveles de resistencia por parte del personal.

Por lo anterior, el Outsourcing representa una herramienta que en su aplicación puede resultar más sencilla que un proceso global de reingeniería, por medio de la cual se pueden ir abriendo caminos para continuar con la conformación integral del proceso.

Como señalan Thompson y Strickland (2004), un buen número de compañías han detectado que la integración vertical, base para la estructuración de las organizaciones tradicionales, resulta en la actualidad muy costosa y compleja desde el punto de vista competitivo, por lo que con base en los procesos de Reingeniería han buscado opciones estratégicas de desintegración o desglose.

Una de las principales opciones por las que se han decidido, sobre todo las que se dedican a una sola área de negocios, es la de centrarse en sus actividades principales de la cadena de valor y subcontratar a proveedores especialistas las funciones de soporte que anteriormente realizaban de manera interna en la organización.

La desintegración por medio del Outsourcing representa desincorporar ciertas funciones o etapas de la cadena de valor por medio de proveedores externos, para que éstos, sean los responsables de brindar los productos o servicios de apoyo para las actividades medulares, con un costo determinado y generalmente más competitivo, así como con una capacidad y experiencia comprobada en el ramo.

Definición del Outsourcing

El concepto de Outsourcing significa: realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría (Ferry de Kraker, director general de Internacional Federation of Purchasing and Materials Management 1997, en Rothery y Robertson, 1997, p. 4).

Una definición más formal y de manera general, es que el Outsourcing representa: *“un servicio exterior a la compañía, que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Es la acción de recurrir a una organización externa para que opere una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”* (Rothery y Robertson, 1997, p. 4).

En síntesis, el Outsourcing es un concepto que representa la oportunidad de que, después de realizar un concienzudo análisis organizacional, principalmente por medio de la Reingeniería, una empresa decida eficientar sus procesos productivos y su posición competitiva, centrándose en las actividades medulares y estratégicas del negocio, decidiendo subcontratar las que no son prioritarias o en las que la organización tiene deficiencias, ya sea en costos o en aptitudes, que pueden ser claramente subsanadas por un proveedor externo más competitivo y responsable de dichas funciones.

El Outsourcing como estrategia de negocios: El concepto de estrategia para efectos de los negocios:

“consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía. Al crear un curso estratégico, la administración expresa que entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, hemos decidido seguir esta dirección, centrarnos en estos mercados y en estas necesidades de los clientes, competir de esta forma, asignar nuestros recursos y energías de estas maneras y confiar en estas formas particulares de hacer negocios. Por consiguiente, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos enfoques competitivos y formas de operar” (Thompson y Strickland, 2004, p. 3).

Los mismos autores señalan que el hecho de contar con proveedores especialistas para que realicen ciertas actividades de la cadena de valor, representa varias ventajas estratégicas:

- a) Posibilidad de contar con estándares de calidad más altos y más baratos, en relación lo que se puede lograr internamente.
- b) Aprovechar la contribución de los mejores proveedores del ramo para impulsar la innovación.
- c) Se puede lograr una mayor flexibilidad estratégica para enfrentar los constantes cambios en la demanda y en el mercado.

El hecho de buscar proveedores que ya cuentan con experiencia y prestigio dentro de determinadas funciones suele ser más rápido, efectivo y barato que reestructurar los procesos internos, así como más efectivo para eliminar pasos obsoletos e integrar los que responden a las nuevas exigencias del entorno.

- d) Acceder a la posibilidad de contar con especialistas en diferentes ramos, de manera más rápida, efectiva y posiblemente más económica.
- e) Centrarse en las actividades estratégicas o medulares de la organización para perfeccionarlas y desarrollarlas.

Dentro de un contexto administrativo, cualquier organización debe buscar el cumplimiento de sus objetivos y metas principales, por medio de los cuales pueda lograr el desarrollo y aplicación práctica del enfoque estratégico que haya elegido y el que mejor se adapte a la naturaleza de su negocio. Algunos de estos principios a los que debe de estar siempre orientado, son los siguientes:

- a) Reducir costos totales: eliminando los procesos redundantes e ineficientes.
- b) Mejorar los servicios en función de la satisfacción total del cliente.

- c) Optimizar el uso de los activos: eliminando los que no son esenciales para las actividades centrales de la empresa, así como utilizando los restantes de manera más eficiente y redituable.
- d) Aumentar el alcance del sistema productivo: utilizando tecnología de información para aumentar la cantidad y la calidad de los datos intercambiados con los proveedores, clientes, grupos internos y demás elementos involucrados, para aumentar la velocidad y exactitud en la toma de decisiones.

Rothery y Robertson (1997), señalan que en los últimos años han surgido varias tendencias y herramientas administrativas, que buscan conformar un sistema estratégico mas eficiente y competitivo, conceptos como el de Justo a tiempo, el de integración vertical, la administración de la cadena de abastecimiento o “supply chain management”, el Downsizing y el Outsourcing, son algunas de las tendencias o herramientas que buscan transformar un enfoque administrativo tradicional y han demostrado ya en otros países, una comprobada efectividad y resultados.

La subcontratación es una de las herramientas o posturas que han demostrado ser más exitosas e innovadoras en cuanto al cambio estratégico, así como en aspectos de contribución a los procesos de Mejora Continua y Desarrollo Organizacional.

A continuación se plantean los puntos que conforman la base del enfoque estratégico dentro de cualquier empresa.

- a) Se deben entender ampliamente las necesidades de los clientes, así como lograr una completa adecuación de acuerdo a sus cambiantes exigencias.
- b) Es necesario reconocer las ventajas competitivas propias de cada organización, así como las principales habilidades y destrezas de la compañía.

- c) Se deben identificar, evaluar, reestructurar o eliminar (por medio de la subcontratación) aquellas funciones calificadas como secundarias, rutinarias o ineficientes.
- d) Aún sin adoptar el Outsourcing de manera formal, la organización debe desarrollar, ya no relaciones contractuales limitadas, sino alianzas estratégicas con todos los proveedores involucrados en el abastecimiento, distribución e interrelación con las funciones productivas de la empresa.

Finalmente, Thompson y Strickland señalan que dentro de los principales riesgos estratégicos que podemos encontrar en una inadecuada instrumentación del Outsourcing, se encuentran el hecho de desprenderse de demasiadas actividades, o de elegir erróneamente las actividades a subcontratar, o los proveedores a los que se les transfieren.

Antecedentes del Outsourcing: El concepto de Outsourcing como tal, surge en Estados Unidos de Norteamérica en la década de los 70's, como respuesta al cambio y a las exigencias competitivas del mercado empresarial. *“Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros”*

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outseng.htm> 27 de Octubre del 2005).

Para Rothery y Robertson (1997), en la década de los 70's la administración de instalaciones consistía en que un proveedor ponía a disposición del contratante el personal para administrar y operar una instalación que anteriormente era operada directamente por la compañía.

Para la década de los 80's la relación evolucionó para convertirse más en una sociedad, en la que se dio un mayor grado de coordinación entre contratante y proveedor, mientras que para la década de los 90's el concepto evolucionó aún más hacia una relación más estrecha en la que el proveedor logró un mayor grado de involucramiento y entendimiento con su

cliente y en el que se lograron establecer relaciones mas funcionales y eficientes para la operación.

El innovador concepto de Outsourcing, no proviene de un origen aislado del contexto en el que se está presentando, ya que a decir de los expertos, representa la evolución y el máximo grado de madurez de lo que anteriormente era conocido como una simple relación de subcontratación (ya utilizada en la práctica desde hace varias décadas).

La principal diferencia entre lo que se conoce como el nuevo concepto de Outsourcing y lo que se conocía hasta hace algunos años como Subcontratación, radica en la evolución y perfeccionamiento que este último ha tenido, lo que ha permitido el logro de relaciones contractuales más allá de la simple entrega de un producto o servicio determinado, a un comprador o contratante. La evolución de la subcontratación ha derivado en el Outsourcing, que ha pasado a ser una especie de alianza estratégica virtual, en la que ambas partes conservan su independencia, pero orientan y suman sus esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

Como principales antecedentes de lo que ahora se conoce como Outsourcing, tenemos las rudimentarias relaciones de tipo obrero-patronales que se dieron dentro de la época del Feudalismo. Este tipo de relaciones, que tuvieron una prolongada vigencia, consistían en el hecho de que el rey cobraba un tributo o un pago a los señores feudales, los cuales a su vez subcontrataban o mejor dicho, subarrendaban porciones de tierras para que fueran trabajados por sus siervos a cambio de un lugar en donde vivir y de protección dentro del Feudo.

Cabe señalar que en esta época, a pesar de existir cierto grado de “libre comercio” desarrollado por la clase burguesa, la mayor parte del trabajo productivo estaba concentrado dentro de los Feudos.

Posteriormente el concepto de subcontratación, evoluciona y se adecua a las necesidades de las nuevas ciudades que empezaron a surgir, dentro de las cuales, la clase burguesa,

comenzó a diluirse y a mezclarse con los gremios o agrupaciones feudales. Con lo que el trabajo productivo dentro de talleres comenzó a dar una mayor perspectiva de lo que ahora se conoce como subcontratación, ya que gracias a un tipo de comercio más libre, pero sin las ventajas tecnológicas con las que actualmente contamos, se comenzaron a producir mayores volúmenes de bienes, fueron creciendo y se fueron diversificando, dando paso a relaciones de subcontratación más formales, con el fin de satisfacer las necesidades comerciales del mercado.

Décadas más tarde, gracias a las investigaciones y al desarrollo de mejores herramientas para el desempeño de las labores, se dio la famosa Revolución Industrial, la cual se presenta como un detonador para el crecimiento de las empresas. Esto, gracias a la integración de procesos y avances tecnológicos, que permitieron aumentar de manera explosiva el tamaño de las organizaciones, su capacidad productiva y sobre todo, su penetración y ventas, ya no solo en el mercado local, sino también en otros más alejados.

El gran crecimiento que se tuvo dentro de las empresas y los pequeños talleres dio pie a que las empresas se desarrollaran, pero que también, debido a la multiplicidad y magnitud de sus operaciones, comenzaran a subcontratar algunas de las funciones que anteriormente se consideraban como secundarias o sin importancia relevante, como por ejemplo las funciones de limpieza o las de abastecimiento de materia prima.

A partir de la revolución industrial, con todas sus particularidades y “bemoles”, el concepto de subcontratación fue evolucionando hasta llegar a la época de las dos “guerras mundiales”, tiempo en el que la subcontratación tomo mayor fuerza a niveles macroeconómicos.

Ya que las grandes potencias involucradas en el conflicto, tuvieron que empezar a subcontratar la producción de infinidad de bienes, algunos implicados en la guerra, pero también muchos de consumo. La falta de personal en las empresas y la premura del tiempo,

hacía prácticamente imposible el que ellos mismos pudieran desarrollarlos. Esto fomentó un crecimiento generalizado de determinadas ramas de actividad en casi todos los países del mundo, dentro de los cuales muchas empresas a su vez, se vieron en la necesidad de subcontratar parte de su producción a otras empresas, para poder cumplir con las demandas de los países que en esos momentos protagonizaban las guerras.

El concepto integral y estratégico de Outsourcing, como se conoce actualmente, tiene su origen real en el más avanzado y complejo mercado, el de los Estados Unidos de Norteamérica. (durante los años setenta), en que los avances tecnológicos, informáticos y estratégicos comenzaron a tener una importancia relevante dentro del entorno empresarial y comercial, surgieron nuevas herramientas y estudios administrativos, que se enfocaban cada vez más en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Además, el diseño en los productos, la calidad, la mercadotecnia, el libre mercado y algunos otros conceptos relacionados con mayores ventajas tecnológicas y operativas, permitieron al usuario ser cada vez más exigente y selectivo en la demanda de productos, así como servicios para la satisfacción de sus necesidades. Lo que fomentó que la competencia en el mercado fuera cada vez más difícil y que las empresas requirieran cada vez más de apoyarse en estrategias más versátiles, para poder seguir vigentes dentro del competido entorno globalizado.

Pero el acelerado crecimiento y divulgación que el Outsourcing ha tenido desde hace algunos años, ha sido el resultado de la necesidad de revisar las líneas estratégicas de la empresa, (dado que el objetivo era hacerla más eficaz y rentable), adaptándola a los nuevos tiempos y convirtiéndola definitivamente, en un foco de creación de riqueza.

En algunos estudios elaborados por prestigias empresas de consultoría, como es el caso de "Dataquest", se muestran resultados en la aplicación del "Outsourcing" en algunas áreas de empresas establecidas en el continente europeo, en las que:

“se observaron ventajas competitivas y estratégicas en el ámbito general, como son: el que permite transformar la organización, mejora el balance comercial, convierte los costos fijos en variables, flexibiliza recursos, mejora procesos, apoya a la dirección, mejora la seguridad y consigue objetivos y recursos suplementarios” (Information Technology World Congress www.diario.com/pcweek/pcw2.htm, 30 de octubre de 1998).

Para resumir este extenso tema, en la tabla 1.6.3 se presenta un listado comparativo en donde se refleja de manera clara la situación de nuestro país dentro del entorno internacional en el que vivimos, así como su relación con la cultura, metodología y vicios que se presentan dentro del Enfoque Administrativo Tradicional.

Se toma como referencia temporal el año de 1985 comparándolo con el año 2010, para efecto de cerciorarnos de la "evolución administrativa" y las exigencias que se han venido presentado en nuestro país para poder alcanzar el desarrollo, avance y madurez que se requieren dentro del entorno internacional:

Tabla 1.6.3

Comparativo del contexto administrativo y gubernamental en nuestro país

| AÑO 1985 | AÑO 2010 |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ✘ Economía cerrada | ▶ Economía abierta |
| ✘ Orientación a la producción | ▶ Orientación al cliente |
| ✘ Visión a corto plazo | ▶ Visión a largo plazo |
| ✘ Competencia en precios | ▶ Competencia en calidad |
| ✘ Competencia relativa | ▶ Competencia alta |
| ✘ Bajo nivel tecnológico | ▶ Necesidad de alto nivel tecnológico. |
| ✘ Moderadas exigencias del cliente | ▶ Alta exigencia del consumidor |
| ✘ Masificación del mercado | ▶ Nichos y segmentación de mercados. |
| ✘ Desinterés ecológico | ▶ Rígido control ecológico internacional |
| ✘ Entorno interno relativamente estable | ▶ Entorno turbulento |
| ✘ Planeación sobre la base de volúmenes de producción | ▶ Estricta planeación de costos con base en necesidades funcionales |

Es fundamental tomar en cuenta el entorno en que se desarrolla nuestro país, ya que no es el mismo al que se enfrentaban nuestros predecesores. Se observa claramente que es mucho más complejo debido a la ideología de libre mercado y globalización actual. Aunque también se aclara que podría ser mucho más prometedor si se alcanza un nivel de competitividad, con el cual la planta productiva ya no se ve seriamente afectada por los efectos de las recurrentes crisis sexenales, ni por el riesgo de competencia que pudiesen representar empresas de otros países.

No se dejan de lado estos aspectos, ya que de ser así, trabajaríamos sobre un concepto de competitividad y alto desempeño ficticios, con los que no se tienen herramientas realmente aplicables para el desarrollo y mejora del entorno económico.

Cabe señalar que la competencia es como el ejercicio: *“mientras más fuerte se compite, más fuerte se llega a ser, pero por supuesto, que esto requiere de trabajo y utilización estratégica de las diversas herramientas que sean necesarias para afrontar dichos retos”* (Mercado, 1996, p. 115).

En nuestro país ya no basta simplemente con el hecho de pretender o decir que se es el mejor, se debe demostrar y las organizaciones se deben adaptar a la situación cambiante que impera en estos tiempos.

1.6.4. Las “Sociedades” como conceptos de integración real entre un cliente y proveedor de Outsourcing

Para efectos del presente estudio, el concepto de “sociedad” será considerado como la relación que se da entre un proveedor externo y una empresa contratante de los servicios de Outsourcing.

Como señalan en su libro Rothery y Robertson (1997), tradicionalmente la relación cliente-proveedor se ha visto como de “adversarios”, en la que cada parte busca maximizar

sus beneficios o provecho a costa de la otra. Una relación tradicional entre cliente-proveedor, en su esencia es propensa a generar conflictos, derivados de los propios intereses de cada una de las organizaciones, en las que el cliente busca lograr los mejores resultados a los costos mas bajos, mientras que el proveedor busca también el costo más bajo, a costa de un servicio que tal vez no satisfaga las exigencias del cliente.

El profesor John C. Henderson de la Universidad de Boston, define una sociedad como: *“Una estrategia para alcanzar un mayor desempeño y/o menores costos a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente, de organizaciones o individuos independientes”* (Rothery y Robertson, 1997, P. 6).

Rothery y Robertson (1997), señalan que una verdadera “sociedad” debe presentar las siguientes características:

- a) La alta gerencia de ambas organizaciones debe tener una relación estrecha y debe reunirse periódicamente.
- b) Lejos de contratar bajo un esquema rígido, la relación debe centrarse más en el cumplimiento de resultados de la organización y un cierto nivel de productividad.
- c) Generalmente un contrato de este tipo, basado en la confianza y el compromiso mutuo, debe estipularse con una duración de uno a cinco años, dependiendo de la naturaleza de la función subcontratada, así como de las exigencias y resultados que se esperan obtener.
- d) Deberá manejarse un estilo de administración en el que cuestiones como costos y beneficios, deben ser conocidos y compartidos por ambas partes.
- e) La estrecha vinculación entre ambas partes, exige que las dos participen en la planeación estratégica del otro para el cumplimiento conjunto de objetivos.
- f) El personal de ambas organizaciones debe trabajar de manera conjunta, de modo que se traten y se complementen como si trabajaran para una misma organización.

- g) Ambas partes deben buscar una disminución de costos conjunta, que les beneficie de manera equilibrada
- h) Existe un compromiso de generar valor agregado a las actividades de ambas partes.

1.6.5. La fórmula Andersen como prueba del éxito de los procesos de Reingeniería y de Outsourcing

El personal de la prestigiada empresa Andersen Consulting, desde hace algunos años ha identificado que las consultorías para estructurar procesos de reingeniería representa un atractivo negocio.

Andrew Hunter, uno de los socios, señala que la manera de estructurar un proceso de este tipo consiste en entrevistar al cliente, después a los empleados y luego contrastar dichos puntos de vista con aspectos como la agenda social y la legislación.

En su libro, en el que citan la experiencia de la prestigiada empresa consultora, Rothery y Robertson (1997), señalan que primero debe tenerse una “visión” (lo que debería o quisiéramos que fuera), luego un análisis de “alineamiento” (que tan apegada está la realidad a la visión) y con base en ello se deberá determinar si existen desviaciones.

Comentan que se debe evaluar el proceso de reclutamiento y selección, así como identificar las áreas, funciones o procesos en que se presentan desperdicios y que generalmente son candidatas ideales para ser sometidas al Outsourcing.

Después debe crearse un “plan maestro” en el que se definan las líneas de acción para atender las áreas de oportunidad y finalmente debe establecerse un programa de “instrumentación” que sea conocido por todos, así como entendible para su aplicación.

Hunter argumenta que aunque las bases del proceso de reingeniería se crearon para el sector industrial, actualmente han incrementado las aplicaciones, así como la utilización en el sector servicio, que buscan simplificar y esclarecer los procesos.

1.6.6. *Análisis de la cadena de valor*

Como señala Michael E. Porter, el prestigiado profesor de “Harvard Business School” en su libro “Competitive Advantage” (2002), el método de evaluación de la cadena del valor permite descomponer o separar a la empresa en sus principales actividades que son estratégicamente importantes, para identificar las fuentes y comportamiento de costos, así como el potencial de diferenciación ante la competencia, mejor conocido como ventaja competitiva.

Con base en lo que indica Porter (2002), cuando una empresa realiza este tipo de análisis, puede lograr la obtención de una ventaja competitiva por medio de la eficientización de costos o un mayor nivel de competitividad en relación a sus competidores.

En síntesis, dentro de su libro, Porter (2002) señala que existen tres tipos de estrategias generales que puede adoptar una organización para obtener una verdadera ventaja competitiva ante sus rivales.

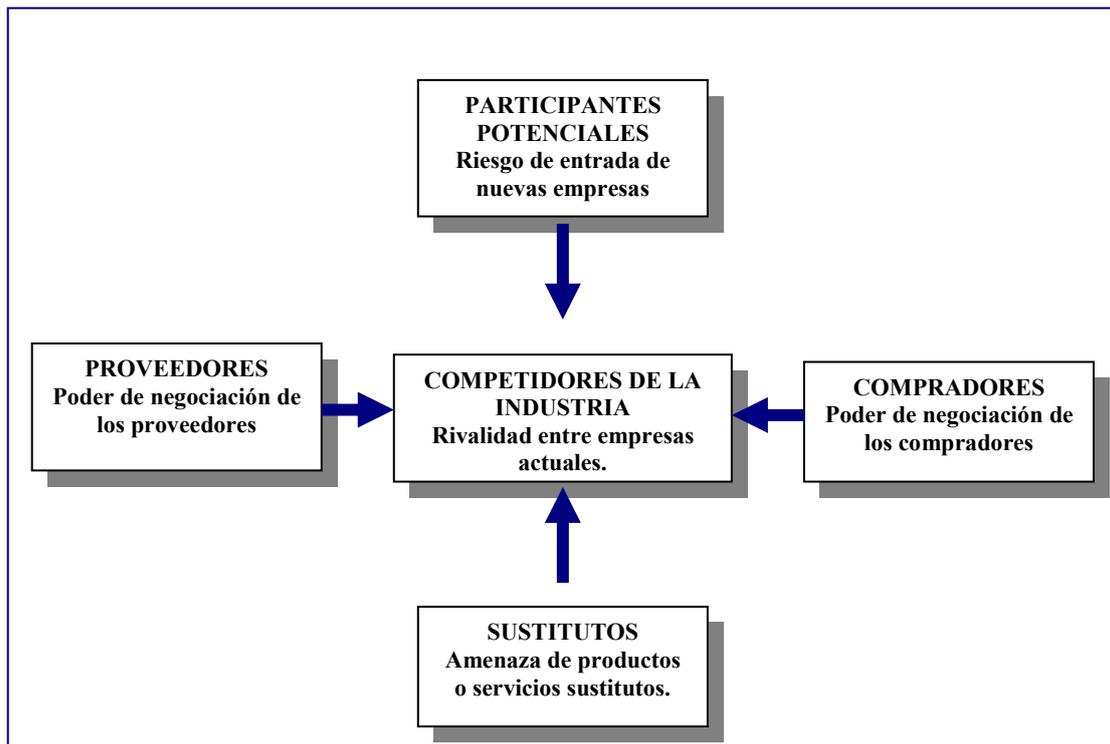
- a) Liderazgo en costos bajos: Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas (construcción de economías de escala).
- b) Diferenciación: Contar con un producto o servicio con un atributo diferente, que sea percibido como un valor agregado por los consumidores.
- c) Enfoque o alcance competitivo: Centrarse en un grupo reducido y específico de clientes, un segmento dentro de una línea de productos o servicios, o en un mercado geográfico (centrarse en una mejor atención de las necesidades de un segmento de mercado meta específico).

Porter (2002) también señala que las organizaciones deben identificar y ser consecuentes con la estrategia que mejor funcione para el tipo de producto o servicio que está ofertando.

Indica que se debe conocer y entender la estructura lógica del negocio, determinar la fuente de la ventaja competitiva e identificar oportunidades de cambio y de negocios. Dicha

ventaja competitiva deberá ser utilizada como herramienta de comunicación y marco de referencia para la gerencia y la empresa en su conjunto, por medio del análisis de las cinco fuerzas o factores de competencia señalados por Porter y que se describen gráficamente en la figura 1.6.6 que se muestra a continuación:

Figura 1.6.6. Los cinco factores de competencia que determinan la rentabilidad de una industria



Fuente: Porter (2002, p. 4).

Por otro lado, como señalan Thompson y Strickland, el Outsourcing resulta ser muy conveniente en algunos aspectos estratégicos de la organización cuando se presenta alguno de los siguientes supuestos:

- a) El proveedor externo realiza una actividad de manera más eficiente o especializada, así como cuando lo realiza a un menor costo.
- b) Cuando la actividad o función susceptible de ser subcontratada no es medular o crucial para el logro de una ventaja competitiva sustentable.
- c) Facilita la adaptación a los constantes cambios tecnológicos, así como a las cambiantes preferencias de los consumidores. Al ser más liviana y ágil, la

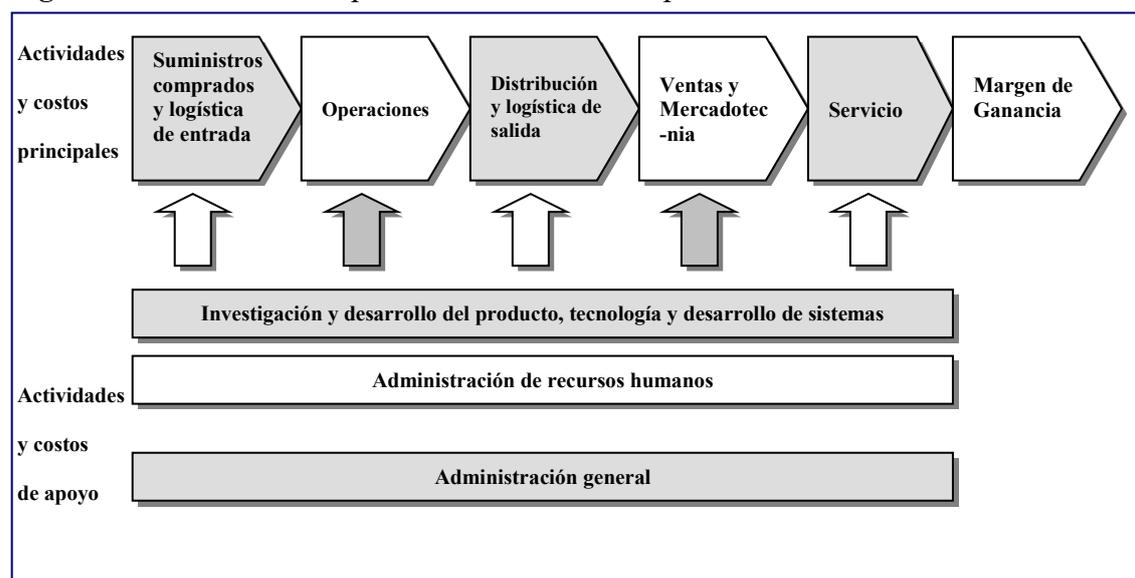
organización puede reaccionar, así como tomar medidas de manera más rápida y eficiente, apoyándose en sus proveedores externos o recurriendo a los que pueda necesitar con base en las exigencias tecnológicas y de mercado.

- d) Permite racionalizar las operaciones de la compañía para generar un mayor grado de flexibilidad, menores ciclos operativos, eficiencia en la toma de decisiones, así como menores costos por la supervisión y coordinación directa del personal.
- e) Posibilita el hecho de que la organización se pueda centrar en atender sus actividades medulares para desarrollarlas y eficientarlas, mientras que el proveedor es el que se preocupa por las actividades de soporte.

La propuesta del análisis de la cadena de valor propuesta por Porter (2002), nos muestra cada una de las actividades medulares que se dan en casi cualquier tipo de organización, puede dividirse en cada uno de sus eslabones, identificando las actividades de apoyo o soporte, que son generalmente las principales candidatas para ser sometidas al Outsourcing en casi todos los tipos y tamaños de organizaciones.

A continuación se muestra la figura que muestra el esquema propuesto por Porter, como modelo para el análisis de la cadena del valor:

Figura Cadena de valor representativa de una compañía



Fuente: Thompson y Strickland (2004, p. 132).

1.6.7. Reestructuración organizacional

Como aseguran Rothery y Robertson (1997), actualmente son cada vez más las empresas que se involucran en procesos de reestructuración, en los que se pretende “aplanar” y “adelgazar” a la organización, así como también en los que se eliminan niveles dentro de la estructura jerárquica, con el fin de hacer a la organización más versátil, ágil y eficiente para enfrentar los constantes cambios que se presentan en el competitivo entorno empresarial.

Por su parte Hammer y Champy (2003), consideran que la reestructuración de los procesos busca que, en lugar de simplificar y fraccionar las tareas, pero con procesos complejos para integrarlas, sean los procesos los que se simplifiquen en su conjunto, por medio de la integración de varios oficios en uno, el mayor nivel de toma de decisiones para los trabajadores, la ejecución natural de los pasos de un proceso, los procesos que se adaptan a diferentes versiones, así como la reducción de niveles de verificación y controles.

Lo anterior permite orientarse más al resultado efectivo del proceso y no a la operación burocrática que no agrega valor real al proceso, pero si puede complicarlo y encarecerlo.

Adicionalmente, autores como Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), señalan que como parte de estos procesos de reconstrucción o reestructuración, dentro de los diseños contemporáneos podemos encontrar un tipo de organización virtual, en el que se recurre a las tecnologías más avanzadas de información, para integrar todos los elementos internos y externos de una organización.

En este tipo de organizaciones se busca una integración de todos los elementos por medio de dispositivos y redes informáticas, que permiten compartir de manera más sencilla las decisiones, habilidades, tecnología y costos con todos los socios estratégicos, para lograr un cumplimiento más efectivo de sus objetivos.

Cuestiones como los sistemas de información inter-organizacionales, el comercio electrónico, las intranets y las extranets, permiten a la empresa lograr un proceso real de

integración hacia adentro y hacia fuera, lo que le permite aprovechar posibilidades como el teletrabajo, el trabajo a distancia, la simplificación de procesos de compra y abastecimiento, así como un monitoreo más real y oportuno de las fallas que pudieran presentarse dentro de los procesos funcionales y en la cadena de valor de la organización.

Estas reestructuraciones, apoyadas en los avances tecnológicos, permiten a las organizaciones determinar cuales son los elementos que dentro de la cadena de valor, son los que realmente son útiles para el fin de la organización, al tiempo que brinda la posibilidad de determinar cuales son las áreas que deben ampliarse, reducirse, fusionarse o subcontratarse, para lograr un máximo de valor agregado al producto o servicio, con un mínimo de gastos, costos y desperdicio de recursos.

1.6.8. Análisis de los Costos por medio del Benchmarking, para la decisión de subcontratar por medio del Outsourcing

Como también señalan Thompson y Strickland (2004), actualmente son muchas las organizaciones que utilizan el Benchmarking de costos del desempeño de funciones particulares, comparadas con las de sus rivales o con otras internas, para obtener un parámetro respecto a la competitividad y eficiencia en el manejo de los costos. Esto implica comparar el desempeño en costos de las funciones medulares dentro de la cadena de valor.

Señalan que la comparación de los costos puede obtenerse por medio de la información pública con que cuentan las organizaciones (generalmente las más grandes, que liderean el ramo industrial), las empresas formales de investigación, analistas, clientes y proveedores.

La complicación se origina porque, para que el proceso de Benchmark sea del todo eficiente, es recomendable aplicar investigación de campo dentro de compañías competidoras o no directamente competidoras, pero con procesos similares; ya que se requiere observar cómo se desarrollan las actividades, se deben hacer preguntas, comparaciones de prácticas y

procesos, así como el intercambio de datos de productividad, niveles de personal y demás componentes del costo, cuestión que generalmente es muy delicada y no fácil de lograr en la práctica.

Sin embargo, a pesar de las complicaciones que representa el poder lograr un proceso de Benchmark de este tipo, los autores señalan que el creciente interés de las empresas por lograr comparaciones efectivas de costos y en la identificación de las mejores prácticas del ramo, ha logrado que algunas organizaciones de consultoría como Andersen Consulting, Best Practices Benchmarking & Consulting, así como algunas asociaciones como Internacional Benchmarking Clearinghouse y Strategic Planning institute's Council on Benchmarking, recopilen datos de las comparaciones, así como que distribuyan información de las mejores prácticas y costos de desempeño entre sus clientes y miembros, sin tener que identificar particularmente a las fuentes.

El hecho de contar con un “tercero” evita que las compañías den a conocer su información de manera directa a un potencial competidor (que puede ser crucial desde el punto de vista estratégico)

Thompson y Strickland (2004), señalan que una de las opciones estratégicas para lograr una competitividad de costos, es validar la posibilidad de reubicar las actividades de costo elevado, así como someter a maquila externa las actividades no medulares que se puedan desempeñar de manera más económica o eficiente, lo que obviamente hace referencia al concepto de Outsourcing.

La reconocida empresa Datamatic, que ofrece servicios de administración de recursos informáticos, señala que bajo el contexto global en el que se desarrollan las organizaciones, éstas deben ser flexibles para innovar y centrarse en la utilización eficiente de sus recursos para las actividades medulares, y aseguran que los principales beneficios en la adopción del Outsourcing Informático son: *“optimización en la administración informática y conversión*

de costos fijos a variables, posibilitando la concentración de los esfuerzos en los negocios específicos de la empresa”

(<http://www.datamaticsoft.com.uy/institucional/macros/DocumentoConMargenDerecho.jsp?contentid=234&version=1> 1 de septiembre de 2005).

Gran cantidad de empresas en el mundo, han descubierto que el Outsourcing representa una importantísima herramienta para la disminución y control de costos. Como indican los directivos de la empresa Datamatic, el Outsourcing posibilita la transformación de costos fijos en variables, lo que para cualquier organización representa una gran oportunidad de lograr una mejor posición y resultados financieros.

Sin embargo, no hay que olvidar que el Outsourcing no fue concebido como una herramienta aislada, de uso exclusivo para reducción de costos, sino como una herramienta integral, que a partir del concepto de reingeniería, permite el logro de mejores resultados estratégicos, el acceso a capacidades especializadas y también la posibilidad de reducción de costos, que por ende dará como resultado una mejor posición financiera para la organización.

1.6.9. Los cambios en las políticas laborales como fuerza impulsora para la decisión de subcontratación, pero uno de los principales riesgos del Outsourcing

Como señalan Hammer y Champy (2003), además de un cambio radical en los procesos de negocios, la reingeniería representa el hecho de que los oficios estrechos y orientados a una tarea, se convierten en puestos multifuncionales con responsabilidad, toma de decisiones, así como una desaparición del trabajo en serie y la organización funcional tradicionales, tomando una orientación en la que los trabajadores buscan más satisfacer las necesidades reales de los clientes por medio de los procesos y no en las necesidades (en ocasiones caprichosas) de los jefes y gerentes.

Señalan que dentro de los principales cambios en los esquemas laborales actuales, encontramos que la Reingeniería busca cambiar el diseño de departamentos funcionales hacia uno de equipos organizados en torno al cumplimiento de un proceso.

Busca también un cambio de tareas simples a funciones multidisciplinarias, compartiendo la responsabilidad conjunta en el cumplimiento de un proceso integral, eliminando desperdicios y burocracia, así como también fomentando la eficiencia en las labores que agregan valor al proceso.

En síntesis, lo que se busca a nivel operativo es llevar a la organización a la constitución de oficios más complejos, para gente más capacitada.

Adicionalmente, lejos de ver a los trabajadores como un elemento que debe ser supervisado y controlado, se le ve como un recurso capaz de tomar decisiones, tener iniciativas y asumir la responsabilidad por los resultados del proceso integral. Los altos niveles directivos cambian su enfoque de uno de supervisión y control distantes, a entrenadores y parte activa en la coordinación de los equipos para el logro de los resultados.

Finalmente Hammer y Champy (2003), señalan que dentro del contexto laboral actual, las estructuras organizacionales jerárquicas tienden a aplanarse y adelgazarse, derivado de la eliminación de la burocracia, ya que al no requerir tantos niveles de supervisión y control, por el hecho de que los trabajadores asumen sus responsabilidades y cuentan con autoridad para corregir desviaciones para el cumplimiento de los procesos productivos, se requiere menor cantidad de personal y costos nominales para un logro más eficiente de los objetivos.

Rothery y Robertson (1997), consideran que los términos de desempleo y empleo pleno, se están viendo modificados por una concepción en la que el trabajo de tiempo parcial, por temporada, por contrato, el autoempleo, e incluso el mismo Outsourcing, son conceptos que han incrementado su tasa de utilización en un buen número de sectores industriales y de servicios, y que en un momento determinado, llevarán a considerar el empleo permanente y

las pensiones como una figura que disminuirá su utilización efectiva con respecto a las antes mencionadas, en aras de la eficiencia y la productividad.

Lamentablemente y como aspecto potencialmente negativo o riesgoso del Outsourcing, como señalan Chase, Aquilano y Jacob (2000), una de las grandes desventajas en su aplicación es el gran número de despidos que se presentan con frecuencia, aun si el proveedor externo contrata a trabajadores que anteriormente se encontraban en la organización contratante.

Señalan que incluso algunos sindicatos consideran al Outsourcing como una ingeniosa herramienta para evadir contratos colectivos y costos nominales.

Los autores señalan que el Outsourcing presenta algunas ventajas y desventajas que debe considerar cualquier organización, para tomar la decisión de subcontratar o no una función, así como en caso de hacerlo, considerar dichos puntos para una aplicación exitosa.

A continuación se muestra la tabla 1.6.9 en la que se observan las razones y riesgos que puede implicar la utilización del outsourcing:

Tabla 1.6.9

Razones y riesgos de la subcontratación

| Razones del Outsourcing | Riesgos del Outsourcing |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▶ Reducción de costos | ▶ Pérdida de Control |
| ▶ Reducción de empleados | ▶ Barreras de salida más altas |
| ▶ Enfoque de las competencias básicas | ▶ Exposición a los riesgos del proveedor: Fortaleza financiera, pérdida de compromiso respecto al Outsourcing, instrumentación lenta, falta de disponibilidad de las características prometidas, falta de correspondencia, pobreza de la calidad diaria |
| ▶ Adquisición y despliegue de conocimientos periféricos o de tecnología del proceso | ▶ Honorarios inesperados o cargos por “utilización extra” |
| ▶ Minimización de inventarios, de costos de manejo de materiales y de otros costos sin valor agregado | ▶ Dificultad para cuantificar las economías |
| ▶ Reducción de los tiempos de los ciclos de desarrollo y producción | ▶ Costos de conversión |
| ▶ Mejoramiento de la eficiencia | ▶ Restricciones en la oferta |
| ▶ Reacción a los informes positivos de los medios | ▶ Atención requerida por la alta gerencia |
| ▶ Posibilidad de acceso a especialistas solo por tiempo determinado y a costos inferiores a los que representaría contratar al personal por tiempo completo | ▶ Posibilidad de quedar vinculado a una tecnología obsoleta |
| | ▶ Preocupaciones con la flexibilidad a largo plazo y con el hecho de satisfacer los requisitos empresariales cambiantes |

Fuente: Chase, Aquilano, Jacobs (2000, p. 471).

