

00661
7
2g-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

"UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION,
SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA ESTRATEGIA
DE OUTSOURCING, DIRIGIDA A LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA"

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA
EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES:

P R E S E N T A

NIDIA LEIVA CALDERON

ASESOR: JOSE LUIS SOLLEIRO REBOLLEDO



MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

273144

1999



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTO

Mi mas profundo agradecimiento a mi esposo José Manuel Picado por su apoyo constante , sin el cual no hubiera podido cursar esta maestría

Agradezco de todo corazón a mis pequeños hijos porque con su actitud me alentaron para concluir este trabajo

Doy mi agradecimiento al Doctor José Luis Solleiro ya que sus palabras me motivaron a seguir adelante

También agradezco a todas las personas que de alguna forma colaboraron durante el proceso de realización de mi investigación, así como a los profesores del jurado por sus acertadas observaciones

DEDICATORIA

Para Picado, Mari, Nati y Jou con todo mi amor.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo I: Metodología</i>	5
1. Planteamiento del problema.....	5
2. Justificación.....	7
3. Objetivos	11
4. Preguntas de investigación	12
5. Hipótesis	13
6. Variables	13
7. Tipo de investigación	14
8. Instrumentos de medición	15
<i>Capítulo II: Alianzas estratégicas</i>	17
1. ¿Qué es una alianza	17
2. ¿Por qué se realizan las alianzas	18
3. ¿Quiénes realizan alianzas?	19
4. Período de duración de las alianzas	21
5. Ventajas y desventajas de las alianzas	21
6. ¿Qué tipo de alianzas se conocen?	22
6.1 Licenciamientos.....	23
6.2 Alianzas comerciales	23
6.3 Joint Venture	26
6.4 Outsourcing	27
7. Alianzas estratégicas en México	27
<i>Capítulo III. El estado del arte del outsourcing o subcontratación</i>	30
1. Preámbulo	30
2. Concepto de outsourcing o subcontratación	32
2.1 Definición de la estrategia outsourcing o subcontratación	33
2.2 ¿Qué es y qué no es el outsourcing?	36
3. Tipos de subcontratación	37
4. Historia del viejo outsourcing (el viejo modelo)	37
5. El nuevo modelo	40
6. Comparación entre el viejo y el nuevo modelo de subcontratación	42
7. La empresa contemporánea hace uso de herramientas, una de ellas es la Subcontratación	43
7.1 Por qué la empresa hace uso de herramientas	46
8. Por qué el outsourcing?	47
9. La cadena del valor y la subcontratación	52
10. Beneficios de la subcontratación	53
11. En cuáles áreas se aplica el outsourcing?	55
12. Qué se puede y qué no se puede subcontratar	58
13. Hacerlo o contratarlo?	60
14. Por qué fracasa la estrategia de outsourcing?	62
15. Riesgos que se corren con la subcontratación	66

16. La empresa virtual y la subcontratación	67
17. Benchmarking y la subcontratación	68
18. Antes de decidirse por la subcontratación, considere los siguientes pasos..	71
19. Recursos humanos y el outsourcing	73
20. Factores críticos para la implantación de la subcontratación	74
21. El papel del cliente y del proveedor en una relación de subcontratación ...	75
22. Factores al elegir un proveedor..	76
22.1 La recontractación del proveedor.....	77
23. Un proveedor debe ser un consultor	78
24. Contrato de subcontratación o outsourcing	80
25. La subcontratación en sistemas de información.....	83
26. Diferencias culturales alrededor de la subcontratación	88
26-1. Barreras culturales en Latinoamérica	89
26-2. Subcontratación en América Latina	90
27. Futuro del outsourcing	90
<i>Capítulo IV. Estrategia outsourcing o estrategia de subcontratación en México</i>	92
1. Situación de la subcontratación en México.....	92
2. Las pequeñas y medianas empresas y su papel en las economías mundiales	94
3. Situación de las pequeñas y medianas empresas en México	95
4. Desarrollo de la subcontratación en pequeñas y medianas empresas en México.....	96
5. La subcontratación en el área de sistemas de información en México ...	101
<i>Capítulo V. Propuesta de implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia de outsourcing dirigida a la pequeña y mediana empresa</i>	104
1. La evaluación y su importancia.....	104
2. El outsourcing y su evaluación	107
3. Instrumento de implementación, seguimiento y evaluación de la subcontratación	108
3.1 Diagrama del proceso de implementación, seguimiento y evaluación de la subcontratación, aplicada a la pequeña y mediana empresa	111
3.2 I Etapa de la propuesta: generación de la idea de subcontratar formación de equipo de trabajo, formulación de objetivos	
I. Generación de la idea de subcontratar	112
II. Formación de equipo de trabajo	113
III. Formulación de objetivos	114
3.3 II Etapa de la propuesta: Diagnóstico interno y diagnóstico externo, Evaluación de diagnósticos, Es factible la subcontratación?, Estudio de hacerlo o comprarlo, recursos, costos, ventajas y riesgos, Se subcontrata?, Elaboración de propuesta y diseño de plan de acción	
IV-A. Diagnóstico interno	116
IV-1. Características de la organización	117

IV-2. Estudio sobre la situación general de la empresa	118
IV-3. Análisis de cada función o departamento	120
IV-3-A. Importancia del departamento en la empresa ...	120
IV-3-B. Situación general del departamento	122
IV-3-C. Rendimiento de cada departamento en la empresa, respecto a su importancia en la misma	123
IV-3-D. Recursos con los que cuenta el departamento... 124	
IV-3-E. Relación costo-eficiencia del departamento respecto a la importancia estratégica de la organización	126
IV-3-F. Determinación de los problemas de un departamento, en relación a un período de tiempo	128
IV-3-G. Aspectos particulares a estudiar en cada departamento.....	131
i- Estudio del factor eficiencia	131
ii- Estudio del factor infraestructura.....	132
iii- Estudio del factor costo	133
iv- Estudio de otros factores	134
IV-4. Matriz final de conclusiones	136
IV-B. Diagnóstico externo	137
IV-B-1. Factores ambientales y su influencia en la empresa ...	137
IV-B-1-A. A nivel inmediato.....	137
IV-B-1-B. A nivel nacional.....	140
IV-B-1-C. A nivel global.....	144
IV-B-2. Análisis externo sobre la subcontratación y posibles Proveedores.....	145
V- Evaluación de diagnóstico	147
V-1. Matriz de aspectos que se pueden mejorar a través del outsourcing	147
VI. Es factible delegar algunas funciones actividades o procesos?.	150
VII. Estudio de “hacerlo o comprarlo”, recursos, costos, ventajas y Riesgos	151
VII-1. Costos	151
VII-1-a. Costo de hacerlo	152
VII-1-b. Costo de comprarlo	153
VII-1-c. Costo beneficio	155
VII-1-d. Matriz de conclusión de costos	155
VII-2. Ventajas y riesgos	156
VII-2-a. Ventajas y riesgos de hacerlo internamente ...	156
VII-2-b. Ventajas de comprarlo	156
VII-2-c. Riesgos de comprarlo	157
VII-3. Evaluación de recursos	158
VIII. ¿Se subcontrata?	158

IX.	Elaboración de propuesta y diseño de plan de actuación....	159
	IX-1. Formación del equipo definitivo.....	159
	IX-1-1 Actividades necesarias a desarrollar en la propuesta de implementación.....	160
	IX-2. Gráfico de precedencia	160
	IX-3. Actividad A. Definición de objetivos	162
	IX-4. Actividad B. Definición de metas	162
	IX-5. Actividad C. Descripción de proyecto	163
	IX-6. Actividad D. Definición de productos y servicios	163
	D-1. Definir ampliamente la actividad	164
	D-2. Asignación de responsables	164
	D-3. Conocer y definir los costos	165
	D-4. Saber los tiempo de comienzo y fin	167
	D-5. Definición de informes	169
	IX-7. Actividad E. Definición de parámetros de evaluación ...	169
	IX-8. Actividad F. Elección de proveedores	170
	F-1. Opciones de proveedores	170
	F-2. Pasos para la elección de proveedores	172
	F-2-1. Forma en que se hará la licitación	172
	F-2-2. Documento de licitación	172
	F-2-3. Definición de parámetros de evaluación para Los proveedores	172
	F-2-4. Elección final del proveedor	179
	F-2-5. Negociaciones con el proveedor	179
	F-2-5-1. Puntos que no se pueden negociar y Puntos que se pueden negociar	180
	F-2-5-2. Negociación de los recursos humano	180

3.4 III Etapa de la propuesta: Implementación del plan de acción, Seguimiento y evaluación constante, Necesita correcciones?, Implantar acciones correctivas, Continuar estrategia, Evaluación final

X.	Implementación del plan de acción	182
	X-1. Contrato.....	182
	X-2. Impacto	187
	X-3. Cambios	188
	X-4. Transición	188
XI.	Seguimiento y evaluación constante.....	190
	XI-1. Medidas de referencia	190
	XI-2. Informes.....	192
	XI-3. Cumplimiento de objetivos	193
	XI-4. Evaluación de ideas aportadas	194
	XI-5. Evaluación de diversos aspectos	196
	XI-6. Graficación de resultados obtenidos	200
	XI-7. Desperdicio	201

XI-8. Evaluar cada cierto período	204
XII. Necesita correcciones?	204
XIII. Implementar acciones correctivas o continuar estrategia...206	206
XIV. Evaluación final	206
XIV-1. Arbitraje en caso de conflicto	208
<i>Administración del proyecto</i>	<i>209</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>210</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>214</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>216</i>
<i>Expertos Consultados.....</i>	<i>225</i>
<i>Apéndice A: Cálculo del tamaño de la muestra de pequeños y medianos empresarios en el Distrito Federal.....</i>	<i>226</i>
<i>Apéndice B: Entrevista realizada a la muestra de pequeños y medianos empresarios en el Distrito Federal.....</i>	<i>227</i>
<i>Apéndice C: Entrevista informal dirigida a estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.....</i>	<i>233</i>
<i>Apéndice D: Un ejemplo de la aplicación en algunas de las tareas necesarias para realizar el diagnóstico interno de la empresa del programa de "Microsoft Project".</i>	<i>234</i>

INTRODUCCIÓN

El proceso de cambio que rige al mundo actual, exige a las empresas que deseen permanecer en él, un ritmo de adaptación y creatividad cada vez más intenso y audaz, nuevas expectativas, soluciones y sobre todo innovación.

La calidad y el menor tiempo de respuesta, son dos factores que encabezan el mundo contemporáneo, particularmente la década de los 90's. Debido al cambio constante vigente en esta década, una organización debe mantenerse a la expectativa de las necesidades imperantes de la sociedad las cuales deben satisfacerse, además de generar nuevas opciones, llegar a nuevos mercados y ser capaz de crear nuevas necesidades en el consumidor.

Aunado a ello, la organización que presente el menor costo en sus procesos y en sus productos serán las empresas que logren sobrevivir y competir manteniendo un buen lugar en el mercado. Charles Hill afirma que el éxito de una compañía depende de varios factores que son la industria en la cual está ubicada, el o los países en los cuales está localizada y los propios recursos, capacidades y estrategias. Deja ver el autor la importancia de la globalización en la empresa aun siendo esta pequeña y la necesidad de que cada organización implante estrategias que le permitan competir en su área o ramo, y a la vez en forma internacional valiéndose de sus propios medios para obtener óptimos resultados en cuanto a calidad, costos, productividad y eficiencia.

Este panorama obliga a las organizaciones a realizar alianzas estratégicas, para complementarse, ayudarse, buscar nuevas perspectivas y desarrollo y sobretodo para afianzarse en el medio. Se dan diferentes tipos de alianzas, cada una con sus características, pero todas con el fin de que las partes involucradas ganen, cada una haciendo su parte. Como un tipo especial de alianza renace el concepto de outsourcing o subcontratación. Actualmente se habla mucho del término pero realmente qué significa, es un proceso o un método, qué aspectos comprende su implantación, que pros y contras brindan, quienes pueden hacer uso de ésta contratación, son sólo algunas de las dudas que surgen y que pocas personas pueden dar una respuesta confiadamente.

El servicio de outsourcing también llamado subcontratación, es una estrategia que implementa una organización con el fin de obtener mejoras a corto o largo plazo y cumplir con los objetivos propuestos, es una alianza estratégica que conlleva un servicio específico y especializado que brinda una empresa a la que se le llama proveedor, a una entidad a la cual se le denominada cliente a través de un contrato en el cual ambas empresas se convierten en socias, por lo que deben compartir planeación, oportunidades, riesgos y beneficios.

Este concepto encierra nuevas perspectivas para el empresario, consiste en la contratación de una empresa externa, la cual con base en sus habilidad y conocimientos, brinda un servicio especializado que una organización requiera para lograr sus objetivos. Para Ferry de Kraker, Director General de la International Federation de Purchasing and Materials Management "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 recurría¹. Estos proveedores brindan servicios integrales de acuerdo a su especialidad en forma eficaz y eficiente y que a la vez resulta menos costosa para la empresa contratante compartiendo riesgos y beneficios durante el proceso.

Algunos estudiosos de la materia, identifican el concepto de outsourcing diferente al de subcontratación. Por ejemplo en la "Cámara Nacional de la Transformación (CAINTRA)", organismo especializado en el trabajo con empresarios del área industrial, se maneja el concepto de subcontratación como "La operación mediante la cual una compañía solicita bajo determinadas especificaciones en una o varias empresas, la fabricación de piezas, partes componentes o servicios para su integración final"². Estas empresas proveedoras pueden necesitar soporte, o desarrollo para lo cual pueden apoyarse en las organizaciones que las contratan. Contrariamente el concepto de outsourcing lo ligan más bien con la compra de servicios o bien con la solicitud de fabricación de piezas y partes componentes pero a empresas totalmente desarrolladas mediando el factor consumo como el elemento principal a tomar en cuenta. En este trabajo no se realiza la distinción entre los conceptos ya que la mayoría de los empresarios y de los expertos consultados no lo hacen.

En años anteriores la subcontratación ya se daba como servicios específicos y limitados contratados por la empresa, eran servicios básicos por ejemplo de limpieza, hechura de una pieza industrial y bajo especificaciones de tiempo, calidad y precio, en las que existía un cliente y un proveedor cada uno totalmente responsable de cumplir con su parte y cada uno tratando de sacar el mayor provecho para sus arcas. Las empresas con más visión hacían contratos para realizar funciones totalmente rutinarias.