En conclusión, las nuevas tendencias competitivas del mercado, han llevado a las organizaciones a cambiar los esquemas tradicionales bajo los cuales labora un “empleado”, exigiendo cada vez más compromiso, involucramiento e iniciativa para el logro de los objetivos organizacionales.

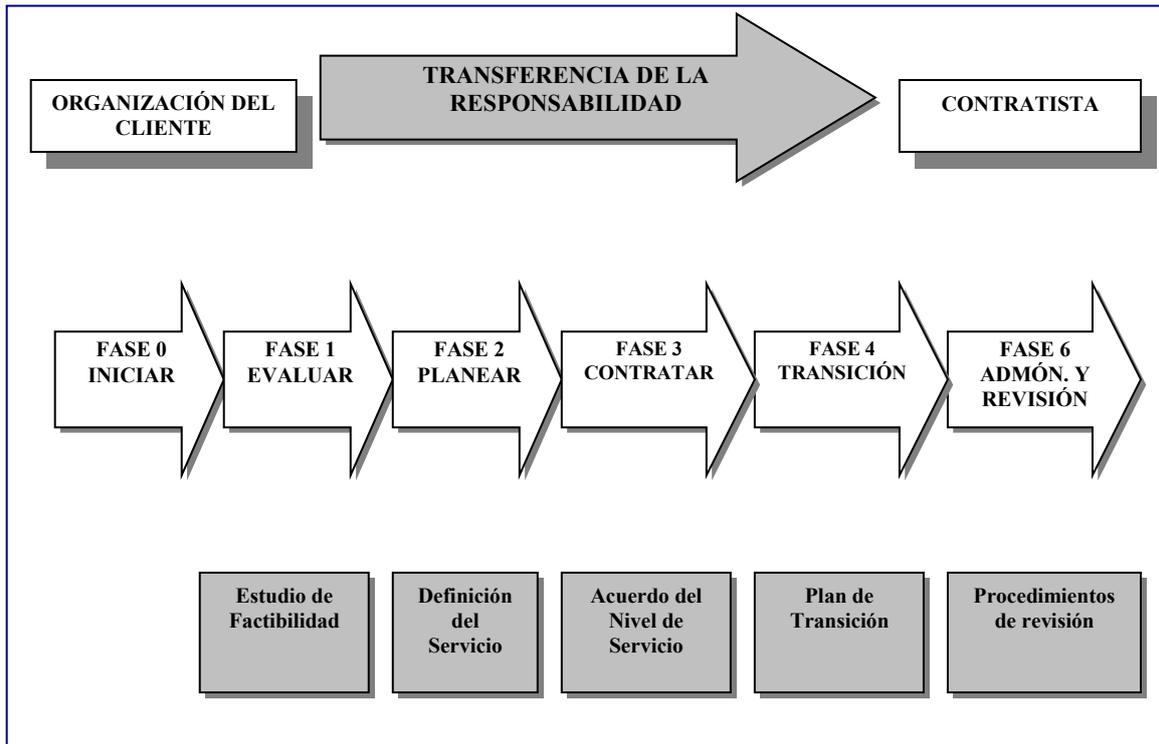
El Outsourcing presenta una dualidad en cuanto a sus consecuencias en lo laboral, ya que para la organización contratante, representa la oportunidad de disminuir costos nominales, acceder a ciertos especialistas, lograr mayores estándares de eficiencia y desentenderse de la administración “operativa” del personal que se hará cargo de la actividad; mientras que para el factor humano representa el riesgo de perder su puesto en una organización contratante, o verse obligado a ingresar como parte de una organización proveedora (contratista), generalmente con salarios y prestaciones inferiores.

1.6.10. Metodología para la evaluación del Outsourcing en una organización

Aunque Rothery y Robertson (1997), señalan en su libro que no existen recetas infalibles para el éxito en la utilización del Outsourcing, proponen una sencilla metodología para la evaluación, toma de decisiones, planeación y ejecución práctica de un proceso de Outsourcing, respecto de las áreas en las que se requiere conocimiento especializado, y por que no, en las que al no ser medulares, pueden subcontratarse y generar un importante ahorro en costos.

Con el fin de sintetizar y esquematizar la metodología, a continuación se muestra la figura 1.6.10 en el que aparecen brevemente descritas cada una de las fases por las que debe de pasar la evaluación e instrumentación del Outsourcing:

Figura 1.6.10. Esquema de la metodología del Outsourcing



Fuente: Rothery y Robertson (1997, p. 212).

Esta metodología, aplicada de manera objetiva y concienzuda, permite realizar un análisis profundo de cada una de las etapas, por medio de las cuales se puede determinar si es factible subcontratar una función, y en caso de hacerlo, considerar los principales factores a determinar y estructurar para una instrumentación efectiva del proceso de subcontratación, contando con menores probabilidades de error o fracaso, por el hecho de haber considerado las necesidades, variables y requisitos que se solicitarán al proveedor, para que sean cumplidas y no interrumpan la operación interna de la organización contratante.

1.6.11. El futuro del Outsourcing

Aunque sería muy difícil asegurar cual será el futuro del Outsourcing a nivel mundial, los datos que hemos observado nos hacen pensar en que la tasa de utilización de esta herramienta se verá incrementada en los próximos años, en casi cualquier tipo y tamaño de organización.

Para comprobar los antecedentes del Outsourcing y el crecimiento acelerado que ha tenido en los últimos años, Rothery y Robertson (1997), señalan que la compañía norteamericana The Yankee Group, estudió más de 100 compañías (la mayoría de ellas con sede en Estados Unidos), y publicaron sus resultados en 1993. En resumen se comenta que de las empresas que participaron en este estudio, se observó un crecimiento en la utilización del Outsourcing, del 2% en 1989, al 19% en 1993, tendencia que se ha mantenido e incluso se ha elevado importantemente en funciones relacionadas con el desarrollo tecnológico.

“Según datos suministrados por Xerox (1999), el 80% de las compañías Fortuna 500 están realizando Outsourcing para su tecnología de la información y para algunas o todas de sus funciones de manejo de información”

(<http://www.datamaticsoft.com.uy/institucional/macros/DocumentoConMargenDerecho.jsp?contentid=234&version=1> 1 de Septiembre de 2005).

Como concluyen Rothery y Robertson (1997), bajo el contexto competitivo actual, se tiende a eficientar los recursos y resultados financieros de las organizaciones, por medio de estrategias como la reducción del personal, el adelgazamiento de los niveles gerenciales, así como la reducción de costos y desperdicios.

Señalan también que en los últimos años se han generado varios estudios que muestran una tendencia hacia el crecimiento en la aplicación del Outsourcing por un buen número de empresas, así como un incremento en la oferta de servicios de proveedores de este tipo, lo que puede significar que las organizaciones, cada vez mas concientes de la necesidad de contar con ventajas competitivas, están asumiendo el reto de involucrarse en un mercado más competitivo con menos desperdicios y el logro de mayores niveles de maximización de recursos.

El presidente de Unisys España, Jesús Moreno, señala que:

“si las compañías se están transformando en una red, tendrán que comportarse de forma diferente, ya que aunque muchos tienen una o dos funciones de outsourcing, son pocos los que han estructurado de una forma activa la gestión de la relación con el cliente”. (<http://telefonica.terra.es/articulo/html/tef1924.htm>, 1 de Septiembre de 2005).

Moreno opina que en un futuro, las empresas que sometan a Outsourcing, cada vez más servicios, deberán estrechar las relaciones o asociaciones para que, trabajando de manera conjunta, se logren satisfacer de manera cada vez más eficiente, las necesidades y expectativas de sus clientes, así como el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

2. MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de sustentar la presente investigación en un marco metodológico formal, que esté cimentado sobre las bases del método científico, en los apartados siguientes se delimita un conjunto articulado de teorías, conocimientos y métodos para definir las condiciones, contexto y procesos a realizar en la presente investigación.

La intención de la presente investigación, independientemente de que el resultado compruebe o refute las hipótesis planteadas, es que se apegue lo más posible a los principios teóricos, para que a partir de una estructura sistematizada y formal, se obtengan datos relevantes que proporcionen respuestas y conclusiones válidas respecto al tema de investigación: el Outsourcing.

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003), a lo largo de la historia de la ciencia se han desarrollado diferentes teorías o corrientes de pensamiento como el Positivismo, Empirismo, Materialismo Dialéctico, Fenomenología y el Estructuralismo, los cuales, desde la segunda mitad del siglo XX, han derivado en dos enfoques principales para la investigación científica, el cuantitativo y el cualitativo.

El método o enfoque cualitativo fue determinado por uno de los pioneros de las Ciencias Sociales, Max Weber, quien indica que *“además de la descripción y medición de las variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno”* Weber, Hernández et al. (2003, p. 4).

Ambos enfoques, tanto el cuantitativo como el cualitativo, utilizan cinco fases o etapas similares y relacionadas entre sí y se presentan a continuación: (Grinell, Hernández et al. 2003, p. 5).

a) *Llevar a cabo observación y evaluación de fenómenos.*

- b) *Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.*
- c) *Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.*
- d) *Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.*
- e) *Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas, o incluso para generar otras.*

Como señalan Hernández et al. (2003), el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, tales como las observaciones y descripciones, que se consideran las más adecuadas para el tipo y enfoque de investigación planteados en un inicio, así como por la naturaleza misma del tema del Outsourcing.

El propósito formal de este tipo de metodología es “reconstruir” la realidad a partir de las observaciones previas de un sistema social previamente definido. El método se basa en el análisis de un “todo”, en entender el fenómeno integral en su conjunto y dentro del contexto en que se desarrolla.

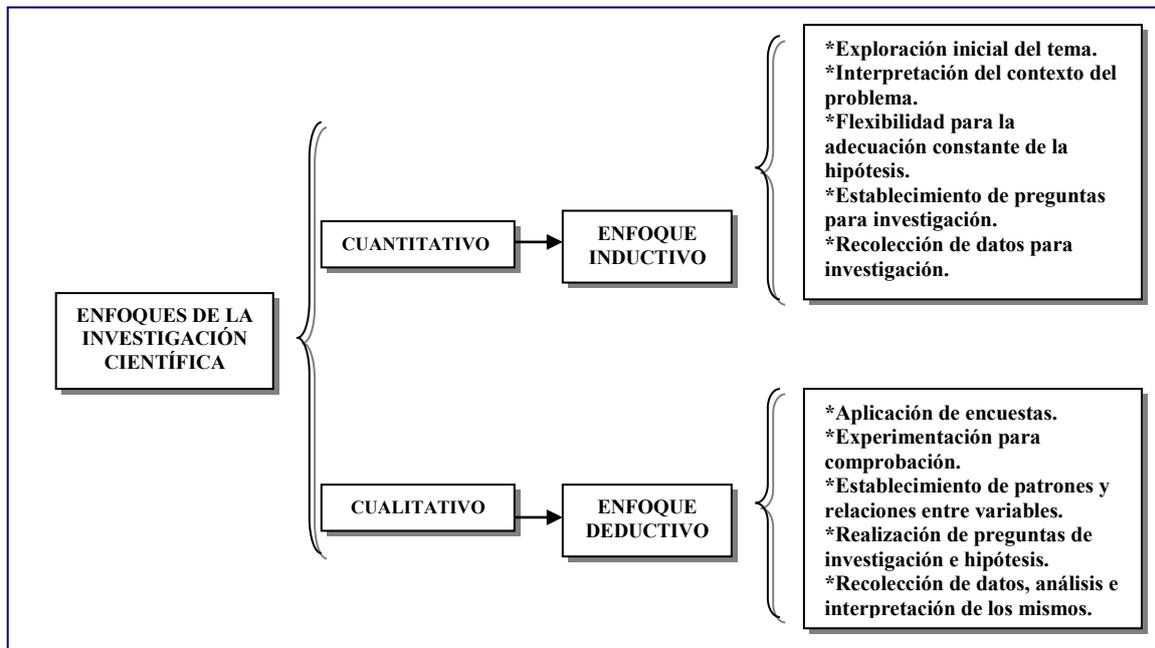
Los mismos autores señalan que los estudios cualitativos, generalmente utilizan la recolección de datos por medio de la utilización de técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones hechas con números cuantificables.

Comentan que dentro de las técnicas de investigación más utilizadas encontramos la observación no estructurada, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, las discusiones de grupo, la evaluación de experiencias personales y la introspección, por medio de las cuales se busca la dispersión de los datos, pudiendo obtener el logro de la profundidad en los datos, contextualización del ambiente y detalles que pueden resultar muy representativos del fenómeno.

En la figura 2.1 se muestra un cuadro de la división de las dos principales corrientes o metodologías de investigación para esquematizar las dos ramas y las principales

características de cada una de las metodologías, con el fin de que se identifique y justifique de mejor manera el porqué de la decisión de elegir el enfoque cualitativo para efectos de la estructuración y análisis de la presente investigación.

Figura 2.1. Corrientes o Metodologías de Investigación contemporáneas.



Fuente: Hernández et al. (2003)

Para Patton (1980,1990, en Hernández et al. 2003), los datos cualitativos son descripciones detalladas de sucesos, situaciones, personas, etc., buscando entender el fenómeno u objeto de estudio en su contexto habitual.

El enfoque cualitativo, también conocido como investigación fenomenológica o interpretativa, “es una especie de paraguas, en el cual se incluye una variedad de técnicas y estudios no cuantitativos” (Grinnell, 1997, en Hernández et al. 2003).

Esta variedad de enfoques cualitativos siguen un “*patrón cultural*” (Colby, 1996 en Hernández et al. 2003), que en síntesis parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene una visión particular para entender las cosas, determinada por su contexto.

Las investigaciones cualitativas, para Rothery y R. Grinnell (Grinnell, 1997 y Crosswell, 1997, citados en Hernández et al. 2003) son descritas de la siguiente manera:

- a) Se aplican en ambientes naturales en donde los involucrados se comportan normalmente.
- b) Las variables no son definidas para su manipulación y control experimental.
- c) En cuanto a las preguntas de investigación, no siempre se tienen conceptualizadas objetivamente.
- d) La investigación y obtención de información está muy influida por las experiencias y prioridades de los investigadores, y no tanto por criterios o instrumentos de medición objetivos, estructurados y estandarizados.
- e) No es necesario derivar los resultados apreciados en indicadores numéricos o estadísticos.

A diferencia de los autores citados, para Newman (1994, en Hernández et al. 2003) las actividades de un investigador cualitativo se sintetizan en los siguientes puntos:

- a) El investigador observa las situaciones ordinarias y cualquier otro elemento inusual que perciba.
- b) El investigador se involucra directamente con las personas y experiencias a estudiar.
- c) Muchas veces toma una postura o punto de vista interno, pero siempre mantenido un criterio analítico.
- d) Flexibiliza el uso de las técnicas de investigación para adaptarlas a las necesidades de las situaciones y de la misma investigación.
- e) Realiza descripciones detalladas apoyándose en notas, diagramas y cuadros.
- f) Percibe los fenómenos como un “todo”
- g) No se limita a la frialdad de un registro de sucesos, sino que interactúa y se involucra con los miembros estudiados.
- h) Analiza aspectos explícitos, pero también los implícitos o subjetivos en torno al objeto de estudio.

- i) Observa y estudia los eventos y fenómenos sin intervenir en ninguna manera.
- j) Es capaz de entender y manejar la incertidumbre, paradojas y ambigüedad.

Para efectos de la presente investigación y dada la naturaleza de la misma, se opta por la utilización del método cualitativo-inductivo, con el que se busca una exploración y descripción que genere una interpretación teórica, llevándonos de lo particular a lo general.

La presente investigación tiene como apoyo, principalmente las técnicas de investigación de tipo documental, buscando inicialmente un enfoque de corte descriptivo como directriz de estudio.

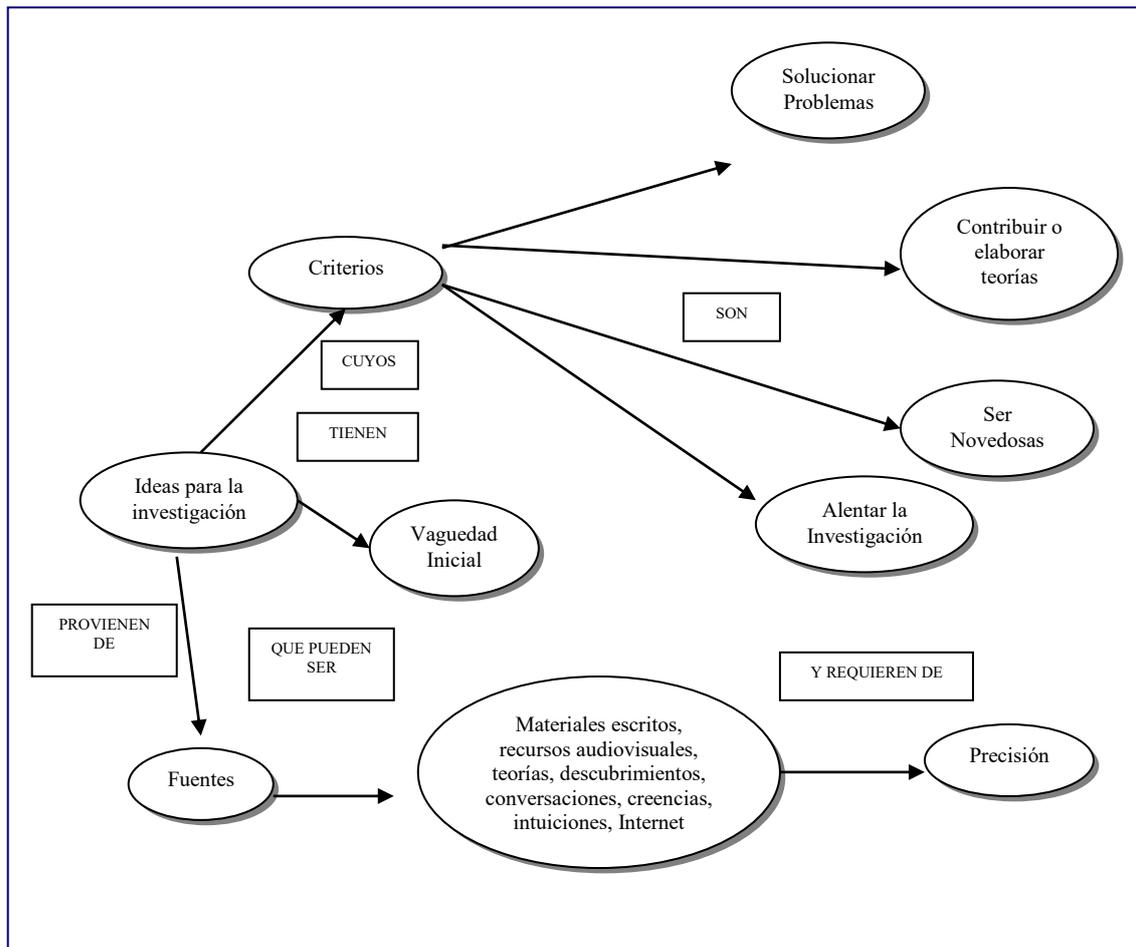
Finalmente el estudio deriva en un enfoque explicativo, en el que se pretende que el lector entienda el porqué el Outsourcing puede o no considerarse como una herramienta estratégica de tipo financiero, así como conocer y entender las implicaciones de su adopción y los problemas inherentes, con el fin de contar con mayores bases para la toma de decisiones que determinen la conveniencia en su utilización y para que, en caso de decidir utilizarlo, se contemplen, identifiquen y eviten en lo posible los riesgos que acarrea.

2.1. Proceso de investigación

Cualquier proceso de investigación debe partir de la generación de una idea inicial, independientemente del enfoque o el paradigma que se utilizará. Las ideas “*constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse (desde la perspectiva cuantitativa), o a los fenómenos, eventos y ambientes para estudiar (desde la perspectiva cualitativa)*” Hernández et al. (2003, p.30).

A continuación y con el objetivo de sintetizar y esquematizar el proceso de generación una idea, se muestra la figura 2.1.1, en la que se muestra brevemente el proceso para la generación de una idea, base para la investigación:

Figura 2.1.1. Generación de ideas para investigación



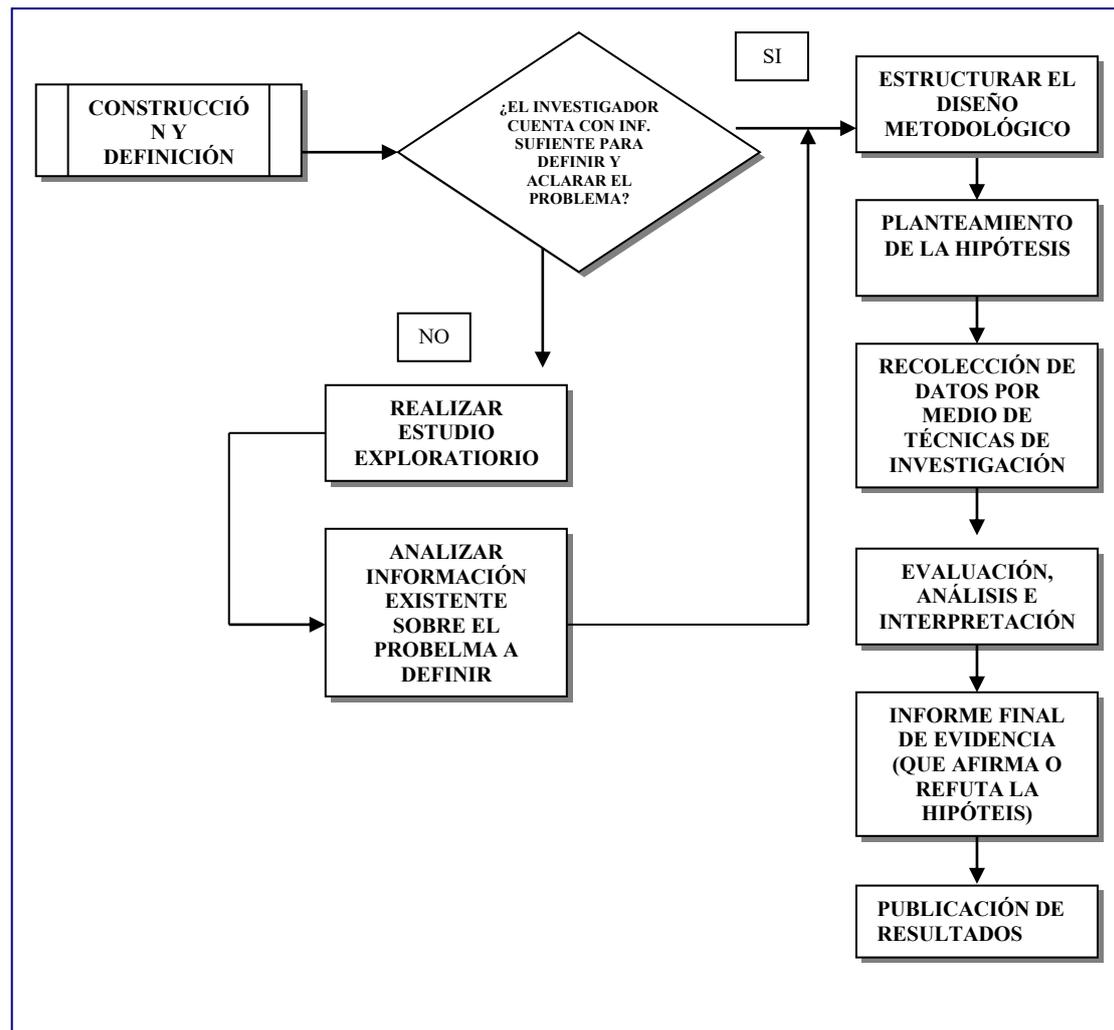
Fuente: Hernández et al. (2003, p. 28).

Como señalan Castañeda, de la Torre, Morán y Lara (2002), aunque los procesos de investigación nunca pueden darse por terminados de manera definitiva, generalmente se encuentran dentro de una investigación formal cuatro etapas comunes para considerarse como formal y válida, dichas etapas son:

- a) Construcción y definición del problema.
- b) Realización del diseño de la investigación.
- c) Recolección de información y datos.
- d) Análisis e Interpretación de los resultados.

En la figura 2.1.2 se muestra de manera esquemática el flujo del proceso de investigación para estos autores:

Figura 2.1.2. El proceso de investigación

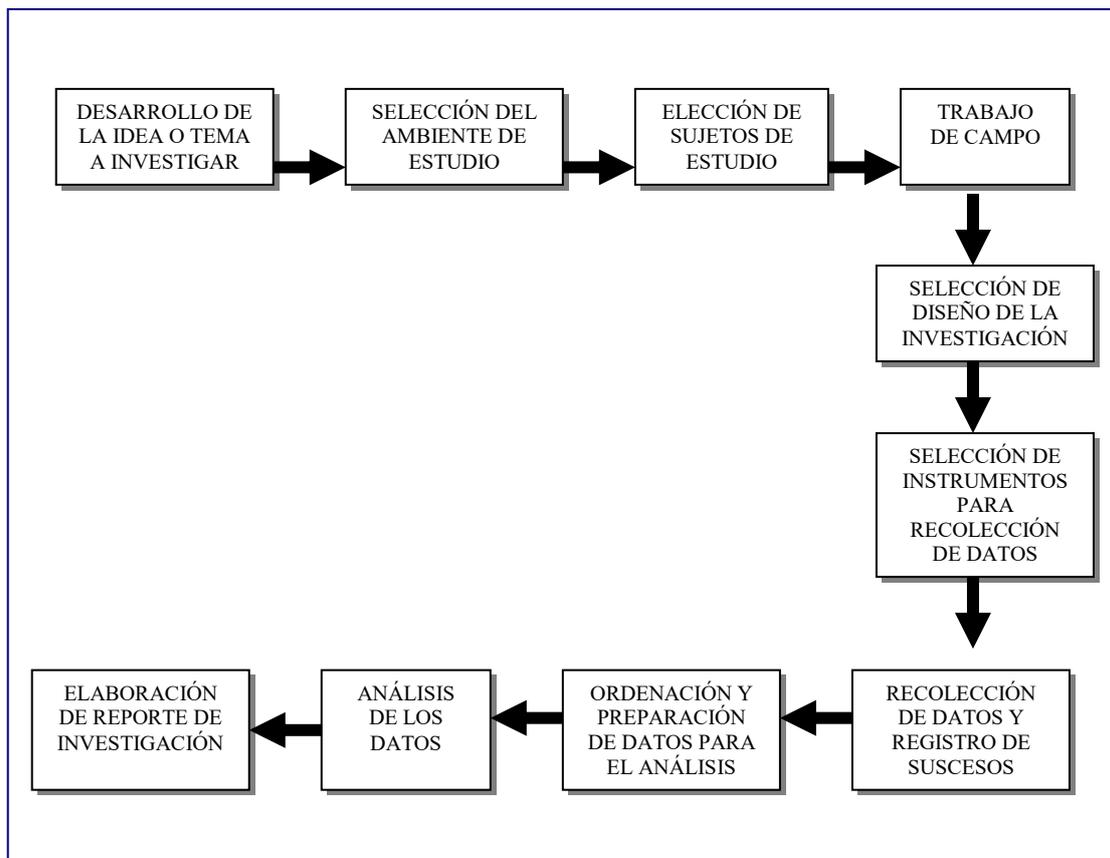


Fuente: Castañeda et al. (2002, p. 29).

Cabe aclarar que, a pesar de que los autores proponen el esquema anterior como una serie de etapas a seguir para la estructuración de una investigación científica, en su libro señalan que no existen reglas fijas e infalibles para el desarrollo de cualquier tipo de investigación y plantean la idea de mantener un criterio amplio, y a veces alejado de los formalismos, para lograr la finalidad planteada en la presente investigación, pero siguiendo siempre como referencia una estructura que permita facilitar la obtención, análisis y organización de la información, así como para evitar posibles errores.

Por otro lado, Hernández et al.(2003), proponen otro modelo o flujo para el seguimiento de un proceso de investigación, mismo que se muestra esquemáticamente en la figura 2.1.3.

Figura 2.1.3. Diagrama del proceso de investigación



Fuente: Hernández et al. (2003).

Con base en ambos modelos propuestos por estos autores (Figuras 2.1.2 y 2.1.3), se ha determinado que la presente investigación tiene la firme intención de “aclarar” un aspecto de la teoría existente hasta el momento y contrastarla con la realidad “práctica” en la que se desempeñan las empresas mexicanas dentro del primer lustro del siglo XXI.

Para Castañeda et al. (2002), el marco teórico es el conjunto estructurado de conocimientos coherente, sobre el cual se presentan e interrelacionan los fenómenos en la realidad, es lo que limita y da sustento a una investigación, aun si al finalizar la investigación se llega a otros supuestos diferentes a los que se plantearon de inicio.

Para la estructuración del marco teórico se requiere recolectar información para dar un sustento científico a nuestra investigación, así como para evitar repetir las investigaciones que otros hayan realizado.

A partir de las fuentes de información (documentales) analizadas dentro del marco teórico, se procederá a proponer una hipótesis, para después elegir el diseño más conveniente para comprobar la hipótesis por medio de las técnicas de investigación elegidas.

Si existen teorías e investigaciones previas en relación a un tema, el investigador debe conocerlas y analizar los diferentes puntos de vista o posturas de cada una de ellas, con el fin de evitar comenzar una investigación desde cero, cuestión que no sería ni viable, ni factible para efectos de la presente investigación *“Una teoría incrementa el conocimiento que tenemos sobre un hecho real”* (Hernández, 1999; Castañeda et al. 2002).

Para estos mismos autores la determinación del marco teórico que servirá de base para las investigaciones, debe iniciarse de manera simultánea al planteamiento del problema y encuadrar o limitar los aspectos que se analizan dentro de la presente investigación. *El marco teórico y conceptual adquiere importancia en este proceso, ya que a partir de él se establecen conexiones con las hipótesis, la metodología, la selección de técnicas y el diseño de los instrumentos para la recolección y análisis de la información* (Rojas, 1999; Castañeda et al. 2002).

2.2. Hecho social

La intención de la presente investigación se deriva de un hecho social, originado con base en el contexto actual del mercado empresarial.

Dado el contexto competitivo y de globalización al cual se enfrentan las empresas mexicanas desde hace aproximadamente diez años, visto desde el punto de vista financiero existen alternativas para eficientar los costos y gastos financieros, que les permiten ser más redituables y por ende, permanecer en este competitivo y complejo mercado.

La influencia de nuestros principales socios comerciales derivado del Tratado de Libre Comercio (TLCAN), ha potenciado el cierre de un número creciente de empresas (sobre todo pequeñas y medianas), las cuales no pueden hacer frente a grandes empresas con estructuras

financieras que ofrecen productos y servicios a costos cada vez más competitivos, aunado a una planeación financiera de costos cada vez más estricta y eficiente.

Una de las opciones más socorridas en estos últimos diez años, es la de subcontratar actividades o funciones no medulares para las organizaciones por medio del denominado “Outsourcing”.

La determinación del hecho social que da contexto y base a la presente investigación se resume en el siguiente párrafo:

El Outsourcing, desde el punto de vista financiero, representa una atractiva opción administrativa para las empresas, por medio de la cual, se pueden reducir costos por las cargas de seguridad social, infraestructura y mantenimiento en general, aunque al mismo tiempo puede representar un grave riesgo, por el hecho de que puede llegar a generar un sinnúmero de problemas de tipo laboral y administrativo para las organizaciones contratantes, que ya sea en un mediano o largo plazo, pueden repercutir negativamente en la posición y resultados financieros de la empresa.

Con base en este hecho social, se ha determinado que a continuación es necesario plantear y delimitar de manera específica el problema a estudiar.

2.3. Proceso para el planteamiento del problema

Una vez que se ha conceptualizado el hecho social, así como el contexto bajo el cual se ha determinado y del cual se ha derivado el tema de la presente investigación, se debe proceder a delimitar y plantear el problema específico a analizar.

Para lograr un planteamiento correcto de la investigación, este último debe contar con tres elementos precedentes para su determinación, los cuales darán sustento a la lógica, científicidad y ángulo de investigación. Para Hernández et al. (2003), estos tres elementos son:

- a) El objetivo perseguido por la investigación

- b) Las preguntas de investigación (o problematización)
- c) La justificación del estudio

Con el fin de entender la importancia de estos elementos y su necesidad para la determinación correcta de un planteamiento del problema, en los tres siguientes apartados se describe brevemente cada uno de ellos, así como su determinación para efectos de la presente investigación y el enfoque elegido para cada uno de ellos, para que al finalizar este capítulo, se proceda a determinar en si, el planteamiento del problema.

Castañeda et al. (2002), señalan que existen tres tipos o categorías de problemas que pueden ser planteados: los didácticos, que son novedosos para quien los plantea pero ya están claramente esclarecidos a nivel teórico; los aplicados, que se encuentran medianamente resueltos; y los nunca planteados ni resueltos.

Para el caso de la presente investigación, se establece que el problema a plantear, será del tipo “aplicado”, dado el contexto y la formalidad que se utilizarán para la presente investigación, y que resulta el más adecuado para el nivel de maestría, según lo indican los mismos autores.

2.3.1. Objetivo de la investigación

Para el caso de la presente investigación, se pretende contribuir a resolver un problema en particular, con un enfoque dual en el que por un lado se pretende comprobar si el Outsourcing como herramienta de la “Reingeniería”, realmente tiene beneficios financieros para las empresas que lo adoptan, ligando lo anterior con la intención de identificar si su utilización puede representar riesgos para las empresas que lo utilicen.

El o los objetivos, deben expresarse con claridad para evitar inconsistencias o desviaciones dentro del proceso de investigación científica, así como también deben ser susceptibles de alcanzarse (Rojas, 2001; Hernández et al. 2003).

Los objetivos son las guías del estudio a seguir y se deben considerar a lo largo de la investigación, para no perder el enfoque deseado, así como para que sean congruentes entre sí y no afecten el desarrollo de la investigación.

También aseguran que dentro de una investigación cualitativa, es posible que surjan nuevos objetivos, se modifiquen los que se plantearon al inicio o incluso se sustituyan, dependiendo del rumbo que tome la investigación, y a partir de una construcción inductiva de los objetivos.

Para Castañeda et al. (2002), los objetivos generales deben darnos una idea de lo que se espera obtener de la investigación, determinando la meta que se desea alcanzar, mientras que los objetivos específicos son partes que constituyen en su conjunto al objetivo general, es decir, representan un desglose más enfocado de cada una de las partes que integran el objetivo principal.

Indican que las dos características principales de cualquier objetivo son la claridad y la precisión.

Con base en los conceptos anteriores, de lo que representa un objetivo, se ha determinado que el objetivo específico y general para la presente investigación es el siguiente:

Confirmar si efectivamente el Outsourcing representa una opción para mejorar la posición financiera de las empresas mexicanas, así como determinar si existen riesgos laborales y administrativos en su utilización.

Dentro de los objetivos específicos que se desprenden del general y que permitirán acotar y especificar lo que se pretende alcanzar con la presente investigación, se han establecido los siguientes:

- I. *Determinar cuales son los beneficios financieros que puede obtener una empresa al utilizar el Outsourcing.*

- II. *Determinar cuales son las principales áreas o rubros en que el Outsourcing puede permitir a una empresa disminuir gastos y costos.*
- III. *Conocer si existe alguna otra forma en particular, en la que el Outsourcing permita mejorar la posición financiera de las empresas.*
- IV. *Determinar si realmente existen riesgos laborales y administrativos por la utilización del Outsourcing.*
- V. *Determinar cuales son los riesgos laborales y administrativos que puede tener la utilización del Outsourcing.*
- VI. *Determinar si esos riesgos pueden incidir financieramente en los resultados de la organización en un corto, mediano o largo plazo.*

Con base en el objetivo general, pero sobre todo en los específicos, se pretende dar estructura a la investigación, determinando cuales serán las líneas de investigación del presente estudio y limitarlo, dejando fuera otras posibles acepciones y enfoques que pudieran ser sujetos de otra investigación.

2.3.2. Preguntas de investigación o “problematización”

El hecho de plantear un problema por medio de preguntas “*tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, minimizando la distorsión*” (Christensen, 2000; Hernández et al. 2003).

Esta serie de preguntas que se plantean representa la oportunidad de identificar más claramente los aspectos del fenómeno que se desean investigar y sirven como ideas iniciales que se deben precisar y delimitar para servir como guía en el arranque de la investigación.

“*Las preguntas generales tienen que aclararse y delimitarse para esbozar el área-problema y sugerir actividades pertinentes para la investigación*” (Ferman y Levin, 1979; Hernández et al. 2003).

Estos mismos autores señalan que es necesario tratar de especificar en la medida de lo posible dichas preguntas para que posteriormente sirvan como una guía efectiva, que delimite, oriente y encause las investigaciones del tema o fenómeno a estudiar.

Al igual que sucede con la determinación de los objetivos, las preguntas también pueden modificarse a lo largo del desarrollo de la investigación, para adaptarse a las necesidades de la misma. *La mayoría de los estudios plantean más de una pregunta, ya que de este modo se cubren diversos aspectos del problema a investigar* Hernández et al. (2003, p. 48).