Conforme ha pasado el tiempo y el empresario se ha ido concientizando de la necesidad de aliarse con otras empresas, outsourcing ha sido una alternativa para resolver problemas de grandes empresas que desean mejorar algún aspecto o bien buscar nuevas alternativas. Actualmente la compañías buscan reducir riesgos y costos, crecer rápidamente de acuerdo con el ritmo que exige el momento, brindar la mejor calidad y servicio al cliente, abarcar nuevos nichos y llegar a estar a la vanguardia para lograr sobrevivir. Es por ello que se ha adoptado la subcontratación como una alternativa multifuncional.

Debido a la importancia de esta estrategia como herramienta en la organización y como solución a algunos problemas actuales, esta investigación pretende estudiar ampliamente el concepto de outsourcing, la forma de implementarse, de evaluarse y de darle seguimiento.

Se ha enfocado el trabajo en dar una base teórica al tema, una justificación y una propuesta de implementación, evaluación y control del outsourcing, dirigido a empresas

¹ Rhotery, Brian. Outsourcing. Limusa, México, 1996, pp 4

² Caintra. "Bolsa de subcontratación de procesos industriales y desarrollo de proveedores" en www.technet.net.mx/caindra/new/new/especid.cfm

pequeñas y medianas. Se dirige a este sector ya que las pequeñas y medianas empresas juegan un papel preponderante en la actual economía mundial, específicamente en México donde se registraron para el censo de 1994 más de 60 mil empresa de este tipo³.

Para ello se ha dividido la investigación en 5 capítulos:

- Capítulo 1. El primer capítulo expone la metodología en la cual se brindan los diferentes aspectos que han dado soporte al trabajo de investigación como el planteamiento del problema, la justificación del mismo en la cual se presentan los resultados de 32 entrevistas practicadas a empresarios directores y gerentes mexicanos de empresas pequeñas y medianas, las cuales se llevaron a cabo para conocer el sentir de éstos en el tema de subcontratación. Estas entrevistas reflejaron que hay desconocimiento por parte de los empresarios de lo que es outsourcing y además el temor que existe de acudir a esta estrategia, por no tener una guía para implementar el servicio en forma clara y correcta. También se presenta los objetivos, la metodología a seguir, las hipótesis, variables y el tipo de investigación.
- Capítulo 2. Sabiendo que la subcontratación es un tipo de alianza estratégica, el primer capítulo expone a grandes rasgos la definición de éstas, sus características y las diferentes alianzas que existen.
- Capítulo 3. En este capítulo se estudia ampliamente y basado en la literatura e información recabada a través de internet, con empresarios, con proveedores y con expertos, el concepto de outsourcing junto con los elementos que lo conforman como son su historia, definición, objetivos, sus riesgos y beneficios, la estrategia como herramienta en el mundo contemporáneo, áreas en las que se aplica, factores críticos, y otros puntos, con el fin de que el empresario actual posea una base bibliográfica y así tenga elementos en los cuales basarse si desea hacer una contratación de este servicio para su empresa. Finaliza este capítulo con una exposición de la subcontratación en sistemas de información debido a la importancia que este rubro posee en la actual organización.
- Capítulo 4. Para identificar el tema en el país y específicamente en la pequeña y mediana empresa, se expone en este capítulo la situación de la subcontratación en México, la situación de la pequeña y mediana empresa en el país y el outsourcing en este sector y finalmente la aplicación de la estrategia en el área de sistemas en México.
- Capítulo 5. Para que la subcontratación dé los frutos que se esperan, debe implantarse sistemáticamente a través de un proceso bien definido. Para ello en este estudio, se da una propuesta de implementación, control y evaluación de la subcontratación dirigida a la pequeña y mediana empresa ya que el empresario en este sector particularmente, está necesitado de una guía para el outsourcing puesto que la mayoría de ellos no posee mucha experiencia en la aplicación de esta estrategia.

³ INEGI. Imagen económica. Censos económicos 1994, SEDE, México, 1995.

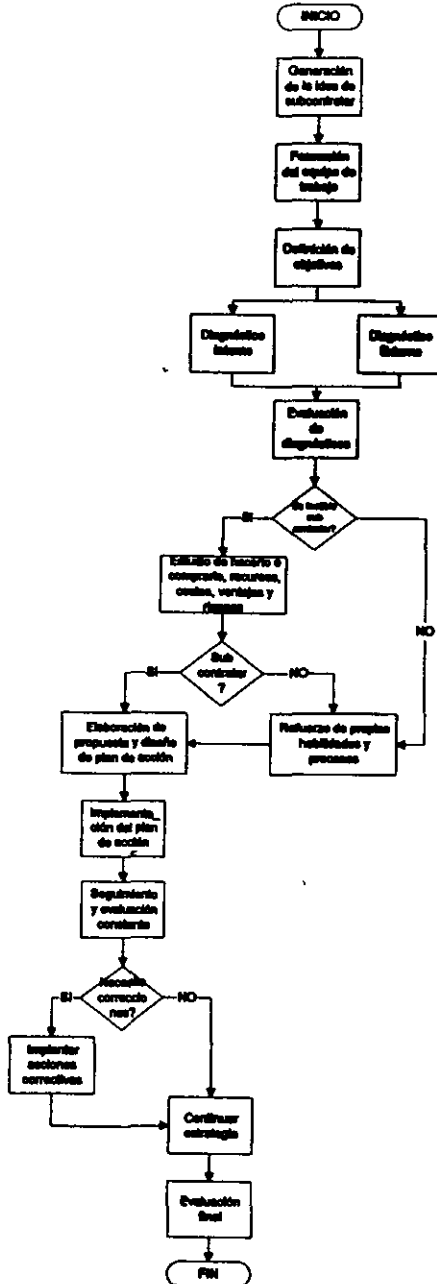
Esta propuesta consiste de 14 pasos a seguir con actividades que pueden utilizarse en cada etapa para lograr la implementación, seguimiento y evaluación de la estrategia, ellos son:

1. Generación de la idea de subcontratar
2. Propuesta de los objetivos
3. Definición de metas
4. Diagnóstico interno y externo de la empresa
5. Evaluación de diagnósticos
6. Es factible la subcontratación?
7. Estudio de hacerlo o comprarlo, recursos, costos, ventajas y riesgos
8. Se toma de decisión de tercerar o no las funciones o procesos
9. Elaboración de una propuesta y diseño de plan de acción
10. Propuesta de implementación del plan
11. Seguimiento y evaluación constante
12. Necesita acciones correctivas
13. Implementar acciones correctivas
14. Evaluación final

Cada una de las etapas posee los elementos necesarios para lograr su aplicación en el proceso de subcontratación. Se espera que realmente este trabajo sea una ayuda para aquellas personas que estén interesadas en el asunto y que siguiendo estos pasos logren los objetivos propuestos.

Como se observa , la investigación sigue un proceso sistemático, y para que lo anterior se clarifique aún más, se estipula todos los pasos en el siguiente diagrama, el cual se propone como base para el desarrollo del mismo.

Proceso de implementación, seguimiento y evaluación de subcontratación aplicada a la pequeña y mediana empresa



CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al igual que las crisis en el mundo se comportan cíclicamente, así se comportan las empresas y los productos, no obstante el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto, la competencia es cada vez más intensa e impera la ley del más fuerte. Esto obliga a la empresa a aprovechar todas las oportunidades para actualizarse, buscar nuevas formas de producir o mejorar aquello que se posee e implantar estrategias que le redituen beneficios.

Un tipo de alianza estratégica es el outsourcing o subcontratación, es una herramienta que posee el empresario mexicano actual para que al hacer uso adecuado de él, logre cumplir sus objetivos, y así la organización obtenga un mejor desempeño, aumente su productividad y calidad, obtenga mayor estabilidad en el mercado y con ello aumenten su prestigio y como consecuencia sus activos y rentabilidad.

El servicio de outsourcing consiste en la contratación por parte de una empresa a la cual se le llama cliente de un servicio o producto, de otra empresa a la cual se le llama proveedor. Esta contratación se hace bajo especificaciones de calidad, volumen, tiempo cualquier característica especial que requiera el cliente. Se establece una relación de buena fe en la cual ambos participantes desean ganar y que su contraparte también lo haga, para lo cual conjuntamente se establecen parámetros y especificaciones sobre el producto o servicio que se trata, implementación de lo establecido y de la supervisión y evaluación constante del trabajo.

La estrategia de la subcontratación puede involucrar soluciones integrales a problemas específicos de la organización, brindar consultorías para la determinación de riesgos y eventualidades a cubrir, así como el soporte necesario para la elaboración y desarrollo de los procedimientos que garanticen la activación de operaciones en momentos de contingencia. Se pretende al contratar un servicio de outsourcing, alcanzar la máxima eficiencia a través de diferentes formas como puede ser incrementar la productividad al más bajo costo, dar mejor servicio o aumentar la calidad.

Hay una serie de elementos que se deben considerar al adoptar una medida de subcontratación, la que puede dar un cambio significativo al negocio. Quienes deseen hacer uso de este servicio necesitan conocer previamente los pros y contras que se dan antes y durante, cómo tener una idea si la empresa pueden mejorar a través de la subcontratación o cómo seleccionar al proveedor, al cual también se le llama outsourcer que más le convenga, qué puntos en el proceso se contratarán y bajo que condiciones, quién será el responsable de la infraestructura, cómo se manejarán los recursos humanos de la empresa, se hará o no traspaso de personal, bajo que parámetros, cómo se llevará a cabo el control del proceso, qué puntos e información está dispuesta a compartir la organización

contratante con el proveedor del servicio y en cuáles áreas, en general puntualizar los elementos necesarios a involucrar en la contratación.

En esta investigación se pretende como primera fase, estudiar ampliamente el concepto de outsourcing con los elementos que lo conforman, con el fin de que directores y gerentes de la empresa mediana y pequeña, posean una base bibliográfica al respecto y así tenga elementos en los cuales basarse si desea tomar una decisión sobre la contratación de este servicio para su empresa.

La nueva sociedad que implica outsourcing es un compromiso mutuo, en donde ambas empresas se reúnen periódicamente, se revelan costos y beneficios, se participa mutuamente en la planeación estratégica del otro y cada socio busca las mejores opciones para reducir costos totales. Es indispensable que quien maneja una organización conozca y vea en el proveedor de outsourcing, un socio que comparte sus inquietudes, el cual desea tanto como él, el éxito de la empresa.

Para que se dé ese acercamiento cliente-proveedor que requiere el outsourcing, debe existir un cambio de cultura en quienes dirigen la empresa, de lo contrario la sociedad que se requiere al hablar de outsourcing no dará los frutos que se persiguen. Así lo señala Carlos Llano al afirmar "Se ha señalado también con acierto que la causa última de los avances y retrocesos de las empresas en muchos países no es consecuencia de los aspectos duros (hardware) de la organización (tecnológicos, estratégicos, sistemáticos, estructurales) sino de sus aspectos blandos (software) de ella (psicológicos, axiológicos, antropológicos)⁴, esto es precisamente el pensar y sentir del recurso humano, particularmente del empresario y los aspectos culturales que influyen directamente en él.

Muchas veces el desconocimiento por parte del empresario de los riesgos y beneficios que posee el servicio, provoca miedo de hacer uso de él. Quizás la cultura del empresario latino, particularmente del mexicano, provocan este temor para aceptar una relación en su empresa que no ha sido la tradicional de proveedor - cliente. También se necesita que el empresario conozca los límites de la información que debe y puede restringir para uso exclusivo de la entidad contratante.

Por otro lado y debido a la necesidad imperante en la empresa mediana y pequeña, en esta investigación se hace una propuesta de implementación de la estrategia de subcontratación, seguimiento y evaluación y los diferentes aspectos a considerar en ella. Este estudio pretende que cuando un empresario o directivo que aún no ha tenido contacto con el outsourcing, sienta la inquietud de realizar una mejora en su empresa y desee evaluar qué posee la empresa y que podría obtener, tenga una guía en su proceder.

Desde los primeros aspectos como son el diagnóstico de la empresa, la conveniencia de hacerlo internamente o subcontratario, ventajas y desventajas, la elección

⁴ Llano Cárdenas, Carlos. El nuevo empresario en México. Fondo de cultura Económica. México, 1994, pp 36.

del proveedor, el contrato y los diferentes aspectos a considerar en él, los parámetros de evaluación, el proceso de evaluación y otros puntos necesarios, son los que se consideran en este pequeño trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN

1. Outsourcing es un servicio que puede brindar gran beneficio a la micro, pequeña, mediana o gran empresa, pero es necesario que quienes se involucran en esta tarea directa o indirectamente conozca a fondo en que consiste esta contratación, cómo se implanta un servicio de este tipo, que riesgos se corren y como evitarlos y sobre todo a qué logros se puede llegar a través de él.

Al buscar bibliografía sobre esta alianza estratégica, outsourcing, encuentro que hay muy poca información escrita en español sobre el tema y la escasa información existente no llega a todos los sectores empresariales, más bien se enfoca a las grandes empresas. Esta desinformación se proyecta también en los estudiantes de las universidades y para fundamentar esta idea, se realizó una encuesta entre estudiantes que se preparan para administrar negocios, alumnos de la licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y a nivel de posgrado.

Se eligió a 10 alumnos de licenciatura y a 10 de posgrado como una muestra de la población estudiantil. En esta encuesta se preguntó a los alumnos si conoce qué es la estrategia de outsourcing o bien el de subcontratación y cuál es el concepto que tienen al respecto. (ver en el anexo C la entrevista realizada). Los resultados fueron:

- En los alumnos de licenciatura el 10% ha escuchado las palabras referidas pero no sabe qué es, el 40% saben qué es y tienen un concepto acertado al respecto y el 50% no conocen qué encierra el concepto.
- Entre los alumnos de posgrado, el 60% conoce bien el concepto o tienen una idea más o menos clara de lo que representa y el 40% revela desconocimiento al respecto.

Una situación similar se vive en Costa Rica, mi país de origen, donde también se presenta desconocimiento sobre el tema entre estudiantes y entre empresarios, debido a la poca bibliografía que existe sobre el mismo, constatado esto en una encuesta realizada también entre estudiantes de licenciatura de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica con resultados similares a los expuestos. (Se realizó la misma entrevista hecha en la UNAM a 10 estudiantes tomados al azar)

Creo que una obligación de todos los que de una forma u otra estamos inmersos en el mundo de la administración, es tener un conocimiento vasto sobre los conceptos básicos que se manejan en la empresa y sobre los conceptos y corrientes que van surgiendo. Pero esto es posible si existe bibliografía suficiente al respecto, tanto a nivel de bibliotecas, librerías, hemerotecas, etc. Quienes cursamos el nivel de posgrado tenemos la obligación de dar nuestro granito de arena en esta labor, particularmente en mi caso como profesional

graduada en "enseñanza", siento la obligación moral de transmitir conocimientos a quienes lo necesitan, para que entre todos ayudemos a sacar al país adelante, a partir del esfuerzo personal y en conjunto que se logre realizar.