Castañeda et al. (2002), señalan que para lograr un ideal dentro la etapa de problematización, se deben realizar las siguientes actividades:

- a) Identificar el problema
- b) Intentar ubicarlo dentro de una teoría científica
- c) Clasificarlo y subdividirlo en etapas o sub-problemas
- d) Delimitarlo
- e) Definirlo
- f) Justificarlo
- g) Definir los objetivos que se desean alcanzar al abordarlo

Castañeda et al. (2002) citan a Ander-Egg (1989, p. 141) y señalan que el autor propone las etapas o fases a seguir para la formulación de un problema, lo que denomina como “estudio exploratorio”. En la tabla 2.3.2 se muestra una adaptación del estudio exploratorio para fines de la presente investigación.

Tabla 2.3.2

Fases del estudio exploratorio

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA | Identificación del problema, planteamiento y delimitación. |
| OBTENCIÓN DE DATOS Y DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PROBLEMA | Descomposición dimensional del problema, para establecer los elementos que lo integran, variables y dimensiones. |
| ANÁLISIS PREVIO DEL TEMA | Análisis de literatura previa respecto al tema y cuestiones relacionadas. |
| RELACIÓN ENTRE ASPECTOS DEL PROBLEMA Y CUESTIONES ANEXAS AL PROBLEMA | Plantear y aclarar las preguntas con que se formula el problema expresándolas de manera objetiva en variables manipulables y susceptibles de comprobación empírica. |
| DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | Definición clara y delimitada de cada uno de los conceptos a utilizar, con el fin de evitar el uso incorrecto de los términos para el planteamiento del problema. |
| SOLUCIÓN BUSCADA | Se busca definir claramente la intención y finalidad práctica de la investigación, con el fin de darle un sentido lógico. |

Fuente: Castañeda et al. (2002, p. 40).

Para efectos de la presente investigación y con base en los objetivos planteados, así como en el enfoque de estudio que se pretende utilizar, se han determinado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué es el Outsourcing?
2. ¿Para qué sirve el Outsourcing?
3. ¿Cómo funciona?
4. ¿Qué áreas y funciones son susceptibles de someterse a Outsourcing?, ¿Qué puede subcontratarse y que no?

5. ¿Qué ventajas y desventajas generales tiene el Outsourcing?
6. ¿Cuáles son las principales repercusiones financieras que se originan para una empresa contratante al someter al Outsourcing una función?
7. ¿Cuáles son las áreas o rubros en los que se pudiera observar de manera más importante una disminución en costos y gastos por la aplicación del Outsourcing?
8. ¿Conviene más someter funciones al Outsourcing o conservarlas internamente?
9. ¿Cuáles son los gastos laborales en los que puede incidir la utilización del Outsourcing (Beneficios y Riesgos Financieros)?
10. ¿Cuáles son los gastos administrativos en los que puede incidir la utilización del Outsourcing (Beneficios y Riesgos Financieros)?

Con base en estas preguntas, ligadas a los objetivos específicos, se pretende explicar cómo funciona el Outsourcing de manera general, y de manera específica se busca profundizar en los dos aspectos estratégicos que se plantearon inicialmente, la posibilidad de representar una estrategia financiera, así como los riesgos financieros que se pueden originar por su utilización.

2.3.3. *Justificación del estudio*

Después de la determinación de los objetivos y de la definición de las preguntas de investigación, para Hernández et al. (2003), es necesario justificar la investigación, exponiendo las razones personales, sociales, profesionales, etc., que me llevaron a determinar que es importante realizarla.

Los mismos autores señalan que es necesario explicar porqué es conveniente la investigación y cuales son los beneficios que derivan de la misma.

Hernández et al. (2003) indican que para evaluar la conveniencia y beneficios de la investigación, se deben cumplir varios criterios que ellos proponen a partir de una adaptación

de Ackoff (1967) y Miller (2002), e indican que mientras mejor se cumplan cada uno de ellos, mas sólida será la investigación en cuanto a sus beneficios.

Con el fin de esquematizar dichos criterios y de confirmarlos en la presente investigación, se muestra en la tabla 2.3.3.

Tabla 2.3.3

Criterios de conveniencia y beneficios de la presente investigación

| CRITERIO | PREGUNTAS QUE PLANTEA | RESPUESTA A LAS PREGUNTAS EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conveniencia | ¿Qué tan conveniente es la investigación?, ¿Para qué sirve? | Es conveniente dado que la mayoría de las organizaciones en la actualidad se ven sujetas a la decisión de subcontratar funciones por medio del Outsourcing. Servirá como base para la toma de decisiones respecto a la subcontratación por medio del Outsourcing, así como para tomar precauciones respecto a los riesgos administrativos y laborales que se pudieran derivar de su utilización. |
| Relevancia Social | ¿Cuál es su trascendencia para la sociedad? ¿Quiénes se beneficiarán y en qué modo? | Su trascendencia se deriva del hecho de que las futuras generaciones de empresarios requerirán cada vez más de análisis que permitan ponderar y decidir respecto a la utilización de estas herramientas. Los beneficiados serán en primer término los estudiantes y empresarios locales que tendrán la oportunidad de conocer más respecto al Outsourcing, sus ventajas y riesgos. |
| Implicaciones Prácticas | ¿Ayudará a resolver algún problema real? ¿Tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos? | Ayudará a resolver un problema real para un buen número de empresas que desean saber si el Outsourcing es una herramienta viable, así como para organizaciones que ya utilizan el Outsourcing, para tomar precauciones respecto a los riesgos potenciales en su utilización. |
| Valor teórico | ¿Se llenará un hueco del conocimiento? ¿Se podrían generalizar los resultados a principios más amplios? ¿La información obtenida permitirá desarrollar o apoyar una teoría? ¿Se podrá conocer más del comportamiento de las variables y su interrelación? ¿Ofrece la posibilidad de una exploración fructífera de algún fenómeno o ambiente? ¿Qué se espera conocer con los resultados que no se conocía antes? ¿Puede sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios? | Se llenará el hueco de conocimiento que no ha indagado en los beneficios financieros objetivos de la utilización de esta estrategia, así como de los riesgos reales para las organizaciones. Los resultados obtenidos se podrán extrapolar a principios más amplios. La información obtenida permitirá apoyar la teoría de que el Outsourcing es una herramienta efectiva, así como conocer mucho más respecto a las variables del concepto y sus riesgos. Se espera conocer más los detalles respecto a la utilización del Outsourcing. Se espera generar recomendaciones que sirvan como base para la toma de decisiones. |
| Utilidad Metodológica | ¿Puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos? ¿Ayuda a la definición de un concepto, ambiente, contexto variable o relación entre variables? ¿Se pueden mejorar las formas de experimentación con una o más variables? ¿Sugiere como estudiar mejor una población? | Se espera que la presente investigación ayude a definir el concepto actual del Outsourcing, como sus principales variables, así como entender mejor el comportamiento de las organizaciones que utilizan esta herramienta. |

Fuente: Hernández et al. (2003, p. 50).

En cuanto a la viabilidad de la investigación, se deben considerar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinarán los alcances de la investigación (Rojas, 2001; Hernández et al. 2003).

En general, y dado que el principal recurso restringido para la presente investigación es el tiempo, en la tabla Recursos para la investigación se describen brevemente los recursos con que contó la presente investigación para poder realizarla y considerarla factible:

Tabla

Recursos para la investigación

| RECURSOS | DESCRIPCIÓN |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCIEROS | El presupuesto para la presente investigación es limitado, dada la naturaleza y alcances que se pretenden dar. Se estima un costo estimado de aproximadamente \$5000 pesos para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. |
| MATERIALES | Documentos, páginas de Internet, leyes vigentes, así como una lap top y demás medios tecnológicos que sirvan para mejorar la eficiencia y resultados obtenidos para la investigación. |
| HUMANOS | El recurso humano se limita a una persona, que utilizará su experiencia profesional, su inquietud profesional y gran parte de su tiempo durante aproximadamente cuatro meses, para investigar y esclarecer el problema y comprobar las hipótesis propuestas. |
| TIEMPO | Dado que la presente investigación tiene una naturaleza de investigación científica, pero está limitada a un tiempo en el que debe entregarse como tesis para lograr la titulación de la Maestría en Administración, el tiempo estimado como limitante para la presente es de 4 meses. |

Para Castañeda et al. (2002), la justificación de un problema significa la demostración del hecho de que el tema es susceptible y digno de investigarse, respondiendo a la pregunta ¿por qué debe investigarse?, y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Magnitud: Que representa el número de personas a las que afecta el problema, a mayor número de personas, mayor magnitud en la que puede demostrarse el problema.
- b) Trascendencia: Se refiere a la importancia o relevancia que el problema tiene para la sociedad, así como determinar el para qué se quiere investigar.
- c) Vulnerabilidad: Todas las investigaciones son susceptibles de ser cuestionadas, pero el investigador debe demostrar que la forma en que se resuelve el problema es la más adecuada, válida y efectiva.

- d) Factibilidad: Que se refiere al hecho de demostrar que es posible abordar y demostrar la veracidad y características del problema, por medio de los elementos teóricos, prácticos, financieros, materiales y humanos de que se dispone.

En síntesis y además de cumplir los criterios anteriormente citados, el problema debe ser de interés social y sobre todo, de interés e inquietud del investigador.

Bajo el contexto económico y competitivo actual de las organizaciones, cada vez más empresas se encuentran en búsqueda de opciones estratégicas administrativas para mantenerse y crecer en el competitivo mercado globalizado.

El Outsourcing, aunque tiene sus orígenes en el concepto de subcontratación, en su concepción moderna y como tal, ha sido aplicado en las últimas tres décadas.

Su estudio se limita a unos cuantos autores y por lo general sólo se centra en aspectos generales, que lo hacen parecer una herramienta estratégica sumamente atractiva, para casi cualquier tipo de organización.

Mi inquietud personal se deriva del hecho de que, en nuestro país, durante los últimos diez años se ha observado un acelerado incremento en la tasa de utilización del Outsourcing, y aunque en principio puede resultar obvio que la reducción de costos y el acceso a capacidades especializadas, puede resultar suficiente y satisfactorio para considerarla como una herramienta de la Reingeniería viable, en mi experiencia profesional he detectado que tiene algunas particularidades que deben ser estudiadas y esclarecidas para que las organizaciones que estén considerándola como opción, cuenten con mayores bases objetivas para una mejor toma de decisiones.

2.3.4. Planteamiento del problema

Después de haber concebido una “idea” de investigación, conocer algunos antecedentes y haber profundizado en el tema, se debe proceder al planteamiento del problema, que

representa “*afinar y estructurar formalmente la idea de investigación*” (Hernández et al. 2003).

Es necesario delimitar y formular el planteamiento del problema en términos específicos, con el fin de convertir la idea inicial en un planteamiento que pueda ser sujeto de investigación por medio de los métodos o procedimientos científicos (Selltiz *et al.*1980; Hernández et al. 2003).

Aunque las investigaciones cualitativas-inductivas permiten y fomentan cierta apertura o flexibilidad, para que un estudio tenga la validez científica que se requiere, debe seguir ciertas directrices, cumpliendo con ciertas etapas que le permitan tener un sustento científico válido y se logre el objetivo que se persigue.

El hecho de acotar o delimitar el problema objeto de estudio, permite concentrar la atención y recursos en investigar ciertos aspectos, para obtener evidencia que sea útil para la investigación, evitando orientaciones o aspectos que no son de interés para la presente investigación.

Como señala Arckoff (1977) en Hernández et al. (2003), si se logra un planteamiento del problema claro y delimitado, se tendrán mayores posibilidades de obtener una solución satisfactoria y de hacerlo entendible para los demás, de ahí que en la presente investigación se pretende realizar un planteamiento del problema a analizar, de la manera mas clara y delimitada posible, con el fin de evitar las desviaciones que pueden desorientar el objetivo y enfoque que se pretenden alcanzar.

Para Kerlinger (2002) en Hernández et al. (2003), los criterios que se deben seguir para un correcto planteamiento del problema son los siguientes:

- a) El planteamiento del problema debe contener una relación entre dos o más variables, pero aclara que en los estudios cualitativos no es un requisito fundamental.
- b) Debe tener una formulación clara, evitando en lo posible la ambigüedad.

- c) Debe implicar la posibilidad real de lograr una recolección de datos en el entorno en que se presenta el fenómeno a estudiar.

Con base en lo anterior y para efectos de la presente investigación, se ha determinado el siguiente planteamiento del problema:

El Outsourcing representa una opción real para disminuir costos y eficientar los resultados financieros de las organizaciones mexicanas, sin embargo existe el riesgo de que su instrumentación inadecuada derive en conflictos laborales y administrativos.

2.4. Construcción de conceptos

Para Castañeda et al. (2002), las investigaciones científicas se basan en principios, leyes, hipótesis, etc., nociones elementales que sirven para entender el lenguaje científico.

Los términos científicos deben definirse para que puedan ser verificados o contrastados con los hechos a que se refieren, así como para su correcta y precisa comunicación y entendimiento.

Para estos autores, la construcción o definición de conceptos se puede hacer desde tres diferentes enfoques:

- a) Definición real: *“Es un enunciado de las características esenciales de alguna entidad”* (Hempel, 1988; Castañeda et al. 2002).
- b) Definición nominal: *“Es una estipulación o abreviatura que introduce un nuevo término, es un acuerdo del uso que se dará a determinados signos verbales”* (Castañeda et al. 2002).

Los autores señalan que las definiciones nominales tienen más a conceptualizar relaciones y no objetos específicos como tal. También indican que este tipo de definiciones no pueden calificarse como verdaderas o falsas, dependiendo del contexto y la utilidad.

- c) Definición operacional: *“Las teorías son redes que lanzamos para apresar aquello que llamamos el mundo, para racionalizarlo, explicarlo y dominarlo. Y tratamos de que la malla sea cada vez más fina”* (Popper, 1962; Castañeda et al. 2002).

Este tipo de definiciones se centran en la determinación de acciones para contrastar el concepto definido bajo el contexto en el que se estudian. Este tipo de conceptos son generalmente los que se aplican a las variables que conforman la hipótesis.

Para efectos de la presente investigación, se ha determinado utilizar las definiciones reales y en algunos casos operacionales, de las variables que pueden ser incluidas dentro de las hipótesis propuestas, mismas que fueron determinadas con base en los objetivos y las preguntas de investigación anteriormente mencionadas.

Con el fin de determinar el significado que cada una de las variables tendrá para efectos de la presente investigación, así como para evitar confusiones o posibles malas interpretaciones en el desarrollo de la misma, a continuación se enuncian las definiciones de dichos conceptos:

- Outsourcing: *“Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría”* (Ferry de Kraker, director general de Internacional Federation of Purchasing and Materials Management 1997, en Rothery y Robertson, 1997, p. 4).

Outsourcing: *“la utilización de un recurso o servicio externo para realizar procesos de una empresa, que anteriormente se efectuaban internamente y de este modo obtener una ventaja estratégica y competitiva, con respecto a los organismos que no implementen este tipo de servicios”* (Information Tecnology World Congreso, www.diario.com/pcweek/pcw2.htm, 30 de octubre de 1998).

Outsourcing: *“Servicio exterior a la compañía, que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. Es la acción de recurrir a una organización externa para que opere una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”*. (Rothery y Robertson, 1997, p. 4).

- Reingeniería: *“Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”* (Hammer & Champy 2003).

Reingeniería: *“Empezar de nuevo. Abandonar procedimientos establecidos desde hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente”* (Hammer & Champy 2003).

- Globalización: *“Es un proceso de integración de las distintas actividades humanas (sobre todo las que tienen que ver con la producción, el comercio, los flujos financieros, las redes de información y las corrientes culturales), lo que está permitiendo que el mundo se perciba cada vez más pequeño (FMI, 1997)”*

(<http://www.globalizacion.org/globalizacion/BreveResumenGlbz.htm> 12 de Septiembre de 2005).

Globalización: *“la globalización es una palabra clave frecuentemente utilizada que se asocia con el temor al desempleo, al aumento de las desigualdades y la declinación social. (...) Para otros, (el fenómeno) es considerado como la gran oportunidad de los años recientes, para llevar el progreso del Hombre a los rincones más alejados del mundo, con el objeto de beneficiarlos a todos”* (Gottwald y Hemmer, 1998: 1, en Hernández y Velázquez, 2003).

- **Benchmarking:** *“Significa encontrar puntos de referencia de funciones de la organización dentro o fuera de ella. Es un método para mejorar el desempeño comparando las propias operaciones y funciones, con las de otras organizaciones que las ejecutan más eficientemente, o incluso con otras dentro de la misma organización. Para ser completamente eficiente, el Benchmark debe repetirse”* (Karlof Bengt, 1995, p. 1).

Benchmark interno: *“Consiste en encontrar puntos de referencia para comparar diferentes unidades dentro de una organización, por ejemplo regiones”* (Karlof Bengt, 1995, p. 9).

Benchmark externo: *“Consiste en encontrar puntos de referencia para comparar entre diferentes organizaciones. La comparación debe hacerse entre operaciones y/o procesos idénticos o similares. La empresa que funja como referencia puede ser un competidor directo, una compañía en el mismo sector o línea de negocios pero que ataca a otro segmento de mercado en otro país”* (Karlof Bengt, 1995, p. 10).

Benchmark funcional: *“Consiste en la comparación entre productos, servicios, funciones o procesos entre dos empresas, sin importar en que ramo industrial se desarrollen. En este caso los resultados pueden variar de acuerdo al peso que cada función tenga para una u otra organización, dependiendo de su sector, situación competitiva y giro particular”* (Karlof Bengt, 1995, p. 11).

- **Economía de Mercado:** *“Es un sistema económico en donde los demandantes de bienes y servicios, puedes escoger libremente entre varios oferentes. Los oferentes que no son elegidos o son elegidos en un porcentaje menor deben mejorar su desempeño para permanecer dentro del mercado. La experiencia nos muestra que el sistema conduce a la eficiencia dentro del mercado. En este tipo de mercados, como los usuarios internos no pueden escoger libremente a sus proveedores, generalmente*

se puede medir la eficiencia global de la organización, pero la medición de la eficiencia de cada una de sus funciones no” (Karlof Bengt, 1995, p. 1).

2.5. Definición del alcance de la investigación

Una vez que se ha realizado la revisión de literatura y que se ha determinado que la investigación es viable, factible, así como que vale la pena realizarla, se debe determinar el alcance del estudio (Hernández et al. 2003).

Un buen número de autores de la metodología de la investigación realizaron una clasificación en tres tipos de investigación: exploratorios, descriptivos y explicativos (Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook, 1980, citados en Hernández et al. 2003, p. 114).

Para efectos de esta investigación y para evitar confusiones, me baso en la clasificación de Danhke (1989, en Hernández et al. 2003), que los divide en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Como señalan también Hernández et al. (2003), el hecho de elegir cómo iniciar el estudio depende de dos factores: el avance en el conocimiento del tema, derivado de la revisión de la literatura, y el enfoque que se desee dar al estudio.

A continuación y únicamente para efectos de conocimiento y antecedente general para la elección del tipo de estudio aplicable para la presente investigación, en la tabla 2.5.1 se describen brevemente cada uno de ellos:

Tabla 2.5.1

Tipos de estudio para la definición del alcance de la investigación

| TIPO DE ESTUDIO | PROPÓSITO Y DESCRIPCIÓN |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Exploratorios | Tienen la finalidad de examinar un tema poco estudiado o que no se ha estudiado antes. Generalmente no son un enfoque final, sino que solo determina tendencias, ambientes e situaciones. Son las más flexibles de los 4 tipos. |
| Descriptivos | Describen situaciones, eventos y hechos. Los estudios descriptivos <i>“buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis”</i> (Danhke, 1989 en Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 117). Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones y/o componentes del fenómeno a investigar. |
| Correlacionales | Evalúan la relación existente entre dos o más conceptos o variables en un contexto dado. |
| Explicativos | Estos se centran no solo en analizar y describir fenómenos, sino en identificar las causas de los mismos <i>“Dentro de la investigación cualitativa, la diferencia está dada fundamentalmente por el sentido de entendimiento (de asociaciones a conocimientos de causa o explicaciones más completas)”</i> (Hernández, Fernández y Baptista, 2003: 128). Este tipo de investigaciones son consideradas como más estructuradas que las demás y un entendimiento (a diferencia de una simple descripción) del fenómeno estudiado. |

Fuente: Hernández et al. (2003).

Hernández et al. (2003) señalan que la utilización de estos tipos de estudio, puede ser combinada según las necesidades de investigación, e incluso señalan que una investigación puede iniciar siendo de un tipo y evolucionar hacia otro, según se vaya requiriendo.

Señalan también que los estudios cualitativos generalmente inician como exploratorios o descriptivos, pero que durante el desarrollo de la investigación pueden tener alcances correlacionales, (generalmente sin la aplicación de métodos estadísticos, dada su naturaleza), de asociación o explicativos.

Para el caso particular de la presente investigación, aunque se podría iniciar como un estudio descriptivo, dado que el Outsourcing es un concepto relativamente nuevo, y el cual no ha sido estudiado a profundidad, se considera que dado el conocimiento previo del tema, así como la literatura revisada, más bien deriva como un estudio explicativo.

En algún momento se considerará un enfoque muy particular y específico de correlacionalidad, derivado de la relación entre el uso del Outsourcing para el logro de una mejor posición financiera y el riesgo laboral, así como administrativo que pudiera derivarse de su utilización.

2.6. Propuestas de investigación

Las proposiciones de investigación o hipótesis tienen su origen etimológico en los vocablos griegos “hipóthesis, que significa suposición; hypotithenai, que significa suponer, poner debajo; y de thésis, tesis, proposición, acción de colocar o poner, y posición” (Gómez de Silva G, 1993).

Las hipótesis *“indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones”* (Hernández et al. 2003, p. 140).

Aunque los autores citados en el párrafo anterior señalan que las hipótesis son el eje del método deductivo (cuantitativo) y que para los estudios cualitativos generalmente no se plantean como tal, también señalan que cuando el alcance del estudio es correlacional o explicativo (como es el caso de la presente investigación), si es factible y necesario plantear hipótesis o propuestas de investigación, así como también señalan que se pueden determinar una o varias hipótesis, derivadas del planteamiento del problema, objetivos, alcance y enfoque que deseemos darle al estudio.

Continuando con el planteamiento de estos autores, señalan que las hipótesis no siempre resultan verdaderas o no siempre es posible comprobarlas, y señalan que como indican Black y Champion (1976 en Hernández et al. 2003), una hipótesis o propuesta de investigación no es lo mismo que la afirmación de un hecho, ya que la primera está sujeta a comprobación y verificación en la realidad.

Estos autores también señalan que para que una hipótesis sea digna de tomarse en cuenta requiere cumplir ciertos requisitos, mismos que se enumeran a continuación:

- a) Debe referirse a una situación social real
- b) Los términos deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posible
- c) La relación entre variables propuestas por una hipótesis debe ser clara, verosímil y lógica.
- d) Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos deben ser observables y medibles, tener referentes en la realidad.
- e) Deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

También la hipótesis es lo que soporta, sirve de base o fundamento de un hecho o una situación. La hipótesis es *“una suposición sujeta a verificación, o usada como base de un razonamiento”* (Castañeda et al. 2002, p. 96).

Como también señalan estos autores la hipótesis debe plantearse y luego debe someterse a prueba por medio de una investigación formal para determinar su validez y efectividad para la resolución del problema, cumpliendo con los siguientes requisitos:

- a) Alcanzar el objetivo de estudio
- b) Resolver el problema o, cuando la hipótesis es refutada, reducir las opciones entre las que se encuentra la solución al problema planteado.
- c) Probar la parte de la teoría de la que forma parte, ya sea que la resuelva o no, ya que esto permitirá disminuir las posibles opciones para llegar a la conclusión final.

Los autores señalan que aunque la hipótesis es un supuesto o conjetura referente al problema a estudiar, deben cumplir con una condición primordial: la objetividad, manteniendo un punto de vista que se centre más en estudiar respecto a las cualidades del objeto y evite en lo posible las del individuo que la lleva a cabo, ya que aunque siempre

influirán dentro de la investigación, no deben ser tomadas como centrales o definitivas, dejando de lado la investigación del objeto en si mismo.

Con base en los pasos previamente verificados, se ha determinado que serán dos las hipótesis a comprobar para efectos de la presente investigación, mismas que se puntualizan a continuación:

1. *Una empresa contratante puede eliminar costos administrativos, nominales y de seguridad social, por el hecho de transferir actividades a proveedores de Outsourcing especializados en determinadas funciones y actividades operativas (generalmente de soporte), para la organización.*
2. *Someter funciones de una organización al Outsourcing, aunque puede representar una alternativa financiera para eficientar costos, puede representar un grave riesgo, ya que si no es instrumentado eficientemente, puede generar problemas de tipo laboral y administrativo, que finalmente pueden llevar a la organización a una posición financiera menos favorable, en relación a la que se tenía antes de utilizar el Outsourcing.*

Con el fin de verificar o contrastar las dos hipótesis planteadas, se deberán determinar las variables e indicadores a estudiar, con el fin de tener una valoración de cada uno de los aspectos planteados en cada hipótesis, así como la interrelación de las variables de cada una de ellas, para el logro de una medición científica y objetiva de los resultados que arrojen los experimentos y observaciones de la presente investigación.

Las hipótesis se deben someter a prueba para determinar su aprobación o refutación de acuerdo con las observaciones realizadas. Entre más investigaciones apoyen una hipótesis, más veraz será.

Bajo un enfoque cualitativo las hipótesis, más que probarse, sirven para incrementar el conocimiento de un evento, un contexto o una situación. Su simple generación ayuda a dar

mayor sentido de entendimiento del fenómeno analizado. Pero también, cuando en diversos estudios cualitativos se refuerza una hipótesis, resultaría sumamente fructífero para el desarrollo de cualquier ciencia o disciplina.

2.7. Técnicas aplicadas

Para Hernández et al. (2003), la recolección de los datos para la investigación implica tres actividades vinculadas:

- a) Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos entre los disponibles o crear alguno que se adapte para el tipo y enfoque de la investigación. El instrumento debe ser válido y confiable, para que permita basarnos en resultados reales.
- b) Aplicar el instrumento para recolección de datos, observaciones, registros y mediciones respecto del fenómeno a estudiar y que se refieran a los aspectos que nos interesa estudiar respecto de él.
- c) Organizar dichas observaciones y registros para proceder a analizarlos.

Hernández et al. (2003), señalan que para las investigaciones cualitativas suelen recolectarse los datos en dos fases, primero durante la investigación o sondeo inicial del contexto del estudio, y después ya en la recolección definitiva de los datos.

Para efectos de la presente investigación y dada su naturaleza, así como el enfoque de estudio de las dos hipótesis planteadas, se ha determinado utilizar como técnicas o instrumentos de investigación los siguientes:

- a) Revisión u observación documental (de manera preponderante)
- b) Referencias de Internet
- c) Observación cualitativa
- d) Evaluación de experiencias personales

Como se puede observar, se ha determinado que el instrumento base para la recopilación de información, será la observación documental, apoyada en la observación cualitativa (participante y no participante), con el fin de complementar la información y contar con mayores elementos cualitativos para la comprobación de las hipótesis planteadas.

2.8. Determinación de la muestra

Desde el punto de vista de un enfoque cualitativo, la muestra o universo de observación “*es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etcétera de análisis: sobre el (la) cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo(a) del universo o población que se estudia*” (Hernández et al. 2003, p. 302).

Dentro de las investigaciones de tipo cualitativo las muestras deben ser flexibles y pueden ajustarse durante el desarrollo de la investigación y la determinación de sobre qué o quienes se recolectarán los datos de la investigación. Como señalan Hernández et al. (2003), en los estudios cualitativos la muestra o universo de observación no se delimita “*a priori*”.

Para efectos de la presente investigación, se utiliza una muestra no probabilística o dirigida, en la que la elección de los documentos y objetos de estudio dependen del criterio y experiencia profesional del investigador (Hernández et al. 2003).

3. ANÁLISIS DEL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA FINANCIERA

3.1. Estrategia de análisis del Outsourcing

Para Hernández et al. (2003), lo primero que se debe hacer en un análisis cualitativo, es organizar el material con que se cuente para comenzar a analizar y reducir datos, pero sin perder de vista que no se deben depurar datos valiosos, ni se debe desviar el enfoque global de la investigación.

Señalan también que para tales efectos, las transcripciones a veces deben estar completas, aunque pudieran sonar repetitivas.

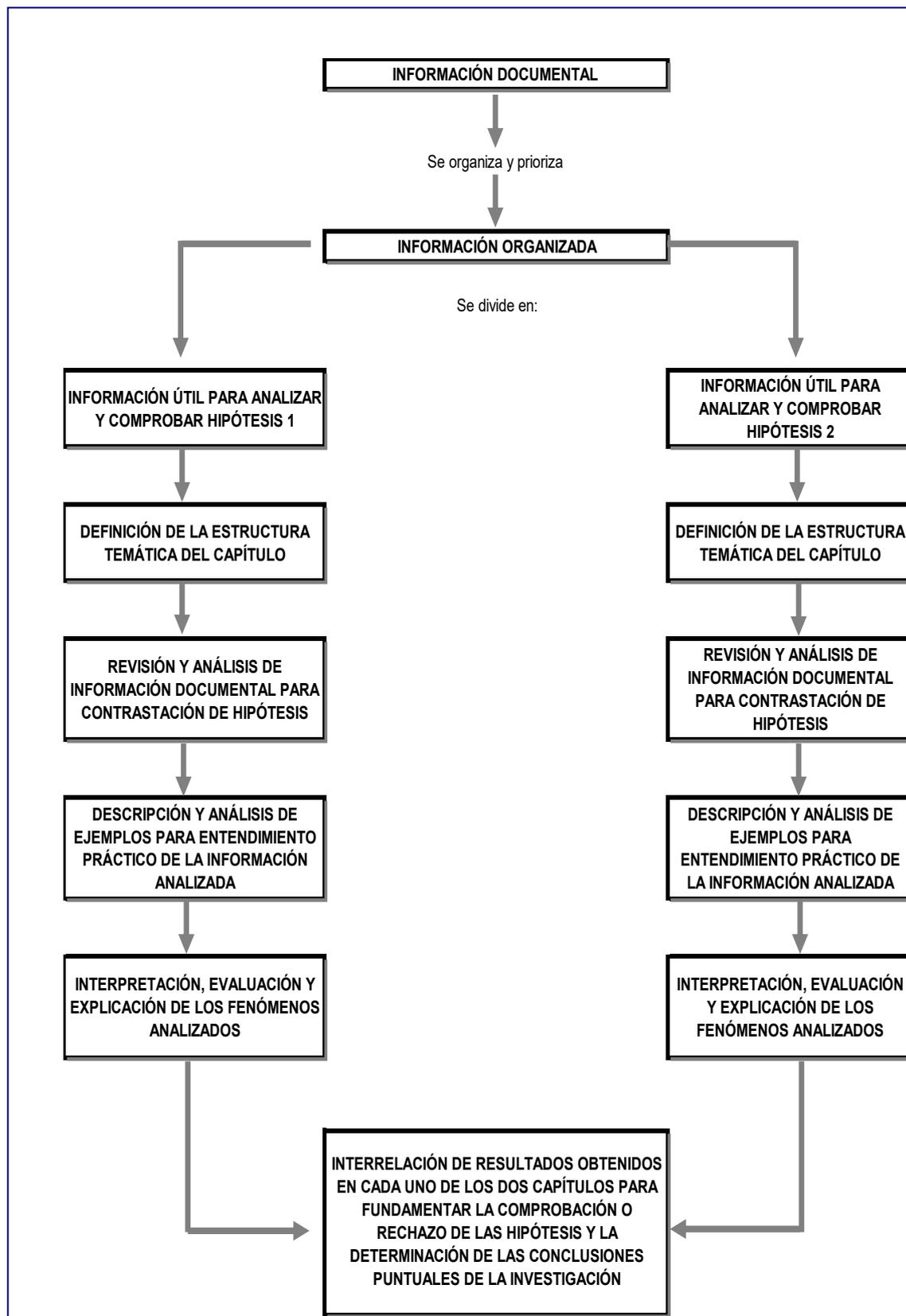
Para efectos de la presente investigación, el análisis de datos e información recabada se realizó siguiendo el esquema lógico-científico de la figura 3.1.1, el cual se basa en la metodología propuesta por Hernández et al. (2003), que se considera la más adecuada y lógica para efectos del logro de los objetivos planteados en el apartado 2.3.1.

El modelo fue adaptado para efectos de la presente investigación, dada su naturaleza cualitativa y el empleo de técnicas de información, preponderantemente documentales.

En el modelo propuesto por el investigador, se muestran los pasos a seguir para determinar los resultados que apoyarán o rechazarán las hipótesis propuestas.

A continuación se muestra la figura 3.1.1, con el fin de tener una visión esquemática de la metodología de análisis y posteriormente se describirán cada una de las fases a seguir para la obtención de resultados y respuestas que permitan determinar las conclusiones respecto a las hipótesis planteadas.

Figura 3.1.1. Estrategia y proceso de análisis de la información



Fuente: Hernández et al. (2003).

- a) En primer término se procedió a organizar, depurar y priorizar el material y datos que fueron extraídos de las fuentes documentales que fueron consultadas. En total se consultaron 5 referencias bibliográficas para la construcción del marco metodológico, 13 para el marco teórico, así como 15 referencias de Internet, que se consideraron útiles y pertinentes para comprobar las hipótesis planteadas.
- b) Posteriormente se hizo una asignación y división de la información, para efectos de la comprobación de cada hipótesis, determinando cuál es la información adecuada para el análisis de las dos hipótesis planteadas, asignándola a los capítulos 3 y 4 según su importancia, relevancia e interrelación entre ambos apartados.

Para el caso del capítulo tres, se consideró la asignación de la información que en primer término permitiera estructurar una estrategia de análisis del Outsourcing para sus dos perspectivas de análisis.

Así también, dentro del mismo capítulo se separó la información particular que permita determinar si realmente existen beneficios financieros por la utilización del Outsourcing, así como información que permita determinar cuáles son las áreas susceptibles de someterse a subcontratación para eficientar los costos. De manera particular y con el fin de dar respuesta a la hipótesis número 1, se hizo hincapié en la separación de información que permita identificar los potenciales beneficios o reducciones en gastos laborales, nominales y administrativos en los que puede incidir la utilización del Outsourcing.

- c) Una vez que se dividió y asignó la información considerada pertinente y de aplicación lógico-científica para el análisis profundo de cada hipótesis, se procedió a definir la estructura temática de cada uno de los capítulos, con el fin de determinar

puntualmente y especificar la información que se considera necesaria para la comprobación de cada una de las hipótesis.

Para el caso de ambos capítulos se determinó la división del capítulo en cinco apartados, que se consideran suficientes y específicos para el análisis, así como para la comprobación de cada una de las hipótesis.

En síntesis, el capítulo 3 tratará del análisis respecto a los potenciales beneficios financieros por la instrumentación de un proceso de Outsourcing, mientras que el capítulo 4 se centrará en el análisis de los riesgos potenciales de la utilización del Outsourcing, concluyendo con un análisis del Acuerdo del Nivel de servicio, como herramienta para determinar particularidades dentro de un contrato de subcontratación, con el fin de que sirvan como recomendación para minimizar los riesgos derivados de una mala estructuración de un contrato de este tipo.

- d) Una vez determinados los apartados a analizar, se procedió a revisar la información documental recabada, con el fin de entender a profundidad el contexto y particularidades de cada uno de los aspectos estudiados en la presente investigación, respecto al Outsourcing y contrastarla con las hipótesis propuestas.
- e) A continuación, y con base en la observación participante y no participante que el investigador ha realizado respecto al fenómeno de estudio, se describirán de manera lógica y práctica, algunos ejemplos que permitan un entendimiento más sencillo y claro de las características (beneficios y riesgos) del Outsourcing.

El investigador intentó solicitar autorización para la realización de un “estudio de caso” con la compañía líder en telefonía celular en México, con el fin de constatar su experiencia real con el reciente proceso de utilización del Outsourcing que ha implementado en un buen número de áreas, pero la empresa no accedió a proporcionar información particular, por lo que se recurrió a la información pública

de Internet (documental), del grupo al que pertenece (América Móvil), para a partir de esa información realizar cálculos y estimaciones que permitieran aproximar las cifras que servirán para efectos del análisis del ejemplo comparativo de costos.

Con base en lo anterior se estructurarán cuadros comparativos y diagramas de comprobación, que sirvan para determinar la veracidad de las hipótesis, siempre manteniendo la objetividad con base en la información documental recabada y el marco teórico estructurado.

- f) Posteriormente y en cada uno de los capítulos, se interpretarán, evaluarán y explicarán los fenómenos y unidades estudiadas, con el fin de entender de una manera lógica el comportamiento de los costos y los riesgos bajo la perspectiva de la utilización del Outsourcing.
- g) Finalmente se interrelacionarán los resultados obtenidos en cada uno de los apartados de ambos capítulos, con el fin de fundamentar la comprobación o rechazo de las hipótesis propuestas, así como para la determinación de las conclusiones puntuales a las que pueda llegar el investigador.

Con el fin de comenzar el presente análisis de la investigación, se considera pertinente retomar el planteamiento inicial del tema a investigar, determinado en el capítulo 3, y con base en los preceptos anteriores, se citará el planteamiento del problema determinado en el capítulo 2:

El Outsourcing representa una opción real para disminuir costos y eficientar los resultados financieros de las organizaciones mexicanas, sin embargo existe el riesgo de que su instrumentación inadecuada derive en conflictos laborales y administrativos.

El planteamiento del problema presenta dos vertientes de investigación, que deben ser comprobadas y resueltas en el desarrollo de la presente investigación: la percepción del Outsourcing como una opción real para disminuir costos, y los riesgos de una instrumentación inadecuada de la herramienta.

A partir del planteamiento del problema, se determinó la definición de dos hipótesis a comprobar. Para efectos del presente capítulo, se citará la hipótesis número 1, la cual será analizada en este apartado:

1. *Una empresa contratante puede eliminar costos administrativos, nominales y de seguridad social, por el hecho de transferir actividades a proveedores de Outsourcing especializados en determinadas funciones y actividades operativas (generalmente de soporte), para la organización.*

A partir del análisis de la presente hipótesis, se determinó que era necesaria la identificación de las variables y conceptos que la integran, mismos que servirán como guía o directriz para el análisis de comprobación de la misma.

Con el fin de entender claramente el alcance de cada una de las variables y conceptos que incluye esta hipótesis, en la tabla Definiciones operativas de conceptos de investigación, se observa y determina la definición operativa que tendrá cada uno de ellos, para proceder con su análisis científico:

Tabla 3.1.1

Definiciones operativas de conceptos de investigación

| CONCEPTO | DEFINICIÓN OPERATIVA |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresa contratante | Es la organización que, después de instrumentar un proceso de Reingeniería o alguna otra herramienta de reingeniería, decide subcontratar alguna función interna, para que un proveedor externo la realice de manera más eficiente, a menor costo o por alguna razón estratégica que convenga a la organización en su conjunto. |
| Empresa contratista | Se refiere a un proveedor externo de Outsourcing experimentado, que ofrece servicios calificados de soporte para la organización, y que generalmente los ofrece con mayores estándares de especialización o menores costos para una organización que se denomina como subcontratate. |
| Costos administrativos | Se refiere de manera general a todos los costos de compra de mobiliario, maquinaria, equipo; pago de servicios (luz, agua, teléfono, etc.); costos de mantenimiento en general, costos de venta, de administración y contables propios de la operación de una organización, así como cualquier otro costo de administración inherente al hecho de contar con personal que realiza una función de manera interna. |
| Costos Nominales | Se refiere a todos los costos administrativo-legales, derivados del hecho de contratar personal para que trabaje de manera interna en una organización. Dentro de estos costos encontramos los de reclutamiento, selección y contratación; los sueldos y salarios, así como los de mantenimiento de mobiliario y equipo; capacitación y finalmente los derivados de posibles relaciones con sindicatos. |
| Costos de Seguridad Social | Son todos los costos derivados de las regulaciones derivadas de la Ley Federal del Trabajo en México, y que incluyen costos derivados del pago de IMSS, INFONAVIT, PTU, horas extras, aguinaldo, prima dominical, prima vacacional, vacaciones, prima de antigüedad, jubilación, previsión social, así como los demás gastos que se pudieran derivar de una rescisión de contrato o liquidación del empleado. |
| Funciones operativas de soporte | Con base en la descripción de la cadena de valor que hacen Thompson y Strickland (2004), las actividades de soporte son las que brindan apoyo a las actividades primordiales, estratégicas o las que agregan valor real al producto o servicio que ofrece una organización. Dentro de estas funciones encontramos las de I+D, administración de recursos humanos y administración en general, que sirven como soporte a actividades tales como las de compras, ventas, operaciones y servicio. |
| Estructura burocrática | <p>Estructura basado en los modelos administrativos tradicionales, en la que la organización incrementaba el tamaño y los niveles administrativos en función de la idea de alcanzar una economía de escala que permitiera una producción suficiente para atender los niveles de demanda del mercado, al tiempo que lo podía lograr a costos mas bajos..</p> <p>Casi siempre este tipo de organizaciones derivaron en estructuras piramidales de gran tamaño, en las que los niveles de supervisión, jefatura, gerencia y dirección, llegaron a contar con más personal que el que se utilizaba para realizar las funciones operativas que realmente adicionaban “valor agregado” al producto o servicio ofrecido.</p> <p>Otro punto que se critica mucho en este tipo de estructuras es el distanciamiento entre la alta gerencia y el consumidor final, que en muchas ocasiones origina toma de decisiones equivocadas o desviadas de las necesidades y percepción del cliente final, encontrando productos o servicios que no satisfacen del todo las necesidades o lo hacen con estándares de calidad inferiores a los deseados.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se tienen definidos los conceptos y variables que integran la hipótesis número 1, se procede a analizar en los cuatro apartados siguientes cada uno de los elementos que integran en su conjunto a la hipótesis, con el fin de comprobar su veracidad.

Los cuatro ejes de análisis que se revisarán a profundidad en este capítulo son los siguientes:

- a) Análisis de los posibles beneficios financieros derivados de la utilización del Outsourcing.
- b) Análisis y determinación de las funciones susceptibles de someterse al Outsourcing como medio para disminuir gastos y costos
- c) Análisis de los gastos laborales y costos nominales en los que pudiera observarse una disminución en costos por la utilización del Outsourcing.
- d) Análisis de los gastos administrativos en los que pudiera observarse una disminución en costos por la utilización del Outsourcing.

3.2. Beneficios financieros que se originan para una empresa contratante al someter al Outsourcing una función

El primer punto a analizar, el cual representa el principal atractivo del Outsourcing, es la posibilidad de disminuir costos operativos, administrativos, de mantenimiento e incluso inversiones de capital por el hecho de subcontratar una función.

Como señalan Rothery y Robertson (1997), un claro ejemplo que ilustra los beneficios financieros de la aplicación del Outsourcing, está representado por la empresa IBM en Europa, en donde el director de compras John Gillet, comentó a los autores que se esperaba reducir los costos internos en mil millones de libras esterlinas en un año, lo que representaba un 10% menos de los gastos de 10,000 millones de libras del año anterior. El Outsourcing, como parte de un complejo proceso de Reingeniería, representó que entre 1989 y 1994, la

planta laboral de IBM se redujo de 100,000 a 60,000 empleados, mientras que el número de contratistas de incrementó de 1000 a 20,000.

Analizando este ejemplo, se observa de manera clara y sencilla como una empresa líder que atravesó por problemas competitivos y de rentabilidad, en cinco años disminuyó sus costos nominales en un 40%, e incrementó en un 1900% su plantilla de contratistas, lo que le permitió un ahorro en costos de 1000 millones de libras esterlinas.

Para cualquier tipo y tamaño de organización, una disminución en costos de un 10%, representa la oportunidad de disponer de mayores flujos de efectivo, que le permitan tener una solvencia mayor e incluso la posibilidad de invertir dicho ahorro en áreas prioritarias de desarrollo estratégico.

Incluso ese 10% de ahorro, para muchas organizaciones puede representar la diferencia entre poder continuar compitiendo en el mercado o no, ya sea por una mejora en costos, mejores flujos de efectivo, mejores razones financieras, o una posible oportunidad para invertir en funciones de I + D, que potencien la mejora o innovación de sus productos y/o servicios.

Rothery y Robertson (1997), señalan también en su libro que en 1993 la Inland Revenue, prestigiada empresa inglesa, firmó un contrato de Outsourcing a 10 años con un valor superior a los mil millones de libras, con la prestigiada empresa EDS (Electronic Data Systems), con lo que esperaba reducir sus costos de tecnología informática en más del 50%. Hasta ese momento, este ejemplo representaba el contrato de Outsourcing más grande de Inglaterra.

Keith Lowe por su parte, en su artículo “The pros and cons of Outsourcing”, señala que:

“quizás el aspecto más positivo acerca del Outsourcing, es su habilidad para ahorrar dinero. Esto por supuesto, depende del tamaño de su compañía y de que tareas específicas se someten al Outsourcing, pero en general puedes ahorrar dinero. Por ejemplo mi compañía subcontrata sus servicios de IT (help desk, soporte y mantenimiento del equipo de computo) y nosotros pagamos considerablemente menos en relación a lo que pagamos

por una persona de tiempo completo para IT que nos brinde un mismo nivel de soporte”¹ (<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,297670,00.html>, 25 de Octubre de 2005).

Con base en las fuentes documentales consultadas, se asegura que, de manera general y para casi cualquier tipo o tamaño de organización, los principales beneficios financieros que se pueden obtener si se realiza una buena planeación e instrumentación del Outsourcing, son los que se describen en la tabla 3.2.1.

¹ Keith Lowe es un experimentado “entrepreneur”, quien es fundador e inversionista en varias compañías en diferentes industrias. Lowe también es mentor de nuevos “entrepreneurs”; ha fungido como consultor de Biztech, una incubadora de negocios de alta tecnología, así como también es cofundador y oficial de la Asociación de Información Tecnológica de Alabama.

Tabla 3.2.1

Beneficios financieros que se originan para una empresa contratante de Outsourcing

| BENEFICIOS | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reducir o controlar el gasto de operación. | <p>En un estudio realizado por el "Outsourcing Institute" (Instituto del Outsourcing, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/index.html, 18 de Agosto del 2005), se encontró que muchas de las compañías redujeron (en su respectiva proporción) los costos de operación y administración de las áreas subcontratadas en un grado importante. En algunas ocasiones llegando a tener un ahorro de hasta un 90%, respecto a lo que originalmente le costaba al contratante manejar la función internamente.</p> <p>Este aspecto, en principio puede representar la ventaja más importante para un buen número de empresas, ya que de manera inmediata permite obtener una reducción en costos operativos, lo que puede representar la posibilidad de ofrecer mejores precios, mayores niveles de calidad y mayores rendimientos o fondos para su reinversión en áreas que necesitan de desarrollo.</p> |
| Transformación de costos fijos en variables. | <p>Otro hecho sumamente importante desde el punto de vista administrativo (estrechamente relacionado con el párrafo anterior) es que el Outsourcing permite transformar un buen número de costos fijos en costos variables, que siempre son mayormente predecibles y controlables.</p> <p>Si se cuenta con una plantilla de empleados fijos, unas instalaciones, mobiliario y equipo (con sus respectivos gastos de operación y mantenimiento), el costo total de operar una determinada función, generalmente es más caro en relación al costo que representa subcontratar dicha función, trasladando costos nominales, de mantenimiento y costos de oportunidad (relacionados con tiempos muertos, falta de eficiencia o ineficiencia en el aprovechamiento de recursos), exigiendo al proveedor determinados niveles de eficiencia, calidad y tiempos.</p> <p>Gracias a la subcontratación externa, se somete a subcontratación un bloque de funciones o actividades, que manejadas de manera interna generaban un gasto constante y que al ser subcontratadas son susceptibles de manejarse temporalmente (por obra, tiempo determinado e incluso por hora), o en su caso, en forma permanente, pero ahora de manera más objetiva y precisa, lo que permite transformarlos en costos variables, opción que siempre es más redituable y estratégica para casi cualquier tipo de organización.</p> <p>Además permite tener una mejor y más precisa planeación, obtención de resultados y control de los mismos, ya que éstos estarán claramente determinados y estandarizados con base en los parámetros pactados en el contrato realizado con el proveedor de servicios de Outsourcing.</p> |
| Disponer o liberar fondos de capital. | <p>La liberación de fondos de capital se puede lograr gracias a que el "Outsourcing" reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital tan elevados (generalmente en inversiones de bienes de capital), en funciones o áreas que no tienen que ver directamente con la razón esencial o medular de la compañía, permitiendo aumentar la rentabilidad del contratante.</p> <p>Visto desde un enfoque puramente financiero, es razón suficiente para tomar la opción de Outsourcing como viable, e incluso en algunos casos como la única con la que una empresa puede lograr una especie de apalancamiento financiero, que permitirá un funcionamiento económico-financiero más ágil y redituable en todos sus aspectos, para los accionistas de la organización. Así como en otros casos representa el medio para mejorar la razón de liquidez que permita mejorar la posición y proyección de la organización.</p> |
| Permite compartir y distribuir los altos riesgos, así como los múltiples beneficios que pudieran derivarse por la ejecución de determinada actividad o función. | <p>La subcontratación también nos ayuda a compartir riesgos y beneficios con la empresa proveedora o aliado de "Outsourcing", ya que el socio elegido se compromete a apoyar al contratante, más allá de una simple relación cliente-proveedor. Lo que desde un punto de vista estratégico, desarrollado y maduro, permitirá que el proveedor absorba parte de las preocupaciones y riesgos que de la ejecución de determinada función se pudieran derivar, teniendo la seguridad de que un contratante centrado y bien agradecido, responderá a este tipo de apoyo con múltiples beneficios o compensaciones para con el proveedor.</p> <p>Al tener un desarrollo equitativo y eficiente, la relación (para ambas partes) se convierte en un círculo benéfico, que les que redituará amplios beneficios y mayores utilidades compartidas.</p> |
| En ocasiones la | El hecho de que la elección de subcontratar una función nos permita tener un ahorro |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>aplicación del Outsourcing permite un considerable ahorro en costos, que pueden ser reinvertidos o aplicados a otras áreas que lo requieran, o bien en instrumentos de inversión más redituables.</p> | <p>considerable en costos, habilita a la empresa para poder destinar mayor cantidad de recursos para otros propósitos, reasignándolos a áreas medulares o estratégicas que requieran de un impulso, crecimiento o desarrollo.</p> <p>Así también, al abatir esos altos e improductivos costos, se presenta una área de oportunidad para el contratante, ya que ese ahorro puede ser utilizado para invertirse en determinados instrumentos financieros, que a la vuelta de algunos años retribuyan un rendimiento mucho mayor al que podría haberse reflejado de haber continuado con el manejo interno de los costos de ejecución de la actividad.</p> |
| <p>Apoya en el logro de una importante disminución en los costos nominales, por la lógica e inevitable reducción de la plantilla laboral interna.</p> | <p>Visto meramente desde un enfoque de costos (que obviamente no es el único, ni el más importante a tomar en cuenta), el hecho de subcontratar todo o parte de una función, necesariamente involucra una reducción o reasignación de personal, lo que puede reducir los altos costos nominales generados por compromisos laborales.</p> <p>Sin embargo, cabe recalcar que la decisión de realizar despidos masivos con fundamento o pretexto en un proceso de Outsourcing, puede representar un grave error, que incluso muchas empresas ya han constatado, debido a que la conservación y satisfacción del personal valioso de la empresa, debe ser valorada como un punto estratégico que representa la base de un buen desempeño y desarrollo organizacional integral.</p> <p>Si únicamente se despide gente por el hecho de ahorrar costos de nómina, se corre el riesgo de que, a la vuelta de algunos años, se tenga que invertir de nuevo en altos costos para la contratación, capacitación y desarrollo de nuevo personal, lo que sin lugar a dudas generará un costo mayor para la organización.</p> <p>El Outsourcing plantea el desprenderse únicamente del personal que definitivamente no tiene manera de ser reasignado o reestructurado en su perfil, sin dejar de lado la opción de contemplar que este personal puede ser transferido al proveedor, con objeto de seguir contando (tal vez indirectamente), con su valiosa capacidad y experiencia en aspectos prácticos propios de la empresa contratante.</p> |
| <p>Minimización de inventarios, de costos de manejo de materiales y de otros costos que no generan valor agregado</p> | <p>El hecho de contar con menos funciones, hace que la organización requiera de menos insumos, por lo que los costos de almacenaje, transporte, mermas y demás costos que no agregan valor agregado al producto o servicio se ven reducidos, con lo que la eficiencia en costos dentro de este rubro, se ve importantemente impulsada.</p> <p>Este tipo de incentivos para disminuir costos, generalmente puede incidir en la disminución del costo de producción o fabricación, con lo que de inicio, se podría pensar en un ajuste del precio, para hacer más competitivo el producto o servicio dentro del mercado.</p> |
| <p>Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce</p> | <p>Sobre todo dentro del sector industrial, el hecho de “comprar afuera” materiales, piezas o incluso productos terminados que forman parte de otro producto o servicio, representan una interesante alternativa por el simple hecho de que se reduce la inversión en gastos propios de la fabricación, almacenamiento, mantenimiento de equipo, pero sobre todo de la inversión en planta, así como en maquinaria y equipo que pueden no estar aprovechados en toda su capacidad.</p> <p>Si un proveedor externo (especializado) tiene como negocio central o principal el abastecimiento de determinada pieza, material o producto, es más probable que esté logrando economías de escala que nuestra organización no podría alcanzar, con lo que es factible que tanto la eficiencia como la calidad sean superiores, al tiempo que el costo puede verse reducido parcialmente en relación directa con el material, producto o pieza, pero se ve complementado por la liberación de fondos de capital invertidos en maquinaria, equipo y planta, que pueden ser trasladados hacia otras actividades estratégicas y centrales para el negocio.</p> |

Fuente: Adaptado de <http://sedesur.uanarino.edu.co/-accesod/outsour.html>, 18 de Agosto del 2005, Chase, Aquilano, Jacobs, 2000, p. 471, Rothery y Robertson, 1997.

Cualquier proceso de Reingeniería que lleve a cabo una organización, necesariamente deberá derivar en observaciones y potenciales ajustes que permitan un mejor enfoque operativo, productivo y financiero de la organización en su conjunto.

Con base en la descripción de los principales beneficios que una buena instrumentación del Outsourcing puede generar para casi cualquier tipo y tamaño de organización, se entiende que la organización que pasa por dicho proceso de Reingeniería, tiene distintas opciones o herramientas que puede aplicar para eficientarse y lograr un enfoque estratégico más adecuado.

Para efectos de la presente investigación, consideramos que la organización que se somete a un proceso de reestructuración, tiene como una de sus principales opciones, la utilización del Outsourcing.

En caso de que se evalúe, analice y determine que es factible, se deberá someter a un proceso de instrumentación que permita ajustar dicha modificación a las necesidades de la organización y se minimicen las posibilidades de riesgo.

Una vez realizado el proceso anterior y considerando un esquema de supervisión estricto y constante, la organización puede comenzar a obtener ahorros en costos y con esto, puede utilizarlos para reinversión en áreas estratégicas, inversión en instrumentos financieros o simplemente, la utilidad se verá incrementada por dicho ahorro, lo que permite el logro de una mejor posición financiera y mayor rendimiento para los accionistas.

En caso de que la organización no considere conveniente la utilización del Outsourcing, puede utilizar otras herramientas u opciones para eficientar sus procesos, procediendo a utilizar alguno de ellos, para en la mayor parte de los casos, lograr mayores niveles de productividad, calidad, eficiencia o rentabilidad.

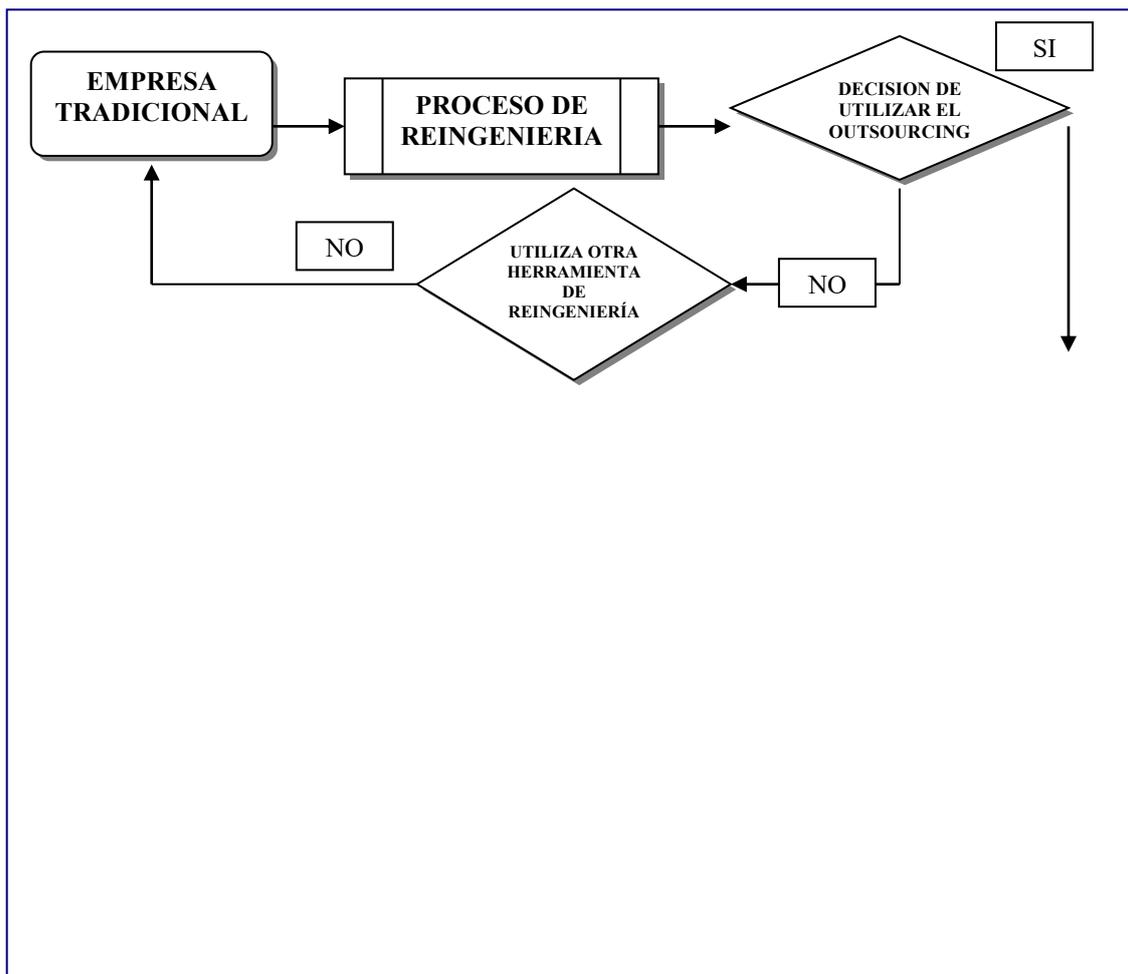
Sería muy poco probable que si una organización detecta la necesidad de instrumentar un proceso de Reingeniería, se tome la decisión de no realizar ninguna modificación, ni utilizar

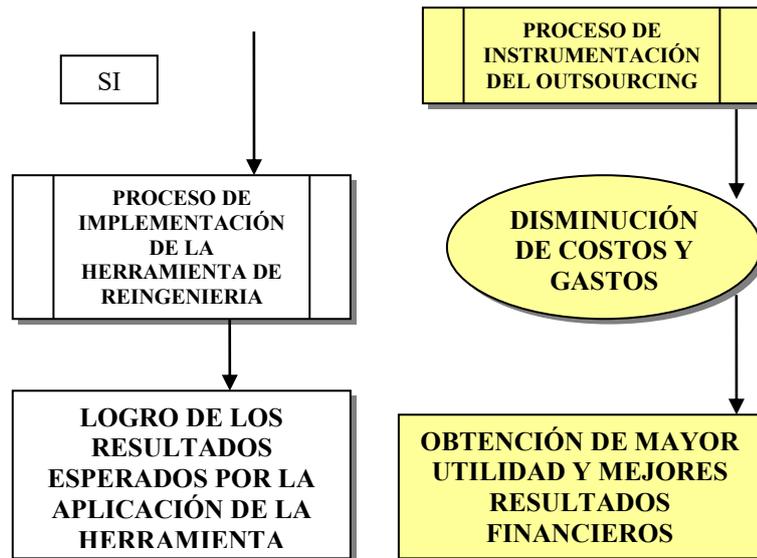
ninguna de las herramientas, ya que por muy productiva y eficiente que pueda ser, cualquier empresa (incluso las consideradas líderes del mercado) siempre tendrá áreas de oportunidad en las que puede trabajar, para constituir las como una fortaleza o ventaja competitiva ante sus rivales.

En caso de que en un momento dado no se decida utilizar al Outsourcing, así como tampoco ninguna de las herramientas mencionadas en apartados anteriores, necesariamente en un período u otro la empresa deberá regresar al punto inicial, en el que deberá cuestionar sus paradigmas tradicionales y deberá comenzar de nuevo un proceso de Reingeniería que determine cuales son las modificaciones o reestructuraciones que son necesarias.

A continuación, en la figura 3.2.2 se muestra un sencillo diagrama del flujo de instrumentación del Outsourcing, así como de los posibles resultados que se obtendrán con su utilización:

Figura 3.2.2. Resultados por la adopción del Outsourcing





A partir de la figura 3.2.2, se acuerda que una vez que se determinó como conveniente la utilización del Outsourcing, se debe instrumentar un proceso de adopción que asegure la minimización de riesgos.

En síntesis, el proceso de adopción de Outsourcing que plantea el cuadro anterior involucra los siguientes pasos

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outseng.htm>, 27 de Octubre del 2005):

- a) Se revisa la estructura de la empresa.
- b) Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.
- c) Analizar relación costo/beneficio.
- d) Seleccionar al proveedor.
- e) Elaboración de contrato.

Contrastando la información anterior, si se retoma la figura 1.5.1, se observa que Rothery y Robertson (1997), detallan un poco más el proceso de análisis, instrumentación y adopción del Outsourcing, señalado que se requiere de un proceso inicial, un estudio de factibilidad, una planeación para la definición del servicio, un proceso de contratación y determinación del nivel de servicio, una fase de transición y una fase de administración y revisión. En síntesis se observa que estos autores agregan una fase de estudio de factibilidad como tal, además de la definición del nivel de servicio y sobre todo, de una fase de administración y revisión continua, que aseguren un monitoreo constante que permita encontrar desviaciones y corregir el curso de las funciones y procesos subcontratados.

Como se menciona en apartados anteriores, el hecho de que una organización se encierre en una “burbuja”, dentro de la cual se considera protegido y productivo, lejos de permitirle un desarrollo promedio, la estanca en una situación que puede incluso llevarla al cierre en un corto o mediano plazo.

Si se considera que cualquier organización, por más eficiente que se pueda tomar, siempre tendrá retos y potencialidades que puede aprovechar para colocarse a la vanguardia dentro de este competido y cambiante mercado, son organizaciones con un claro enfoque estratégico, que lejos de esperar un cambio reactivo, se anticipan y lideran los cambios y tendencias que posteriormente deberán seguir sus competidores.

El hecho de considerar el Outsourcing de manera formal como una herramienta estratégica y no solo como una vía de escape para eliminar costos, permite establecer una

alianza estratégica con un “socio” externo que provee productos o servicios con determinados estándares de calidad, eficiencia y costos, que generalmente son más competitivos en relación a los que pudiera lograr una organización tradicional, “burocratizada” de manera interna.

Otro aspecto analizado respecto a los beneficios del Outsourcing, es el que analizan Chase, Aquilano, Jacobs, (2000), quienes consideran que para cualquier empresa, el hecho de pretender contar con los mejores especialistas en todas las áreas, disciplinas y funciones, se observa como incosteable por el elevado gasto que representaría el pago de sueldos y prestaciones para mantenerlos dentro de la organización.

Adicionalmente a lo evaluado por los autores mencionados, se considera como una idea que generaría desperdicio de dicho talento, ya que algunas funciones altamente especializadas, solo son requeridas por temporadas, de manera eventual o a manera de consultoría para determinados proyectos y procesos.

Por lo anterior se considera que el hecho de contar con la opción de acudir a proveedores “Outsourcers”, que pueden concentrar a especialistas de determinadas áreas, que sirven como consultores especializados, y que pueden ser contratados por temporadas, proyectos, o incluso por hora, representa un nuevo paradigma de la eficiencia, en el que cada especialista, está altamente capacitado en su área de aplicación, al tiempo que va ganando experiencia por tener acceso a laborar con múltiples organizaciones, que pueden encontrarse en muy diferentes ramos, sectores, mercados, contextos, etc., lo que puede enriquecer su capacidad de asesoramiento y sus conocimientos respecto a los contextos competitivos y herramientas para hacerles frente en la vida real.

Dicha experiencia, puede servir a las nuevas organizaciones contratantes para acceder a practicas innovadoras o vanguardistas, que les permitan lograr mayores niveles de

productividad, eficiencia y por ende, de posicionamiento estratégico, así como de rentabilidad financiera.

Sobre todo para el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el hecho de poder contratar a un especialista que labore como empleado de planta, resulta imposible en la mayoría de las ocasiones, dado que su capacidad financiera para contratarlo es limitada y porque los especialistas se cotizan muy por encima de la media del mercado.

Por lo anterior, el Outsourcing también representa una atractiva alternativa estratégica para acceder a este talento experto para este tipo de empresas, ya sea de manera parcial, o específicamente para las tareas, proyectos o consultorías necesarias, haciéndolo a un costo menor, y probablemente más accesible para poder pagarlo.

Además, se ha analizado que adicionalmente a la ventaja de poder acceder a especialistas de manera eventual y a costos más competitivos, el Outsourcing permite un considerable ahorro en costos por el hecho de que, al subcontratar determinada función, generalmente se eliminan costos como los de inversión y mantenimiento de planta, gastos operativos indirectos, gastos administrativos, etc., que pueden ser canalizados para fortalecer las áreas estratégicas de la organización.

Con el fin de esquematizar y destacar las principales diferencias conceptuales en cuanto a costos, se ha construido la tabla 3.2.3 en el que se muestra de manera gráfica un cuadro comparativo de las definiciones de costos, en los que generalmente incurren la mayoría de las organizaciones tradicionales, y en los que se podría incidir por el hecho de subcontratar una función al Outsourcing.

Tabla 3.2.3

Comparativo de conceptos de costos en los que se incurre en una función manejada de manera tradicional, y en los que se incurre por la subcontratación de la misma

| EMPRESA TRADICIONAL | EMPRESA QUE UTILIZA OUTSOURCING. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Costos de reclutamiento, selección y contratación. | Costos del proceso de reingeniería o análisis de los procesos funcionales para la determinación de la conveniencia de la utilización del Outsourcing (factibilidad del proyecto, determinación de la razón costo-beneficio). |
| Pago de cuotas de INFONAVIT e IMSS | Costos de selección y capacitación del líder, así como del equipo de proyecto (proceso de licitación) |
| Instalaciones (y su respectivo mantenimiento) | Costos de análisis y selección del proveedor más adecuado. |
| Mobiliario (y su respectivo mantenimiento) | Costos para determinación del contrato, costos, forma de pago, responsabilidades y el acuerdo del Nivel de Servicio requerido para el proveedor. |
| Herramientas de trabajo (y su respectivo mantenimiento) | Costos de transferencia de la función y capacitación requerida por el personal externo. |
| Capacitación y adiestramiento | Costos de supervisión, auditoría y evaluación de resultados (sobre todo en lo que se refiere al impacto en el cliente final) |
| Prestaciones para previsión social | Costos vinculados a los riesgos de demora, errores y fallas en los niveles de servicio acordados. |
| Días de descanso obligatorios | Posible costo de reincorporación de la función a la empresa contratante, en caso de que el proveedor no satisfaga las necesidades o no permita el cumplimiento de los objetivos integrales de la organización. |
| Día de descanso con goce de salario | |
| Prima dominical (25%) | |
| Pago de horas extras | |
| Incapacidad por maternidad y por accidente | |
| Días de Vacaciones Pagados | |
| Prima Vacacional (25%) | |
| Aguinaldo (15 días de salario) | |
| P.T.U. (10%) | |
| Prima de antigüedad en caso de rescisión de contrato (12 días de salario por cada año laborado) | |
| Costos de liquidación por despido o rescisión del contrato (indemnizaciones) | |
| Pago de primas por riesgo de trabajo | |
| Costos de jubilación o retiro | |
| Inversión en mobiliario, equipo y herramientas de trabajo, con su respectivo costo de mantenimiento. | |
| Posible relación con sindicatos con sus respectivos conflictos colectivos y riesgo de huelgas. | |

Fuente: Adaptado de Trueba Urbina y Trueba Barrera, 1997, y de Rothery y Robertson, 1997.

Con base en la tabla 3.2.3 se observa que, de manera general y para casi cualquier organización, el hecho de manejar una función de manera interna, involucra un mayor número de costos financieros, que generalmente resultan más onerosos para la organización, puesto que algunos de los costos por la utilización del Outsourcing, aunque pueden ser elevados, suelen ser únicos o temporales, mientras que los costos nominales y administrativos que se manejan de manera interna, son permanentes, independientemente del grado de aprovechamiento que se de en determinadas funciones.

Cabe aclarar que en la tabla 3.2.3 sólo se muestra el comparativo de los conceptos de costos y gastos que resultan más obvios y directamente atribuibles a la fabricación de un producto o prestación de un servicio (ya que más adelante se ejemplificará un caso numérico comparativo). Pero también se debe considerar que, para una organización tradicional que maneja una actividad de manera interna, habría que agregar los costos indirectos derivados de las interacciones de dicha función con el resto de la organización, los cuales no siempre resultan fáciles de identificar y determinar de manera aislada o específica para una determinada actividad.

Con el fin de determinar de manera más clara la diferencia que representa el utilizar o no el Outsourcing en determinadas funciones, existen herramientas financieras básicas como son las “razones financieras” de efectivo y capital, pueden permitir un análisis rápido, respecto a los costos, inversiones, proporciones y flujos de efectivo que maneja una organización, para comenzar con un análisis formal de la conveniencia de subcontratar o no determinadas funciones.

Las razones financieras de eficiencia, productividad y liquidez, también pueden servir como base para la simulación de un escenario con la utilización del Outsourcing, que puede determinar la conveniencia o inconveniencia de utilizarlo.

Como complemento a la utilización de las razones financieras y como una base considerable para evaluar la conveniencia de someter al Outsourcing determinadas funciones, hay que tomar en cuenta que cada empresa tiene un contexto particular dentro del cual su tamaño, giro, mercado al que atiende, competencia y demás aspectos que integran su estrategia de negocios, deben considerarse como razones de peso para tomar la decisión de subcontratar o no determinadas actividades, para lograr una posición financiera más favorable ante sus circunstancias.

Aún si se evalúa que una función resultaría menos costosa si se subcontrata, o que incluso se pudiera acceder a capacidades especializadas, la empresa debe evaluar los riesgos, así como la conveniencia de conservarla como un apoyo a cuestiones estratégicas futuras o por la posibilidad de que esa función subcontratada pudiera derivar en problemas estratégicos en el futuro.

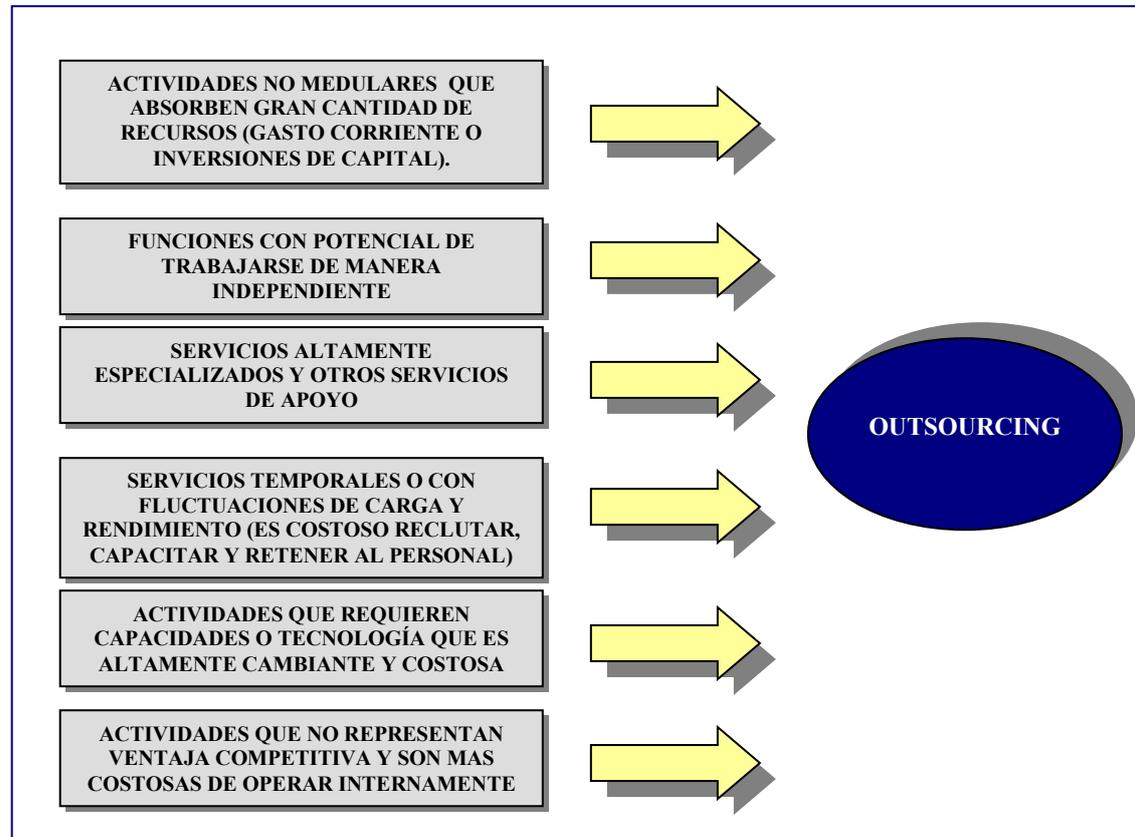
3.3. Funciones o áreas susceptibles de someterse a Outsourcing y en las que se pudiera observar una disminución de costos y gastos, que permitan una mejora en la posición financiera de una empresa

Con base en la información planteada por Rothery y Robertson (1997), Thompson y Strickland (2004), Chase, Aquilano y Jacobs (2000), así como por Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), se procederá al análisis general respecto a las áreas o funciones que, comúnmente son susceptibles de someterse al Outsourcing y en las que se pudiera observar una disminución en costos y gastos.

Las áreas que por tradición, la mayoría de las empresas estarían dispuestas a subcontratar, son las que se presentan en periodos irregulares de actividad, en las que no son capaces de alcanzar un nivel de calidad óptimo (por falta de especialistas), en las que resulta mas costosa la operación interna, así como en actividades que se consideran comunes y no particulares de

la empresa. De manera general, dichas actividades pueden esquematizarse en la figura 3.3.1, de la siguiente manera:

Figura 3.3.1. Funciones susceptibles de someterse al Outsourcing por parte de las empresas



Fuente: Adaptado de Rothery y Robertson (1997).

Con base a la figura 3.3.1, se observa que las funciones que son consideradas como susceptibles para subcontratarse por parte de las organizaciones, son las que no representan su actividad medular, las que requieren de continuos y costosos cambios, así como en general en las que la organización no cuenta con la capacidad técnica o financiera para manejarla y aprovecharla de manera eficiente.