El empresario actual debe estar atento a las nuevas perspectivas y a nuevas herramientas que le faciliten la competitividad en su campo y logre estar dentro del mundo globalizado imperante. Outsourcing es una herramienta de la que poco conoce el empresario en la mayoría de los casos. Al respecto Carlos Llano comenta "Los mercados han perdido la posibilidad de manejarse en plural. No tanto por defecto intrínseco de nuestra visión, como por el ensachamiento del paisaje, nuestras perspectivas resultan ahora miopes. El primer cambio que debe perpetrarse en la gerencia es el de adelgazar el horizonte y ampliar el diagrama visual"³

El empresario debe tener la oportunidad de poseer en sus manos información sobre el outsourcing en su idioma, y verificar que el mundo entero está utilizando esta herramienta como parte de su estrategia lo cual le puede servir para aumentar calidad, competitividad, aminorar costos y en general dar un mejor servicio al cliente.

En el empresario mexicano y en general en el empresario Latino hay cierto temor a la subcontratación por falta de información sobre la forma de aplicación de esta herramienta. Esta afirmación también se basa en los resultados obtenidos de entrevistas realizadas a pequeños y medianos empresarios. Se realizó una encuesta en 32 empresarios, a nivel directivo y gerencial, para conocer en primer lugar si utilizan o han utilizado esta estrategia en su negocio y de haberlo hecho, cuáles son los problemas que se han encontrado y los temores que se tienen al respecto (ver el desglose de esta entrevista en el anexo B). Los resultados fueron:

- El 22% de las personas entrevistadas conocen lo que es la estrategia de outsourcing.
- El 64% conoce y define correctamente lo que es subcontratación. Las 7 personas que contestaron afirmativamente la primera pregunta, también conocen lo que es subcontratación y dan por un hecho que el concepto es el mismo. De ahora en adelante se tomará las 21 personas que contestaron afirmativo la pregunta anterior, como el 100%.
- 44% de los directores o gerentes han estado involucrado de alguna forma en el servicio de subcontratación
- Del total de entrevistados, el 56% tienen una buena o excelente opinión sobre el servicio y los resultados obtenidos (halla estado o no involucrado).
- El 65% de las 21 personas siente algún miedo en realizar una subcontratación. En orden de importancia los resultados son, temor a:
 1. Compartir información de la empresa
 2. Revelación mutua de costos y beneficios
 3. A pérdida de confidencialidad
 4. No obtener los resultados esperados
 5. Al desconocimiento del proceso de implementación del servicio

³ Idem, pp 23

6. No conocer cómo evaluar los resultados
7. Forma de seleccionar el proveedor

Debido a estos últimos resultado, el temor de las personas por los aspectos desglosados, se dio la idea de trabajar como propuesta de tesis algo que realmente le sirva a individuos que deseen involucrarse en la subcontratación, una guía para la implementación y evaluación del servicio. La falta de medios que guen la forma de implantar, controlar y evaluar esta estrategia empresarial, provoca que el empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa tienda a realizar internamente muchas funciones que sabe podría realizar a través del outsourcing y con ello lograr beneficios adicionales para la organización.

El desconocimiento no sólo de lo que es la subcontratación, sino al desconocimiento del proceso que conlleva una subcontratación, desde conocer en cuales áreas lo necesita, qué aspectos se deben evaluar en la empresa, en los posibles proveedores y su elección, el contrato y los aspectos que se necesita tomar en cuenta, cuáles y qué parámetros seguir y cómo dar seguimiento a los resultados obtenido, el desarrollo y la evaluación del servicio que necesita constante monitoreo y control, provoca que surja la idea de dar esta propuesta para colaborar con el empresario Latino al respecto.

También la falta de información sobre las ventajas y desventajas que esta estrategia conlleva, así como sus riesgos provoca que quien sea el encargado de tomar decisiones sobre el servicio, se cierre a ciertos aspectos necesarios en la relación como es la necesidad de compartir cierta información de la empresa. El ocultamiento total de información de la empresa Latinoamericana hacia sus proveedores, como señala el director de GTE DATA Services en México, Manuel García Lascurain, se presenta constantemente y el empresario mantienen una actitud defensiva en los negocios hacia la entrega de información a un tercero⁶. El llevar una relación de subcontratación con éxito requiere la planeación conjunta de quienes participan en la contratación, para lo cual es necesario el conocimiento mutuo de problemas de la empresa, visiones a futuro, perspectivas, compartir gastos, etc, pero si empresarios y directores no tienen la suficiente información al respecto, no conocen claramente qué problemas puede manejar en el servicio y bajo cuáles parámetros de control, será difícil que se tome en cuenta este servicio como parte de la estrategia empresarial.

2.- Al buscar información sobre el tema tratado, he visitado varias empresas, e instituciones públicas y privadas, he entrevistado a varios expertos con lo cual he verificado que no hay escrito al menos en los documentos consultados alguna forma de evaluación del outsourcing. Inclusive en entrevistas con directores de SECOFI y Camacintra, instituciones ambas que cuentan con bolsa de subcontratación, y que aunque no manejan directamente lo que es la relación en si pero que se ven involucradas en el proceso como medio de contacto entre clientes y proveedores, comentan que cada empresa utiliza sus propios conocimientos y experiencia para realizar el contrato y el control de lo que se va produciendo. También comentan que esto es una limitante para pequeños empresarios

⁶ Rosales García, Teresa. "Outsourcing un desafío con grandes ventajas", en Computerword, enero 6-10, 1997, pp E-17.

ya que no tienen experiencia en este ramo y muchas veces sienten el temor de estar involucrados en un negocio que le lleve beneficio sólo al proveedor, quien sí maneja aspectos necesarios en el tema.

En algunas empresas privadas dedicadas al negocio de subcontratación, se me informa que tienen algunos parámetros propios para controlar el proceso, mientras que otras hablan de que se lleva control en forma muy empírica, por ejemplo se estipula un precio a un servicio y si la contraparte alega por estar muy alto este precio, se baja un poco hasta ponerse de acuerdo, es decir, no se sigue algún punto de referencia común para estipular precios. También se habla de que no hay algún proceso escrito que se pueda seguir antes y durante la implementación del mismo, más bien, basados en la experiencia de haber realizado otras contrataciones similares, se siguen algunos puntos, además de los que van saliendo conforme se va dando la relación.

Esta forma empírica expuesta no está del todo mal, de hecho así se han obtenido buenos resultados en el período tratado, sin embargo al consultar con algunos pequeños empresarios que se vieron involucrados como clientes en una subcontratación, afirmaron que no se han obtenido los resultados esperados debido a la falta de asesoría en los pasos a seguir en el proceso.

La propuesta aquí expuesta va dirigida para la implementación y evaluación en la pequeña y mediana empresa ya que este sector empresarial es muy importante en el país, no sólo por su número sino porque aporta gran parte de la producción del país y presenta características como flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que pueda surgir en la economía de un país, ayuda a mantener la estabilidad económica y social mediante el empleo que brinda a muchas personas de recursos medios o bajos.

Además gran parte de empresarios en este sector no posee gran experiencia en la contratación del servicio de outsourcing, ya que tiende más bien a realizar internamente sus procesos y funciones como tradicionalmente se ha hecho. Cuando una de estas empresas busca una subcontratación, generalmente no lo hace con las grandes empresas proveedoras de estos servicios ya que sus costos son demasiado altos, por lo que tiende a buscar proveedores más accesibles, los cuales en buen número de veces no poseen la experiencia suficiente para seguir una metodología durante todo el proceso, lo cual se hace en forma empírica.

Debido a lo expuesto y según la autor como una necesidad en el medio, este pequeño trabajo pretende guiar a empresarios pequeños y medianos que deseen tener algunos puntos de referencia a través de todo el proceso, desde el diagnóstico de la empresa, por departamentos o procesos, antes de la negociación, pasando por la toma de la decisión final de subcontratar con todo lo que involucra, hasta el control y evaluación constantes y la forma de implantar algunas acciones correctivas en el proceso.

3. OBJETIVOS

Objetivos generales

1. A través de la consulta bibliográfica, consulta a expertos y a empresarios, determinar el estado del arte del outsourcing.
2. Realizar un estudio en empresas pequeñas y medianas sobre el tema, a través de entrevistas, para detectar los principales problemas que enfrenta el empresario respecto al servicio de subcontratación
3. Dar una propuesta del proceso de implementación de la subcontratación, su evaluación y seguimiento dirigida a la pequeña y mediana empresa con el fin de que los empresarios de este sector posean las herramientas necesarias al aplicar la estrategia .

Objetivos específicos

1. Brindar la conceptualización de las alianzas estratégicas y su importancia para la empresa en el momento histórico.
2. Identificar el outsourcing como un tipo especial de alianza estratégica.
3. Realizar un estudio del concepto de outsourcing, a través de la consulta bibliográfica, consulta con expertos y empresarios.
4. Determinar, a través de entrevistas, el conocimiento que posee el empresario mexicano y el sector estudiantil de la UNAM sobre el concepto de subcontratación.
5. Definir y estudiar las áreas de una organización en las que es posible aplicar la subcontratación.
6. Analizar los elementos que deben tomarse en cuenta para implantar el outsourcing en una empresa.
7. Describir riesgos, ventajas y desventajas que enfrenta una empresa al llevar a cabo una subcontratación.
8. Estudiar las características que debe poseer un proveedor de outsourcing, acuerdos, relaciones, evaluación, control, entre otros.
9. Hacer una exploración a través de entrevistas sobre la aplicación del outsourcing en la empresa mexicana y los problemas que enfrenta.
10. Analizar los resultados obtenidos, para determinar cuáles problemas son los más comunes en la empresa respecto al outsourcing.

11. Determinar y analizar los puntos necesarios que intervienen en el contrato y en una relación de subcontratación.
12. Describir basado en la bibliografía consultada, la situación actual de la pequeñas y medianas empresas y su importancia en la economía del país.
13. Realizar una propuesta para la implementación del servicio de subcontratación y su evaluación a lo largo del proceso, esto en la pequeña y mediana empresa.

4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Porqué es el outsourcing una herramienta en la empresa?
- Porqué muchos empresarios hacen uso de esta estrategia y por qué otros no?
- Conocen los empresarios mexicanos qué es el servicio de outsourcing y sus aplicaciones?
- Qué aspectos se deben estudiar en una empresa al hacer uso la subcontratación?
- Qué riesgos, ventajas y desventajas se pueden dar en la empresa que realicen una subcontratación
- Está dispuesto el empresario mexicano, a realizar una planeación estratégica conjuntamente con la empresa contratada para realizar el servicio?
- Está el empresario mexicano dispuesto culturalmente a realizar sociedades de tipo outsourcing?
- Qué aspectos se deben considerar al decidirse por un servicio de Outsourcing?
- Necesita la relación outsourcing tener un control constante, o basta con la estipulación de un contrato bien definido?
- Están utilizando las pequeñas y medianas empresas utilizando esta estrategia en su planeación?
- Cuáles aspectos inquietan a los pequeños y medianos empresarios alrededor de la subcontratación?
- Conoce el empresario de la pequeña y mediana empresa la forma de implementar un servicio de subcontratación?

- Una vez implementada la estrategia, en qué forma se le da seguimiento y cómo se evalúa la subcontratación?

5. HIPÓTESIS

- Hay desconocimiento por parte del mediano y pequeño empresario mexicano sobre la estrategia de outsourcing, cuál es su concepto y alcances, sus riesgos, ventajas y desventajas.
- Debido al temor que impera en el pequeño y mediano empresario y al desconocimiento del proceso que requiere la subcontratación, éste no siempre utiliza el servicio como parte de su planeación estratégica
- El empresario mexicano de la mediana y pequeña empresa necesita un plan de acción para decidirse a subcontratar, implementar y evaluar el servicio de outsourcing

6. VARIABLES

Variables independientes

- Información que posee el empresario sobre el concepto de outsourcing, sus riesgos, ventajas y desventajas.
- Actitud por parte del pequeño y mediano empresario respecto a la forma de implementar, controlar y evaluar un servicio de outsourcing.

Variable dependiente

- Utilización sistemática de servicios de subcontratación para propósitos estratégicos de la empresa

Conceptualización y operacionalidad de las variables

1. Para comprobar la variable "Información que posee el mediano y pequeño empresario sobre el concepto de outsourcing, sus riesgos, ventajas y desventajas", y la variable "Actitud por parte del mediano y pequeño empresario sobre la forma de implementar, evaluar y controlar el servicio de outsourcing", se realizaron entrevistas a algunos empresarios de empresas pequeñas y medianas, en las cuales se haya o no aplicado el outsourcing.

En el instrumento se realizaron algunas preguntas para conocer las características del empresario y de la empresa (experiencia laboral, años de laborar en la empresa, puesto que desempeña, áreas en las que ha laborado, características de la organización, número de empleados, etc), esto con el fin de tener alguna referencia y conexión directa de las respuestas dadas con el tamaño de la empresa, características, etc.

Para hablar del servicio se hicieron algunas preguntas como:

- conoce el empresario el servicio de outsourcing, qué elementos conlleva,
- cuáles empresas pueden hacer uso de este servicio y que estudios deben realizarse en la empresa para poder contratarlo.
- sobre la empresa proveedora de servicios de outsourcing, qué se debe conocer
- el porqué se ha aplicado o no el servicio, cuál es la opinión personal al respecto, a qué conclusiones han llegado con el servicio, y qué beneficios le han brindado.
- cuáles puntos debe contener un contrato de este tipo, entre otras.

2. También para abordar estas variables y como respuesta a lo especificado, se hizo una revisión bibliográfica del tema y se explicó extensamente los diferentes aspectos que conlleva una relación de este tipo.

3. Para la variable "Utilización sistemática de los servicios de subcontratación para propósitos estratégicos de la empresa", se dará un plan de acción para implementar, controlar y evaluar el outsourcing, el cual pretende servir de guía al empresario. En él se trata de especificar y explicar todos aquellos puntos que es necesario considerar al surgir la idea de subcontratar, diagnóstico, cómo y cuándo se lleva a cabo el plan, y aspectos necesarios para la evaluación constante y control del mismo.