Con base en la información señalada por Rothery y Robertson (1997), así como por las páginas de Internet consultadas y la experiencia del investigador, se considera que de manera práctica y dentro del mercado real de proveedores, existen funciones particulares, que por su naturaleza son las más propensas a someterse al Outsourcing, ya que se trata en general de actividades de soporte o apoyo para las actividades principales.

Dentro de estas funciones encontramos algunos ejemplos en la tabla 3.3.2, el cual divide los servicios en relación al área que apoyan de manera directa.

Tabla 3.3.2

Ejemplos de aplicación práctica de la oferta de servicios de Outsourcing

| ÁREA ADMINISTRATIVA | ÁREA OPERATIVA | CONSULTORÍA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades de contabilidad, principalmente las de auditoría. | Transporte. | Servicios legales (asesoría jurídica, diseño de contratos, actas, acuerdos, defensa legal, etc.) |
| Servicios Secretariales. | Mensajería y servicios de correo. | Consultoría Administrativa |
| Publicidad | Impresión | Consultoría en tecnología informática para análisis y diseño de sistemas y redes. |
| Funciones de Archivo y almacenamiento | Seguridad | Normalización de procedimientos críticos y utilización de herramientas, certificaciones y soluciones. |
| Relaciones Públicas | Limpieza | Asesoría para el diseño y determinación de una estrategia de negocios. |
| Capacitación | Eliminación de deshechos | Asesorías para la instrumentación de "Join Ventures" |
| Reclutamiento y selección de personal | Cafetería y comedor | Asesoría para el diseño de programas de optimización del consumo energético |
| Estudios de mercado | Procesamiento de datos | Asesoría para elaboración de presupuestos acordes a cada tipo de negocio |
| Comunicación electrónica | Maquila de Nómina | Evaluación y reestructuración del organigrama y redefinición de puestos |
| Administración de servicio al cliente y telemarketing por medio de "call centers". | Labores de gestión y cobranza extrajudicial | Asesoría para el diseño de programas de evaluación y recompensa, incentivos y compensaciones |
| Control operativo y de gestión administrativa | Impresión y envío de documentos | Asesoría administrativa y legal para cumplimiento de obligaciones ante IMSS e INFONAVIT |
| Interpretación, manejo y control de la información financiera y económica | Monitoreo y registro de estadísticas de procesos. | Asesoría para implementación de proyectos de desvinculación laboral de personal liquidado. |
| Control interno y verificación del cumplimiento de normas externas | Soporte y servicio médico (primeros auxilios) | Auditoría contable y fiscal |
| Implementación de sistemas de administración para el logro del desarrollo funcional y un mantenimiento productivo total | Jardinería | Elaboración y valuación de inventarios de activos, cuentas por pagar y por cobrar |
| Evaluación y recomendaciones respecto a costos operativos de personal | Control de Plagas | Asesoría para el desarrollo de proyectos de inversión |
| Elaboración e interpretación de informes estadísticos y presentación gráfica de resultados para su aplicación práctica. | Restauración en general | Planificación y presupuestación de la gestión financiera |
| Estudios retributivos y comparativos de los tabuladores de sueldos, salarios y prestaciones | Mantenimiento (industrial, comercial o doméstico) | Análisis, administración, optimización y consultoría para el manejo del Capital de Trabajo. |
| Planificación y control del área fiscal | Soporte y mantenimiento de aplicaciones. | Proyección de estados financieros |
| Automatización e implementación de sistemas de cómputo para manejo en línea de información contable, financiera y fiscal | Suministro de materiales y componentes | Asesoría para el trámite de créditos y negociación bancaria |
| Elaboración de programas de | Administración de cajeros | Asesoría en gestión financiera para |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| control de costos y análisis de la confiabilidad de los registros reportados por las diferentes áreas | automáticos | compra, venta, fusión o escisión de empresas. |
| Administración de la cartera de clientes | Control, impresión, manejo y envío de chequeras, tarjetas y estados de cuenta bancarios | Asesoría para servicios de arrendamiento |
| Diseño de la imagen corporativa | Labores de prospectación de clientes | Asesoría para evaluación e instrumentación de sistemas de calidad y de desarrollo para los proveedores |
| Diseño y aplicación del control estadístico de procesos | Recepción y almacenamiento del producto | Asesoría para la aplicación de estudios de Benchmark |
| Administración de Inmuebles (venta, renta, mantenimiento, etc.) | Labores de compra de insumos y materiales | Asesoría para la evaluación y aplicación del Outsourcing |
| Diseño e instrumentación de sistemas para lograr estándares mundiales como 6 sigma, desperdicio cero, etc. | Planificación y control de la producción | Diseño de estrategias para la administración del cambio |
| Desarrollo de canales de distribución | Armado de "kit's" (paquetes) para un sistema de ventas totalmente automatizado | Asesoría para la implementación de técnicas y herramientas de Reingeniería. |

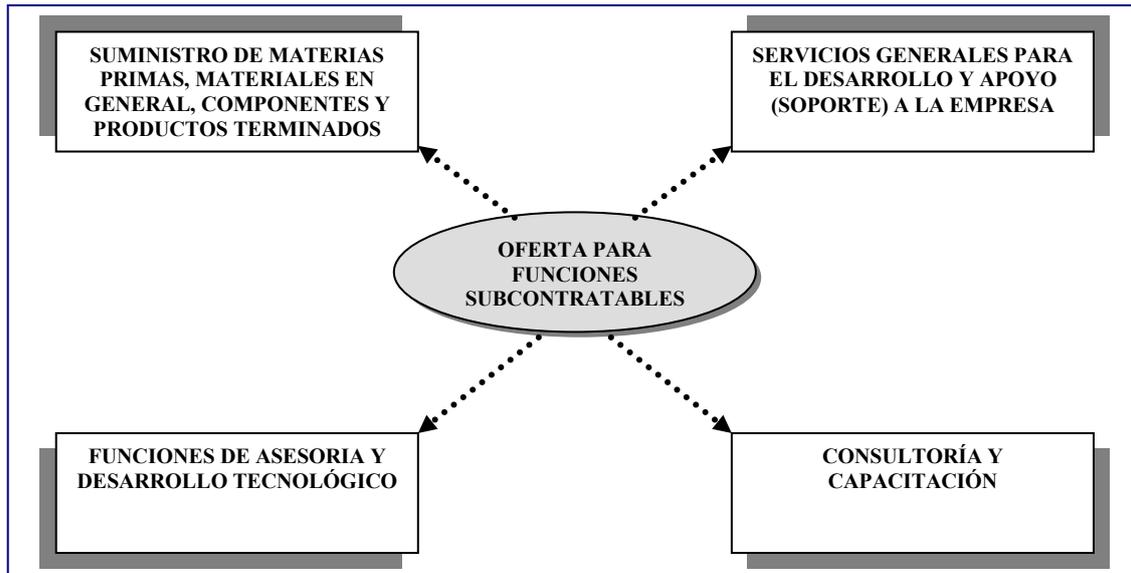
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, existen un sinnúmero de aplicaciones para aprovechar el Outsourcing en casi todas las áreas de las organizaciones. Obviamente la lista anterior no pretende contener "todos" los servicios de Outsourcing existentes en el mercado actual, ya que cada ramo industrial, comercial y de servicios, puede tener particularidades que sirvan como potencial para la oferta de servicios de subcontratación especiales para determinadas organizaciones, así como también pueden ir surgiendo nuevas ideas con el avance del tiempo.

La intención particular de la lista analizada, es que el lector tome consciencia respecto a un buen número de ejemplos de aplicación del servicio, ya que todavía para muchas personas, el Outsourcing está limitado a unas cuantas funciones particulares, siendo que tiene un enorme potencial de crecimiento, así como innumerables opciones de ramificación de un determinado tipo de servicio.

Con el fin de sintetizar y agrupar los servicios anteriormente mencionados de manera esquemática y condensada, a continuación se presenta la figura 3.3.3, en el cual se observan cuatro categorías muy generales, que agrupan toda la serie de servicios que ofertan los proveedores de Outsourcing.

Figura 3.3.3. Categorías de servicios ofrecidos por los proveedores de Outsourcing



Fuente: Adaptado de Rothery y Robertson (1997).

A partir del análisis que Rothery y Robertson (1997) hacen de las actividades que por lo general no debe subcontratar ninguna empresa, o en las que de hacerlo se debe tener mucho cuidado dada su naturaleza, así como por los riesgos estratégicos que pudiera ocasionar una decisión que no haya sido planeada y analizada a fondo, se concluye que, en síntesis, estas actividades son:

- a) Funciones de administración para la planeación estratégica.
- b) Funciones de administración financiera.
- c) Funciones de administración y desarrollo mercadológico de nuevos productos o servicios (en áreas en las que la organización puede ser considerada como líder o pionera en ese tipo de productos o servicios).
- d) Áreas gerenciales que pueden ser la base de continuas consultorías internas.
- e) Actividades operativas y gerenciales para el control de proveedores.
- f) Funciones particularmente importantes de administración, supervisión y control de sistemas de calidad.
- g) Funciones de supervisión de la satisfacción de los clientes finales.

- h) Funciones para el mantenimiento de las ventajas competitivas y el control integral de la organización.
- i) Funciones que permitan una diferenciación en relación a los competidores.
- j) Las funciones que representen una potencialidad o una ventaja competitiva para la empresa ante el consumidor final, así como las que representan la posibilidad de mantener una identidad propia consolidada.

Una vez que se han mencionado de manera general las funciones que pueden o no subcontratarse, cabe aclarar que éstos, no son lineamientos rígidos o leyes universales para cualquier tipo y tamaño de organización. Una empresa en particular puede determinar que una de las funciones señaladas como no conveniente para subcontratarse, si lo es en particular en su situación (o lo es hasta determinado nivel), por lo que se requiere que los administradores cuenten con un criterio amplio y lógico para que puedan determinar las potencialidades y límites en su caso específico.

En un análisis presentado por Burgos (2002), se señala que:

“Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central. La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos. La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.”

Analizando el texto anterior, se puede determinar que la estrategia para utilizar el Outsourcing se puede dar en dos niveles, el periférico y el central, por lo que una función puede ser susceptible de subcontratarse en un nivel periférico, pero tal vez no en el central, o viceversa, dependiendo de las necesidades y consideraciones particulares de cada organización.

Con base en el documento realizado por Javier López Bedoya, de la empresa Getronics, en el que habla del Outsourcing y el camino más seguro para lograr una subcontratación exitosa, se muestra una adaptación en la tabla 3.3.4, que muestra de manera más detallada

una matriz en la se observa de manera gráfica, las recomendaciones generales respecto a la conveniencia de subcontratar algunas actividades por el hecho de aplicar determinados conceptos o justificaciones, dentro de cada una de las áreas tradicionales que se encuentran en la mayoría de las organizaciones actuales (tal vez con diferentes dimensiones, nombres o divisiones).

Dentro de la matriz se observan del lado izquierdo los conceptos o justificaciones que pueden originar la subcontratación mientras que en la parte superior se observan las áreas funcionales. La matriz indica si es o no viable la subcontratación, así como en el caso de que sea probable, dependerá de las condiciones y contexto particular de cada organización.

Finalmente, se observa en el último renglón un resumen de la conveniencia general de subcontratar o no determinada área funcional de la organización.

Esta matriz se elaboró con base en el estudio realizado por López Bedoya y fue complementado, así como adaptado, con base en las áreas que tradicionalmente podemos encontrar en las organizaciones y con base en las observaciones documentales y la experiencia del investigador.

Tabla 3.3.4

Matriz de evaluación de la conveniencia de aplicar el Outsourcing en determinadas funciones organizacionales

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA CONVENIENCIA DE APLICAR EL OUTSOURCING EN DETERMINADAS FUNCIONES | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------|
| CONCEPTOS | ÁREAS | | | | | | | | |
| | ESTRATEGIA DE NEGOCIO | MERCADOTECNIA | RECURSOS HUMANOS | FINANZAS | CONTABILIDAD | INFRA-ESTRUCTURA | MANTENIMIENTO | OPERACIONES DE SOPORTE | ATENCIÓN A CLIENTES |
| Reasignación de recursos a actividades medulares y estratégicas | NO | NO | PROBABLE | PROBABLE | SI | PROBABLE | SI | PROBABLE | NO |
| Reducción de inversiones de fácil obsolescencia | | | PROBABLE | | SI | SI | SI | SI | SI |
| Transformación de costos fijos en variables | PROBABLE | PROBABLE | PROBABLE | PROBABLE | SI | SI | SI | SI | SI |
| Incremento en la velocidad de lanzamiento de nuevos productos | PROBABLE | PROBABLE | PROBABLE | SI | PROBABLE | SI | SI | PROBABLE | SI |
| Incremento en la capacidad de generación de nuevos productos | PROBABLE | PROBABLE | PROBABLE | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Incremento en la calidad de productos o procesos | NO | NO | PROBABLE | SI | PROBABLE | PROBABLE | PROBABLE | PROBABLE | SI |
| Posicionamiento constante en tecnología de vanguardia y tendencias del negocio | NO | NO | PROBABLE | PROBABLE | SI | PROBABLE | PROBABLE | SI | SI |
| Mantenimiento del control y estrategia en la función delegada | NO | NO | PROBABLE | PROBABLE | PROBABLE | SI | NO | SI | SI |
| ACTIVIDAD SUCEPTIBLE DE SOMETERSE AL OUTSOURCING | NO | NO | PROBABLE | PROBABLE | SI | SI | SI | SI | SI |

Fuente: Adaptado de:

<http://www.getronics.com/NR/ronlyres/ebfmm2svl7b76mq525fpeo2xzp5hycoizcltxqvwaw33kfoivxh3u2gzwx4zrngyaw47rflqgy43wxyg77dywzzhig/Rightsourcing.pdf>, 27 de Octubre de 2005

Para explicar un poco más respecto a la matriz de la tabla 3.3.4, se observa que en el primer renglón, el que justifica la subcontratación para la reasignación de recursos a actividades medulares, encontramos que para el área funcional de estrategia de negocio así como para el área de mercadotecnia, no resulta adecuado, ya que ambas son por sí mismas, áreas medulares que deben contar con recursos suficientes para conservar las fortalezas y ventajas competitivas de la organización. En el otro extremo, dentro del mismo rubro, vemos que funciones como las de maquila contable y mantenimiento, son claramente convenientes para ser subcontratadas, ya que únicamente representan actividades de soporte, que no son el objetivo primordial de las organizaciones.

Así cada una de las justificaciones o razones para subcontratar es evaluada para cada una de las áreas funcionales, llegando al último renglón, en el que se da una calificación general con base en las que se obtienen en la matriz, respecto a las probabilidades y conveniencia de adoptar el Outsourcing en cada uno de los departamentos o áreas funcionales de cualquier organización. Pero como ya se comentó en párrafos anteriores, la decisión debe estar basada en herramientas de este tipo, pero también en el criterio y experiencia de la alta gerencia de cada organización, así como en el enfoque estratégico que quieran lograr.

En síntesis, se observa el porqué claramente áreas funcionales como las de estrategias de negocio y mercadotecnia, generalmente no son susceptibles de subcontratarse, dada su importancia estratégica integral para el negocio, mientras que funciones como las de mantenimiento, maquila contable, operaciones de soporte, e incluso en muchos casos las de atención al cliente, al no ser prioritarias para la mayoría de las organizaciones, pueden considerarse como subcontratables.

Lo anterior no quiere decir que las funciones subcontratadas carezcan de importancia, así como tampoco que no sean relevantes en cuanto a su calidad y eficiencia, sino más bien, que

no son primordiales para conservar las ventajas competitivas y la estrategia de negocios central de la organización.

Para concluir el análisis del presente apartado, se aclara que existen un sinnúmero de opciones en cuanto a servicios que pueden ser considerados como opciones viables para subcontratar actividades, logrando un cierto nivel de efectividad y calidad pactado con el proveedor externo, al tiempo que en la mayoría de los casos, se pueden lograr considerables ahorros en costos y gastos, por la transferencia de la actividad.

3.4. Gastos laborales y costos nominales en los que puede incidir la utilización del Outsourcing (Beneficios financieros)

Con base en lo analizado en el apartado anterior, se determina que de manera general, efectivamente se pueden obtener beneficios financieros por la aplicación del Outsourcing en la mayoría de las funciones de soporte para cualquier empresa, así como también, que existe una amplia oferta de tipos y variantes de servicios para adaptarse a las necesidades y requerimientos de las organizaciones.

Para el caso del presente apartado, se analiza de manera particular la posible reducción en costos en que pudiera apoyar la aplicación del Outsourcing por parte de una organización, así como los rubros laborales y nominales particulares, en los que incide de manera específica.

Después de realizar el análisis de la información recolectada de los autores mencionados al inicio del apartado 3.3, se precisa que los gastos y costos que pueden disminuirse en este rubro son:

- a) Ahorro en costos por la disminución de la carga de trabajo del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal (investigación, aplicación de exámenes, entrevistas, etc.).

- b) Ahorro por el traslado de costos por la capacitación inicial (parcialmente), pero sobre todo por las actualizaciones de los empleados (que generalmente corren en su mayoría a cargo del proveedor externo).
- c) Ahorro por la posible disposición de personal altamente capacitado de manera temporal, por medio del proveedor externo (como ya se indicó en apartados anteriores, el contratar a un especialista de tiempo completo y de manera indefinida siempre resulta más caro).
- d) En muchos casos permite a la empresa un considerable ahorro por el hecho de poseer lo mejor de la tecnología, sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla (ya que en estos casos es el proveedor quien cuenta con la tecnología más avanzada, así como con el personal técnico, capacitado para aprovecharla, y es él quien absorbe los costos financieros).
- e) Generalmente, y como parte del proceso de Reingeniería, se logran ahorros por la disminución de los niveles jerárquicos y de operación logística, que ocasiona un aplanamiento y reorganización de la estructura organizacional, lo que necesariamente genera un ahorro en costos nominales por la obvia disminución de la plantilla laboral operativa, por la disminución de los niveles de supervisión y control correspondientes, así como por la redefinición de puestos.
- f) Ahorro por la posibilidad de ampliar la capacidad productiva, sin necesidad de incrementar el gasto o costo de inversiones para habilitar espacios físicos (inmuebles), pagar gastos de instalación, adquirir mobiliario, adquirir herramientas y por los gastos relativos a la administración, operación y mantenimiento de los mismos. Así como también ahorro en la compra de insumos de uso diario, necesarios para mantener al personal en las instalaciones internas.

- g) Al contar con menor cantidad de personal interno, las probabilidades de incurrir en costos por procesos legales de tipo laboral, se disminuye, compartiendo el riesgo con el proveedor, ya que será el quien absorba los costos potenciales de este tipo, en cuanto a su personal.
- h) Ahorro en programas de incentivos y compensaciones adicionales, ya que al pactar con un proveedor un pago fijo por un nivel determinado de productividad, el personal que brinde el apoyo desde el Outsourcing, será incentivado y retribuido directamente por el proveedor externo.
- i) Posibilidad de que por medio del proveedor se cuente con el apoyo de determinado personal de manera temporal, sin que esto genere las cargas laborales tradicionales para la empresa contratante.
- j) Ahorro por la disminución de gastos contingentes, así como por reservas de previsión y primas de riesgo. Al contar con menor número de personal, este tipo de gastos se ven reducidos de manera directamente proporcional.
- k) Ahorros por someter áreas conflictivas o de difícil manejo (técnico, administrativo o tecnológico) para el contratante, a un proyecto de subcontratación que propiciará mejores resultados y permite la transferencia de riesgos para ser compartidos con el proveedor.
- l) Ahorro en tiempo, que aunque puede no ser tan fácil de contabilizar en dinero, es muy importante, ya que si contamos con menos plantilla laboral, el resto del personal que se queda laborando de manera interna, tendrá menos distracciones y menos personal a su cargo o con el que tenga que estar interactuando y supervisando de manera directa.

Como resultado del análisis de los puntos anteriores, en síntesis se observa que dentro de los principales ahorros en el rubro de gastos nominales y laborales que podemos obtener por la utilización del Outsourcing, se encuentra el costo nominal integro de las posiciones de empleados subcontratados, su capacitación, acceso tecnológico a menor costo, ahorro en inversiones de capital, gastos administrativos, de operación y costos indirectos; lo que hace suponer que en cuestión laboral o del recurso humano, es una de las áreas en las que el Outsourcing tiene mayor incidencia financiera, en beneficio de la empresa contratante.

Con el fin de no ser redundantes en explicaciones de cada uno de los conceptos citados, así como con la intención de ejemplificar y esquematizar las diferencias en cuanto a gastos laborales/nominales entre una empresa que utiliza el Outsourcing y otra que atiende la función de manera interna, se ha determinado simular un caso típico de subcontratación, el de un asesor de atención telefónica que realiza labores de atención al cliente, estableciendo los costos que se generan si se maneja de manera interna, en relación a los que pudieran generarse si se subcontrata a un “call center” externo.

El ejemplo de los “call centers” es uno de los que más proliferación y éxito ha tenido en todo el mundo, y fue elegido como simulación hipotética, ya que se trata del que el investigador ha tenido oportunidad de observar (de manera participativa y no participativa).

Para efectos de este ejemplo, en la tabla 3.4.1, se hace un comparativo en costos de un asesor de atención telefónica del área de Servicio a Clientes, entre el costo del manejo interno para la empresa líder en telefonía celular en México, *con una penetración en el mercado del 75.0% y 58.081 millones de usuarios* (www.americamovil.com, junio del 2009), que se denomina como empresa “T”, contra el costo que paga actualmente a un proveedor de Outsourcing del servicio equivalente de esa función, al que denominaremos empresa “S”.

Desafortunadamente para efectos de esta investigación, no fue posible conseguir la autorización de la empresa contratante, para realizar un estudio de caso real del Outsourcing,

ya que la empresa, al ser líder en el ramo, considera que no puede proporcionar ni publicar información que considera confidencial, así como vital para el cumplimiento de su estrategia administrativa de negocios.

Para efectos del presente análisis, así como con el fin de hacerlo lo más objetivo y sencillo de entender, se determinó dejar fuera el cálculo de los gastos contingentes, reservas de previsión y primas de riesgo, con el fin de poder contrastar de manera clara el costo unitario del manejo de una función de este tipo con y sin la utilización del Outsourcing.

En el Apéndice C, se incluyen las tablas que harán referencia al presente caso simulado a lo largo del desarrollo de este capítulo y pueden ser consultadas para entender con más claridad la metodología para el cálculo de cifras y proporciones, así como algunas anotaciones que sirven como referencia para el entendimiento y comparación de ambas situaciones.

Primeramente, en la tabla 3.4.1, se observa el comparativo de costos unitarios (por hora), que representa el manejo de una posición de un asesor de atención a clientes vía telefónica, y se muestra la diferencia entre el costo del manejo interno, contra la ventaja de subcontratarla.

Tabla 3.4.1

Comparativo de costos nominales (costo con el proveedor de Outsourcing)²

| CUADRO COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES COSTOS DE UN ASESOR DE ATENCIÓN A CLIENTES VÍA TELEFÓNICA (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA CON OUTSOURCING) | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|
| CONCEPTO | COSTO DEL MANEJO INTERNO (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | COSTO CON LA UTILIZACIÓN DE UN PROVEEDOR DE OUTSOURCING (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | DIFERENCIA EN COSTO CON OUTSOURCING | PORCENTAJE DE DIFERENCIA |
| 1. COSTO DE LA FUNCIÓN POR HORA | \$ 58.66 | \$ 66.00 | \$ 7.34 | 13% |
| 2. AGUINALDO | \$ 2.44 | \$ - | \$ (2.44) | -100% |
| 3. PRIMA VACACIONAL (25%) | \$ 0.24 | \$ - | \$ (0.24) | -100% |
| 4. PRIMA DOMINICAL (25%) | \$ 14.66 | \$ - | \$ (14.66) | -100% |
| 5. FONDO DE AHORRO | \$ 7.62 | \$ - | \$ (7.62) | -100% |
| 6. IMSS | \$ 7.57 | \$ - | \$ (7.57) | -100% |
| 7. RETIRO, SESENTÍA Y VEJEZ | \$ 4.53 | \$ - | \$ (4.53) | -100% |
| 8. INFONAVIT | \$ 7.22 | \$ - | \$ (7.22) | -100% |
| 9. PTU | \$ 6.98 | \$ - | \$ (6.98) | -100% |
| TOTALES | \$ 109.92 | \$ 66.00 | \$ 43.92 | -39.96% |

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, en el ámbito laboral, la utilización del Outsourcing permite una importante reducción en costos y gastos, por el simple hecho de disminuir la carga nominal. Conceptos como el aguinaldo, prima vacacional, prima dominical, contribuciones al IMSS y al INFONAVIT, así como el Reparto de Utilidades, son eliminados al subcontratar una función con un proveedor, quien será el encargado de asumir dichas obligaciones.

² **NOTAS:** Los datos considerados son una aproximación cercana al dato real, conservan las proporciones correspondientes a un caso real. Los datos se refieren a un solo centro telefónico de los 9 que integran las operaciones de todo el país, por lo que el ejemplo se calculará de manera regional. La prima vacacional y aguinaldo se calcularon con base en la referencia de un trabajador que lleva cumplido un año de labores, ya que para cada caso habría que hacer un cálculo particular. Como se puede observar al final de la tabla, se obtiene un ahorro de un 39.96% sobre los costos y gastos laborales/nominales, lo que comprueba que el Outsourcing representa una herramienta efectiva para la disminución de costos laborales.

En síntesis se observa que, mientras que para la empresa “T”, el costo por hora del manejo interno de un servicio de este tipo (anualizado) es de \$109.92, el proveedor externo que actualmente le ofrece el servicio, le cobra \$66.00 por hora, situación que muestra una diferencia o ahorro en costo por concepto de pago de nómina del **39.96%**, porcentaje que resulta muy atractivo para casi cualquier tipo y tamaño de organización.

El proveedor puede ofrecer este importante ahorro, ya que él si se especializa en la función en cuestión, y logra economías de escala en la prestación del servicio, que en este caso beneficia a la compañía “T”, así como a otras empresas. Generalmente se observa que un proveedor de Outsourcing, cuenta con personal que recibe un sueldo inferior, está más especializada y no solo atiende a una organización, sino a varias que subcontratan su servicio de atención telefónica al cliente, o de otro tipo.

Como ya se indicó en párrafos anteriores, los detalles en cuanto al cálculo unitario de la función por hora, se muestran a detalle en el Apéndice C, y sirven como respaldo para demostrar las bases científicas y matemáticas con las que se realizó la presente simulación de un caso comparativo entre los costos del manejo interno de una función y los que puede representar si se subcontrata.

Con el fin de extrapolar las cifras y demostrar el volumen total de costos y gastos que se generan por la realización de la función analizada, en la tabla 3.4.2 se observa el análisis de los costos mensuales de la función, aplicados al área de atención a clientes en conjunto.

Para efectos de este caso de simulación, se ha considerado que un área de este tipo, requiere de un aproximado de 87 posiciones o empleados para la atención al cliente (45 para atención de llamadas entrantes, 27 para labores de telemarketing y 15 para labores administrativas, de supervisión y control de las dos funciones anteriores). El número de horas a laborar es de 12, cubriendo un horario de 8:00 a 20:00 hrs., durante los 7 días de la semana.

Tabla 3.4.2

Comparativo de costos nominales y laborales para el área completa de Atención Telefónica

| DATOS DE REFERENCIA Y ANÁLISIS PARA LA COMPRENSIÓN DEL CASO PLANTEADO | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|
| CONCEPTOS | CANTIDADES UNITARIAS O MONTOS MONETARIOS | |
| NUMERO DE POSICIONES SUBCONTRATADAS (Son las que actualmente son requeridas para la prestación | | 87 |
| INBOUND | 45 | |
| OUTBOUND | 27 | |
| NUMERO DE HORAS DIARIAS A LABORAR POR POSICIÓN | | 8 |
| TOTAL DE HORAS DIARIAS | | 696 |
| NUMERO DE DÍAS LABORABLES POR SEMANA | | 7 |
| NÚMERO DE DÍAS LABORABLES POR MES (Promedio) | | 30 |
| TOTAL DE HORAS SEMANALES | | 4,872 |
| TOTAL DE HORAS MENSUALES | | 20,880 |
| COSTO UNITARIO DE PAGO POR HORA NETO | | \$ 66.00 |
| COSTO TOTAL DEL SERVICIO CON OUTSOURCING (Costo mensual por el número de posiciones subcontratadas) | | \$ 1,378,080.00 |
| COSTO UNITARIO DE LA FUNCIÓN POR HORA MANEJADO DE MANERA INTERNA | | \$ 109.92 |
| COSTO TOTAL MENSUAL DEL SERVICIO MANEJADO INTERNAMENTE | | \$ 2,295,129.60 |
| AHORRO MENSUAL POR LA UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING | | \$ 917,049.60 |
| PORCENTAJE DE AHORRO (Respecto al costo interno que se manejaba originalmente) | | 39.96% |

Como se observa, si se toma como referencia el costo unitario (por hora) calculado en la tabla 3.4.1, la proporción de ahorro continua siendo del 39.96%, considerando que los datos

son constantes en relación a este rango de posiciones, pero lo más importante es que se muestra un ahorro de \$917,049.60 en relación al costo total del manejo interno que sería de \$2,295,129.60, cantidad que puede ser utilizada por la empresa “T”, para ser invertida en áreas estratégicas, en instrumentos financieros más redituables o simplemente para potenciar una mejora en los resultados financieros del ejercicio en que se utilice el Outsourcing.

Cabe recordar que el cálculo de la tabla 3.4.2 se realizó de manera mensual, por lo que se considera que los datos anualizados representarían un ahorro en cifras de \$11,004,595.20, el análisis lógico hace obvia la ventaja de someter al Outsourcing el manejo de este tipo de funciones. Si se compara con lo que representaría el manejo interno de la función, que significaría un costo de \$27,541,555.20, representa una cifra monetaria que puede disminuirse de manera importante, para resultar en un gasto anual de \$16,536,960.00 por la utilización del Outsourcing.

3.5. Gastos administrativos en los que puede incidir la utilización del Outsourcing (Beneficios financieros)

Al igual que en el apartado anterior, se entiende que, con base en la información presentada en el capítulo 3.3, realmente existen beneficios financieros que inciden en la disminución de los gastos administrativos por la aplicación del Outsourcing.

Dados los estudios profesionales del investigador, así como derivado de la naturaleza del nivel de Maestría que se estudió, se ha determinado que dentro de los beneficios del Outsourcing, todos inciden de manera directa o indirecta en cuestiones administrativas generales que pueden redundar en beneficios financieros integrales para la administración estratégica de la organización.

A continuación se enumeran de manera puntual, los principales beneficios financieros dentro del ámbito administrativo de cualquier organización:

- a) Permite potenciar un ahorro por la reducción y control del gasto de operación: Al contar con menos personal, menos funciones, menos equipo y posiblemente instalaciones más reducidas, el gasto de operación necesariamente se tiene que ver reducido en un porcentaje que puede variar de una empresa a otra.
- b) También puede potenciar un aumento en la flexibilidad de la organización logrando transformar costos fijos en variables:
- Funciones que se manejaban con costos nominales, administrativos y operativos como fijos, pasan a ser variables, ya que se pagará al proveedor externo por posiciones, horas, obra determinada o proyecto específico, cuestión que permite que un buen número de los costos fijos, se conviertan en variables, que pueden ser planificados para utilizar la función, por tiempos u obras determinadas.
- c) Liberar fondos de capital:
- Si se logra un considerable ahorro en costos de inversiones de capital, como son las instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas, dicho ahorro permite la utilización de esos fondos en actividades estratégicas medulares que representen una ventaja competitiva para la organización.
- d) Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce:
- Sobre todo en el caso de empresas industriales que fabrican productos, el hecho de subcontratar áreas o funciones, permite generar ahorros en inversión de maquinaria y equipo, lo que necesariamente ocasiona una disminución en los costos de fabricación por unidad, lo que potencia mayores utilidades, una mejor posición financiera que permita competir con costos inferiores, así como el desarrollo e innovación de líneas de productos existentes o nuevas.
- e) Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas:

Como señala el dicho “la información y el tiempo son las nuevas herramientas competitivas de las organizaciones”, ya que el hecho de contar con proveedores externos que sean especialistas en servicios tecnológicos de información, permite a la organización contar con la información necesaria en el momento adecuado, lo que potencia una mejor toma de decisiones, que necesariamente repercutirán en los resultados financieros de la organización. El hecho de que una empresa intente conformar un sistema tecnológico de información y comunicación por si mismo, generalmente resulta mas caro con relación al costo que pueden ofrecer especialistas externos con experiencia y capacidad para diseñar e instrumentar sistemas “a la medida”.

- f) Ahorro en gastos indirectos como luz, agua, teléfono, mantenimiento, limpieza, etc.

Como se señaló en el inciso “a”, el hecho de subcontratar funciones, permite que los gastos indirectos de luz, agua, teléfono, mantenimiento, limpieza, etc., se vean reducidos al contar con menor cantidad de funciones y personal. En muchas ocasiones, los gastos indirectos se originan por funciones que no agregan valor al producto o servicio ofrecido por la organización, por lo que al subcontratar determinadas funciones, se genera un considerable ahorro que repercutirá en los costos de fabricación, administración y venta, que puede ser utilizado en otras áreas medulares de la organización.

- g) Ahorro en costos, ya que únicamente se paga por lo que usa:

Además de potenciar un mayor control objetivo de determinadas funciones, y de la ventaja de transformar costos fijos en variables, el Outsourcing permite, desde un punto de vista administrativo, un ahorro adicional en costos, ya que únicamente se pagará por lo que se haya pactado en el contrato. Los gastos y costos adicionales que se deriven por la misma naturaleza de la función o por contingencias no previstas,

quedarán a cargo del proveedor, con lo que la empresa contratante se libera de potenciales riesgos de incurrir en costos adicionales que no se tenían previstos y que son necesarios para el desarrollo de la función.

h) Ahorro en costos de control operativo y gestión administrativa:

Dada la obvia reducción de la plantilla laboral que se puede dar en una empresa contratante, los costos de supervisión y control operativo, así como los de gestión administrativa (elaboración y pago de nómina, revisión de registros de asistencia, cálculos de pago de vacaciones, primas, aguinaldo y PTU), se reducen de manera proporcional, con lo que se generan ahorros inherentes al desarrollo de dichas funciones, así como también potencia un ahorro de tiempo para el personal (sobre todos del área contable y de recursos humanos), que realizan esas funciones.

i) Aumento de la flexibilidad estratégica en caso de que el mercado y los requerimientos de los clientes cambien drásticamente:

Visto desde un punto de vista estratégico, el Outsourcing permite mayor flexibilidad ante los cambios del mercado, ya que al contar con proveedores externos (actuales y potenciales), se tiene la oportunidad de acceder a una amplia gama de servicios de manera más rápida y en muchas ocasiones más económica con relación al costo que representaría el desarrollo interno, lo que permitirá una reacción estratégica más oportuna del contratante ante la competencia.

j) En la mayoría de los casos, se obtiene un importante incremento en el Capital de Trabajo (activo circulante, menos pasivo circulante):

Lo anterior permite una posición financiera más sólida y estable, que incluso puede potenciar el acceso a créditos y financiamiento de manera más sencilla, ya que con un mayor nivel de capital de trabajo, generalmente se cuenta con más solvencia para hacer frente a los compromisos financieros futuros.

- k) Ahorro de recursos para la reestructuración de un mejor diseño de la estrategia de negocios:

Sobre todo por el ahorro de tiempo dedicado a funciones no medulares, el Outsourcing potencia que a todos los niveles, se cuente con mayor tiempo para centrarse en las funciones que permiten mejoras para consolidar un mejor diseño de la estrategia del negocio, lo que necesariamente deberá repercutir en mejoras en la posición y resultados financieros.

- l) Simplifica sus operaciones:

El hecho de subcontratar determinadas operaciones, necesariamente hará que la administración de las funciones que permanezcan de manera interna sea más sencilla, lo que puede generar también, considerables ahorros por los costos financieros en que se puede incurrir de manera interna por la simple coordinación y control de las operaciones, además de ofrecer un beneficio adicional por el hecho de permitir una mejor toma de decisiones, al tener menor número de actividades internas a analizar, ya que el proveedor será responsable de proporcionar información estadística ya procesada, respecto al comportamiento y resultados de las funciones subcontratadas.

- m) Mejora la calidad del servicio y por ende la satisfacción de sus clientes internos y externos:

Si la empresa contratante realiza un proceso de selección del proveedor más adecuado, deberá encontrar en el los estándares de calidad y servicio que requiere y le exigirá su cumplimiento, so pena de aplicar multas o sanciones para evitarlo. Por lo anterior, en la mayoría de los casos se logra un mayor nivel de calidad y satisfacción de los clientes internos, que se ve reflejado en la percepción del cliente final, que al valorar este beneficio, generará lealtad al producto o servicio, con lo que los niveles

de venta se mantendrán o incluso se incrementarán en aras de un mejor resultado financiero.

- n) Acceso al dinero efectivo por medio de la transferencia de los activos del cliente al proveedor o a un tercero:

Al momento de subcontratar determinada función, activos como inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas y software, pueden ser reasignados a áreas prioritarias de la organización, dejando el resto a disposición para ser transferidos al proveedor (generalmente a cambio de un pago), o incluso se pueden vender a un tercero, con lo que obtiene una inyección de efectivo, que puede ser utilizada para lograr una mejor posición financiera de la organización.

- o) Permite compartir riesgos financieros:

El hecho de subcontratar determinada función, genera un potencial ahorro, ya que el hecho de compartir los riesgos derivados de la misma operación con el proveedor, así como de las inversiones necesarias para continuar prestando un servicio pactado, bajo los niveles y estándares acordados, genera ahorros futuros que la empresa tendría que haber considerado, en caso de haber decidido continuar con la operación interna de la función.