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta tiene tres grandes fases para su desarrollo:

•**Exploratoria:** como ya se ha mencionado, el concepto de outsourcing es bastante nuevo en el ámbito nacional y no todas las personas conocen realmente y con profundidad los aspectos que el concepto encierra, debido en parte a la falta de bibliografía al respecto. Es por esto que la investigación empezó siendo exploratoria ya que en ella se pretende examinar bibliográficamente el concepto de outsourcing, sus elementos, alcances y limitaciones. Esta consulta se hizo a través de fuentes secundarias como libros pero especialmente revistas y a través de Internet por ser este un medio que proporciona información actualizada la cual es brindada muchas veces por especialistas en la materia. También se tomaron datos de fuentes primarias como entrevistas a expertos en el tema e información directamente proporcionada por compañías que brindan el servicio.

•**Descriptiva:** pasa a ser luego una investigación descriptiva puesto que pretende describir la aplicación del servicio que se ha dado en empresas mexicanas, así como las inquietudes de los empresarios sobre el tema. Esto se basa en entrevistas que se realizaron a 32 empresarios mexicanos de pequeñas y medianas empresas del D.F.⁷

•**Debido a que rápidamente se comprobaron las hipótesis 1 y 2, se propone dar solución a los problemas abordado en las entrevistas realizadas, mediante una guía de acción para aquellos pequeños y medianos empresarios que deseen realizar una subcontratación. Por ello esta investigación también pretende ser propositiva.**

8. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para el trabajo de campo, como ya se mencionó, se confeccionó un instrumento el cual fue contestado por empresarios mexicanos de empresas medianas y pequeñas, en forma anónima. En esta se usó el método interrogatorio de entrevista personal o entrevista a través de vía teléfono, ya que una de las finalidades de este tipo de recopilación de datos es cubrir áreas no sólo de conocimientos, sino también áreas personales como actitud hacia el servicio y opinión personal sobre el tema.

Debido a que uno de los métodos más conocidos y confiables para confeccionar un instrumento para medir las variables que constituyen actitudes, es el método de escalamiento de Likert, se hizo uso de él para la entrevista de preguntas que requieren respuesta corta. También la entrevista contempló preguntas abiertas con el fin de que el empresario pudiera expresar su punto de vista al respecto.

Las preguntas de respuesta corta se hicieron en forma multicótomos, es decir el entrevistado debió escoger la alternativa, entre varias, a la que corresponda su estado, y también se hicieron preguntas dicótomas, es decir, las que requieren un si o no como respuesta

Todo instrumento de medición debe poseer ciertas características para que tenga valor en una investigación, debe estar correctamente confeccionado, es decir, indicar lo que interesa medir con facilidad y eficiencia. Este instrumento se hizo teniendo cuidado de cumplir con los aspectos de validez, o sea el grado en que la prueba esté midiendo lo que realmente se quiere medir, confiabilidad es decir la exactitud y la precisión del procedimiento de medición y finalmente factibilidad a contestar, por lo que se escogieron preguntas que fueran factibles de responder por el empresario. No se hicieron preguntas de tipo financiero o privado, que generaran en el empresario desconfianza o apatía para responder⁸.

⁷ Ver entrevistas en el anexo B.

⁸ Ver referencia de los tipos de investigación en Mohammad, Naghi Namakafarooah. Metodología de la investigación. Lima pp 87 - 102

Se hace incapié en la disponibilidad encontrada en el pequeño y mediano empresario para contestar las entrevistas y en el deseo de obtener mayor información sobre el tema, hecho que presupone la veracidad en las respuestas obtenidas.

CAPÍTULO II

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Ante el reto de permanecer siempre a la vanguardia e incorporarse al mundo globalizado, como una necesidad en el actual mundo empresarial en crecimiento constante donde la competencia y la segmentación son cada vez mayores, las tendencias actuales de las organizaciones es realizar alianzas como medio de expansión, diversidad, crecimiento y en general mejora.

Los diferentes tipos de alianzas son asociaciones que se forman para un fin específico, conllevan un compromiso financiero por parte de los socios, un compromiso de esfuerzo y trabajo. Se confían para trabajar juntos, para proveer recursos operacionales como son manufactura, capacidad de distribución o tecnológica, así como el contrato de servicios con diferentes objetivos, todo lo cual se realiza con diversos fines, reducción de riesgos, dar mayor flexibilidad a la empresa, encontrar mayores oportunidades en un ambiente desconocido o difícil, u otros.

1. Qué es una alianza?

Según el diccionario Larrouse una alianza es un pacto o convenio, es la unión de dos cosas que concurren a un mismo fin⁹. Es un compromiso o un convenio formal que obliga a dos o más entes a cooperar para lograr objetivos comunes. En el campo en particular que no interesa, una alianza estratégica es la unión de dos o más empresas que mediante convenios previamente establecidos desean satisfacer necesidades de ambas compañías que participan en el convenio.

El empresario Robert Osgood afirma que una alianza es un convenio formal que obliga a dos o más empresas con suficiente afinidad a cooperar, ya que existe la necesidad de ayuda recíproca y de protección mutua contra la competencia¹⁰. Son acuerdos de cooperación entre dos o más firmas o instituciones que permiten complementar fortalezas, con el objetivo de implantar y desarrollar estrategias comunes.

Las alianzas han venido dándose desde hace cientos de años, en diferentes contextos, con diferentes objetivos y bajo distintas condiciones y principios. La historia cuenta que al llegar Hernán Cortés a territorio mexicano y estudiar el contexto con el que se encontraba y la población a la que se enfrentaba a la cual deseaba someter, el pueblo mexica, se dió a la tarea de buscar alianzas con pueblos que él sabía menos fuerte y que podrían brindarle ayuda e información estratégica, con la cual podría afrontar a los pueblos con mucho poder militar, económico y político. Claro que estas alianzas concluyeron con el gane únicamente de una de las partes, ya que se dieron basadas en el engaño de uno de

⁹ Larrouse. Diccionario Enciclopédico ilustrado, 1998.

¹⁰ Osgood, Robert. *Alliances and American foreign policy*, Baltimore, Prentice, 1968, pp33

los involucrados, sin embargo prueban que diversos objetivos se logran haciendo uso de ellas.

En el siglos XVIII y XIX en Europa, las alianzas constituían el instrumento principal de los estados para intentar mejorar su posición militares. Las alianzas comprendían varios tipos de compromisos: como subsidio para ayudar a otros estados en guerra, como garantía de pelear al lado de otro pueblo en caso de guerra o bien un convenio de que si una de las naciones cayera en guerra, la otra no secundaría a su opositor y se mantendría al margen del conflicto. Estas eran alianzas en la cual ambas partes ganaban.

Cada uno de estos convenios se han dado en circunstancia y épocas diferentes, con diferentes características y propósitos. El concepto de alianza del siglos XX es diferente al que se utilizó en siglos anteriores, inclusive las alianzas que actualmente se manejan han evolucionado en contenidos y especificaciones y no son las mismas que se dieron en décadas pasadas. Las partes participantes en los actuales acuerdos, poseen más información y de mejor calidad, lo que lleva a formular las asociaciones con más detalle, cuidado y alcance.

El mundo se ve conformado cada vez de más alianzas estratégicas que le permiten lograr avances. Inclusive los expertos estiman que más del 50% de las transacciones financieras mundiales son productos de fusiones y alianzas¹¹.

2. ¿Porqué se realizan las alianzas?

En 1992 los consorcios mexicanos constructores ICA, Grupo Mexicano de Desarrollo, y La Nacional se unieron en alianza junto a la empresa brasileña Oderbrecht para construir la presa hidroeléctrica de Huixtla en Sinaloa, un proyecto que a una sola constructora le hubiese llevado alrededor de 5 a 7 años su construcción, pero gracias a esta asociación en 1995 ya estaba lista¹².

Como este caso mexicano, miles son los casos de asociaciones que día con día se realizan para lograr un fin específico. Algunas asociaciones pueden ser temporales, algunas pueden ser de carácter relativamente permanente, pero todas tienen un objetivo común, mejorar, ya sea en calidad, productividad, servicio al cliente u otros. Pablo Riveroll director de la correduría Merrill Lynch en México afirma que "las alianzas aportan algo más que dinero. Por medio de éstas, las empresas pueden elevar su participación en el mercado, acceder a nueva tecnología, y consolidar su posición en el mercado"¹³. En términos generales se desea lograr un avance acorde con las necesidades de la época que se vive, llena de retos y competencia. Algunos otros factores que llevan a realizar alianzas son:

¹¹ Alianzas, en www.alianzas.digital.com.

¹² Apuntes de la materia de posgrado en administración de organizaciones: Administración estratégica

¹³ Parra, Elia. "Si quiere competir, ... asocíase", en Expansión, noviembre 20. 1996, pp 18

- orientar actividades a objetivos estratégicos
- reducir riesgos
- ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos
- bajar costos de producción o de distribución
- limitaciones económicas y de otros recursos
- expandir el mercado
- incrementar ventas
- búsqueda de modernización a través de la tecnología
- lograr o afianzar su lugar en la sociedad
- aprovechar oportunidades
- llegar a ámbitos internacionales
- alcanzar mayor movilidad
- obtener nuevos consumidores
- ser más competitivo
- alcanzar mejoras
- mantener negocios y mercados actuales
- agregar valor a un producto
- establecer mayores vínculos entre clientes y proveedores
- intervenir o contratar un mercado
- agilizar sus ventas
- aprovechar oportunidades
- salvar una empresa de problemas económicos
- obtener mayor compromiso de los proveedores
- realizar estudios de mercadeo, producción, tecnología
- reforzar algún punto crítico de la empresa
- hacer frente a la competencia con armas suficientes
- optimizar procesos
- aprovechar los conocimientos de los demás
- adaptarse a la nueva dinámica de la economía y de los mercados locales e internacionales

3. Quiénes realizan alianzas?

Toda entidad, grande, pequeña, mediana o micro empresa puede buscar una sociedad que le convenga depende del tipo, tamaño, rubro de la empresa y finalmente de sus objetivos. Actualmente no sólo se unen las grandes empresas transnacionales, sino que por el contrario millones de pequeñas y medianas empresas buscan una ventaja competitiva a través de la unión con otra compañía que la pueda complementar y lograr juntas algún tipo de ventaja.

Puede ser que una empresa grande con un nombre y posición sólida en el mercado, desee asociarse con una pequeña empresa que le provee de materia prima o esté especializada en un proceso determinado, que le realice alguna pieza industrial, o bien, que

le dé un servicio especializado. O quizás desee aliarse con una empresa con similares condiciones de prestigio y que mediante diferentes estrategias publicitarias o de cualquier otra índole, logren crecer cada una en su campo. Pueden aliarse empresas que poseen renombre con otra que posee variedad de productos, o ventaja tecnológica o de distribución.

Las alianzas pueden llevarse a cabo inclusive entre competidores reales o potenciales con el fin de lograr objetivos estratégicos. También hay acuerdos establecidos a corto plazo entre dos compañías para desarrollar un nuevo producto, para llegar a un nuevo mercado particular o para desarrollar cualquier objetivo que posean en común.

Las grandes empresas para llegar a aprobar por ejemplo un nuevo mercado regional, deben pasar por una serie de requisitos a nivel de papeleo, gerencial, etc. La alianza con una pequeña o mediana empresa en este rubro beneficia ya que muchas veces las pequeñas empresas actúan a mayor velocidad que las grandes debido a que no tienen la burocracia existente en las grandes organizaciones y la distribución de productos y servicios en las compañías relativamente más pequeñas son más simples y rápidas¹⁴.

Las pequeñas y medianas empresas realizan alianzas que benefician a ambos lados. El temor del cliente, por ejemplo, de adquirir productos de marcas no muy conocidas o desconocidas, es un problema muy serio que coarta el desarrollo de la pequeña empresa. Se paga por marcas muchas veces sin conocer el producto. Un producto puede tener mejor o igual calidad que otro, pero si es desconocido para el consumidor seguramente no logrará alcanzar las ventas que su competencia que ya tiene un nombre y prestigio en el mercado. Esta alianza beneficia a la pequeña empresa pero también lleva beneficio a la gran organización.

El capital es una limitante muy fuerte que poseen las pequeñas y medianas organizaciones ya que limita el desarrollo de la misma en cuanto proyección, ventas, producción. En este tipo de empresas el gerente debe estar buscando el capital necesario para mantener su organización y su desarrollo por lo que muchas veces se desperdicia su iniciativa y creatividad en este tipo de cosas y se deja a un lado actividades que pueden resultar determinantes para el crecimiento de la empresa. Una alianza con una gran organización puede llenar esa falta de recursos a cambio de la inventiva y la experiencia del personal especializado de la pequeña empresa.

Una alianza de una empresa puede darse con un proveedor, esto significa que ambos, proveedor y empresa, firman un contrato en cual se establece que la compañía se compromete a comprar al proveedor durante un plazo establecido el producto o materia prima que se determina, y por otro lado el proveedor se compromete a proveer a su cliente de lo estipulado en el contrato. La ventaja de esta alianza es que si al proveedor le interesa renovar el contrato, mejorará día con día la calidad de su producto.

¹⁴ Hill, Charles. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw-Hill. Colombia, 1996 pp 150

Algunas alianzas tienen muchas ventajas, por ejemplo la reducción de la burocracia en una compañía grande, ya que no necesitará el mismo número de empleados para realizar algunos procesos o servicios que brindará el aliado. Se pueden llegar a acuerdos que reduzcan tiempos de entrega, mejora de la calidad, del servicio y/o del producto, búsqueda de mejoras del proceso, etc.

Se puede aliar una empresa con compañías del mismo o diferente ramo, de distintas o iguales características, del mismo o de distinto tamaño, para llegar a complementarse, trabajar juntos por llegar a un nicho específico de mercado, luchar con la competencia, o bien, darse algún tipo de apoyo. Actualmente esta unión se está dando mucho ya la competencia existente en el mercado y las exigencias del momento así lo requieren.

4. Período de duración de una alianza

Las alianzas pueden ser a largo o a corto plazo. Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas. Una alianza es a corto plazo si su duración es igual o menor a un año. Estas no siempre son recomendadas, depende de los objetivos de ambas partes. La desventaja de esta alianza por ejemplo con proveedores es que éstos no den la mejor calidad posible a sus productos, puesto que el compromiso es corto y quizás estos no deseen hacer adquisiciones de material o de activos especializados en el proceso para la elaboración de eso que está pactado por poco tiempo y que son necesario para la óptima calidad de los productos. Sin embargo si el proveedor cree en su cliente y en el mutuo beneficio, puede llegar a brindar tan buena calidad en sus productos y servicios, que se constituya en parte fundamental de la empresa por largos períodos.

Las alianzas estratégicas a largo plazo, actualmente se están dando mucho, por ejemplo las compañías japonesas automotrices y de artefactos eléctricos, también en el campo de la computación, ya que al ser un compromiso a largo plazo, los proveedores se preocupan por hacer las adquisiciones de activos especializados para mejorar la calidad, lo que beneficiará al cliente. También este contrato permite que se de la ayuda mutua y se busque las mejores condiciones para ambas empresas. No obstante las alianzas a largo plazo necesitan estarse revisando y haciendo los ajustes necesarios por el bien de las partes involucradas.

5. Ventajas y desventajas de las alianzas

Antes de que se realice una alianza, los interesados en el convenio deben realizar un estudio cuidadoso de los objetivos de la compañía, de las fortalezas y debilidades, de los recursos con que cuenta, del entorno de la misma, es decir, un estudio exhaustivo de la empresa y su alrededor. Algunas ventajas a lograr a través de las alianzas son:

- Es una forma más fácil de ingresar a un nuevo mercado local o extranjero. "Motorola no había podido ingresar al nuevo mercado japonés hasta que en 1987 formó una alianza con Toshiba para construir microprocesadores en la que incluía ayuda en

marketing con algunos de los mejores gerentes japoneses lo que le dio ventaja política y así logró ingresar en Japón con aprobación gubernamental¹⁵

- Se comparten costos fijos y riesgos.
- Se unen y complementan activos y habilidades. Una empresa puede conocer por ejemplo, la forma de obtener éxito en un mercado específico y otra puede ser que posea la tecnología o las habilidades de fabricación, por lo cual estas compañías pueden unirse y fabricar un artículo específico para ese mercado específico.

Sin embargo si la unión no está bien definida pueden darse algunos problema, por ejemplo puede ser que para la competencia sea una vía de bajo costo para tener acceso a una tecnología, a adelantos administrativos, de mercado, de distribución, etc. Al respecto Robert Reich y Erick Mankin afirman que las compañías japonesas se aprovechan de la tecnología norteamericana la cual ha ido adquiriendo a través de alianzas establecidas¹⁶.

Se debe tener cuidado sobre los acuerdos a los que se llega con una alianza. Para muchos autores compartir es perder el control absoluto de la empresa o del proceso o de aquello que se este trabajando en alianza. Si lo que se está en sociedad es la ventaja competitiva de una organización, ésta pueda llegar hasta a perderse por un fraude o copia del socio.

Si la alianza fracasa, puede también traer problemas como: pérdida de imagen o confianza de un mercado que ya se posee, gastos legales de separación, disminución de confianza y de credibilidad, frustración, etc.

6. Qué tipos de alianzas se conocen?

Como ya se mencionó, muchas han sido las alianzas que se han ido generando a través de la historia cada una con reglas y objetivos propios, y han ido evolucionando siempre buscando el mejoramiento en sus procesos, productos o en cualquier otro sentido. Las alianzas que más se manejan en el momento histórico que se vive son:

- acuerdos de licencias o licenciamientos
- alianzas comerciales con contrataciones de servicios, equipo, materia prima, personal, etc. Alianzas tecnológica como alianza especial
- joint ventures
- outsourcing

Se procede a describir cada una de ellas:

¹⁵ idem, pp 250

¹⁶ idem, pp 252

6.1 Licenciamientos

Se da el licenciamiento cuando una compañía desea entrar a un nuevo mercado, para lo cual compra los derechos de fabricar los derechos de una compañía en el país o lugar que quiere estar presente. Mediante negociación se llega a un precio para esto, muchas veces se da mediante la paga de regalías sobre la cantidad de unidades vendidas. Estos acuerdos generalmente son largos. Típicamente estos acuerdos ofrecen lo mejor para el uso de procesos de manufactura, patentes de marcas registradas a cambio de obtener algunos derechos u honorarios, entre otros.

Ventajas

- Al ingresar en un nuevo mercado una nueva empresa que lo hace sola, debe enfrentar los costos y riesgos que siempre conlleva este tipo de situaciones. Al aprovechar el licenciamiento estos gastos no se darán ya que el producto ya ha sido probado en ese mercado en particular.
- Si se llega a un acuerdo de pago por regalías sobre las unidades vendidas, el que licencia no tiene el temor de perder puesto que irá pagando conforme va vendiendo.
- Si el licenciamiento es a nivel internacional, el cual se da continuamente, elimina muchos problemas políticos ya que existen muchas zonas o países en los cuales hay estipulaciones o restricciones políticas que podrían repercutir negativamente o representar un obstáculo en el desarrollo de la colocación de productos.

Desventajas

- La compañía que requiere el licenciamiento, podría no tener control absoluto del proceso o la elaboración del producto así como de la venta o distribución del mismo.
- El proporcionar a una empresa el acceso al proceso de fabricación del producto, por lo tanto, a la tecnología con que cuenta la organización, puede representar un peligro ya que quien obtiene el permiso de la producción, puede copiarla o asimilarla y llegar a ser con base en ella, la competencia.

6.2 Alianzas comerciales: Contratación de servicios, equipo, material...

Muchas veces las empresa se alian para un servicio muy específico como son la contratación de un servicio de limpieza o de seguridad, bajo ciertos lineamientos que requiere la empresa contratante y que cumplirán con normas pactas de tiempo, recursos, etc. Estas alianzas también conllevan un beneficio mutuo, pero debe estar muy definido el propósito clave de la alianza.

Las alianzas realizadas entre diferentes empresas comerciales, por ejemplo grandes tiendas departamentales con organizaciones especialistas en sistemas, en atención al cliente, en seguridad y otras son alianzas comerciales. Este mismo tipo se está dando en muchos casos, así como alianzas para hechura de piezas industriales, de servicios u otros. Una alianza que debido al giro que ha tomado la humanidad, se está dando en gran escala es la alianza tecnológica.

Alianzas tecnológicas

La alianza tecnológica es un caso especial de contratación ya que para la empresa actual el avance tecnológico incorporado a ella y bien llevado, significa el éxito, el rezago en este rubro es sinónimo de pérdida y hasta de desaparición de la entidad. Es por esto que se debe estar a la vanguardia de los últimos adelantos para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Miles de dólares invierte el empresario en la búsqueda de esta condición de ventaja. Se han encontrado empresas que han invertido gran parte de sus recursos en la modernización tecnológica, utilizando diversos mecanismos que incluyen la transferencia de tecnología, adquiriendo equipos y sistemas, el desarrollo de la propia tecnología.

Cualquiera que sea la forma en que el empresario desea modernizar la empresa, acarrea un gasto fuerte, y no siempre se logran los objetivos propuestos. Por ejemplo la compra de tecnología muchas veces representa un problema ya que la adaptabilidad de la misma a las condiciones específicas de la empresa representa un costo muy alto por incluir tiempo, personal, infraestructura, ganancias que se dejan de obtener, todo esto a sabiendas que se de el caso que la tecnología no se adapte a las necesidades de la organización en ese momento.

Muchas veces no se realiza un estudio concienzudo antes de la adquisición, inclusive en un sondeo realizado para detectar el papel que juega la inversión tecnológica, se concluyó que en los países latinos las decisiones para la selección de la adquisición tecnológica, descansa todavía con frecuencia en la experiencia del director o jefe de un determinado departamento, de su capacidad para seleccionar y asimilar la tecnología desarrollada en otros países, así como de la habilidad de sus ingenieros para adaptarla y mejorarla¹⁷.

Se realiza esto observando buenos resultados empresas y adquiriendo la tecnología que lo produce. Otras veces se adquiere el paquete tecnológico y luego no existe el material humano capacitado para la implantación de la misma, o no existen los sistemas de energía, agua u otras condiciones necesarias para lograr el acoplamiento y la puesta en marcha de la nueva adquisición.

¹⁷ Pozas, María de los Angeles. *Reestructuración Industrial en Monterrey*. Fundación Friedrich Ebert. México, pp 38.

Algunas empresas, las muy fuertes, realizan todo el proceso de su producto en la propia empresa, ya que cuenta con los recursos y las condiciones necesarias para ello, como es el caso de muchas compañías transnacionales. Pero no siempre se posee todos los elementos necesarios, por ejemplo un departamento de Investigación y Desarrollo, es más, muy pocas empresas lo poseen, por lo que es necesario acudir a las alianzas estratégicas para lograr esa ventaja competitiva indispensable en este momento histórico de consumismo que se vive.

Una alianza importante que se ha dado en México en este rubro, es la hecha entre Vitro Envases y Whirlpool. Vitro, compañía creada en 1909 la cual cubre todo el país bajo 9 bodegas y produce la línea completa de vidrio, organizaba la producción internacional desde una de las áreas de I y D, los componentes de producción en otra y en otra el acabado y los ensambles de los productos. Se deseaba una división de trabajo basadas en áreas de producción en ciertas regiones, de modo que en cada lugar se llevaran a cabo para cada producto todas las fases. Así para cumplir con este objetivo en 1987 se asoció con Whirlpool para formar Vitromatic una empresa con capacidad de producir medio millón de refrigeradores al año y 300 mil lavadoras. Vitro posee el 51% de las acciones y Whirlpool cuenta con el 49%¹⁸.

Muchas empresas firman acuerdos de intercambio de información tecnológica, mediante los cuales por el pago de regalías o de ciertas ventajas que una empresa proporcione a la otra, le permita tener acceso a toda o a parte de la información tecnológica de la empresa. En 1990 se formó la alianza mediante la cual la empresa NEC Corporation del Japón proporcionaría a AT&T la tecnología de sus chips lógicos de computadoras y esta empresa proporcionaría a NEC parte de su tecnología de diseño asistido por computadora(CAD)¹⁹. Este tipo de alianza se está dando mucho debido a que a la empresa que le interesa la información tecnológica se asegura que la tendrá y la empresa que la proporciona sabe exactamente que da y que recibe.

Algunas empresas que son a su vez proveedoras de tecnología también llegan a estos acuerdos tecnológicos. Antonio Fajer presidente del Consejo de Administración Del Grupo Qualita dijo al respecto "que si un sólo proveedor no tienen los recursos necesarios para cubrir las demandas de los usuarios en el ramo tecnológico más vale que sea capaz de aliarse con otros jugadores del mercado de la Tecnología de Información para ofrecer una solución única e integral"²⁰. Este es un ejemplo de la necesidad que impera en el mercado de aliarse tecnológicamente. No sólo las empresas que no están en el área de la tecnología, sino organizaciones que dan las soluciones tecnológicas necesitan de estas alianzas para lograr la competitividad en el mercado:

¹⁸ Leal, Alba. "La nueva heresia de Vitro" en *Expansión*, Agosto 1997, pp 27

¹⁹ Hill, Charles. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Mc Graw Hill, Colombia, 1996. Pp 251

²⁰ Rivera Laura, "Fortalecimiento de las alianzas Qualita-Tallard Technologies" en *Computerworld*, Junio 2-6 1997.

6.3 Joint venture

En este tipo de alianza las dos partes comparten propiedad, el control y la operación de responsabilidades, es decir, las organizaciones involucradas manejan juntas el negocio. Para Charles Hill "la forma más típica de joint venture es la formación de una empresa en la que cada parte toma un 50% de las acciones y el control de la misma es compartido por un equipo de gerentes de ambas compañías matrices"²¹. Esta asociación ha ido variando y se han dado alianzas de joint venture en las cuales han variado los porcentajes y el número de compañías participantes. Esta estrategia se ha utilizado mucho en el caso de compañías que desean ingresar a nuevos mercados, pero también es excelente para compañías que se encuentran en problemas financieros, físicos, de dirección o de recursos técnicos. El socio puede beneficiarse de los conocimientos del aliado en cuanto a cultura, lengua, costumbres, y otros aspectos claves para el éxito de una empresa que empieza.

La sociedad puede consistir en que uno de los socios proporcione el conocimiento tecnológico y otro el administrativo o la experiencia, las ventajas de conocer el mercado, etc, todo lo cual debe estar muy bien estipulado en un contrato hecho para tal fin.

Debe tenerse cuidado con este punto ya que si una empresa es líder en su campo y su ventaja competitiva en la cual reside su éxito va a ser compartida y no toma las medidas necesarias en las cláusulas, el socio puede llegar a realizar copias para estudiarla o mejorarla. Si la ventaja de una compañía reside en el conocimiento administrativo, el que sea copiada no es tan serio. Por ejemplo la ventaja competitiva de Mc Donald's o Hilton Hotels, se funda en este hecho²², pero su mayor éxito reside en su marca, lo cual está respaldada en leyes internacionales.

Ventajas

- El beneficio del conocimiento que posea el socio, sobre el producto, las condiciones del mercado, los sistemas políticos, culturales, idiomáticos, entre otros
- Al ingresar a un nuevo mercado, se corren riesgos y gastos de apertura, por lo que al ser compartidos la empresa tiene ese apoyo.
- Si la organización desea ingresar a un país extranjero, el joint venture es una de las mejores opciones, ya que en muchos países las regulaciones políticas establecen restricciones para que organizaciones no nacionales puedan operar.
- Políticamente este tipo de alianza posee buena aceptación²³.

Desventajas

Se habló de la importancia de establecer un contrato bajo rigurosos estudios y asesoría, ya que de no hacerlo así, se puede llegar a tener muchos problemas como los siguientes:

²¹ Hill Charles. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill, Colombia, 1996. Pp 246

²² idem, pp 249

²³ idem, pp 249

- Las diferencias culturales provocan un sinnúmero de fricciones, especialmente si los participantes son de diferentes países. Por ejemplo una empresa podría querer enfocarse en crecer tecnológicamente para estar a nivel de su contraparte, mientras que a la otra le interesa el reparto de utilidades. Las diferencias de deseo en cuanto a las utilidades deben hablarse antes de que se de el hecho. Podría ser que para un socio el marketing es lo más importante y su contraparte podría dar prioridad a la producción o a la ingeniería.
- Se puede perder el control de la empresa al ser socio minoritario. Recordar que quien posee el control de la misma dictará como se debe producir, cuánto, a qué precio, y otros lineamientos.
- Si la empresa posee como ventaja competitiva su conocimiento y desarrollo tecnológico, al emplear este tipo de alianza corre el riesgo de perder el control y la ventaja.
- Se deben compartir las utilidades generadas en la asociación, lo que reduce el dinero que podría utilizarse en comercialización, mejorar posicionamiento en el mercado, calidad, innovación, lo cual no se daría si se utilizan otras formas de crecimiento, como podría ser una subsidiaria²⁴ y con lo cual no tendría que darse el reparto de utilidades.