- p) Ahorro en costos que pueden ser reinvertidos o aplicados a otras áreas que lo requieran, o bien a instrumentos de inversión más redituables:

Como ya se ha indicado en incisos anteriores, el Outsourcing potencia un sinnúmero de ahorros en costos, lo que puede potenciar la reinversión en áreas prioritarias, inversión en áreas que permitan un desarrollo estratégico, o incluso en instrumentos financieros que ofrezcan un mayor nivel de rendimiento en comparación al obtenido cuando la organización operaba la función de manera interna.

- q) El proveedor posibilita ampliar la cobertura de horarios, personal o posicionamiento geográfico, que para el contratante por sí solo, sería muy difícil y costoso de lograr:

Otro de los grandes atractivos administrativos y estratégicos derivados de la utilización del Outsourcing, es la capacidad que brinda para ampliar coberturas de horario, personal y presencia geográfica.

El hecho de contar con uno o varios proveedores que tengan subcontratados determinados procesos y funciones, puede permitir un incremento en horarios de venta y atención, que representen una ventaja competitiva.

Así también se puede tener acceso a mayores niveles de personal, incluso en diversas áreas geográficas, con mayor facilidad y menor costo que si se hiciera de manera interna, lo que además de generar un ahorro inicial en inversiones de este tipo para el contratante, al fortalecer su posicionamiento estratégico, le llevará al cumplimiento de mejores resultados financieros.

- r) Permite segmentar y delimitar en mayor medida las funciones:

Al momento de subcontratar una o varias funciones, se potencia una segmentación y relimitación más clara de dichas funciones, así como del resto que se quedan para ser atendidas de manera interna. Con base en lo anterior, se logra una administración más precisa y objetiva, con miras al cumplimiento de metas reales, con más posibilidades de ser alcanzadas exitosamente y de manera conjunta, lo que finalmente también generará mayores niveles de eficiencia, que redundarán en beneficios financieros.

Con el fin de dar continuidad a los ejemplos que ilustran de manera sencilla y objetiva el resultado de la aplicación del Outsourcing, y dando seguimiento al caso hipotético planteado en el apartado 3.4, en relación al comparativo entre el costo nominal que representa para una empresa la atención de un empleado para funciones de atención al cliente manejado de manera interna y manejado por medio de Outsourcing, se ha determinado simular la tabla

3.5.1, en el cual se observa el comparativo de los costos administrativos por hora de la una posición de atención telefónica al cliente.

Posteriormente esta información se toma como base para el cálculo del costo administrativo de la función a nivel departamental, para que a continuación, se puedan integrar los datos de costos nominales y administrativos, en una simulación del impacto que esta herramienta puede lograr en el Estado de Resultados simulado de una empresa de este tipo.

Tabla 3.5.1

Comparativo de costos y gastos administrativos³

| PRINCIPALES COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS EN LOS QUE INCIDE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING PARA UN ÁREA DE ATENCIÓN A CLIENTES VÍA TELEFÓNICA | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| CONCEPTO | COSTO DEL MANEJO INTERNO (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | COSTO CON LA UTILIZACIÓN DE UN PROVEEDOR DE OUTSOURCING (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | DIFERENCIA EN COSTO CON OUTSOURCING | PORCENTAJE DE DIFERENCIA (Ahorro) |
| Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | \$ 3.70 | \$ 3.70 | \$ - | 0.00% |
| Licencias de Software | \$ 3.40 | \$ 0.12 | \$ 3.28 | -96.55% |
| Mantenimiento | \$ 0.19 | \$ 0.19 | \$ - | 0.00% |
| Soporte de sistemas | \$ 1.05 | \$ 0.53 | \$ 0.53 | -50.00% |
| Gastos de supervisión y control | \$ 5.60 | \$ 5.60 | \$ - | 0.00% |
| Papelería | \$ 0.09 | \$ 0.03 | \$ 0.06 | -63.89% |
| Limpieza | \$ 0.24 | \$ 0.18 | \$ 0.06 | -26.00% |
| Otros gastos directos e indirectos (luz, agua, teléfono convencional, cafetería, etc.) | \$ 1.68 | \$ 0.86 | \$ 0.82 | -48.71% |
| TOTALES | \$ 15.94 | \$ 11.20 | \$ 4.74 | -29.73% |

³ **NOTA:** Datos calculados y prorrateados con base en los datos de referencia mensuales, para la determinación del el costo prorrateado por hora de cada elemento. En todos los casos se tomo como referencia el costo total del concepto citado en los datos de referencia y se dividió entre 30 días, para después ser dividido entre 8 horas, y finalmente entre 87 posiciones lo que arrojó el costo por hora prorrateado. En este caso podemos apreciar que la diferencia global en cuanto a costos y gastos administrativos (dejando aparte los nominales), es de un 29.73%, lo que nos permite ver que efectivamente se producen ahorros considerables por la utilización del Outsourcing.

Desde el punto de vista administrativo, se puede comprobar que la utilización del Outsourcing también tiene una clara incidencia en la disminución de costos y gastos inherentes a la administración de una función de este tipo.

En este caso en particular, se observa que el rubro de enlaces telefónicos se mantiene igual para ambas situaciones, ya que generalmente el costo del uso de líneas telefónicas se mantiene igual, así como también suele darse el caso en contratos de este tipo, de que el pago por los enlaces telefónicos (entrantes y salientes), corra por cuenta del contratante.

El hecho de contar con menor cantidad de personal laborando de manera interna, hace obvia y lógica la disminución de los gastos administrativos inherentes al hecho de ya no contar con ese personal laborando físicamente en las instalaciones del contratante. La disminución de inversión en herramientas, equipo, mantenimiento y gastos indirectos originados por los empleados, además de la disminución en el costo de supervisión de dicho personal, hace que el resultado financiero por la aplicación del Outsourcing, generalmente se vea beneficiado.

Para efectos de esta simulación de caso, se observa una disminución de un **29.73%** respecto al costo (por hora) del manejo interno, únicamente en los rubros de costos y gastos administrativos corrientes.

Para ejemplificar el costo mensual que representa para una organización que maneja la función de manera interna, el costo que representa para un proveedor, así como el comparativo del ahorro en costos y gastos, en el rubro de inversiones de capital, así como en el de costos y gastos administrativos, en la tabla 3.5.2, se detalla un análisis administrativo respecto a las inversiones de capital en que incurre un contratante, un contratista y el comparativo del ahorro para el contratista por este concepto.

Tabla 3.5.2

Datos de Referencia y análisis de los costos/gastos administrativos

| DATOS DE REFERENCIA Y ANÁLISIS DE LOS COSTOS/GASTOS ADMINISTRATIVOS PRORRATEADOS MENSUALMENTE PARA LA COMPRENSIÓN DEL CASO PLANTEADO | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|----------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSTOS FINANCIEROS PARA EL PROVEEDOR DE OUTSOURCING (Costos potencialmente trasladables al proveedor) | | | | COSTOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA SI CONSERVA LA FUNCIÓN DE MANERA INTERNA | | | | COSTOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA CONTRATANTE SI UTILIZA EL OUTSOURCING PARA LA FUNCIÓN DE ATENCIÓN TELEFÓNICA A CLIENTES CON SUS 87 POSICIONES REQUERIDAS. | | | | DIFERENCIA COSTO POR UTILIZAR OUTSOURCING | DIFERENCIA PORCENTUAL (Ahorro) |
| CONCEPTOS | UNIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | CONCEPTOS | UNIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | CONCEPTOS | UNIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | | |
| INVERSIÓN EN CAPITAL | | | | INVERSIÓN EN CAPITAL | | | | INVERSIÓN EN CAPITAL | | | | | |
| Mamparas con escritorio (muebles conocidos como caballerizas) | 87 | \$ 4,000.00 | \$ 348,000.00 | Mamparas con escritorio (muebles conocidos como caballerizas) | 87 | \$ 4,000.00 | \$ 348,000.00 | Mamparas con escritorio (muebles conocidos como caballerizas) | 3 | \$ 4,000.00 | \$ 12,000.00 | \$ 336,000.00 | -96.55% |
| Sillas | 87 | \$ 205.00 | \$ 17,835.00 | Sillas | 87 | \$ 205.00 | \$ 17,835.00 | Sillas | 3 | \$ 205.00 | \$ 615.00 | \$ 17,220.00 | -96.55% |
| Computadoras | 87 | \$ 6,900.00 | \$ 600,300.00 | Computadoras | 87 | \$ 7,410.00 | \$ 644,670.00 | Computadoras | 3 | \$ 7,410.00 | \$ 22,230.00 | \$ 622,440.00 | -96.55% |
| Commutador Telefónico | 1 | \$ 1,202,522.00 | \$ 1,202,522.00 | Site con Commutador | 1 | \$ 923,200.00 | \$ 923,200.00 | Cableado, servidor, | 1 | \$ 81,750.00 | \$ 81,750.00 | \$ 841,450.00 | -91.14% |
| Aparatos telefónicos para cada posición | 0 | \$ 1,750.00 | \$ - | Aparatos telefónicos para cada posición | 87 | \$ 1,750.00 | \$ 152,250.00 | Aparatos telefónicos para cada posición | 3 | \$ 1,750.00 | \$ 5,250.00 | \$ 147,000.00 | -96.55% |
| Diademas | 87 | \$ 1,120.00 | \$ 97,440.00 | Diademas | 87 | \$ 1,200.00 | \$ 104,400.00 | Diademas | 3 | \$ 1,200.00 | \$ 3,600.00 | \$ 100,800.00 | -96.55% |
| Instalaciones de comedor | 1 | \$ 13,250.00 | \$ 13,250.00 | Instalaciones de comedor | 1 | \$ 13,250.00 | \$ 13,250.00 | Instalaciones de comedor | 1 | \$ 6,750.00 | \$ 6,750.00 | \$ 6,500.00 | -49.06% |
| Mobiliario y equipo de oficinas administrativas | 1 | \$ 57,000.00 | \$ 57,000.00 | Mobiliario y equipo de oficinas administrativas | 1 | \$ 57,000.00 | \$ 57,000.00 | Mobiliario y equipo de oficinas administrativas | 1 | \$ 57,000.00 | \$ 57,000.00 | \$ - | 0.00% |
| Gastos de Instalación | 1 | \$ 78,900.00 | \$ 78,900.00 | Gastos de Instalación | 1 | \$ 78,900.00 | \$ 78,900.00 | Gastos de Instalación | 1 | \$ 7,864.00 | \$ 7,864.00 | \$ 71,036.00 | -90.03% |
| SUBTOTAL | | | \$ 2,279,347.00 | SUBTOTAL | | | \$ 2,339,505.00 | SUBTOTAL | | | \$ 132,195.00 | \$ 2,207,310.00 | -94.35% |
| NOTAS: El Software del proveedor externo permite conectar las diademas directamente al CPU, por lo que se elimina la necesidad de aparatos telefónicos. Se tomó como referencia el caso real en costos para la compañía outsourcing "S", así como su caso particular de avance tecnológico. | | | | NOTAS: Dado que generalmente los computadores internos no son tan grandes y avanzados como los que puede ofrecer un proveedor, aunque resultan más económicos, generalmente requieren de aparatos telefónicos para funcionar y no tienen fácil compatibilidad para conectarse a los CPUs, lo que genera un costo adicional por la adquisición del equipo telefónico. En el rubro de equipo de cómputo y las, suele ser probable que el proveedor tenga acceso a mejores precios por el volumen de compra, mientras que para una empresa tradicional, no serían aplicables dichos descuentos. | | | | NOTAS: Se considera que si se subcontrata la función, la empresa contratante se quedaría con un jefe y dos supervisores para apoyar y monitorear las actividades del proveedor, por lo que el cálculo de los costos que se ajustarian en cada rubro, es en relación al hecho de tener solo 3 personas en instalaciones mas pequeñas y sencillas en cuanto a infraestructura para el computador (cableado, redes, etc.) | | | | | |
| COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | |
| Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | 120 | 643 | \$ 77,160.00 | Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | 120 | 643 | \$ 77,160.00 | Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | 120 | 643 | \$ 77,160.00 | \$ - | \$ - |
| Licencias | 87 | \$ 815.00 | \$ 70,905.00 | Licencias | 87 | \$ 815.00 | \$ 70,905.00 | Licencias | 3 | \$ 815.00 | \$ 2,445.00 | \$ 68,460.00 | -96.55% |
| Mantenimiento | 1 | \$ 4,000.00 | \$ 4,000.00 | Mantenimiento | 1 | \$ 4,000.00 | \$ 4,000.00 | Mantenimiento | 1 | \$ 4,000.00 | \$ 4,000.00 | \$ - | 0.00% |
| Soporte de sistemas | 1 | \$ 16,000.00 | \$ 16,000.00 | Soporte de sistemas | 1 | \$ 22,000.00 | \$ 22,000.00 | Soporte de sistemas | 1 | \$ 11,000.00 | \$ 11,000.00 | \$ 11,000.00 | -50.00% |
| Gastos de supervisión y control | 1 | \$ 70,000.00 | \$ 70,000.00 | Gastos de supervisión y control | 1 | \$ 117,000.00 | \$ 117,000.00 | Gastos de supervisión y control | 1 | \$ 117,000.00 | \$ 117,000.00 | \$ - | 0.00% |
| Papelaría | 1 | \$ 1,800.00 | \$ 1,800.00 | Papelaría | 1 | \$ 1,800.00 | \$ 1,800.00 | Papelaría | 1 | \$ 650.00 | \$ 650.00 | \$ 1,150.00 | -63.89% |
| Limpieza | 1 | \$ 5,000.00 | \$ 5,000.00 | Limpieza | 1 | \$ 5,000.00 | \$ 5,000.00 | Limpieza | 1 | \$ 3,700.00 | \$ 3,700.00 | \$ 1,300.00 | -26.00% |
| Otros gastos directos e indirectos | 1 | \$ 35,000.00 | \$ 35,000.00 | Otros gastos directos e indirectos | 1 | \$ 35,000.00 | \$ 35,000.00 | Otros gastos directos e indirectos | 1 | \$ 17,950.00 | \$ 17,950.00 | \$ 17,050.00 | -48.71% |
| SUBTOTAL | | | \$ 279,865.00 | SUBTOTAL | | | \$ 255,705.00 | SUBTOTAL | | | \$ 156,745.00 | \$ 98,960.00 | -38.70% |
| TOTAL | | | \$ 2,559,212.00 | TOTAL | | | \$ 2,595,210.00 | TOTAL | | | \$ 288,940.00 | \$ 2,306,270.00 | -88.87% |
| NOTAS: En este caso se observan los costos totales aproximados que se derivan de la operación, que podemos englobar como los principales costos y gastos administrativos derivados de la operación de un Call Center, dejando aparte los gastos nominales de la plantilla de asesores de atención al cliente. | | | | NOTAS: Para el caso del manejo interno, las variaciones se presentan en los costos de soporte de sistemas, que resultan mas costosos si se manejan de manera interna, así como también los gastos de supervisión y control, dado que también, nominalmente, resultan mas costosos si se pagan directamente a trabajadores internos. | | | | NOTAS: Se observa que el hecho de implementar el Outsourcing ocasiona una disminución en el rubro de las licencias, ya que el contratante disminuirá el pago mensual a solo 3 licencias. En cuanto al soporte de sistemas, el costo se reduce a la mitad, dada la reducción de personal y equipo al que se deberá dar soporte. En cuanto a los gastos de papelaría, limpieza e indirectos, se reducen significativamente por la obvia disminución de personal que los aprovechará y utilizará. | | | | | Finalmente podemos observar que la diferencia total de costos, mezclando los de inversiones de capital y los administrativos, es de un 88.87%, lo que hace obvia la conveniencia de utilizar el Outsourcing como estrategia financiera. |

NOTAS: Los datos del apartado de Costos y Gastos administrativos se calcularon con base en los datos apegados a la realidad y prorrateados de manera mensual. El pago de enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas no sufre modificaciones, ya que generalmente estos quedan a cargo del contratante y sobre todo en el caso particular, se manejan de este modo, aunque bien pueden acordarse como enlaces por cuenta del proveedor, lo cual incrementaría el costo de pago por hora de servicio.

En el apartado de inversiones de capital, se observa una significativa diferencia, que para efectos de este caso simulado, llega a ser de un **94.35%** de variación o ahorro por el hecho de utilizar el Outsourcing.

Para efectos de este caso, se cree que esta extraordinaria diferencia se deriva del hecho de que la organización contratante pudiera deshacerse de sus activos al mismo costo en que los adquirió (cuestión que sería poco probable), o suponiendo que la organización estuviese iniciando operaciones y respecto a esta función en particular, solo haya realizado inversiones en relación al personal de supervisión y control con el que cuenta, dejando la mayor parte de la inversión al proveedor externo.

En lo que se refiere al cálculo mensual de los costos y gastos administrativos, se observa que la diferencia o ahorro por la utilización del Outsourcing llega a ser de un **38.70%** y un ahorro combinado de las inversiones de capital y gastos administrativos de hasta un **88.87%**.

Esta última cifra, al igual que la del 94.35% de ahorro en inversiones de capital pueden ser cuestionadas y pueden variar, ya que habría que determinar de manera precisa la vida útil de cada uno de los activos o bienes de capital, para prorratear de manera exacta su contribución en la determinación del costo por hora. En este caso consideramos el costo general, y sobre todo para el caso del conmutador, puede estar incrementando el porcentaje de ahorro, pero para efectos de la presente simulación, la idea era demostrar más el ahorro mensual en los gastos administrativos corrientes en la operación, sin entrar a fondo en un análisis de la variación en costos por la disminución en la inversión de los bienes de capital.

Si se toma en cuenta las variaciones o ahorro que se pueden obtener en el ámbito de costos nominales, así como en el de gastos administrativos, y los aplicamos o aterrizamos en el Estado de Resultados, podremos observar el posible resultado financiero que una organización puede obtener por la utilización del Outsourcing.

En la tabla 3.5.3, se observa un cuadro comparativo del estado de resultados simulado de este ejemplo, en el que se afectan los rubros de costos del equipo, gastos administrativos, así como los pagos de Impuestos Sobre la Renta y Participación de los Trabajadores en las Utilidades correspondientes a cada caso de simulación.

Tabla 3.5.3

Estado de Resultados Simulado

Empresa " T " S.A. de C.V..
Estado de Resultados (Simulado) del 1 al 31 de Mayo del 2005.
 (Cifras en de pesos constantes)

| CONCEPTOS | SIN OUTSOURCING | CON OUTSOURCING | DIFERENCIA | % DE VARIACIÓN |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| Ingresos por servicio | | | \$ - | 0% |
| Tiempo Aire | \$ 43,917,863.36 | \$ 43,917,863.36 | \$ - | 0% |
| Renta Mensual | \$ 20,586,498.45 | \$ 20,586,498.45 | \$ - | 0% |
| Larga Distancia | \$ 17,841,631.99 | \$ 17,841,631.99 | \$ - | 0% |
| Otros servicios | \$ 17,841,631.99 | \$ 17,841,631.99 | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Venta de teléfonos celulares y accesorios. | \$ 37,055,697.21 | \$ 37,055,697.21 | \$ - | 0% |
| Ingresos Totales | \$ 137,243,323.00 | \$ 137,243,323.00 | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Costo del servicio | \$ 18,219,345.67 | \$ 18,219,345.67 | \$ - | 0% |
| Costo del equipo | \$ 40,274,343.06 | \$ 38,067,033.06 | \$ (2,207,310.00) | -5% |
| Gastos Comerciales, Generales y de Administración (incluye nómina) | \$ 37,397,604.27 | \$ 17,203,336.07 | \$ (20,194,268.20) | -54% |
| | | | | |
| Total de Costos y Gastos | \$ 95,891,293.00 | \$ 73,489,714.80 | \$ (22,401,578.20) | -23% |
| | | | | |
| Depreciación y Amortización | \$ 16,323,543.00 | \$ 15,428,900.98 | \$ (894,642.02) | -5% |
| | | | | |
| Utilidad de Operación | \$ 25,028,487.00 | \$ 48,324,707.22 | \$ 23,296,220.22 | 93% |
| % de los ingresos totales | 18.24% | 35.21% | 16.97% | 93% |
| | | | | |
| Intereses Netos | \$ 1,155,125.00 | \$ 1,155,125.00 | \$ - | 0% |
| Otros gastos financieros | \$ 814,012.00 | \$ 814,012.00 | \$ - | 0% |
| Fluctuación cambiaria | \$ (4,920,367.00) | \$ (4,920,367.00) | \$ - | 0% |
| Efecto por posición monetaria | \$ (1,944,013.00) | \$ (1,944,013.00) | \$ - | 0% |
| Costo Integral de financiamiento | \$ (4,895,243.00) | \$ (4,895,243.00) | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Otros ingresos y gastos | \$ (459,206.00) | \$ (459,206.00) | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Utilidad Bruta | \$ 30,382,936.00 | \$ 53,679,156.22 | \$ 23,296,220.22 | 77% |
| | | | | |
| ISR y diferidos | \$ 9,003,599.00 | \$ 15,907,139.36 | \$ 6,903,540.36 | 77% |
| PTU | \$ 1,748,908.80 | \$ 60,307.20 | \$ (1,688,601.60) | -97% |
| | | | | |
| Utilidad Neta | \$ 19,630,428.20 | \$ 37,711,709.66 | \$ 18,081,281.46 | 92% |

Con base en el estado de resultados simulado de la compañía “T”, se observa que, sobre todo en el rubro de gastos comerciales, generales y de administración (que incluyen el pago de nómina), se observa un importante ahorro por la utilización del Outsourcing (un **54%**), que origina un costo de producción o prestación del servicio, más económico para el contratante.

Si se agrega el ajuste de impuestos (a la alza), combinado con la disminución del pago de PTU, calculado en proporción al número de trabajadores que se quedarán contratados de manera interna, lleva a un potencial impacto financiero en la utilidad neta, que la puede hacer crecer hasta en un **92 %** en comparación al hecho de continuar con el manejo interno de la función.

El análisis anterior, permite concluir que el Outsourcing efectivamente representa una estrategia financiera para eficientar costos y gastos laborales, nominales y administrativos.

Aunque como se ha aclarado, el cálculo simulado de este ejemplo puede resultar muy obvio, con el fin de hacer evidente la diferencia en costos que puede representar la utilización de la herramienta, cabe aclarar que un buen número de empresas han constatado que existen funciones que, al ser subcontratadas, bien pueden lograr la obtención de porcentajes de ahorro equivalentes a los que se muestran en el presente ejemplo, así como también pueden potenciar en conjunto, el logro de resultados financieros tan atractivos como los que se proponen en este caso.

De lo anterior se deriva el creciente atractivo en la utilización del Outsourcing como estrategia financiera y administrativa en gran cantidad de empresas, independientemente de su giro y tamaño particular.

4. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS LABORALES Y ADMINISTRATIVOS QUE PUDIERAN DERIVARSE POR LA UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING

Para efectos del análisis del presente capítulo y con el fin de conservar la coherencia de la investigación, se sigue la misma metodología planteada al inicio del capítulo 3, en la que se plantea que el análisis de datos e información recabada se realizó siguiendo el esquema lógico-científico de la figura 3.1.1.

Para efectos de este apartado y al igual que se hizo en el capítulo anterior, se cita la segunda hipótesis a analizar y comprobar:

2. *Someter funciones de una organización al Outsourcing, aunque puede representar una alternativa financiera para eficientar costos, puede representar un grave riesgo, ya que si no es adaptado eficientemente, puede generar problemas de tipo laboral y administrativo, que finalmente pueden llevar a la organización a una posición financiera menos favorable, en relación a la que se tenía antes de utilizar el Outsourcing.*

También para el caso del presente capítulo, se considera pertinente proceder al análisis de la hipótesis en los cuatro apartados siguientes, con el fin de comprobar su veracidad.

Las cuatro ejes de análisis que se revisarán a profundidad en este capítulo son los siguientes:

- a) La determinación de si realmente existen riesgos por la utilización del Outsourcing.
- b) El análisis de los posibles riesgos laborales que pudieran derivarse de la utilización del Outsourcing.
- c) El análisis de los posibles riesgos administrativos que pudieran derivarse de la utilización del Outsourcing.
- d) El análisis de aspectos legales que, dentro de un contrato de subcontratación pueden derivar en riesgos para el contratante.

- e) Finalmente, y como apartado adicional, se ha determinado que es conveniente incluir y analizar el concepto del “Acuerdo en el Nivel de Servicio”, con el fin de que pueda servir como herramienta para disminuir el riesgo de fracaso al momento de utilizar el Outsourcing.

4.1 ¿Existen realmente riesgos por la utilización del Outsourcing?

Aún y cuando en el capítulo anterior se analizó y demostró que el Outsourcing es una herramienta muy efectiva para el logro de una disminución de costos y gastos, la instrumentación de un proceso de este tipo, dados los cambios que representa, no es tan sencilla como pudiera parecer de inicio, ya que se trata de un complejo proceso que debe ser evaluado, planeado y supervisado a fondo, para minimizar los riesgos por su utilización.

Para Rothery y Robertson (1997), un proyecto de subcontratación, debe ser instrumentado con absoluta seriedad, considerándolo un proyecto de alto nivel e impacto estratégico para la organización en su conjunto.

Los mismos autores señalan que no se debe determinar como única la razón por la que un proceso o relación de Outsourcing no funcionan en la práctica, ya que se trata de una herramienta que requiere de una interacción compleja entre diferentes factores del negocio que son particulares para cada momento y situación particular de una organización contratante.

Como toda herramienta administrativa, la utilización del Outsourcing, si bien puede potenciar un gran número de beneficios, si no es considerada como una herramienta formal y solo se utiliza como pretexto para deshacerse de personal y funciones internas, así como si no cuenta con un proceso formal de planeación, integración, transición, supervisión y control, corre el riesgo de convertirse en un elemento de riesgo, que si sale fuera del control de la

administración gerencial, puede ocasionar serios daños estratégicos y financieros a la organización que lo utilice.

Para Rothery y Robertson (1997), existen de manera de general, los siguientes peligros latentes o riesgos, por una mala o ineficiente utilización del Outsourcing:

- a) Pérdida de control de las operaciones.
- b) Riesgos de seguridad y confidencialidad (sobre todo por el manejo de información estratégica para el negocio).
- c) Falta de experiencia o cumplimiento en los niveles de calidad acordados con el proveedor, que pudieran complicar otras funciones estratégicas internas.
- d) Riesgo por una escalada de costos difícil de controlar.
- e) Pérdida de contacto entre el cliente final y la empresa contratante.
- f) Pérdida de personal clave y talento experto dentro de la organización.
- g) Cambios en los compromisos, estabilidad y capacidad financiera del contratista.
- h) Cambios en el negocio, producto, servicio o tecnología durante la vida del contrato (falta de capacidad financiera, de desarrollo y adaptación del proveedor).
- i) Cambios drásticos y no considerados del entorno (falta de capacidad de reacción y planes de contingencia del proveedor).
- j) Riesgo de tener que regresar la función a la compañía original por fallas o ineficiencia del proveedor.
- k) Incompatibilidad de la motivación y habilidades entre el cliente y el proveedor.
- l) Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- m) El proveedor externo llega a conocer tan a detalle el producto o servicio, que posteriormente puede utilizar dicho conocimiento para crear una empresa propia que sea competidora directa de la que lo contrató.

n) Puede resultar que el cálculo previo no haya sido correcto y el ahorro por la utilización del Outsourcing, no resulte como se tenía contemplado.

También las cuestiones respecto a la ubicación del servicio, las posibilidades de migrar a sistemas más avanzados, las posibilidades de contar con especialistas, la compatibilidad en aspectos de filosofía empresarial, y sobre todo la confianza, así como la comunicación que se puedan lograr con el proveedor, serán factores que determinarán las probabilidades de éxito o fracaso de un contrato de este tipo.

Asimismo, es necesario que la empresa contratante haga todas las investigaciones, preguntas y comprobaciones previas a la firma de un contrato de Outsourcing, ya que un error legal en la determinación del contrato, puede resultar muy costoso, o incluso puede atar a la empresa contratante por la especificación legal y obligación de continuar con un servicio, aunque éste ya no esté resultando como se había estipulado en un inicio, por la inclusión o falta de cláusulas específicas para la prestación del servicio y sus posibles opciones de terminación.

Aunque dentro de una relación de Outsourcing se habla de proveedores comprometidos, capacitados y altamente vinculados para el logro conjunto de beneficios, nunca estará de más la especificación de un contrato detallado que pueda evitar complicaciones o malentendidos futuros.

Para efectos del presente apartado, únicamente se ha hecho mención genérica de los posibles riesgos por una mala instrumentación del Outsourcing para cualquier organización y en los apartados posteriores se detallarán los análisis de los aspectos laborales y administrativos que son objeto del estudio de la presente investigación.

4.2 Posibles riesgos laborales por la utilización del Outsourcing

Uno de los elementos más delicados, así como el principal que puede verse afectado por un proceso de Outsourcing, originando un grave riesgo para cualquier organización, es el factor humano, el único que no puede ser predecido al 100% y el factor que, dependiendo de la comunicación, manejo, planeación y coordinación de un proceso de subcontratación, puede representar una herramienta de apoyo, o en el otro extremo, el factor que complique el proceso e incluso lo haga fracasar.

En el estudio de los consultores Wyatt Co., en Estados Unidos, realizado a 531 compañías (principalmente grandes), encontramos que existen indicios de los riesgos derivados de una reducción de tamaño mal manejada, por el hecho de que no se manejen de forma adecuada las cuestiones relacionadas con el personal, pueden complicar un proceso de subcontratación y al final suelen resultar más costosos o no tan efectivos como se tenía planeado. En particular, el estudio señala que: *“se descubrió que más de la mitad de las compañías investigadas habían reabierto las posiciones al año de haberlas eliminado”* (Rothery y Robertson, 1997, p. 59).

Analizando el párrafo anterior, se observa que esta es una cifra muy elevada, derivada de las complicaciones con el manejo del personal y los sindicatos.

Para estos autores y visto desde el punto de vista del investigador, el problema no es simplemente cómo reducir el número de personal, sino hacerlo de manera planeada, informada, entendida y sobre todo procurando evitar la pérdida de personal calificado o clave para la estrategia y ventajas competitivas de la organización.

Al igual que en los apartados anteriores, a continuación se enumeran y analizan cada uno de los principales riesgos laborales que pueden incidir en el detrimento o afectación de la organización en su conjunto:

- a) Crisis internas y tensión en el ambiente laboral:

Si una organización no maneja de manera planeada y justificada un proceso de subcontratación, es muy común que se presenten indicios de tensión y miedo a la pérdida del empleo por parte del resto del personal que se queda en la empresa contratante. Una situación en la que aparentemente se corre el riesgo de perder un trabajo estable, y en la que no existe mayor información ni comunicación con el personal, suele desatar rumores, chismes y malos entendidos, que originan constantes conflictos interpersonales a todos los niveles, mismos que terminan por afectar el desempeño financiero integral de la organización.

b) Baja de la moral de los empleados en general:

Es lógico pensar que, si una organización anuncia sin mayor explicación, justificación y seguimiento, que se realizará un proceso de Outsourcing para determinada área, adicionalmente al temor y tensión generados en el área afectada, se puede presentar una baja en la moral del resto de las áreas, lo que puede incidir en un decremento de los niveles de productividad, eficiencia, creatividad e innovación. Es importante que la organización contratante considere que un proceso de este tipo involucra a toda la organización, y que la apatía, frustración y resentimiento, pueden presentarse tanto en los empleados afectados, como en los que no lo fueron.

c) Disminución de los niveles de productividad interna:

Por la desmotivación, así como por la falta de comunicación y entendimiento de un proceso del Outsourcing, se pueden originar serios problemas productivos, ya que incluso en algunos casos, lejos de hacer el trabajo mal o no hacerlo, se han encontrado casos extremos en los que el personal afectado o el que potencialmente puede serlo, recurre a estrategias variadas para frenar o hacer fracasar un proceso de este tipo, llegando en ocasiones incluso a atentar en contra de la información, maquinaria, equipos y herramientas de la organización. Estas cuestiones, en mayor o

menor medida afectan la continuidad operativa y los niveles de productividad esperados, con lo que el resultado financiero necesariamente se ve afectado.

- d) Elevados costos en cuanto a tiempo y dinero por el proceso de liquidación del personal:

Como ya se ha señalado, prácticamente en todos los procesos de subcontratación, existen despidos por la reasignación de actividades y la reestructuración organizacional.

Si una empresa no considera que existen múltiples riesgos potenciales en este rubro, así como si tampoco estructura un programa de liquidación y cumple con los requisitos mínimos estipulados por la ley, es muy probable que posteriormente se vea aquejado por demandas (problemas legales), así como por la reticencia al proceso impulsada por parte del sindicato (en caso de existir).

Generalmente, este rubro es el que puede ocasionar un costo financiero de los más elevados si no se estructura bien el proceso de instrumentación del Outsourcing, por lo que debe ser uno de los más planeados y vigilados.

- e) Falta de consideración de la legislación laboral aplicable al país:

Ligado al punto anterior, es necesario que la organización contratante conozca las particularidades de la legislación laboral aplicable al país en cuestión, y en caso de no conocerlas, asesorarse por medio de especialistas en el ramo, ya que de lo contrario, se podría incurrir en un grave problema legal, que incluso puede llevar al cierre a la organización, sobre todo en el caso de que existan sindicatos de por medio.

Se deben considerar cuestiones como el trato legal que se tiene para la figura de la subcontratación, las obligaciones legales para con el proveedor y sus empleados, las obligaciones contractuales derivadas de la ley, el tratamiento para los procesos de

despido, así como los conceptos que pudieran originar un costo financiero para el contratante por la utilización del Outsourcing.

f) Falta de compatibilidad entre las funciones internas y externas:

La alta gerencia requiere llevar a cabo un análisis de los diferentes proveedores disponibles para subcontratar la función en cuestión, ya que debe evaluar la compatibilidad entre la tecnología, forma de trabajar, utilización de herramientas y enfoque laboral que maneja cada uno de ellos, con el fin de considerar como indicador para la toma de decisión, el nivel en que se encuentran ambas organizaciones.

Se pueden tener casos en los que el proveedor no cumpla con los requisitos tecnológicos, administrativos, financieros y culturales que exige el proveedor, o casos e que ocurre lo opuesto.

Por lo anterior se debe buscar un proveedor afín, que maneje un nivel de trabajo, técnico, administrativo y cultural similar al del contratante, aceptando incluso mayores estándares que pudieran servir para complementar a la organización, pero nunca con niveles por debajo de los que se manejan internamente.

El hecho de cometer un error en la elección del proveedor, puede generar retrasos, ineficiencia, así como un alto costo de oportunidad que puede estancar los resultados financieros del contratante.

g) Incompatibilidad en la filosofía, metas, funciones y habilidades entre el cliente y el proveedor:

Además de considerar los valores y filosofía de ambas organizaciones, la alta gerencia debe propiciar un ambiente en el que se logre la mejor integración posible entre el personal de ambas organizaciones.

Es común que en un proceso de este tipo, el personal que permaneció internamente sienta recelo hacia el personal del proveedor, ya que puede considerarlo como el culpable de que algunos de sus ex-compañeros y amigos perdieran su empleo o fueran reasignados. Mientras que por el otro lado, el personal del proveedor se puede sentir menospreciado, ya que el personal interno puede adoptar posturas de experimentados, en las que no están dispuestos a apoyar a su contraparte para el conocimiento e involucramiento en los procesos organizacionales.

Esta situación, incluso si es ajustada, durante el tiempo en que se presenta afecta los resultados productivos y financieros, más por conflictos interpersonales, que por razones administrativas de fondo.

h) Posible pérdida de talento experto:

Otro de los principales riesgos en los que incurren comúnmente las organizaciones es el de perder talento experto, que se refiere a pérdida de especialistas o personal que se encontraba en puestos clave, por la errónea idea de tratar de minimizar costos por medio del despido masivo de personal.

Si no se realiza una evaluación profunda de las necesidades de la empresa, así como de las habilidades, capacidades y experiencia con que cuenta por parte de su personal interno, se corre el riesgo de incurrir en altos costos de oportunidad y de recontractación.

En resumen y como ya se indicó en apartados anteriores, el costo de subcontratar una función sin considerar los puntos anteriores, representa un grave riesgo financiero, ya que adicionalmente al costo de liquidación del personal original, al costo de transferencia de la función y a los costos derivados de problemas, retrasos y pérdida de capacidades, habría que sumar el costo de volver a contratar de manera interna al personal calificado (reclutamiento, selección, contratación, capacitación y costos de oportunidad derivados de la curva de

aprendizaje) para permanecer como parte de la estrategia competitiva interna de la organización, siendo que antes de instrumentar el Outsourcing, ya se contaba con personal clave y calificado, con experiencia, que pudo haber sido instruido en un proceso de reestructuración, para ser mejor aprovechado y lograr mayor productividad y eficiencia, antes de haberlo despedido o transferido a otra área u organización.

Si se analiza este riesgo desde un enfoque lógico y desde cualquier punto de vista, el costo final resultante será muy superior al que se venía trabajando originalmente con la función interna (antes de utilizar el Outsourcing), cuestión que representa costos y gastos que afectarán en mayor o menor medida la posición financiera de la organización.

4.3 Posibles riesgos administrativos por la utilización del Outsourcing

Después de analizar el material documental recolectado, se determina que, como señalan Rothery y Robertson (1997), inicialmente existe el riesgo latente en el cálculo y establecimiento de los costos reales de las actividades internas. Ya sea que una función este ampliamente descentralizada, así como en la determinación de las proporciones reales que le corresponden de los gastos indirectos.

Existe también para estos autores la posibilidad de cambios en la línea de negocios, baja en el nivel de negocio, cambios, fusiones, desarrollo de nuevas aplicaciones, manejo de licencias, etc., que son aspectos administrativos estratégicos que deben considerarse también en caso de que se pretenda utilizar al Outsourcing como una herramienta para eficientar los costos.

El hecho de analizar e identificar cuantitativamente (monetarizar) cada una de las actividades, recursos y tiempos que integran una determinada actividad o proceso, de inicio puede no sonar tan complejo, pero ya que cualquier función involucra toda una serie de interacciones con otros procesos o áreas de la empresa, no es tan fácil separar o desligar un

elemento en su totalidad para tratarlo como un “ente aislado e independiente”, sobre todo cuando se trata de establecer un costo unitario real para un elemento integrante del proceso, en función de la importancia y representatividad que refleja para la totalidad de la organización.

Aún dentro de un proceso industrial en el que se contemplan y delimitan costos unitarios de una manera más exacta (cosa que en un área de servicio es mucho más complejo), nunca llega a ser tan preciso ni tan sencillo el hecho de asignar valores monetarios a una parte o a toda la función.

Como se menciona anteriormente, existen aspectos que no son independientes o exclusivos, por lo que no son tan fáciles de distinguir, aislar o delimitar al momento de asignar precios. Dentro de éste caso tenemos:

- a) La delimitación en la participación de la actividad o el proceso dentro de los costos variables y los gastos indirectos.
- b) La participación proporcional dentro del aprovechamiento de la planta industrial, consumibles o de servicios, que tiene determinado proceso.
- c) Uno de los aspectos más complejos en la asignación de valores, es determinar y evaluar tiempos, para asignarles un costo real.

Esto se complica ya que involucra, no sólo el tiempo que lleva realizar la actividad, sino los que pudieran ser agregados debido a la participación o interacción con otras áreas o funciones que también repercuten u ocasionan un costo indirecto de esa función para la empresa.

Las situaciones anteriores pueden apoyar en la evaluación, análisis y decisión final referente al hecho de continuar realizando el proceso de manera interna o mejor cederla a un proveedor externo, que además de su demostrada capacidad, nos puede permitir incluso en muchos casos, el poder tener un ahorro sustancial.

Al desintegrar o separar cada uno de los elementos del costo para ser evaluado, podemos tener la capacidad para revisar y valorar objetivamente el desempeño de esa función o proceso.

Después se asigna de manera más precisa el costo cuantitativo y/o cualitativo, proyectando los costos de seguir manejándolo así, de modificarlo, o en su caso de subcontratarlo, permitiendo una decisión más objetiva y acertada al momento de tomar en cuenta la posibilidad de utilizar el Outsourcing como la opción más competitiva y económica.

Dentro de los principales riesgos que se encontraron y analizaron como potenciales en el rubro administrativo, dado que pueden generar un costo financiero para el contratante, encontramos los siguientes:

- a) Riesgo de que al inicio del proyecto no se logren establecer los costos reales de la actividad o proceso subcontratado, así como el contratar en una modalidad de costos no adecuada para la organización:

Como ya se mencionó, si ni siquiera se logra establecer una determinación del costo real, lo más aproximado posible a la realidad, se corre el riesgo de tomar una decisión sobre bases falsas y tomar una decisión equivocada.

Si tampoco se cuenta con la experiencia y conocimiento para determinar cual es la modalidad más adecuada y conveniente a futuro para contratar el servicio, será necesario recurrir a asesores especializados, que brinden a la gerencia un análisis respecto a las opciones y recomendación para contratarlo.

- b) Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo con lo que quedaría vinculado a una tecnología obsoleta

Si se presenta falta de compromiso por parte del proveedor en cuanto al desarrollo e innovación tecnológica, el contratante puede resentir los efectos con lo que consigue

quedar estancado tecnológica u operativamente en un área funcional, que puede afectar el resultado financiero global de la empresa.

- c) El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado:

Ya sea por responsabilidad del contratante o del contratista, si el cálculo del ahorro proyectado no fue el correcto, o si por falta de experiencia y efectividad del contratante no se alcanzan los estándares esperados, se puede originar que el ahorro sea menor, no se tenga, o incluso se puede llegar al punto en el que lejos de un ahorro, se tenga un gasto adicional en relación al costo interno que se venía manejando hasta antes de aplicar el Outsourcing.

Por lo anterior es necesario que ambas partes cuenten con estudios detallados y comprobados respecto a las proyecciones financieras de flujos de efectivo y ahorros reales que se pueden obtener por la utilización de esta herramienta, considerando también que existen rubros, conceptos y productos, que pueden ser más susceptibles a los efectos inflacionarios, y que pueden reducir considerablemente el ahorro por sus variaciones.

- d) Perder el control sobre el proveedor y la calidad del servicio subcontratado por la inadecuada aplicación de sistemas de supervisión y control:

Dado que generalmente la función subcontratada se maneja en las instalaciones del proveedor, o si se hacen en las del contratista, su coordinación está a cargo del proveedor, pueden generarse problemas de control, falseamiento de información, ocultar ineficiencias, etc.

Si la organización contratante no cuenta con el personal y/o las herramientas necesarias para supervisar y constatar la información que es reportada por el proveedor, así como para monitorear la operación diaria y los niveles de calidad del mismo, tiene muchas probabilidades de incurrir en el riesgo de perder el control real

sobre el contratista, esperando de manera reactiva a que aparezcan los problemas obvios, para proceder a revisar y auditar las funciones, cuestión que tarde o temprano puede originar un problema estratégico serio, que afectará el resultado financiero de la organización.

e) Perder la orientación de la filosofía y cultura empresarial:

El hecho de que exista la interacción de personal ajeno a la organización, aunque sea como apoyo y soporte a las labores internas, debe considerarse como un factor que puede “contaminar” la filosofía y cultura organizacional. No necesariamente se refiere al hecho de que la interacción sea siempre mala, pero siempre existirán diferencias, por mínimas que sean, entre los valores, experiencias, percepciones y orientación del personal de ambas organizaciones.

Por lo anterior, la alta gerencia debe planificar un programa de integración, que establezca cuales son los puntos que se deben respetar y conservar, así como las áreas en las que la empresa contratante se puede beneficiar por la adopción de valores y prácticas efectivas, aplicadas por el personal del proveedor.

f) Riesgo por la posibilidad de que se incremente de manera considerable el nivel de dependencia hacia los proveedores:

El hecho de ceder actividades, sean medulares o no, siempre representará un riesgo de que el proveedor falle o se retrase en el cumplimiento de las funciones, con lo que la empresa puede quedar en una situación crítica si el proceso es parte fundamental para la conclusión de otro proceso interno.

Por lo anterior, la empresa contratante, también debe contar con planes de contingencia que le permitan anticiparse y estar preparados por los posibles retrasos o incumplimientos del proveedor, al cual se le podrá sancionar en su momento, pero no

pondrá en riesgo el funcionamiento integral de otra función interna, así como los resultados financieros del contratante.

g) Riesgos de seguridad y pérdida de la confidencialidad:

Si desde un inicio no se pacta un acuerdo de confidencialidad estricto, y si el proveedor no cuenta con la ética, responsabilidad y medios de control de información que se esperan, se corre uno de los riesgos más graves para cualquier organización, que el proveedor filtre, venda o transfiera información estratégica a terceros (generalmente competidores actuales o potenciales), que posteriormente pueden utilizarla para atacar en cuestiones medulares, que pueden representar incluso la posibilidad de dejarlo fuera del mercado.

h) Que no se negocie el contrato adecuado o que exista inflexibilidad para su adecuación:

Aunque el proveedor sea exactamente el que se requiere y la organización contratante esté segura de los beneficios del Outsourcing, una mala negociación del contrato puede ser el detonante para que el proceso entero fracase.

El hecho de no estipular y considerar la mayor cantidad de detalles, así como el hecho de no contemplar un cierto nivel de flexibilidad y potencial de adaptación o modificación del contrato, puede hacer que el futuro no se llegue a un acuerdo y la relación se termine, no por ineficiencia, sino por falta de flexibilidad, cuestión que también generaría un costo financiero para el contratante, ya que tendría que transferir la función a un tercero, o reincorporarla a su estructura interna, con los respectivos costos que esto implica.

i) Que se dé una mala elección del contratista:

Si la organización contratante no estructura un proceso de selección y contratación del proveedor más adecuado, es obvio que el riesgo de que existan fallas,

incompatibilidad e incumplimiento en los servicios subcontractados, lo que también derivará en un costo por la renegociación del contrato, o en la mayoría de los casos, por la necesidad de cambiar de proveedor o reincorporar la función internamente.

- j) Que la empresa se vea en serios problemas por el hecho de que el contratista desaparezca o pierda la capacidad de satisfacer las necesidades del contratante:

Siempre hay que considerar que el contratista pudo no haber determinado bien sus costos a los que ofreció la prestación de determinado servicio, por lo que un momento dado puede caer en situación de crisis y declararse inoperable para continuar con la sociedad, por lo que el contratante debe contar también con planes de contingencia que permitan transferir la función a un tercero, o incluso pensar en regresarla para su manejo interno.

Cuestiones como fusiones, escisiones o compra del proveedor por parte de otra organización, son cuestiones que pueden presentarse a lo largo del desarrollo de un contrato, por lo que también deben considerarse para establecer acuerdos y cláusulas que permitan terminar, modificar o reasignar el contrato, en aras de no afectar la operación interna así como tampoco los resultados y pronósticos financieros del contratante.

- k) Que se incremente a altos niveles y de manera innecesaria, el costo operativo de la negociación y monitoreo del contrato:

Si el costo, en dinero o en tiempo de negociar y supervisar al proveedor son considerados como superiores a la media del mercado, y si no existe compromiso por parte del proveedor para disminuirlos, se puede generar un incremento en el costo financiero, que puede hacer que el ahorro generado por la utilización del Outsourcing, se vea seriamente reducido por costos necesarios para negociarlo y controlarlo.

En estos casos, será necesario que la organización evalúe y determine la conveniencia de continuar con la utilización de la herramienta, o tal vez reincorporar la función o transferirla a otro proveedor que sea más flexible y requiera de menos supervisión o la facilite.

- l) Se puede presentar un deficiente o inexistente control sobre el personal del contratista, que derive en la ocurrencia de conflictos, malos entendidos o falta de adecuación e integración a los requerimientos del contratante:

Sobre todo en los casos en los que el personal del proveedor labora físicamente de manera temporal o permanente en las instalaciones del contratista, se pueden presentar fallas en su supervisión y control, que deriven en conflictos con el personal interno, malos entendidos, enfrentamientos personales o falta de adecuación a las políticas de trabajo y disciplina estipuladas por el contratante para su personal.

También puede presentarse el caso contrario, que un elemento del contratante permanezca en instalaciones del proveedor, lo que también puede originar situaciones como las mencionadas.

- m) Imposibilidad para comprobar los niveles de calidad y experiencia con que cuenta el proveedor (antecedentes y referencias):

Sobre todo en el caso de proveedores de reciente constitución, es muy difícil obtener referencias que sirvan como base para la elección como contratista, lo que puede generar futuros problemas de capacidad financiera, operativa, de calidad, etc., que necesariamente repercutirán en el resultado financiero del contratante.

En estos casos es preferible buscar otras opciones con mayor experiencia comprobable, que reducirá las probabilidades de incertidumbre y fallas futuras, o en su defecto, estipular un contrato mucho más riguroso y detallado para proteger al contratante ante posibles eventualidades futuras.

n) Posibles restricciones en la oferta de servicios y proveedores:

En caso de que el servicio requerido por el contratante no cuente con una amplia oferta o no se adapte del todo a sus necesidades, siempre existe la posibilidad de un acercamiento con alguno de los que ofrecen servicios muy similares, con el fin de negociar un posible contrato para la prestación del servicio adaptado para el contratante en particular.

Pero en caso de que la oferta no sea suficiente para elegir una mejor opción y la empresa no está segura de dar el paso, tal vez sea mejor no hacerlo, ya que si se comete un error, posteriormente será complicado encontrar otro proveedor al cual se pueda transferir la función, por lo que sería necesario reincorporarla de manera interna, con todos los costos que esto conlleva.

o) Circunstancias (ya sean internas o externas) que por el giro de determinadas organizaciones, representen un serio y constante riesgo en el desarrollo efectivo de las actividades en la modalidad de Outsourcing.

p) Imposibilidad o extrema complejidad para lograr el retorno del servicio a la compañía original:

Si la función subcontratada, es tan particular y especial que, en caso de existir algún riesgo o fracaso del proceso, el contratante debe evaluar la conveniencia, para determinar un contrato que fuerce y potencíe las probabilidades de éxito, o para definitivamente no subcontratar la función, ya que si el costo de transferencia de la función, puede ser elevado, el de reincorporación incluso puede terminar con la empresa.

q) Falta de conocimiento y/o experiencia en la utilización de herramientas específicas para el desarrollo de la función, falta de visión del proveedor, así como de

conocimiento e involucramiento con las demás funciones no subcontratadas, pero si relacionadas.

- r) Falta de compromiso o un alto grado de riesgo presente en las relaciones con terceros que también prestan servicios para el proveedor:

En este caso, puede presentarse una situación en la que el proveedor es altamente eficiente y competitivo, pero si uno de sus proveedores directos, no cuenta con la capacidad y eficiencia comprobada para abastecerle en rubros que involucran directamente la prestación del servicio para el contratante, se debe considerar como un factor de riesgo, que en un determinado momento puede afectar la productividad y resultados, tanto del proveedor directo, como de la misma organización contratante.

- s) Falta de madurez y sentido común en alguna de las partes involucradas (ya sea el contratante o el proveedor).
- t) Si el proveedor externo logra aprender y tener un amplio conocimiento del producto o servicio en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor a competidor.

- u) Altos costos de conversión:

Aún si el posible contratante ha calculado y determinado que existirán ahorros por la utilización del Outsourcing, debe considerar que siempre existen costos de conversión, que en caso de ser muy elevados, no justificarán la subcontratación de la función.

- v) Honorarios inesperados o cargos por “utilización extra”:

Si en el contrato no queda claramente estipulado que funciones extras incluye el servicio prestado por el proveedor, se corre el riesgo de incurrir en constantes y elevados costos por actividades no incluidas, inesperadas o por labores extras. En caso de que la naturaleza de la función requiera de constantes variaciones de este tipo,

se deberá evaluar la conveniencia de subcontratar, ya que aunque de inicio el costo pactado sea muy competitivo, los cargos adicionales pueden hacer que el ahorro se vea seriamente disminuido.

- w) Exposición a los riesgos del proveedor: Fortaleza financiera, pérdida de compromiso respecto al Outsourcing, instrumentación lenta, falta de disponibilidad de las características prometidas, falta de correspondencia, así como pobreza de la calidad diaria

4.4 Aspectos legales del Outsourcing

Aunque no se profundiza en aspectos jurídico-legales respecto a la regulación de la figura del Outsourcing, dado que no se considera tema de la presente investigación, si se considera prudente mencionar los riesgos legales en los que se puede incurrir al momento de decidir instrumentar la utilización del Outsourcing.

Como señalan Rothery y Robertson (1997), existen cuestiones jurídico-legales que deben tomarse en cuenta para evitar que se conviertan en riesgos potenciales en un futuro para la organización contratante, lo que confirma que la instrumentación del Outsourcing, también tiene sus riesgos legales que deben ser considerados y aclarados en el contrato desde un inicio.

En síntesis, los riesgos legales de la utilización del Outsourcing son los siguientes:

- a) Falta de estipulación de un acuerdo de confidencialidad.
- b) Falta de definición de la terminología de los sistemas y servicios a subcontratar.
- c) Falta de determinación de la duración y condiciones para la renovación del contrato.
- d) Falta de determinación del aprovechamiento y acceso del personal de ambas empresas.
- e) Falta de determinación de particularidades respecto a la utilización de instalaciones.

- f) Falta de determinación de particularidades respecto al equipo, software y herramientas.
- g) Falta de determinación de los términos de cargos y pagos.
- h) Falta de determinación que propicie contratos ligados a índices inflacionarios.
- i) Falta de determinación de las responsabilidades del proveedor y del cliente.
- j) Falta de determinación o inclusión de periodos para la revisión y ajustes del contrato, acordados por ambas partes.
- k) Falta de establecimiento de costos y precios de los servicios subcontratados, así como de los elementos que incluye, lo que puede originar sobrepagos, por servicios “adicionales”.
- l) Falta de consideración en el contrato de la posibilidad de algunas cláusulas justificables para su terminación o expiración.
- m) Falta de determinación de un claro Acuerdo del Nivel de Servicio.

Como se observa, con base en lo que señalan los autores, se confirma que efectivamente existen riesgos legales por una mala determinación de un contrato legal para la prestación del Outsourcing.

Estos riesgos latentes pueden derivar en problemas financieros como son:

- a) Costos adicionales por falta de disponibilidad en cuanto a personal, equipo, capacidad financiera, capacidad instalada, seguridad, estándares de calidad, etc.
- b) Costos por fugas de información que puedan representar una desventaja estratégica por el hecho de poder ser transmitida a competidores actuales o potenciales.
- c) Costos adicionales por servicios o conceptos no clarificados en el contrato desde un inicio.
- d) Costos por la utilización de personal interno para apoyo y supervisión del proveedor.
- e) Costos por indemnizaciones por cuestiones no determinadas en el contrato.

- f) Costos adicionales por utilización de licencias, personal y equipo no estipulados en el contrato.
- g) Costos no determinados por el traslado de las funciones, información, equipos, sistemas, etc.
- h) Costos por falta de la estipulación de descuentos por incumplimiento de los niveles del servicio o de alguna cláusula del contrato.
- i) Costos por la falta de estipulación de posibles modificaciones y ajustes al contrato por necesidades de las operaciones o cambios en el entorno.
- j) Costos no determinados en caso de que se deba reincorporar la función a la organización contratante.

Con el fin de no extender más el análisis de los aspectos legales que pueden originar riesgos latentes para las organizaciones, se considera prudente incluir el Apéndice A, con el fin de que se pueda consultar información más detallada respecto a este tema.

4.5 Utilización del Acuerdo en el Nivel de Servicio como herramienta para evitar los riesgos de fracaso por la utilización del Outsourcing

Rothery y Robertson (1997), señalan que generalmente como parte complementaria al contrato, el Acuerdo del Nivel de Servicio es el documento que define el ámbito de aplicación del servicio, para funciones concretas y especificando la forma exacta de llevarlas a cabo.

Con base en lo que indican los autores, así como en la información documental revisada de las demás fuentes, se ha determinado que el Acuerdo del Nivel de Servicio es uno de los puntos más importantes de un contrato de Outsourcing y debe contener términos objetivos que sean fácilmente cuantificables y medibles.

Generalmente se trata de un documento de carácter más bien técnico, en el que primeramente se establecen las definiciones puntuales de los términos que pudieran causar algún tipo de confusión en la interpretación de su significado y alcances, así como también establece los tiempos, formas, lugares y características con las que se debe entregar un producto o prestar un servicio que es subcontratado.

El Acuerdo del Nivel de Servicio, también debe contener de manera clara y de preferencia gráfica, los procesos, procedimientos y estándares de operación, mantenimiento, desarrollo, evaluación y control de la actividad subcontratada, con el fin de que su realización sea lo más apegada, integrada y enriquecedora del proceso integral de la empresa contratante.

Para una definición adecuada de los niveles y modelos de servicio, cada función debe tener asociada tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreado por medio de un buen número de indicadores objetivos y puntuales, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción, como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outseng.htm> octubre del 2009).

Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de outsourcing, de las siguientes actividades:

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>, agosto de 2009, Rothery y Robertson, 1997).

- a) Análisis conceptual de los términos, procesos, estándares, parámetros y niveles de servicio, eficiencia y calidad requeridos.
- b) Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
- c) Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

- d) Determinación de la disponibilidad del servicio en días, horarios, etc.
- e) Tiempos, lugares y formas de entrega.
- f) Sistemas de calidad que deberán ser utilizados, así como sus particularidades y medios de control.
- g) Estandarización en función del cumplimiento de las metas corporativas del contratante, para las funciones de ambas partes.
- h) Definición de la manera en que se realizará el pago, así como la determinación de tarifas.
- i) Determinación de indicadores y niveles de calidad a utilizar.
- j) Análisis de la misión, objetivos, plan corporativo y modelo de negocio del contratante.
- k) Determinación de especificaciones respecto al manejo e integración de sistemas.
- l) Determinación sobre las políticas de personal que se aplicarán a ambas empresas.
- m) Determinación del acceso a los sistemas de información y a los medios de comunicación compartidos y de cada una de las partes, así como el soporte a estos mismos.
- n) Determinación de modelos y herramientas para la supervisión y control de operaciones.
- o) Determinación de reuniones para revisión del servicio, del contrato y de la operación práctica.
- p) Determinación de las descripciones de puestos para el proveedor, así como de los perfiles de contratación requeridos.
- q) Determinación de formas y estándares de evaluación para el personal del proveedor.
- r) Determinación de los requerimientos de recursos, instalaciones, herramientas, equipo, licencias, software y demás aplicaciones que serán necesarias para la prestación del

servicio, así como la determinación de quién absorberá dichos costos, así como los de mantenimiento, actualización y ampliación.

En síntesis, la estructura típica de un Acuerdo del Nivel de Servicio, generalmente consta de los siguientes elementos (Rothery y Robertson, 1997):

- 1) Introducción.
- 2) Definición del servicio y responsabilidades.
- 3) Acuerdos sobre presentación de informes.
- 4) Responsabilidades del cliente.
- 5) Procedimientos para el enlace cliente/proveedor de servicios.
- 6) Costo de los servicios.
- 7) Servicios solicitados y niveles de servicio.
- 8) Definiciones.

Con el fin de no extender más el análisis del Acuerdo del Nivel de Servicio, ya que no representa una de las partes centrales de la presente investigación, sino más bien una herramienta que provee recomendaciones para una mejor determinación de las particularidades de la prestación del servicio en una relación de Outsourcing, y que debe ser incluido como parte de un contrato de este tipo, se adjunta el Apéndice B, el cual contiene algunos de los principales detalles y particularidades para la elaboración de un Acuerdo del Nivel de Servicio exitoso.

CONCLUSIONES

Para concluir con la presente investigación, así como con el fin de puntualizar los principales conceptos analizados, darles el sentido e interpretación científica que requieren y responder de manera formal respecto a la comprobación de las dos hipótesis planteadas, en este apartado se señalan las conclusiones derivadas del desarrollo de la misma.

De manera general podemos decir que el concepto integral de Outsourcing tiene un nivel de aplicación tan amplio o tan reducido como lo permita la misma empresa, sus necesidades, su entorno o la satisfacción de sus clientes.

Cabe aclarar que el enfoque de la presente investigación se centró en realizar un análisis general de las características principales del Outsourcing, profundizando de manera específica en los beneficios y riesgos laborales, así como administrativos que se pueden derivar de su utilización.

Por lo anterior, la intención no fue centrarse y/o profundizar en particular en alguna de las áreas potenciales de aplicación del Outsourcing, sino más bien darle un enfoque financiero, que permitiera identificar y valorar las particularidades de la herramienta, apoyándose en el análisis de la información teórica consultada y en la construcción de explicaciones, ejemplos prácticos, así como en la formulación de proposiciones teóricas.

A partir del análisis y comprobación de la información documental revisada (tanto teórica, como de aplicación práctica), así como de las observaciones incluidas en cada apartado, se establecen las conclusiones pertinentes que llevan a dar respuesta a las dos hipótesis planteadas:

- I. Primeramente y con base en el análisis de la información teórica documental, se concluye que bajo el contexto competitivo y de mercado actual, el cambio es el único factor constante en el ámbito de los negocios.

Los cambios en el entorno interno de una organización, así como en su contexto local, nacional y global, son cada vez más acelerados y agresivos, principalmente impulsados por el incremento en el número de competidores, los rápidos avances tecnológicos, las continuas innovaciones, la globalización, los incrementos en niveles de eficiencia y productividad, así como por la necesidad de contar con organizaciones cada vez más flexibles y livianas para hacer frente a estos retos.

Los cambios graduales y anticipatorios, han dado paso cada vez más a cambios radicales, que en muchas ocasiones hacen que la organización los atienda de manera reactiva y no siempre con los mejores resultados.

- II. También se comprueba que la Reingeniería, como proceso aplicado a los negocios, se postula como una opción administrativa que permite dar respuestas para enfrentar el cambio organizacional, de manera más planeada, estructurada y efectiva en sus resultados.

La Reingeniería postula de manera puntual un cambio en el paradigma tradicional de la administración, proponiendo a las organizaciones que regresen a sus bases y analicen a fondo sus elementos, necesidades, enfoque y exigencias de sus clientes, para con base en ello determinar las acciones a realizar, así como la aplicación de las herramientas necesarias para reestructurar la organización, haciendo que se enfoque más en los resultados de los procesos integrales, por medio de un reestructuración de su organigrama, un aplanamiento del mismo, una flexibilización de las funciones, una visión estratégica, un enfoque en sus competencias centrales o ventajas competitivas, así como un claro enfoque dirigido al cliente.

- III. También se concluye que la globalización y la eficiencia, son dos factores que han impulsado la aceleración de los cambios, así como la ampliación de la perspectiva de oferentes y demandantes.

Hasta hace alrededor de 20 años, la ideología tradicional hacía pensar a las organizaciones que requerían conseguir proveedores locales, para atender mercados locales o nacionales.

La globalización como proceso de integración mundial del comercio, potencia el libre flujo de inversiones, capital, productos, servicios, aspectos culturales, sociales y políticos, y ha sido impulsado por el proceso tecnológico y la disminución de barreras arancelarias entre los países.

Aunque es un fenómeno muy criticado por su desigual aplicación, así como por cuestiones como el desempleo, la competencia no equitativa, y la discriminación social, representa para las empresas una oportunidad incomparable de acceder a proveedores de insumos de cualquier parte del mundo, así como ofertar sus productos y servicios en los mercados más alejados geográficamente, lo que ha impulsado en todos los sectores un incremento en los niveles de productividad, eficiencia y calidad, que permiten ofrecer cada vez más, mejores productos a precios más accesibles.

Por su parte la eficiencia es un concepto muy utilizado en todos los sectores industriales, comerciales y de servicios, pero no siempre es claramente entendido como lo que es, y es que la eficiencia no es simplemente hacer mas cosas o hacerlas más rápido, sino que involucra una noción más apegada a las razones matemáticas, en las que con base en un determinado número o capacidad de recursos productivos, se puede obtener un nivel óptimo de resultados cuantitativos y cualitativos. Este concepto, aplicado dentro de un proceso de Reingeniería, permite a las organizaciones determinar la estructura y niveles de personal requeridos para alcanzar los objetivos propuestos, obteniendo los mejores resultados con el mejor costo.

- IV. Dentro de los antecedentes de la Reingeniería, se concluye que esta surge como respuesta a la saturación del modelo o enfoque administrativo tradicional, planteado

en sus inicios por Adam Smith, el cual fomentó durante varias décadas un crecimiento desmedido de las estructuras organizacionales, en su afán por lograr economías de escala. Hasta finales de la época de posguerra, este modelo se adaptó a las necesidades y explosiva demanda de productos de todos los mercados, principalmente el de Estados Unidos, ya que los consumidores estaban ávidos de comprar grandes volúmenes de productos y servicios, no importando mucho sus características y niveles de calidad.

Este crecimiento originó estructuras burocráticas que, cuando el mercado se reorientó por los acelerados cambios tecnológicos, así como por el incremento en la exigencia de mejores productos, así como servicios cada vez más particulares y con mayores estándares de calidad, llevaron a muchas organizaciones a una situación en la que no fue sencillo adaptarse y muchas perdieron sus posiciones de liderazgo, o incluso desaparecieron, dejando el paso libre a las que se flexibilizaron e hicieron livianas para atender las nuevas exigencias del mercado y los competidores.

La idea de conformar grandes corporativos ha concluido su ciclo de efectividad, dando paso a un sinnúmero de complicaciones, conflictos y aletargamiento de estas grandes empresas, las cuales ahora tienen que “cargar” con una pesada e ineficiente estructura que no les permite ser lo suficientemente versátiles, eficientes y competitivos con relación a los estándares de respuesta, cambio y adaptación, tan rápidos e impredecibles en esta época.

El hecho de eliminar algunas preocupaciones y cargas de trabajo, para los funcionarios de la empresa abre la posibilidad de incursionar en la planeación del desarrollo de nuevas estrategias, productos y/o servicios, así como en el reposicionamiento y fortalecimiento de las ventajas competitivas propias.

- V. Así también se concluye que la Reingeniería se apoya en un buen número de herramientas administrativas para el logro de sus objetivos de reestructuración y reorientación de las organizaciones, lo que indica que es un instrumento administrativo integral, y no sólo una forma más de “maquillar” los procesos y funciones que de fondo no están trabajando bien.

El uso integral y concienzudo de la tecnología informática, el Benchmark y el Outsourcing, representan algunas de las principales herramientas de las que se vale la Reingeniería para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Para el caso de la presente investigación, la herramienta que se analizó a profundidad, fue el Outsourcing, como una estrategia financiera que, a partir de un análisis formal de Reingeniería, puede potenciar múltiples beneficios financieros para las empresas que la instrumenten de manera planeada y adecuada para el cumplimiento de su visión estratégica, así como para el fortalecimiento y conservación de sus ventajas competitivas.

- VI. La tecnología informática no es sinónimo de automatización o mecanización, ya que la Reingeniería advierte respecto a los potenciales riesgos de automatizar procesos ineficientes o problemáticos, ya que al hacerlo, únicamente se aplica tecnología a un proceso funcional que en el fondo no es productivo y eficiente.

La tecnología debe ser utilizada para incursionar e innovar procesos funcionales que pueden salir de los estándares conocidos, pero que pueden lograr considerables incrementos en los niveles de productividad, comunicación y eficiencia, lo que necesariamente redundará en mejores, así como en más oportunos elementos para la toma de decisiones y resultados financieros.

Herramientas como la comunicación a distancia, el teletrabajo, el correo electrónico, así como el mayor y más rápido acceso a la información, potencian mayores niveles de productividad y oportunidad, que son algunas de las que se vale la Reingeniería

para reestructurar o innovar procesos más eficientes y orientados a la visión estratégica.

- VII. El Benchmark representa también una de las herramientas más novedosas y efectivas de la Reingeniería, que por medio de procesos estructurados y analíticos, permite conocer qué es lo que están haciendo los líderes del mercado para lograr mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos.

De manera general el Benchmark puede hacerse de manera interna, externa o funcional, en relación a las necesidades de la organización, así como de la localización de los puntos de referencia que sirvan para determinar y comprar los puntos que permiten un mejor resultado funcional.

Una vez que la organización determina cuales son las prácticas que potencian mejores resultados, deberá emprender acciones y programas que permitan instrumentarlas y adaptarlas para que también se logren dichas mejoras competitivas.

En muchas ocasiones, un proceso de Benchmark puede indicar que existen funciones que no cumplen con los requisitos en cuanto a resultados, estándares de calidad, niveles de experiencia, o bien, que resultan mucho más costosas en relación a lo que podría serlo si se subcontrata a un proveedor externo especializado y con costos más competitivos. Es a partir de esta determinación, que esta herramienta se vincula con el Outsourcing y lo perfila como una herramienta efectiva para el logro de una disminución de costos y de un potencial acceso a capacidades especializadas.

- VIII. El Outsourcing es una herramienta de la Reingeniería que representa una evolución del concepto de subcontratación, estableciendo una relación ya no de cliente-proveedor tradicional, sino de sociedad con un proveedor que contribuirá al logro de los objetivos integrales del contratante.

El concepto como tal se originó en Estados Unidos en la década de los 70's y ha demostrado que ha ido evolucionando para adaptarse cada vez mejor y ofrecer una oferta cada vez más amplia de servicios.

De manera general, se analizó y comprobó que el Outsourcing permite eliminar procesos redundantes o ineficientes, mejorar los servicios en función de la satisfacción del cliente, eliminar activos no esenciales para funciones no centrales de la empresa, aprovechamiento de los avances tecnológicos a menor costo, así como aumentar la velocidad y exactitud en la toma de decisiones.

- IX. Del mismo modo se comprobó que el Outsourcing representa una estrategia financiera, ya que representa una medida competitiva enfocada a potenciar el hecho de que una organización se pueda centrar en sus funciones centrales y ventajas competitivas, dejando cuestiones de apoyo o periféricas en manos de proveedores comprometidos y capacitados.

Dentro de las ventajas estratégicas encontradas por la utilización del Outsourcing se observa el acceso a capacidades especializadas a costos comparativos más económicos y en menor tiempo, el logro de un mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos, así como el logro de mayores niveles de flexibilidad para enfrentar los constantes cambios del mercado y la posibilidad de centrarse en las actividades estratégicas para perfeccionarlas y desarrollarlas.

Se demostró que un buen número de compañías han detectado que la integración vertical, base para la estructuración de las organizaciones tradicionales, resulta en la actualidad muy costosa y compleja desde el punto de vista competitivo, por lo que con base en los procesos de Reingeniería han buscado opciones estratégicas de desintegración o desglose, utilizando en muchos casos el Outsourcing para lograrlo.

La Reingeniería debe llevar a que las organizaciones regresen a sus inicios y busquen maneras mas eficientes para fabricar, vender y distribuir sus productos o servicios, por lo que forzosamente deberán preguntarse si es necesario mantener todas las funciones y procesos dentro de la organización, o si es mejor someter alguna de ellas al Outsourcing.

- X. También se concluye que el análisis de la Cadena de Valor, propuesto por Michael E. Porter, es otra de las herramientas que puede permitir la identificación de funciones no eficientes o demasiado costosas, analizando cada uno de los pasos productivos que realiza la organización, centrándose en considerar las actividades que no generan valor agregado al producto o servicio, ya que serán éstas, las que tengan potencial de ser subcontratadas para lograr mejoras en la eficiencia y los resultados financieros.
- XI. Igualmente queda confirmado que las presiones competitivas del mercado actual, han originado cambios en las políticas laborales, buscando cada vez más, un incremento en la productividad y eficiencia de los trabajadores, cuestión que ha propiciado una mayor utilización del Outsourcing, pero a su vez puede ocasionar un incremento en el número de recortes de personal o reestructuraciones que pudieran afectar moral y económicamente a un buen número de personas.

Desafortunadamente los cambios constantes, las presiones competitivas y los crecientes niveles de desempleo, originan que esta tendencia, en lugar de revertirse, se incremente, cuestión que será muy compleja y poco probable que se pueda frenar, por lo que se deduce que es mejor conocer el fenómeno del Outsourcing y tratar de adaptarse para aprovecharlo, o por lo menos verse menos afectado por el incremento en su utilización.

- XII. De igual forma se analizó y comprobó que, aunque no existe un proceso estructurado e infalible para una implementación del Outsourcing, si existen directrices y patrones

a seguir, que pueden disminuir el riesgo de fracaso del proceso. Por lo que cada organización debe considerarlos y adaptarlos a sus necesidades y situación particular, para aprovechar al máximo los beneficios y ahorros por su utilización.

- XIII. En cuanto al futuro del Outsourcing, aunque es difícil determinarlo con precisión, se pudo comprobar que existen estudios que muestran tasas de crecimiento muy elevadas e incluso exponenciales en algunos casos, cuestión que nos hace pensar que el ciclo de crecimiento en su tasa de utilización todavía tiene mucho por avanzar, sobre todo en nuestro país, por lo que se considera importante que cualquier administrador conozca las particularidades del uso de la herramienta, y en caso de serle útil, la aplique para el logro de beneficios financieros.

Desde hace algunos años el Outsourcing ha demostrado su comprobada eficacia en la aplicación dentro de empresas extranjeras, situación por la que (con sus respectivas limitantes y adecuaciones) no tiene razón o impedimento lógico para no ser aplicado exitosamente también en nuestro país.

El Outsourcing ha encontrado su lugar en el entorno internacional gracias a su comprobada eficacia. Ha presentado una tasa de crecimiento acelerada, lo que demuestra que necesariamente entrará de lleno a la estructura económica de nuestro país, por lo que conviene conocerle y encontrarle el enfoque más adecuado con el que llegue a ser beneficioso para las organizaciones mexicanas, igual que como lo ha sido para un buen número de empresas en el ámbito internacional.

- XIV. Así también, se pudo comprobar que el alcance o penetración del Outsourcing no tiene ningún tipo de restricción formal, puede ser tan amplio o tan limitado, como la misma organización adoptante lo crea conveniente y pueda ser adaptado para el logro de considerables ahorros financieros.

De manera general tiene amplia aplicación en áreas o actividades secundarias y en menor medida, en algunas funciones medulares o estratégicas para la organización, permitiendo la subcontratación de funciones administrativas, operativas y acceso a consultorías en todos los ramos o rubros industriales, comerciales y de servicios.

- XV. De manera medular se comprueba fehacientemente la veracidad de la hipótesis número 1 propuesta en el capítulo 2 y analizada en el 3, ya que efectivamente se demostró que el concepto integral de Outsourcing permite eliminar, o mejor dicho eficientar costos administrativos, nominales y laborales por el hecho de subcontratar determinadas funciones, que fueron detalladas en cada uno de los apartados correspondientes y ejemplificadas por medio de la simulación de un caso práctico. En el rubro de los gastos laborales y nominales, se observaron ahorros de hasta un 39.96%, mientras que el rubro de los gastos administrativos se observó un ahorro del 29.73% en los costos prorrateados por hora para una función subcontratada.

Aunque este ahorro puede parecer elevado de primera impresión, cabe aclarar que porcentajes similares, e incluso más elevados, han sido experimentados por un buen número de empresas nacionales e internacionales.

De ahí que el Outsourcing se vislumbra como una oportunidad real para el crecimiento de empresas de todo tipo y tamaño, así como para la eficientización de los sistemas productivos, con miras a lograr un mayor grado de competitividad y satisfacción del cliente, en este contexto económico internacional en el que nos desarrollamos.

- XVI. El Outsourcing (en casi todos los casos de aplicación) permite de manera inmediata obtener grandes beneficios por el hecho de transformar algunos costos fijos en variables, lo que para cualquier tipo de empresa siempre resulta más conveniente desde cualquier punto de vista.

XVII. En relación con el párrafo anterior, el hecho de liberar algunos fondos de capital puede llegar a ser visto como una opción de “apalancamiento financiero”, lo que representaría para la empresa, desde un desahogo en sus flujos de fondos, hasta un valioso dividendo.