Outsourcing

Un tipo de alianza que en las últimas décadas ha revolucionado la administración estratégica en las empresas, es el outsourcing. Este es un concepto relativamente nuevo que surgió en Europa y que poco a poco se ha ido infiltrando en la empresa latinoamericana, estadounidenses, canadienses y del resto del mundo especialmente en los años 90, como una respuesta a las necesidades de la empresa moderna, ya que esta alianza requiere la cooperación de dos empresas que aunque independientes llegan a ser una sola en su trabajo por el bien de la relación.

El término outsourcing o subcontratación ha venido aplicándose a diferentes relaciones en diversas áreas de negocios. En esencia una relación outsourcing es una relación en la cual una compañía provee a un cliente con servicios, procesos y/o productos que el cliente está necesitando en su quehacer. El siguiente capítulo hablará ampliamente de este tipo especial de alianza estratégica.

7. Alianzas estratégicas en México

Los cambios ocurridos en México en materia económica a partir de la década de los 80, como son la liberación comercial y desregulación económica trajo consigo cambios en el mundo empresarial dando impulso a asociaciones y el ingreso de México al Tratado de Libre Comercio con el Norte dio nuevo impulso a las alianzas, lo que representa un fuerte impacto en la economía mexicana.

²⁴ Una subsidiaria es aquella nueva empresa adquirida o creada para determinada operación, en la que la compañía matriz posee el 100% de las acciones de ella.

De acuerdo con datos de La Comisión Federal de Competencia Económica las alianzas mexicanas en 1995 alcanzó 10 mil millones de dólares en 122 casos de adquisiciones y fusiones representando un 4.6% del PIB. Para 1996 las alianzas representaron más del 5% del PIB²⁵.

Como un ejemplo importante de alianzas en México en marzo de 1997 se ratificó la "Alianza para la computación digital" realizada entre Digital Equipment Corporation y Microsoft con la cual se esperaba tener más de un millón de usuarios bajo contrato en menos de unos 4 meses. Esta se estableció en agosto de 1995 con el fin de satisfacer la demanda de soluciones de base de Microsoft y soporte para la computación de la empresa. La alianza combina los productos cliente/servidor de Microsoft con la posición preminente de Digital en sistemas empresariales, servicio, soporte e integración de sistemas y permite que el cliente implemente soluciones basadas en los sistemas operativos Windows y Windows NT de Microsoft con la garantía de que serán integrados a los ambientes comerciales más complejos²⁶.

Afirma Bill Gates CEO de Microsoft Corporation que Digital ha apoyado a Windows NT por alrededor de 5 años y que a través de esta alianza se ha establecido como un proveedor líder de soluciones basadas en Windows. Por su parte Robert B. Palmer presidente de Digital afirma que gracias a la alianza mencionada el ambiente Windows NT se ha convertido en una solución robusta para la empresa²⁷.

Las dos empresas cooperan para reducir el costo total sobre la vida de los productos creando soluciones económicas para Windows NT. Digital también ofrecen el soporte y los servicios que las organizaciones requieren para tener éxito en el planeamiento, implementación y control de sistemas críticos para la misión basados en los productos de Microsoft. Esta alianza beneficia a las empresas participantes ya que al mejor su calidad y diversidad de productos, brinda un mejor servicio al usuario y con ello un afianzamiento en el mercado.

En este mismo rubro Hewlett Packard y Microsoft en abril de 1997 corroboraron su alianza de ofrecer soluciones integrales al usuario, enfocada esta en tres puntos específicos: introducir soluciones que reduzcan precios de permanencia, mejorar el entorno de ambientes heterogéneos y asegurar la coexistencia de Hewlett Packard con NT. El origen de esta alianza es, según los presidentes y directores ejecutivos de HP Y Microsoft, Lewis Platt y Bill Gates respectivamente que "los clientes enfrentan hoy en día conflictos para establecer sus soluciones de Tecnología de la Información en forma central. De ahí la importancia de implantar una eficiente administración en torno a las tecnologías de la información y simplificar elementos y costos al usuario final"²⁸.

²⁵ NAFIN. Mercado de valores, México año LVIII, agosto, 1996, pp 38

²⁶ www.alliance.digital.com

²⁷ Computerworld. "Fusiones y alianzas". Mayo 5-9, 1997, pp A-8.

²⁸ Luna, David "HP y Microsoft unen fuerzas", en Computerworld, Abril 7-11, 1997.

Este es un ejemplo de alianza en la cual se deja ver la conveniencia de la unión después de un exhaustivo análisis del mercado, de las ventajas y desventajas de realizar la asociación y de las bondades y carencias de cada empresa participante. HP tiene a su favor el ser el segundo proveedor a nivel mundial de PC server, según IDC y tiene la experiencia en el mercado de soporte y servicio que ha adquirido de su base instalada. Por su parte Microsoft tiene a su favor la fuerza de NT en el mercado, confiabilidad, escalabilidad y seguridad y el poder de sus herramientas de desarrollo. Un complemento de lo que cada cual necesita del otro para llegar a ser una fuerza mayor en el mercado.

Otra alianza importante en el país es la realizada en julio de 1997 entre Mexicana de Aviación y United Airlines, la cual incluye acuerdos de código compartido en rutas de México, Estados Unidos y Costa Rica lo cual da ciertas ventajas a los usuarios como el acceso a un mayor número de rutas comerciales y horarios, coordinación de los vuelos de ambas aerolíneas en la documentación del pasajero y equipaje lo que hace más fácil las conexiones, ventajas adicionales de participación en los sistemas de pasajero frecuente de ambas aerolíneas.²⁹

Un sinnúmero de alianzas estratégicas surgen cada día en el mundo y en el país como respuesta a las necesidades de los clientes, los cuales se han convertido en el centro de atención de las organizaciones y los que imponen el ritmo a seguir en el mercado.

²⁹ Flores, Fernando. "Alianza de altura", en Boletín de Compañía Mexicana de Aviación., Agosto 1997 pp11-13.

CAPÍTULO III

EL ESTADO DEL ARTE DEL OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN

1. PREÁMBULO

* En 1989 La Nacional Financiera (NAFIN) por decisión política debió convertirse en banca de segundo piso sin estar preparada para ello. Por la urgencia de adaptarse al cambio se decidió implantar un nuevo modelo tecnológico: "La disyuntiva frente a esta innovación fue hacerlo con personal propio, lo cual significaba aumentar la planta de empleados, o pagar una firma de consultoría outsourcing para que lo realizara", afirmó José Ignacio Lasa director de sistemas de la institución³⁰. En el caso de esta empresa, según Lasa, la ventaja competitiva no reside en esta área por lo que después de un estudio cuidadoso se hizo la subcontratación.

Para 1997 el equipo humano estaba compuesto por 30 personas de la empresa y 90 colaboradores externos. Entre 1989 y 1995 la inversión en adaptación e implantación de los cambios en sistemas fue de alrededor de 20 millones de pesos por año, no obstante según este alto ejecutivo el servicio no es caro ya que el sistema ha permitido mejorar la capacidad de respuesta, reaccionar más rápido ante las necesidades y ahorrar en la contratación de personal. La reducción en el presupuesto de esta institución generada a partir de la crisis de 1994, no les ha pegado muy fuerte, debido entre otras cosas a que la presión para mejorar su infraestructura informática ha sido menor dada la reducción en el volumen de operaciones. Según Lasa los resultados han sido exitosos y actualmente después de años de subcontratación la decisión de ese momento sigue teniendo resultados satisfactorios.

* Tim Richin, gerente financiero de la empresa de The Californian Earthquake Authority, una aseguradora estadounidense, afirma que al empezar sus funciones en diciembre de 1996 no quería apartar su atención de la empresa para preocuparse del centro de cómputo, de la contabilidad o de la nómina, más bien deseaba preocuparse de sus propias finanzas y estar preparado para dar un buen servicio a sus clientes en el caso de que se diera un desastre en el Estado de California, así lo hizo y contrató mediante outsourcing la infraestructura y gran parte del personal necesario de la empresa. Sólo 5 personas formaban la nómina propia de la misma, y con ellas y los propios proveedores, la empresa tenía completas sus finanzas mes a mes en un 33% más rápido que el resto de las compañías de seguros, con un ahorro anual al salvar costos entre \$100 y \$200 mil dólares³¹.

Así como se exponen en estos ejemplos, miles de casos similares se escuchan diariamente. El empresario desea subcontratar muchas de las funciones de su empresa debido a los beneficios probados que se logran obtener del trabajo especializado, es esto realizar la contratación de outsourcing en la empresa. Este es un tipo de alianza

³⁰ Garza, Carlos H. "Nafin: la magia del outsourcing", en *Expansión*, Abril 1997, pp 109.

³¹ Outsourcing now, en www.com/geetstar/holla.html.

estratégica la cual en las últimas dos décadas ha revolucionado la administración en las empresas. Es un concepto relativamente nuevo que surgió en Europa y que poco a poco se ha ido infiltrando en Estados Unidos, Canadá y en América Latina, especialmente en los 90', como una respuesta a las necesidades de la empresa moderna. "Durante 1995 de las mil compañías con más éxito en los Estados Unidos, el 57% contrataba servicios parciales de outsourcing, el 10% contaba con este servicio completo y solamente el 37% no utilizaba ningún tipo de trabajo externo", según estudios realizados al respecto³². A continuación varios ejemplos expresan algunas de los alcances que ha tenido esta estrategia:

- Werner Kreutner director del departamento de información de The Trumpf Group empresa líder en tecnología laser ubicada en Alemania la cual cuenta con subsidiarias alrededor del mundo, afirma que al llevar a cabo diferentes subcontrataciones en su departamento obtuvo grandes beneficios sin riesgos o costos adicionales³³.
- José Manuel Picado exgerente de sistemas del Instituto Nacional de Seguros, empresa monopolio en venta de seguros en Costa Rica afirma que la compañía realizó en la década pasada algunas contrataciones de Outsourcing obteniendo muy buenos resultados en el área, lo que repercutió positivamente en la compañía y por ende en la población del país³⁴.
- Jacques Poma gerente de Kone Corporation una de las tres compañías líderes en la manufactura, instalación, y mantenimiento de elevadores y escaleras mecánicas, la cual cuenta con 150 subsidiarias alrededor del mundo, afirma que con la subcontratación se dio una mayor flexibilidad a algunos de sus departamentos³⁵.
- En 1993 la empresa Inland Renue del Reino Unido formó un contrato de Outsourcing por diez años con el objetivo de lograr mejoras significativas adicionales en calidad y en el valor monetario de su trabajo, además de reducir los costos de Tecnología de la Información en un 50%, mediante un contrato estratégico con EDS³⁶.
- La empresa Bimbo que tiene sus principal cede en México, pero que se ha extendido a gran parte de América Latina y a Estados Unidos hace uso del Outsourcing para diferentes procesos y áreas. Trabaja a través de la subcontratación los diferentes sistemas de información que le dan soporte a gran parte de la organización, en el área de materiales, distribución, etc. obteniendo magníficos resultados y manteniendo en México uno de los primeros lugares como empresa líder³⁷. También subcontrata procesos de seguridad, mantenimiento y otros.

³² Mondragón, Alejandro. "Subcontratación" en Red Mayo 1996 N. 80, pp 18.

³³ Hewlett Package Professional Services. "the Right Direction" en A culture of accountability, 1998

³⁴ Entrevista directa con este ejecutivo costarricense

³⁵ Hewlett Package Professional Services. "the Right Direction" en A culture of accountability, 1998

³⁶ Rothery, Brian. Outsourcing. Limusa. México, 1996, pp 20

³⁷ Notas del Seminario Desarrollo Organizacional el cual forma parte del bloque de materias del posgrado de Administración de organizaciones

- U S WEST; Inc empresa especialista en telecomunicaciones la cual da servicio a 25 millones de personas en 14 estados de Estados Unidos, a través de Barbara Bauer directora de la corporación afirma que son muchos los logros alcanzados haciendo uso de los servicios outsourcing.
- British Aerospace firmó un contrato por 900 millones de libras esterlinas con la empresa CSC en espera de obtener ahorros en la década de los 90, hasta finales de 1998 va obteniendo excelentes resultados.³⁸
- Jane St. Germain, gerente técnico de sistemas de información de The Canadian Pacific Railway una de los más largos sistemas ferroviarios en Norte América quien posee alrededor de 21 000 empleados y con ventas anuales de \$3.8 billones de dólares canadienses, afirma que a través de realizar subcontratación en diferentes áreas lo cual ha hecho con varias empresas, ha obtenido que se vuelvan más provechosos muchos de sus servicios y se dan progresos internos muy rápidamente³⁹
- Algunas otras empresas que en esta década han contratado este servicio son:⁴⁰
- Del Monte Foods firmó un contrato por 10 años con EDS por un valor de 150 millones de dólares
- Signetics Corp realizó un contrato por 12 años con un valor de 100 millones de dólares
- Dept of Housing and Urban contrato por 12 años los servicios de una empresa en sistemas con un valor de 526 millones de dólares
- Otros datos importantes en relación a esta estrategia son:
- El 55% de las empresas industriales en Japón realizan tratados de subcontratación⁴¹
- En Corea las empresas del gobierno, las cuales funcionan en forma eficaz de acuerdo con sus objetivos, deben adquirir parte de sus insumos a través de la subcontratación
- Las grandes compañías automotrices y electrónicas de Estados Unidos están subcontratando cerca del 50% de su producción total⁴²

2. CONCEPTO DE OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN

Brian Rothery asegura "que una encuesta realizada recientemente por Mori entre 50 altos ejecutivos en Inglaterra, mostró una amplia ignorancia en el tema outsourcing, a pesar del hecho de que 20% de ellos estaban considerando activamente dicha opción"⁴³. Este concepto encierra nuevas perspectivas para el empresario. Consiste en la

³⁸ Rothery, Brian. Outsourcing, Limusa, México, 1996, pp 19

³⁹ Hewlett Packard Professional Services. "the Right Direction" on A culture of accountability, 1998

⁴⁰ Currid, Ch. Reengineering your organization. México, Prima. 1993, pp135.

⁴¹ Canacinsa, Secofi. Memorias del seminario "Subcontratación Industrial, integración de cadenas productivas", México D.F. Enero 1998, pp 5

⁴² idem, pp 41

⁴³ Rothery, Brian. Outsourcing, Limusa, México, 1996, pp 4

contratación de una empresa externa, la cual con base en sus habilidades y conocimientos, brinda un servicio especializado que una organización requiera para lograr sus objetivos.