En caso de obtener beneficios financieros, éstos pueden ser reinvertidos para la ampliación, mejora o modernización de instalaciones necesarias para actividades medulares. Así como también posibilita la adquisición de nuevos activos o en su caso, la renovación y mantenimiento de los ya existentes. Otra opción potencial es la de poder invertir esos fondos en instrumentos financieros.

XVIII. De igual forma se comprueba que la hipótesis número 2, analizada en el capítulo 4 se acepta, ya que aunque se comprobó que el Outsourcing puede representar una estrategia para mejorar la posición financiera de una organización, también queda comprobado que, una deficiente instrumentación, así como una falta de evaluación y planeación, pueden originar complicaciones laborales, nominales y administrativas, que pueden originar un grave riesgo estratégico, que dependiendo de la magnitud, giro y contexto particular de cada organización, puede incidir de manera peligrosa y radical en los resultados que una organización puede obtener en un corto, mediano o largo plazo, por el hecho de una implementación deficiente o no oportuna de la herramienta.

XIX. La situación y el contexto económico que actualmente se presentan en nuestro país son sumamente complejos, limitados y no del todo fácil de solucionar y afrontar.

Los empresarios mexicanos requieren de nuevas estrategias para hacer frente a las constantes alzas en precios, inflación, así como a las elevadas tasas impositivas, que lejos de promover el desarrollo sostenido de una empresa, solo complican su precaria y difícil situación.

Adicional, la creciente competencia global, en conjunto pone en severa desventaja a cualquier empresa mexicana que quiera competir en procesos de exportación, en un mercado interno o que únicamente piense en sobrevivir ante esta feroz competencia internacional.

Es por ello que se demuestra que el Outsourcing, sí representa una estrategia o herramienta innovadora que, junto con otras complejas estrategias, posibilitan que tanto las micro, pequeñas, medianas, así como las grandes organizaciones puedan tener opciones para un desarrollo más sano y estratégico, que les abra la posibilidad de ir eficientando sus estructuras para aspirar a ingresar de lleno en este competitivo y complejo mercado internacional, contando con muchas posibilidades de éxito.

De ahí deriva la importancia y el valor del Outsourcing como una de estas potenciales herramientas, las cuales pueden ayudar (sin sobreestimaciones ni escándalos) a que la estructura administrativa y organizacional de cualquier empresa, se vea altamente beneficiada por el hecho de aligerar su peso o sus responsabilidades directas, haciéndola más versátil y competitiva por medio del apoyo experto de un proveedor, un considerable ahorro en costos y gastos financieros, así como por el hecho de potenciar la libertad para enfocarse al desarrollo de sus áreas medulares.

- XX. Los constantes avances tecnológicos, los menores ciclos de vida de los productos, así como la demanda variable, imposibilitan o por lo menos limitan las oportunidades de realizar grandes y costosas inversiones en estructuras y/o sistemas productivos, que al cabo de un corto tiempo pueden quedar obsoletos o inadecuados a las exigencias del entorno.

El hecho de contar con proveedores de Outsourcing, que de manera compartida ofrecen sus servicios a un buen número de empresas, hace costeable o más económico

para el proveedor, invertir en determinadas herramientas o instalaciones, que gracias al uso intensivo que se les dé, tengan una amortización conveniente.

El Outsourcing permite además que el contratante acceda a este tipo de recursos por tiempos determinados, con base en sus necesidades, así como también lo puede hacer a costos inferiores a los que representaría el adquirir herramientas, mobiliario o instalaciones para su uso y aprovechamiento particular.

XXI. Como se describió ampliamente en el contenido de la tesis, el Outsourcing se postula como una buena oportunidad para las empresas contratantes que requieran de determinado tipo de personal, capacidades, herramientas o talentos con los que internamente no cuenta y que para poder llegar a conjuntarlos, requeriría de una inversión importante de tiempo, recursos y capacidades para lograrlo, lo que en cambio se simplifica importantemente al recurrir a un proveedor experto altamente calificado.

El hecho de contar con talentos o capacidades clave (obtenidos por parte del proveedor) con los que originalmente no se contaba, representan un enorme potencial para el desarrollo integral de las actividades de la organización.

XXII. El hecho de tomar en cuenta las bases del proceso administrativo, el grado de madurez, así como la apertura, compromiso y disponibilidad con que cuenten las partes involucradas, juegan un papel decisivo para el logro de objetivos conforme a lo planeado, así como en la obtención de resultados realmente exitosos por la utilización de Outsourcing para ambas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Castañeda, J. J., De la Torre, M. O., Morán, J. M. y Lara, L. P., (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V.
- Chase, R., Aquilano, N. J. y Jacobs, F. R., (2000). *Administración de Producción y Operaciones, Manufactura y Servicios*. (8a. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Creswell, J.W. (1997). *Qualitative inquiry and research design, Choosing harmony among traditions*. California, EUA: Sage Publications.
- Gomez de Silva, G. (1993). *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. (3ª. Reimpresión). Colegio de México: Fondo de Cultura Económica, México.
- Grouard, B., Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio, diez claves para transformar la empresa*. México: Alfaomega Marcombo.
- Hammer, M. & Champy, J. (2003). *Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa. ¡Casi todo esta errado!* Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J.W. (2002). *Administración, un enfoque basado en competencias*. (9ª. ed.). México: Thomson Editores S.A. de C.V.
- Hernández, E. y Velásquez, J. (2003). *Globalización, desigualdad y pobreza, Lecciones de la experiencia mexicana*. (1ª. ed.) México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3a. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. de C.V.
- Karlof, B. (1995). *Benchmarking Workbook, The Practical Companion to Benchmarking: a Signpost to excellence in Quality and Productivity*. New York, USA: John Wiley & Sons.

- Margulies, N. y Wallace, J. (1989). *El Cambio Organizacional, Técnicas y aplicaciones*. (2a. ed.) México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Mercado, H. S. (1996). *Administración y Calidad, Crecer para producir*. (2a. ed.). México: Editorial Pac S.A. de C.V.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance*. New York, USA: The Free Press.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2ª. Reimpresión). México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1997). *“Outsourcing” la subcontratación*. (2ª. Reimpresión). México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica, Textos y casos*. (13ª Ed.). México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Torre, E. y Navarro, R. (1992). *Metodología de la Investigación, bibliográfica, archivista y documental*. México: McGraw Hill, Interamericana de México S.A. de C.V.
- Trueba, A. y Trueba, J. (1997). *Ley Federal del Trabajo, Comentarios, Prontuario, Jurisprudencia y Bibliografía*. (78ª. Ed.Actualizada). México: Editorial Porrúa.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

<http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01i/articles/index.html>,

<http://sedesur.uanarino.edu.co/-accesod/outsour.html>,

<http://www.datamaticsoft.com.uy/institucional/macros/DocumentoConMargenDerecho.jsp?contentid=234&version=1>

<http://www.datamaticsoft.com.uy/institucional/macros/DocumentoConMargenDerecho.jsp?contentid=234&version=1>

<http://www.globalizacion.org/globalizacion/BreveResumenGlbz.htm>

<http://telefonica.terra.es/articulo/html/tef1924.htm> <http://www.diario.com/pcweek/pcw2.htm>

http://www.webmanager.cl/prontus_cea/cea_1998/site/asocfile/ASOCFILE12003040212301

[4.pdf](#) Mizala Alejandra, Romaguera Pilar, Farren Darío, Serie Economía, Noviembre 1998, No. 38, Centro de Economía Aplicada, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, 12 de Septiembre de 2005.

<http://www.grupometodo.org/efic.pdf> De León Beltrán Isaac, Jiménez Vladimir, “Eficiencia y aprendizaje: un análisis conceptual para pensar los procesos de producción del Estado”, documento No. 24, 15 de julio del 2004, Borradores de Método ISSN: 1692-9667.

http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/arte_ciencia_cultura/nov-dic97/benchmark/benchmark.html Sosa Rodolfo, Benchmark Financiero, la respuesta competitiva en los mercados globales, Nov-Dic 1997, Hemeroteca Virtual ANUIES.

<http://www.hemerotecadigital.unam.mx/ANUIES>, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,297670,00.html>, Lowe Keith, 4 de Marzo del 2002, The Pros and Cons of Outsourcing, Should you outsource business functions or is it better to keep them in-house? Management, Entrepreneur.com.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>,

Romero, José Antonio, 18 de agosto de 2005, URBE, Maracaibo Venezuela.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>, Elaborado para el M.A. Burgos, Pura “Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro”, 19 de abril del 2002, Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana.

<http://www.getronics.com/NR/rdonlyres/ebfmm2svl7b76mq525fpeo2xzp5hycoizcltxqvwaw33kfoivxh3u2gzwx4zrnyaw47rflqgy43wxyg77dywzzhig/Rightsourcing.pdf>, López Bedoya Javier, “Rightsourcing, el camino más seguro al Outsourcing”, Getronics ICT Solutions and Services, Madrid, 27 de Octubre del 2005.

www.americamovil.com

APÉNDICE

APÉNDICE A

ASPECTOS LEGALES DEL OUTSOURCING

Al considerar la negociación de un contrato de Outsourcing se deben de tener en cuenta ciertos aspectos como son:

Decisiones Iniciales:

- a) ¿Conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?
- b) Definir que sistemas y/o servicios van a subcontratarse.
- c) Confirmar la viabilidad financiera del proveedor, ¿requerida el cliente una garantía de desempeño o acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?
- d) ¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?
- e) ¿Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación?

Por ejemplo:

- * Administración funcional
 - * Experiencia técnica
 - * Administración de contratos
 - * Asesoría legal interna
 - * Asesoría legal externa
- f) Decidir la fecha de inicio para el contrato.

- g) Decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de Outsourcing.
- h) ¿Cuál será la duración del Contrato?

Definir la Terminología

- a) Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de Outsourcing, Por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios.
- b) ¿Se han identificado y cuantificado las actividades claves?
- c) Identificar los establecimientos donde se realizaran los servicios.
- d) Identificar los equipos que se usarán para proveer los servicios.
- e) Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

Estructura del Contrato:

- a) ¿Sería apropiado integrar en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, o ha cambiado la situación desde que se elaboraron los documentos?
- b) ¿Va a haber un solo contrato o será mas pertinente tener contratos múltiples?
- c) Lo último podría ser una forma práctica para estructurarse el contrato si puede dividirse en etapas definidas, como Outsourcing de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios. o si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

Personal:

- a) ¿Formarán parte del arreglo de Outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?
- b) ¿Se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?
- c) ¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

Locales e Instalaciones:

- a) ¿De donde realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?
- b) ¿Se vendería o se rentaría al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades?
- c) ¿Debe negociarse una venta, un contrato de arrendamiento o una licencia de ocupación?

Equipo de Hardware:

- a) ¿Es responsable el proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?
- b) ¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?
- c) ¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor?
- d) De ser así. ¿Se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tiene un interés legal en el equipo?
- e) ¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?
- f) ¿Se requerirá un avalúo formal?
- g) ¿Quién será responsable del seguro?
- h) ¿Quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?

- i) ¿Se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

Software:

- j) ¿Estará el proveedor utilizando Software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?,
- k) En caso de ser así ¿Esta el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?
- l) ¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso de software de terceros?
- m) ¿Está el proveedor utilizando el software propio en el suministro de los servicios?
- n) ¿Quién poseerá los derechos del software que se desarrolle en los arreglos del Outsourcing?

Términos de cargos y pagos:

- a) ¿Cómo se calculan los cargos por el servicio?
- b) ¿Pueden producirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?
- c) ¿Se harán los cargos por tiempo y materiales?
- d) ¿En la contabilidad de "libros abiertos" una opción, costos del proveedor mas utilidad acordada?
- e) ¿Están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicio?
- f) ¿Cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por separados los cargos y servicios subordinados? ¿Se cargan por separados los gastos?
- g) ¿Habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados?
- h) ¿Habrá alguna limitación en variaciones en los niveles por cargos a pagar?

- i) ¿Habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?
- j) ¿Los cargos permiten cambios en los servicios?
- k) ¿Con qué frecuencia se revisarán los cambios?
- l) ¿Hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etc.?
- m) ¿Existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?
- n) ¿Cuáles van hacer los métodos de pagos?

Identificar las responsabilidades del proveedor:

Por ejemplo:

- * Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.
- * Cumplir los niveles de servicios
- * Nombrar un representante.
- * Revisar regularmente los arreglos del Outsourcing.
- * Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad.

Identificar la responsabilidad del cliente:

Por ejemplo:

- * ¿Quién asistirá a las reuniones?
- * ¿Cuáles serán los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones?

- * ¿Habrá provisiones para auditorías independientes del sistema?

Seguridad:

- a) ¿Es necesaria la confidencialidad en el desempeño de los contratos?
- b) Si, como parte de los arreglos del Outsourcing, se están procesando electrónicamente datos personales de personas vivas que puedan identificarse. ¿Esta preparado el proveedor para dar una garantía de cumplimiento de protección de datos?

Cambio en los procedimientos de control:

- a) ¿Cuáles son los procedimientos para solicitar cambios en los servicios?
- b) ¿Diferirán los procedimientos según el tipo del cambio, por mantenimiento, mejoras o nuevos requerimientos de los servicios?
- c) ¿Permitirán los procedimientos modificación de precios o mejoras como resultado de algún cambio?
- d) ¿Puede el proveedor rehusarse a cumplir con los cambios solicitados?
- e) ¿Puede el proveedor iniciar algún cambio?

Mirar a futuro: terminación o expiración:

- a) Al expirar el plazo del contrato, ¿la renovación será automática o deberá negociarse?
- b) ¿Deberá permitirse un periodo de notificación después del plazo inicial, y en caso de ser así, por cuánto tiempo será?
- c) ¿Deberá ser posible un periodo más corto para la terminación por incumplimiento grave?

- d) ¿Deberá incluirse un arbitraje o una resolución alternativa de disputa como un requerimiento de procedimientos en caso de una disputa como alternativa a un litigio formal?
- e) ¿Puede elaborarse razonablemente un procedimiento de terminación desde el principio?
- f) ¿Cómo se logrará la continuidad y la transición en caso de una terminación?
- g) ¿Qué deberá devolverse al cliente en el momento de la terminación?
- h) ¿Puede transferirse equipo?
- i) ¿Pueden transferirse de nuevo al cliente o a un nuevo subcontratista licencias de software de terceros, incluyendo las propias licencias del cliente?

©Rachel Brunett, 1994⁴

Fuente: Rothery y Robertson ,1997: 203-208

⁴ Rachel Brunett es una prestigiada licenciada en derecho, que labora para Computer Law Group, Masons Solicitors en Londres, Inglaterra. La empresa Masons se ha especializado en los contratos de Outsourcing de tecnología informática.

APÉNDICE B

ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO (ANS)

El Acuerdo del Nivel de Servicio es un acuerdo entre el proveedor de un servicio subcontratado y el contratista, cliente o compañía propietaria, en donde se cuantifica el servicio mínimo aceptable para este último.

El objetivo del proveedor debe ser el mantener una capacidad y recursos adecuados para entregar los volúmenes requeridos de acuerdo a las metas de desempeño acordadas.

A continuación se muestra una propuesta de la estructura que debe contener un Acuerdo del Nivel de Servicio, tomando como ejemplo el caso de una empresa de la industria de tecnología informática.

► Disponibilidad

- Días laborales (esencial).
- Nocturna (no esencial).
- Fines de semana (no esencial).
- Días festivos (no esencial).
- Tiempos de entrega.
- Cumplimiento de fechas límite.
- Tiempos de respuesta.
- Seguridad.
- Satisfacción de la cultura de servicio.
- Cumplimiento de los niveles de calidad establecidos.
- Unificación de las metas corporativas del cliente y de la función subcontratada.
- Compromiso del cliente con el pronóstico.
- Definición de las tarifas (cargos).

- Control del Impacto sobre los usuarios.
- Niveles de servicio que reflejen los objetivos y prioridades del negocio.
- ▶ Indicadores útiles de calidad.
 - Análisis de tendencias, año con año.
 - Medición del logro de los indicadores claves del nivel de servicio, por ejemplo, el número de objetivos no alcanzados, el número de objetivos comprometidos.
- ▶ Elementos posibles en el ANS.
 - Declaración de la misión.
 - Objetivos del negocio.
 - Plan corporativo.
 - Análisis del negocio.
 - Especificación de sistemas.
 - Especificación del nivel de servicio.
 - Cartera de servicios.
 - Plan de capacidad.
 - Acuerdos de nivel de servicio.
 - Políticas sobre el personal.
- ▶ Informes del nivel de servicio.
 - Administración de la disponibilidad.
 - Administración del desempeño.
 - Administración de la capacidad.
 - Administración de la seguridad.
 - Administración de la calidad.
 - Administración del cambio.

- Manejo del problema.
- ▶ Niveles de servicio por tipo de servicio.
 - Objetivos generales.
 - Calidad.
 - Seguridad.
 - Disponibilidad real en comparación con el objetivo.
 - Capacidad/carga
 - Actual
 - Pronosticada
 - Confiabilidad
 - Desempeño
 - Respuesta por tipo de trabajo.
- ▶ Establecer niveles de satisfacción del cliente en cuanto a:
 - Acceso.
 - Disponibilidad.
 - Respuesta.
 - Administración del cambio.
 - Soporte.
 - Solución de problemas.
 - Servicios/productos.
- ▶ Desarrollo del nivel de servicio.
 - Desempeño.
 - Respuesta.
 - Tiempo de entrega.
 - Eficacia/capacidad.

- Soporte.
 - Calidad.
 - Disponibilidad.
 - Desempeño.
- ▶ Hacer que funcione el ANS.
 - Vigilar los niveles de servicio en comparación con los objetivos.
 - Reuniones de revisión del servicio.
 - Reuniones de revisión del cliente.
 - Responsabilidad en las descripciones de puestos del proveedor.
 - Evaluación del personal del proveedor.
- ▶ Razones para que fracase el ANS.
 - Que no esté orientado al negocio.
 - ANS demasiado detallado
 - ANS demasiado limitado.
 - Falta de compromiso.
 - Recursos.
 - Financieros.
 - Herramientas para vigilancia.
 - Herramientas de apoyo.
 - Administración.
 - Control.
 - Dirección.

► Contenido de un ejemplo de un acuerdo de nivel de servicio.

1. Introducción.
2. Definición del servicio y responsabilidades.
3. Acuerdos sobre presentación de informes.
4. responsabilidades del cliente.
5. Procedimientos para el enlace cliente/proveedor de servicios.
6. Costo de los servicios.

Apéndice.

- A. Servicios solicitados y niveles de servicio.
- B. Definiciones.

Fuente: Rothery y Robertson (1997, pp. 193-196).

APÉNDICE C

CÁLCULOS DEL CASO COMPARATIVO

Tabla A1

Comparativo de costos nominales

| CUADRO COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES COSTOS DE UN ASESOR DE ATENCIÓN A CLIENTES VÍA TELEFÓNICA (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA CON OUTSOURCING) | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|
| CONCEPTO | COSTO DEL MANEJO INTERNO (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | COSTO CON LA UTILIZACIÓN DE UN PROVEEDOR DE OUTSOURCING (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | DIFERENCIA EN COSTO CON OUTSOURCING | PORCENTAJE DE DIFERENCIA |
| 1. COSTO DE LA FUNCIÓN POR HORA | \$ 58.66 | \$ 66.00 | \$ 7.34 | 13% |
| 2. AGUINALDO | \$ 2.44 | \$ - | \$ (2.44) | -100% |
| 3. PRIMA VACACIONAL (25%) | \$ 0.24 | \$ - | \$ (0.24) | -100% |
| 4. PRIMA DOMINICAL (25%) | \$ 14.66 | \$ - | \$ (14.66) | -100% |
| 5. FONDO DE AHORRO | \$ 7.62 | \$ - | \$ (7.62) | -100% |
| 6. IMSS | \$ 7.57 | \$ - | \$ (7.57) | -100% |
| 7. RETIRO, SESENTÍA Y VEJEZ | \$ 4.53 | \$ - | \$ (4.53) | -100% |
| 8. INFONAVIT | \$ 7.22 | \$ - | \$ (7.22) | -100% |
| 9. PTU | \$ 6.98 | \$ - | \$ (6.98) | -100% |
| TOTALES | \$ 109.92 | \$ 66.00 | \$ 43.92 | -39.96% |

Tabla A2

Comparativo de costos nominales y laborales para el área completa de Atención Telefónica

| DATOS DE REFERENCIA Y ANÁLISIS PARA LA COMPRESIÓN DEL CASO PLANTEADO | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|
| CONCEPTOS | CANTIDADES UNITARIAS O MONTOS MONETARIOS | |
| NÚMERO DE POSICIONES SUBCONTRATADAS (Son las que actualmente son requeridas para la prestación) | | 87 |
| INBOUND | 45 | |
| OUTBOUND | 27 | |
| NÚMERO DE HORAS DIARIAS A LABORAR POR POSICIÓN | | 8 |
| TOTAL DE HORAS DIARIAS | | 696 |
| NÚMERO DE DÍAS LABORABLES POR SEMANA | | 7 |
| NÚMERO DE DÍAS LABORABLES POR MES (Promedio) | | 30 |
| TOTAL DE HORAS SEMANALES | | 4,872 |
| TOTAL DE HORAS MENSUALES | | 20,880 |
| COSTO UNITARIO DE PAGO POR HORA NETO | | \$ 66.00 |
| COSTO TOTAL DEL SERVICIO CON OUTSOURCING (Costo mensual por el número de posiciones subcontractadas) | | \$ 1,378,080.00 |
| COSTO UNITARIO DE LA FUNCIÓN POR HORA MANEJADO DE MANERA INTERNA | | \$ 109.92 |
| COSTO TOTAL MENSUAL DEL SERVICIO MANEJADO INTERNAMENTE | | \$ 2,295,129.60 |
| AHORRO MENSUAL POR LA UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING | | \$ 917,049.60 |
| PORCENTAJE DE AHORRO (Respecto al costo interno que se manejaba originalmente) | | 39.96% |

Tabla A3

Comparativo de costos y gastos administrativos⁵

| PRINCIPALES COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS EN LOS QUE INCIDE LA APLICACIÓN DEL OUTSOURCING PARA UN ÁREA DE ATENCIÓN A CLIENTES VÍA TELEFÓNICA | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| CONCEPTO | COSTO DEL MANEJO INTERNO (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | COSTO CON LA UTILIZACIÓN DE UN PROVEEDOR DE OUTSOURCING (COSTO PRORRATEADO POR HORA) | DIFERENCIA EN COSTO CON OUTSOURCING | PORCENTAJE DE DIFERENCIA (Ahorro) |
| Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | \$ 3.70 | \$ 3.70 | \$ - | 0.00% |
| Licencias de Software | \$ 3.40 | \$ 0.12 | \$ 3.28 | -96.55% |
| Mantenimiento | \$ 0.19 | \$ 0.19 | \$ - | 0.00% |
| Soporte de sistemas | \$ 1.05 | \$ 0.53 | \$ 0.53 | -50.00% |
| Gastos de supervisión y control | \$ 5.60 | \$ 5.60 | \$ - | 0.00% |
| Papelería | \$ 0.09 | \$ 0.03 | \$ 0.06 | -63.89% |
| Limpieza | \$ 0.24 | \$ 0.18 | \$ 0.06 | -26.00% |
| Otros gastos directos e indirectos (luz, agua, teléfono convencional, cafetería, etc.) | \$ 1.68 | \$ 0.86 | \$ 0.82 | -48.71% |
| TOTALES | \$ 15.94 | \$ 11.20 | \$ 4.74 | -29.73% |

⁵ **NOTA:** Datos calculados y prorrateados con base en los datos de referencia mensuales, para la determinación del el costo prorrateado por hora de cada elemento. En todos los casos se tomo como referencia el costo total del concepto citado en los datos de referencia y se dividió entre 30 días, para después ser dividido entre 8 horas, y finalmente entre 87 posiciones lo que arrojó el costo por hora prorrateado. En este caso podemos apreciar que la diferencia global en cuanto a costos y gastos administrativos (dejando aparte los nominales), es de un 29.73%, lo que nos permite ver que efectivamente se producen ahorros considerables por la utilización del Outsourcing.

Tabla A4

Datos de referencia y análisis de los costos/gastos administrativos

| DATOS DE REFERENCIA Y ANÁLISIS DE LOS COSTOS/GASTOS ADMINISTRATIVOS PRORRATEADOS MENSUALMENTE PARA LA COMPRENSIÓN DEL CASO PLANTEADO | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| COSTOS FINANCIEROS PARA EL PROVEEDOR DE OUTSOURCING (Costos potencialmente trasladables al proveedor) | | | | COSTOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA SI CONSERVA LA FUNCIÓN DE MANERA INTERNA | | | | COSTOS FINANCIEROS PARA LA EMPRESA CONTRATANTE SI UTILIZA EL OUTSOURCING PARA LA FUNCIÓN DE ATENCIÓN TELEFÓNICA A CLIENTES CON SUS 87 POSICIONES REQUERIDAS. | | | | DIFERENCIA COSTO POR UTILIZAR OUTSOURCING | DIFERENCIA PORCENTUAL (Ahorro) |
| CONCEPTOS | UNIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | CONCEPTOS | UNIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | CONCEPTOS | UNIDADES | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL | | |
| INVERSIÓN EN CAPITAL | | | | INVERSIÓN EN CAPITAL | | | | INVERSIÓN EN CAPITAL | | | | | |
| Mamparas con escritorio (muebles conocidos como caballerizas) | 87 | \$ 4,000.00 | \$ 348,000.00 | Mamparas con escritorio (muebles conocidos como caballerizas) | 87 | \$ 4,000.00 | \$ 348,000.00 | Mamparas con escritorio (muebles conocidos como caballerizas) | 3 | \$ 4,000.00 | \$ 12,000.00 | \$ 336,000.00 | -96.55% |
| Sillas | 87 | \$ 205.00 | \$ 17,835.00 | Sillas | 87 | \$ 205.00 | \$ 17,835.00 | Sillas | 3 | \$ 205.00 | \$ 615.00 | \$ 17,220.00 | -96.55% |
| Computadoras | 87 | \$ 6,900.00 | \$ 600,300.00 | Computadoras | 87 | \$ 7,410.00 | \$ 644,670.00 | Computadoras | 3 | \$ 7,410.00 | \$ 22,230.00 | \$ 622,440.00 | -96.55% |
| Commutador Telefónico | 1 | \$ 1,202,522.00 | \$ 1,202,522.00 | Site con Commutador | 1 | \$ 923,200.00 | \$ 923,200.00 | Cableado, servidor, | 1 | \$ 81,750.00 | \$ 81,750.00 | \$ 841,450.00 | -91.14% |
| Aparatos telefónicos para cada posición | 0 | \$ 1,750.00 | \$ - | Aparatos telefónicos para cada posición | 87 | \$ 1,750.00 | \$ 152,250.00 | Aparatos telefónicos para cada posición | 3 | \$ 1,750.00 | \$ 5,250.00 | \$ 147,000.00 | -96.55% |
| Diademas | 87 | \$ 1,120.00 | \$ 97,440.00 | Diademas | 87 | \$ 1,200.00 | \$ 104,400.00 | Diademas | 3 | \$ 1,200.00 | \$ 3,600.00 | \$ 100,800.00 | -96.55% |
| Instalaciones de comedor | 1 | \$ 13,250.00 | \$ 13,250.00 | Instalaciones de comedor | 1 | \$ 13,250.00 | \$ 13,250.00 | Instalaciones de comedor | 1 | \$ 6,750.00 | \$ 6,750.00 | \$ 6,500.00 | -49.06% |
| Mobiliario y equipo de oficinas administrativas | 1 | \$ 57,000.00 | \$ 57,000.00 | Mobiliario y equipo de oficinas administrativas | 1 | \$ 57,000.00 | \$ 57,000.00 | Mobiliario y equipo de oficinas administrativas | 1 | \$ 57,000.00 | \$ 57,000.00 | \$ - | 0.00% |
| Gastos de Instalación | 1 | \$ 78,900.00 | \$ 78,900.00 | Gastos de Instalación | 1 | \$ 78,900.00 | \$ 78,900.00 | Gastos de Instalación | 1 | \$ 7,864.00 | \$ 7,864.00 | \$ 71,036.00 | -90.03% |
| SUBTOTAL | | | \$ 2,279,347.00 | SUBTOTAL | | | \$ 2,339,505.00 | SUBTOTAL | | | \$ 132,195.00 | \$ 2,207,310.00 | -94.35% |
| <p>NOTAS: El Software del proveedor externo permite conectar las diademas directamente al CPU, por lo que se elimina la necesidad de aparatos telefónicos. Se tomó como referencia el caso real en costos para la compañía outsourcing "S", así como su caso particular de avance tecnológico.</p> | | | | <p>NOTAS: Dado que generalmente los computadores internos no son tan grandes y avanzados como los que puede ofrecer un proveedor, aunque resultan más económicos, generalmente requieren de aparatos telefónicos para funcionar y no tienen fácil compatibilidad para conectarse a los CPU's, lo que genera un costo adicional por la adquisición del equipo telefónico. En el rubro de equipo de cómputo y las, suele ser probable que el proveedor tenga acceso a mejores precios por el volumen de compra, mientras que para una empresa tradicional, no serían aplicables dichos descuentos.</p> | | | | <p>NOTAS: Se considera que si se subcontrata la función, la empresa contratante se quedaría con un jefe y dos supervisores para apoyar y monitorear las actividades del proveedor, por lo que el cálculo de los costos que se ajustarán en cada rubro, es en relación al hecho de tener solo 3 personas en instalaciones mas pequeñas y sencillas en cuanto a infraestructura para el computador (cableado, redes, etc.)</p> | | | | | |
| COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | |
| Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | 120 | 643 | \$ 77,160.00 | Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | 120 | 643 | \$ 77,160.00 | Enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas | 120 | 643 | \$ 77,160.00 | \$ - | \$ - |
| Licencias | 87 | \$ 815.00 | \$ 70,905.00 | Licencias | 87 | \$ 815.00 | \$ 70,905.00 | Licencias | 3 | \$ 815.00 | \$ 2,445.00 | \$ 68,460.00 | -96.55% |
| Mantenimiento | 1 | \$ 4,000.00 | \$ 4,000.00 | Mantenimiento | 1 | \$ 4,000.00 | \$ 4,000.00 | Mantenimiento | 1 | \$ 4,000.00 | \$ 4,000.00 | \$ - | 0.00% |
| Soporte de sistemas | 1 | \$ 16,000.00 | \$ 16,000.00 | Soporte de sistemas | 1 | \$ 22,000.00 | \$ 22,000.00 | Soporte de sistemas | 1 | \$ 11,000.00 | \$ 11,000.00 | \$ 11,000.00 | -50.00% |
| Gastos de supervisión y control | 1 | \$ 70,000.00 | \$ 70,000.00 | Gastos de supervisión y control | 1 | \$ 117,000.00 | \$ 117,000.00 | Gastos de supervisión y control | 1 | \$ 117,000.00 | \$ 117,000.00 | \$ - | 0.00% |
| Papelaría | 1 | \$ 1,800.00 | \$ 1,800.00 | Papelaría | 1 | \$ 1,800.00 | \$ 1,800.00 | Papelaría | 1 | \$ 650.00 | \$ 650.00 | \$ 1,150.00 | -63.89% |
| Limpieza | 1 | \$ 5,000.00 | \$ 5,000.00 | Limpieza | 1 | \$ 5,000.00 | \$ 5,000.00 | Limpieza | 1 | \$ 3,700.00 | \$ 3,700.00 | \$ 1,300.00 | -26.00% |
| Otros gastos directos e indirectos | 1 | \$ 35,000.00 | \$ 35,000.00 | Otros gastos directos e indirectos | 1 | \$ 35,000.00 | \$ 35,000.00 | Otros gastos directos e indirectos | 1 | \$ 17,950.00 | \$ 17,950.00 | \$ 17,050.00 | -48.71% |
| SUBTOTAL | | | \$ 279,865.00 | SUBTOTAL | | | \$ 255,705.00 | SUBTOTAL | | | \$ 156,745.00 | \$ 98,960.00 | -38.70% |
| TOTAL | | | \$ 2,559,212.00 | TOTAL | | | \$ 2,595,210.00 | TOTAL | | | \$ 288,940.00 | \$ 2,306,270.00 | -88.87% |
| <p>NOTAS: En este caso se observan los costos totales aproximados que se derivan de la operación, que podemos englobar como los principales costos y gastos administrativos derivados de la operación de un Call Center, dejando aparte los gastos nominales de la plantilla de asesores de atención al cliente.</p> | | | | <p>NOTAS: Para el caso del manejo interno, las variaciones se presentan en los costos de soporte de sistemas, que resultan mas costosos si se manejan de manera interna, así como también los gastos de supervisión y control, dado que también, nominalmente, resultan mas costosos si se pagan directamente a trabajadores internos.</p> | | | | <p>NOTAS: Se observa que el hecho de implementar el Outsourcing ocasiona una disminución en el rubro de las licencias, ya que el contratante disminuirá el pago mensual a solo 3 licencias. En cuanto al soporte de sistemas, el costo se reduce a la mitad, dada la reducción de personal y equipo al que se deberá dar soporte. En cuanto a los gastos de papelaría, limpieza e indirectos, se reducen significativamente por la obvia disminución de personal que los aprovechará y utilizará.</p> | | | | <p>Finalmente podemos observar que la diferencia total de costos, mezclando los de inversiones de capital y los administrativos, es de un 88.87%, lo que hace obvia la conveniencia de utilizar el Outsourcing como estrategia financiera.</p> | |

NOTAS: Los datos del apartado de Costos y Gastos administrativos se calcularon con base en los datos apegados a la realidad y prorrateados de manera mensual. El pago de enlaces telefónicos para entrada y salida de llamadas no sufre modificaciones, ya que generalmente estos quedan a cargo del contratante y sobre todo en el caso particular, se manejan de este modo, aunque bien pueden acordarse como enlaces por cuenta del proveedor, lo cual incrementaría el costo de pago por hora de servicio.

Tabla A5

Estado de Resultados Simulado

Empresa " T " S.A. de C.V..
Estado de Resultados (Simulado) del 1 al 31 de Mayo del 2005.
(Cifras en de pesos constantes)

| CONCEPTOS | SIN OUTSOURCING | CON OUTSOURCING | DIFERENCIA | % DE VARIACIÓN |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| Ingresos por servicio | | | \$ - | 0% |
| Tiempo Aire | \$ 43,917,863.36 | \$ 43,917,863.36 | \$ - | 0% |
| Renta Mensual | \$ 20,586,498.45 | \$ 20,586,498.45 | \$ - | 0% |
| Larga Distancia | \$ 17,841,631.99 | \$ 17,841,631.99 | \$ - | 0% |
| Otros servicios | \$ 17,841,631.99 | \$ 17,841,631.99 | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Venta de teléfonos celulares y accesorios. | \$ 37,055,697.21 | \$ 37,055,697.21 | \$ - | 0% |
| Ingresos Totales | \$ 137,243,323.00 | \$ 137,243,323.00 | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Costo del servicio | \$ 18,219,345.67 | \$ 18,219,345.67 | \$ - | 0% |
| Costo del equipo | \$ 40,274,343.06 | \$ 38,067,033.06 | \$ (2,207,310.00) | -5% |
| Gastos Comerciales, Generales y de Administración (incluye nómina) | \$ 37,397,604.27 | \$ 17,203,336.07 | \$ (20,194,268.20) | -54% |
| | | | | |
| Total de Costos y Gastos | \$ 95,891,293.00 | \$ 73,489,714.80 | \$ (22,401,578.20) | -23% |
| | | | | |
| Depreciación y Amortización | \$ 16,323,543.00 | \$ 15,428,900.98 | \$ (894,642.02) | -5% |
| | | | | |
| Utilidad de Operación | \$ 25,028,487.00 | \$ 48,324,707.22 | \$ 23,296,220.22 | 93% |
| % de los ingresos totales | 18.24% | 35.21% | 16.97% | 93% |
| | | | | |
| Intereses Netos | \$ 1,155,125.00 | \$ 1,155,125.00 | \$ - | 0% |
| Otros gastos financieros | \$ 814,012.00 | \$ 814,012.00 | \$ - | 0% |
| Fluctuación cambiaria | \$ (4,920,367.00) | \$ (4,920,367.00) | \$ - | 0% |
| Efecto por posición monetaria | \$ (1,944,013.00) | \$ (1,944,013.00) | \$ - | 0% |
| Costo Integral de financiamiento | \$ (4,895,243.00) | \$ (4,895,243.00) | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Otros ingresos y gastos | \$ (459,206.00) | \$ (459,206.00) | \$ - | 0% |
| | | | | |
| Utilidad Bruta | \$ 30,382,936.00 | \$ 53,679,156.22 | \$ 23,296,220.22 | 77% |
| | | | | |
| ISR y diferidos | \$ 9,003,599.00 | \$ 15,907,139.36 | \$ 6,903,540.36 | 77% |
| PTU | \$ 1,748,908.80 | \$ 60,307.20 | \$ (1,688,601.60) | -97% |
| | | | | |
| Utilidad Neta | \$ 19,630,428.20 | \$ 37,711,709.66 | \$ 18,081,281.46 | 92% |

APÉNDICE D**ABREVIATURAS Y SIGLAS**

| | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| ANS | Acuerdo del Nivel de Servicio |
| APO | Administración por Objetivos |
| BM | Banco Mundial |
| DMU | Unidad de Toma de Decisiones |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| GATT | Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio |
| I+D | Investigación y desarrollo |
| IMSS | Instituto Mexicano del Seguro Social |
| INFONAVIT | Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. |
| Inbound | Llamadas entrantes a un Call Center |
| IPN | Instituto Politécnico Nacional |
| IT | Information Technology |
| JIT | Justo a Tiempo |
| OMC | Organización Mundial del Comercio |
| Outbound | Llamadas salientes desde un Call Center |
| P.T.U. | Participación de los Trabajadores en las Utilidades |
| PYMES | Pequeñas y medianas empresas |
| TLCAN | Tratado de Libre Comercio de América del Norte. |