Este servicio forma parte de una estrategia global por parte de la organización, es en sí una estrategia a utilizar la cual nació a raíz de la necesidad de las empresas por mejorar su situación financiera mucho tiempo atrás y ha empezado a incorporarse conforme ha madurado su concepto con otros propósitos. Así lo hizo la empresa Kodak, pionera en este nuevo concepto de outsourcing, la cual en 1988 utilizó la subcontratación a pesar de encontrarse en una buena situación financiera y con un prestigio alto⁴⁴. Se mantenía en ese momento en la vanguardia, pero creyó que el uso de esta estrategia le redundaría beneficios. Con esta aplicación el concepto pasó de ser un elemento utilizado por empresas en problemas, a ser una herramienta útil en organizaciones prestigiosas que haciendo uso de él, no sólo obtienen acortar precios, sino que tienen la oportunidad de obtener un servicio realizado por especialistas, los cuales buscan el éxito propio y de la empresa cliente, basado en el interés mutuo, para buscar las mejores opciones y lograr los objetivos propuestos.

Se dan fenómenos a nivel mundial que obligan al empresario a tomar cartas nuevas, por ejemplo el problema laboral que a muchas compañías ha hecho caer en quiebra. Tanto a nivel privado como a nivel de gobierno, se busca el aplanamiento de las instituciones y empresas, es decir acortar cada vez más la distancia entre los altos mandos y los bajos puestos, para buscar la reducción de personal. Con la aplicación de esta estrategia, cada vez son menos los intermediarios necesarios para conseguir los objetivos de las organizaciones.

Eliminar el desperdicio, mejorar la productividad y la calidad del producto o servicio, dar un "plus" al producto, bajar costos, reducir ciclos y mejorar procesos, todo con el fin de mantenerse en el mercado, son condiciones necesarias en el momento histórico que se vive. El outsourcing o subcontratación puede ser la respuesta a estas variables que se manejan en las organizaciones. Se puede afirmar que el servicio es una estrategia de negocios y es en los altos niveles gerenciales donde se debe dar el primer paso para tomar la decisión de hacer uso de él, incorporándolo a la empresa, de forma que el personal de la misma conciba el servicio como una ayuda a su labor y no como competencia.

2.1. Definición de la estrategia de outsourcing o subcontratación

La aplicación de la estrategia de outsourcing, también llamado servicio de subcontratación es una estrategia empresarial, un servicio específico que brinda una empresa a la que se le llama proveedor o outsourcer, a una entidad a la cual se le denomina cliente o subcontratista, a través de un contrato en el cual ambas empresas se convierten en socias para cumplir con objetivos propuestos, por lo que deben compartir planeación, oportunidades, riesgos y beneficios. La sociedad o alianza que se forma entre las dos

⁴⁴ Cachón, Carolina. "Algo de historia del outsourcing", en Computerworld, Marzo 18-22, 1996, ppA-30

compañías es tal, que aunque el proveedor continua manteniendo su autonomía total en su propia administración, estos son prácticamente una extensión de los negocios de la compañía contratante.

Este servicio es por sí misma una estrategia ya que muchas veces surge la necesidad de su aplicación como el resultado de una planeación estratégica en una organización, ya sea para cubrir necesidades, o simplemente para obtener mejoras. Algunas veces es parte integral de una estrategia más amplia.

Se da la subcontratación como una contratación bajo especificaciones técnicas, es decir, el cliente explica exactamente qué desea obtener y el proveedor lo realiza, una vez que se han juntado para planear en qué forma se hará, bajo cuáles condiciones, especificando el aporte por parte del proveedor, y el valor agregado que dará al servicio o producto realizado. Para Ferry de Kraker, Director General de la International Federation of Purchasing and Materials Management:

*"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"*⁴³

Es la externalización de funciones de una compañía, para que una empresa especializada cubra sus debilidades y le brinde el suficiente apoyo para que éstas lleguen a ser fortalezas y convertirse en partes de su ventaja competitiva. Por su parte, los proveedores son consultores que diagnostican, planean, aconsejan y ejecutan, es decir, brindan servicios integrales de acuerdo a su especialidad en forma eficaz y eficiente y que a la vez resulta relativamente menos costosa para la empresa contratante compartiendo riesgos y beneficios durante el proceso.

Algunas veces, inclusive la empresa proveedora seleccionada por el cliente posee deficiencias o falta de desarrollo debido a problemas económicos, pero posee el potencial necesario por lo cual el cliente llega a acuerdos con el proveedor para darle soporte o ayuda técnica, como es el caso de empresas automotrices que invierten en el desarrollo y especialización de sus pequeños proveedores, pero a cambio ellos aportan su potencial de conocimientos y experiencia.

En la literatura este concepto ha sido nombrado con distintas palabras, pero en México se utiliza especialmente el término outsourcing o subcontratación para hacer referencia a esta estrategia, sin embargo aquí también varía el concepto. Para algunos estudiosos de esta estrategia, los términos subcontratación y outsourcing son sinónimos, simplemente uno es el vocablo inglés y el otro es el español. Para otros varía, por ejemplo para La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación en México D.F., a través del Físico matemático David Cervantes expresa que el término outsourcing se utiliza

⁴³ López, Ricardo. "Outsourcing: una palabra de moda o realmente una herramienta competitiva" en AMECOP, México. Año x No. 47 Set-oct 1996 pp 42.

cuando en una relación de trabajo establecida para trabajar conjuntamente, media únicamente la cuestión monetaria, es decir, se establece una relación en la cual el cliente busca un proveedor totalmente preparado monetaria y técnicamente para realizar el servicio, mientras que una subcontratación es un servicio aplicado a la industria, se basa en especificaciones técnicas, y media otro tipo de actitudes como es el desarrollo mutuo de las partes, a pesar de que el dinero es un elemento importante en ello.⁴⁶ Para otros cuando se habla de subcontratación que supone que el proveedor hace exactamente lo que el cliente desea, es decir realiza lo que se le especifica, mientras que el outsourcing va más allá y es el proveedor el que va dando pautas de acción tomando el cuenta como base lo que el cliente desea.

En este pequeño trabajo, se toma el término outsourcing y subcontratación como sinónimos, ya que en el ámbito empresarial mexicano se utiliza para el nombramiento de esta estrategia indistintamente estos términos. Se toma el concepto de estrategia outsourcing o estrategia de subcontratación como:

"Aquella relación de sociedad en que dos empresas pactan un acuerdo con el objetivo de que el proveedor realice bajo especificaciones alguna o algunas actividades para el cliente con el compromiso de que el proveedor a lo largo de su trabajo y debido a sus conocimientos y experiencia va desarrollando soluciones integrales a corto, mediano y largo plazo, sobre el asunto tratado".

Algunas veces tiende a confundirse el concepto de lo que sí es y los que no es este servicio de subcontratación, por lo que en la siguiente tabla se especifica este hecho:

⁴⁶ Entrevista realizada al Físico matemático David Hernández, encargado del departamento de subcontratación de CANACINTRA

2.2 Qué es y qué no es el outsourcing o subcontratación?

QUE ES EL OUTSOURCING	QUE NO ES EL OUTSOURCING
Es una alianza o sociedad, en la que se da un intercambio de información y beneficios	Una moda
Es una herramienta estratégica de negocios en el cual se le encarga a un proveedor el desempeño de funciones continuas de una área o de la organización	Es una relación tradicional cliente - proveedor, en el cual cada parte cumple con lo suyo, para sacar el mejor provecho individual
Un equipo de trabajo externo que conoce la información necesaria para trabajar y lograr los objetivos propuestos	Un equipo de trabajo externo que conoce toda la información estratégica de la empresa
Es una alianza en la cual los socios mantienen su autonomía en la administración, pero el proveedor es prácticamente una extensión de los negocios del cliente	En el momento de la contratación, el cliente absorbe al proveedor.
Es una estrategia que no se puede aplicar a todas las áreas de la organización sin un previo estudio, sino en aquellas que así lo requieran.	Un servicio aplicable a todas y a cada una de las actividades y áreas de la empresa
Es una relación a largo plazo, dependiendo de cada contrato, en la cual los resultados no se ven al instante	Un evento que dará resultados al instante
Una alianza de buena fe establece sus bases en un contrato pero que posee cierta flexibilidad en el mismo, lo cual necesita estipularse, por si ocurriesen ciertos cambios en la empresa, el mercado o en algunas condiciones	Un servicio que se define en el papel el cual no puede variarse
Es una relación ganar/ganar en la cual los participantes comparten planeación, oportunidades, riesgos y ventajas para el beneficio mutuo	Una relación gana/pierde donde la empresa que contrata o la que es contratada debe trabajar para lograr el mayor beneficio propio
Es una relación en la cual el proveedor y el cliente deben realizar juntas la planeación	Un equipo contratado externamente que dará soluciones mágicas para resolver todos los problemas de una organización
Es una sociedad en la cual debe darse la evaluación continua durante el proceso, el seguimiento y el control durante el desarrollo del mismo.	Es una relación que por el hecho de llamarse outsourcing no debe evaluarse, ni ponerse en duda.

3. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

La subcontratación se puede realizar tanto en el sector industrial como en el sector servicios. En ambos se pueden dar dos modalidades:

- ⇒ **Outsourcing total:** es aquel servicio que se da en forma total, es decir, es la asignación de todas las actividades de un área o departamento completo a terceros, con el objetivo de que el proveedor lo trabaje con sus propios recursos humanos y algunas veces de infraestructura.
- ⇒ **Outsourcing selectivo:** es aquella contratación que se realiza para trabajar un área, departamento o función en forma conjunta con el personal propio de la empresa, es decir, no toda la labor queda en manos del proveedor, sino que se da conjuntamente el trabajo para la búsqueda de objetivos, hay una complementariedad de actividades, por lo tanto una coordinación total de las mismas.

A su vez el sector industria ha hecho diferencias en el concepto de subcontratación⁴⁷:

- De capacidad: la que se realiza debido a que la capacidad productiva de la empresa no es suficiente
- De especialidad: en la cual se busca especialidad a través de mano de obra especialista, equipo de primer nivel y tecnología de punta
- De equipamiento: en esta el cliente busca que el proveedor fabrique algún componente en la cadena productiva de la empresa cliente, por ejemplo, una pieza, o un proceso.
- Económica: es aquella subcontratación que se da con el fin de disminuir costos o hacerle frente a una parte del proceso de producción que la empresa cliente no puede cubrir financieramente.
- Dinámica: es cuando se da una relación más profunda y se encarga al proveedor además de las piezas, los planos de las mismas.

En esta investigación se trata del término subcontratación sin especificar si está dirigido a la industria o al sector servicio, más bien se trata en forma general cuidando que lo expresado sea aplicable a ambos sectores.

4. HISTORIA DEL OUTSOURCING (EL VIEJO MODELO)

El concepto de outsourcing que se ha manejado a través del tiempo, ha ido cambiando desde que se dieron sus primeras manifestaciones en forma organizada en la década de los 30 en Japón. En la crisis que viviera este país durante 1934, el gobierno creó un mecanismo mediante el cual los demandantes de piezas industriales lograban contactar con oferentes de diversos servicios y productos y acorde con sus necesidades llegar a un acuerdo de trabajo conjunto⁴⁸. En 1958 se dio en Francia un mecanismo similar al expuesto, para contactar proveedores y clientes en la industria, medida aplicada para

⁴⁷ Canacitra, "Subcontratación de procesos industriales, estado actual y perspectivas en México". México 1994

⁴⁸ Guerra San Vicente, Hugo. La subcontratación de procesos industriales, una opción dentro de la planeación estratégica. Tesis 1996, pp 9

combatir la falta de empleo y la capacidad ociosa en las pequeñas industrias del país, el cual benefició en gran medida al país.

En la década de los 60 y 70 la contratación de una empresa por otra se realizaba por problemas de la misma, se hacía con un fin específico y limitado, eran principalmente trabajos no profesionales como servicios secretariales o misceláneos, también existía la contratación de empresas, sobre todo del sector fabricación en donde las empresas buscaban fuentes externas para algún componente de su producto final, por ejemplo de fabricación de automóviles, los cuales encargaban a una compañía alguna o algunas de las partes necesarias en la elaboración del vehículo. No obstante esto se realizaba bajo especificaciones poco flexibles de tiempo, calidad y precio, en las que existía un cliente y un proveedor, cada uno responsable de cumplir su parte y cada uno tratando de sacar el mayor provecho para sus arcas, una relación gana/pierde.

Apareció en esta época los centros de cálculo, como un tipo de empresa de subcontratación, que ofrecían su hardware para realizar procesos informáticos, también de nómina y contabilidad a aquellas empresas que no podían adquirir su computadora debido a los altos costos de las mismas.

También se dio en esta década el outsourcing como una solución viable a grandes empresas que se encontraban en crisis, las cuales tenían como objetivo principal bajar costos. Las relaciones entre los miembros tendían a favorecer al outsourceer ya que éste se aprovechaba de la situación difícil de la empresa y usaba su ventaja para dar sus servicios y productos a cambio de largos contratos poco flexibles de 5 a 10 años.

En el viejo modelo los contratos muchas veces se realizaban bajo situaciones estresantes, con puntos difíciles de llegar a acuerdo, firmados a prisa por ambos miembros bajo la premura de la necesidad del cliente, en estos muchos niveles de servicios no eran bien definidos. Típicamente los contratos tendían a definirse bajo términos muy técnicos los cuales no eran muy bien entendidos por el cliente.

Estos contratos tendían a ser rígidos en muchos puntos como en el precio que se acordaba, lo cual se realizaba en términos muy técnicos en algunas campos por ejemplo lo referente a sistemas, el cual una vez que se firmaba tendía a no poder cambiarse y no tomar en cuenta costos venideros como el ajuste por el costo de vida, la necesidad de aplicar nuevas tecnologías, etc.

Cuando el contrato empezaba a desarrollarse, el proveedor daba muy poca información al cliente en términos de costos, y de cuestiones técnicas, cada parte guardaba celosamente la información propia. El resultado era un pobre entendimiento en la relación en la cual se creía que para ganar una parte, la otra debía perder, el cliente miraba la forma de reducir el provecho que podría obtener el proveedor y éste a su vez como maximizar el suyo en oposición al cliente.

En los años 80 este servicio tuvo un giro muy acertado. Los acuerdos basados en objetivos netamente financieros empezaron a cambiar y se interesaron en el alquiler de ciertas firmas para obtener conocimientos de diversas índoles como los tecnológicos, información, la gestión del capital humano y actividades de base asociadas con funciones administrativas. Ambas partes involucradas empezaron a ver la relación como una estrategia aplicada a diferentes áreas importantes en el negocio y en la cual ambas partes debían de ganar. Así las compañías fueron asignando áreas no estratégicas de la empresa al outsourcer especializado en esas actividades específica, para tomar una ventaja de ese hecho.

Fue a finales de esta década cuando el término outsourcing empezó a utilizarse para describir la subcontratación de cualquier trabajo importante, pero no esencial para la actividad básica de una compañía⁴⁹. Un caso muy sonado es IBM quien a finales de ésta década decidió realizar una subcontratación con la cual pretendía reducir costos internos por mil millones de libras esterlinas, a través de diversos mecanismos uno de los cuales fue la reducción para 1994 de 100 000 personas a 60 000, con un total de 20 000 subcontratistas que servían a la empresa⁵⁰.

El concepto ha seguido variando y ampliándose, para los empresarios de la década de los 90. La subcontratación ha tenido una connotación muy especial, ya que a pesar de que sin variar el hecho de que uno de los propósitos que por muchos años se manejó fue también el de bajar costos de operación, lo cual se ha logrado y estos han bajado entre un 20% y 40% en Estados Unidos según estudios realizados por Everest Software Corp. en 1997, empresa ubicada en Dallas especializada en brindar consultoría, metodología y software para manejar las relaciones las empresas de outsourcing, los objetivos⁵¹ se han diversificado.

Esta organización norteamericana afirma que el acortar costos para una empresa es sumamente importante pero esta no es la principal razón por la que más organizaciones vuelven sus ojos al subcontratar en esta década. En la década de los 90 la tendencia ha cambiado y las compañías hacen uso de la subcontratación como una alternativa y una herramienta multifuncional a su alcance no sólo para bajar costos, sino para crecer, introducirse en nuevos mercados, lograr ventaja competitiva, etc.

Además varía el concepto y pasa de ser una relación basada netamente compra-venta a una relación de cooperación, en la cual las partes se reúnen para encontrar los mejores caminos para ambas empresas con el fin de obtener los mejores resultados posibles.

Tanto en Estados Unidos como en Europa, Asia y Latinoamérica, el outsourcing ha ido introduciéndose con mucha fuerza y con distintos objetivos. Por ejemplo con la apertura de abastecimientos públicos dentro de la Unión Europea, es decir, la apertura de

⁴⁹ Rivera, Laura. "Algo de historia del outsourcing", en Computerworld, Marzo del 18 - 22. Pp 96

⁵⁰ Rothery, Brian. Outsourcing. Limusa, México, 1996, pp 3

⁵¹ Redefining outsourcing en www.everest-measurement.net

las compras que realizan autoridades y empresas estatales, como son carreteras, obras públicas, servicios de agua, luz y otras, las cuales se hacían fuera de las fronteras en un 2%, se eliminaron barreras burocráticas y se dio cabida a la subcontratación en forma muy intensa⁵². En América Latina ha ido incorporándose paulativamente en países como Brasil, Venezuela, Colombia, Costa Rica, entre otros, en distintos proyectos tanto a nivel privado como gubernamental.

5. EL NUEVO MODELO

La relación outsourcing ha ido cambiando para formar una sociedad en la cual la compañía encuentra no sólo una solución a sus problemas, sino en la cual el proveedor es realmente un apoyo el cual su experiencia brinda respuestas acordes a las necesidades del cliente. Es un consultor para la organización⁵³ en la cual se da una relación de ganancia para las partes involucradas.

La nueva estructura de la relación basada en un modelo ganar/ganar expone que el proveedor es un componente clave y parte integral en diversas áreas de una compañía. Everest Software Corp., empresa dedicada a brindar servicios de outsourcing, afirma que la estrategia fue aplicado a diferentes áreas de negocios antes de que tomara un auge tan fuerte y con tan diversos propósitos. Actualmente se utiliza especialmente para lograr una ventaja competitiva buscando beneficios al acceder a expertos y mejorar así la información que pueda llegar a la empresa. El "Institute outsourcing", ubicado en Nueva York y especialista en brindar servicios de este tipo en diferentes áreas, demostró en un estudio realizado entre empresarios, que la razón llave por la que realizan la subcontratación, es el mejoramiento de áreas claves en las compañías⁵⁴.

En el nuevo modelo el cliente mira al proveedor como un ente que puede brindar ventaja y que da valor a la compañía. Es por ello que tiempo y recursos son dedicados a manejar la relación y maximizar ese valor. Se trata de guardar la relación por un largo tiempo, tanto como sea ventajosa para las partes tomando en cuenta la flexibilidad necesaria, por ejemplo la oportunidad de que nuevas alianzas se realizan, la adaptación a cambios en las organizaciones, evolución en el mercado y otros.

Con los cambios que día con día surgen en el mundo, variación de la inflación, de las condiciones económicas de cada país, de tasas de cambio de moneda y de tasas de interés, entre otros, factores que influyen directamente en el mundo empresarial, no es posible realizar contratos con arreglo de precios por muchos años sin anticipar cambios en estos factores y en la tecnología particularmente. Es por esto que el nuevo modelo contempla esta serie de elementos al considerar una contratación.

⁵² Rothery, Brian. Outsourcing, Lima, México, 1996, pp 23

⁵³ Ver el apartado 23 de este capítulo "Un proveedor debe ser un consultor"

⁵⁴ Outsourcing Solutions en www.outsourcing-solutions.com.

La idea es buscar una relación relativamente larga, puede ser inclusive de un año, en tanto ésta tenga valor para la empresa, entendiendo que sobre la marcha nuevas condiciones y nuevas alianzas podrían necesitarse, por lo que la motivación de las dos partes es importante. Debe darse una interdependencia entre las dos organizaciones, de forma que el cambio en una afecta a la otra, por lo que es necesario que quede claro en ambas partes que el costo de manejar las dos infraestructuras y coordinar los cambios, así como manejar los costos adicionales del proceso, clientes y proveedores, deberán funcionar como una cadena totalmente integrada y no como adversarios de relación ganar/perder.

Se puede decir que la gran diferencia entre el viejo modelo de subcontratación y el nuevo, es la relación que se da: mayor compromiso por ambas partes, más riesgo pero también se obtiene un mayor beneficio, en general, mayor cooperación. El proveedor sabe lo que el cliente necesita, para lo cual debe conocer las condiciones de la empresa es decir tener información plena de la misma, o de las áreas involucradas y la información de la empresa que sea indispensable para lograr los resultados propuestos, para que con base en esto, pueda dar soluciones reales a propuestas concretas, es una relación no sólo de operador, sino también de consultor.

Por lo tanto los objetivos del nuevo modelo son: dar la oportunidad de que la empresa moderna acceda a especialistas sin tener en sus arcas un gasto constante, obtener una consultoría integral sobre el asunto y finalmente dar valor agregado a la organización.

OBJETIVOS DE LA SUBCONTRATACIÓN	
VEJO MODELO	NUOVO MODELO
REDUCIR COSTOS	REDUCIR COSTOS GENERAR VALOR ACCESO A ESPECIALISTAS OBTENER SOLUCIONES INTEGRALES

La siguiente matriz muestra la relación existente entre el viejo modelo y el nuevo modelo de subcontratación:

6. COMPARACIÓN ENTRE EL VIEJO Y NUEVO MODELO DE OUTSOURCING O SUBCONTRATACIÓN

VIEJO MODELO	NUEVO MODELO
En forma estructurada nace tres décadas atrás	Se desarrolla en la década de los 90'
Lo utilizan empresas que se encuentran en crisis.	Lo utilizan todo tipo de organizaciones como una herramienta multifuncional para crecer.
Su principal objetivo es obtener beneficios financieros mediante la reducción de costos	Busca mejorar el desempeño del negocio, reduciendo costos e incrementando fuentes de ingreso. Su principal objetivo es crear valor
Cada parte tiene como objetivo sacar el máximo provecho a la relación para sí mismo	Hay objetivos comunes entre el cliente y el proveedor
La relación que se da en el servicio es la tradicional cliente-proveedor en la cual cada uno cumple con su parte	Se da una relación de aliados o sociedad en la que ambos buscan el beneficio mutuo, para lo cual se planea en conjunto. Debe darse interdependencia de forma que los cambios en una organización influyen en la otra.
La subcontratación es para trabajos rutinarios y no profesionales	Es un servicio especializado que si bien algunas veces es rutinario, está realizado por profesionales en el área. También se dan los servicios en áreas estratégicas de la empresa
La principal razón de realizar una subcontratación es bajar costos	El objetivo principal de quienes contratan este servicio es buscar una ventaja competitiva, acceder a especialistas y mejorar áreas claves de la empresa para brindar mayor valor al negocio, sin olvidar la reducción relativa de costos
Cada parte interventora guarda celosamente todo tipo de información por miedo a revelar secretos de la empresa	Se comparte información bajo principios de confidencialidad
La relación es pobre dando énfasis a la cuestión técnica y al sacar provecho de la contraparte	Se dedica tiempo y recursos a la relación para llegar a un entendimiento total, tanto técnico como financiero.
Se dan números específicos en cuanto a costos sin tomar en cuenta variaciones	Se conocen la base de costos dando cabida a posibles variaciones
Aunque se especifican los servicios, la evaluación del progreso o retrocesos de los servicios no se da claramente ya que hay ambigüedad en la especificación de los servicios	Se especifica claramente los servicios y productos que se brinda y cómo se dará la evaluación, seguimiento y control de los mismos
Se da un contrato muy técnico en el cual se especifica bajo términos notadamente técnicos el servicio	Los contratos realizados en común acuerdo, especifican con detalle cada producto, servicio y condiciones bajo las que se brinda, se deja la posibilidad de variaciones bajo cambio de condiciones de la empresa, del mercado, del cliente y otros
La inversión y riesgo es principalmente de la empresa contratante o cliente, quien teme a la posibilidad del fracaso del servicio	Se comparten riesgos e inversión

7. LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA HACE USO DE HERRAMIENTAS, UNA DE ELLAS ES LA SUBCONTRATACIÓN.

Para lograr compañías que logren destacar en la sociedad, sólidas y competentes basadas en una estructura organizacional participativa con individuos capaces, inteligentes y eficientes, las empresas necesitan adaptarse a los cambios y a las diferentes condiciones de los mercados nacionales e internacionales. Deberán saber utilizar la información abundante con que se cuenta y las nuevas herramientas que surgen. Actualmente la subcontratación es una herramienta de valor para la empresa con la cual se economiza tiempo, dinero, en general recursos. También da la oportunidad a la empresa de contar con expertos lo cual le permite reforzar sus áreas.

El mercado ha cambiado drásticamente en estos últimos tiempos, pasando de ser un mercado más o menos estable, con leyes dadas, a uno totalmente volátil e inestable. La globalización de los mercados que rige el mundo ha llegado a cambiar las relaciones entre proveedores y compradores que se manejó en décadas pasadas: el que proveía cumplía con brindar su producto o servicio por un determinado precio bajo ciertas condiciones. Actualmente se necesitan alianzas entre empresas que mutuamente se apoyen y beneficien, se da una relación más de cooperación y servicio mutuo.

La diversidad de productos y su corto ciclo de vida es otra característica del mercado actual y con la cual se debe trabajar y superar cada día. La rapidez con que cambian las necesidades imperantes en una sociedad hacen que también los productos cambien, se renueven y actualicen día tras día. La Lic. María de los Angeles Pozas afirma "Todavía en los 60's a 80's el desarrollo de un nuevo producto garantizaba su rentabilidad de 7 a 10 años, sin embargo los ciclos de vida de estas innovaciones se han acortado de 2 a 3 años"³⁵. La necesidad de innovar es pues un motivo más para formar alianzas y lograr competir.

Cientos de organizaciones compiten para dar la mejor imagen posible al consumidor para lo cual se ofrece en los medios de comunicación atractiva propaganda de productos con valor agregado, además de productos sustitutos que cumplen perfectamente los requisitos que el cliente busca. Debido a esto el cliente se ha convertido en el elemento principal en el mercado, ya que es a él a quien se le debe conocer sus necesidades y a quien se le debe formar otras, con el fin de crear cadenas de oferta-demanda, para lograr la sobrevivencia, permanencia y crecimiento en el mercado.

La calidad también influye en gran medida en las decisiones que el cliente toma. Deming habla de que la calidad debe construirse en cada fase del proceso de un producto o servicio, desde la recepción de los insumos hasta el comportamiento del producto en manos del cliente"³⁶. Un buen proveedor puede ayudar a realizar esta labor la de control de

³⁵ Nafia, "América Latina ante el proceso de globalización económica" en Mercado de valores, Año LVII, pp 41

³⁶ Acla Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica. Grijalbo S.A. México 1989, pp 137.

calidad, sin embargo es necesario tener mucho cuidado con ello por lo que representa en la organización, su prestigio y renombre.

Por otro lado, tradicionalmente algunos aspectos han definido el posible comienzo de un proyecto⁵⁷: posibilidad de elaborar un mejor producto a menor precio que los existentes, posibilidad de exportar, conveniencia de utilizar mayores canales de distribución, necesidad de incrementar el valor de la materia prima, conveniencia de extender la vida de un producto, necesidad de entrar a nuevos mercados, necesidad de fomentar el desarrollo socioeconómico de una región. Son estos algunos factores que se pueden atacar con la subcontratación.

En el mundo actual donde los recursos son cada vez más escasos, y donde se busca la eliminación del desperdicio de recursos, donde se busca la máxima eficiencia, la mayor productividad, es necesaria la subcontratación como medida para lograrlo ya que ésta permite, entre otras, una administración adelgazada y una estructura plana transfiriendo a empresas especializadas las funciones rutinarias y de apoyo, haciéndolas más productivas y eficientes.

El outsourcing ha llegado a ser una fuerte herramienta para redefinir y reorganizar las corporaciones y replantear la tradicional estructura vertical por una más flexible, más bien puede ser una horizontal. Se ha usado en diferentes campos, desde aquellos simples que solamente dan soporte a la estructura, que no dejan de ser importantes, hasta áreas tan importantes como la de la información tecnológica.

Algunas investigaciones revelan que la subcontratación ha funcionado como herramienta ya que ha permitido no sólo la reducción de costos sino que se ha logrado la integración a otros mercados, la especialización en determinadas áreas, en general la mejora para la empresa. Según el Institute Outsourcing de New York en promedio en 1997 las compañías que tuvieron éxito en Estados Unidos ahorraron 9% de los costos al hacer uso de esta herramienta e incrementaron su capacidad y calidad en un 15%⁵⁸.

En México la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) en un estudio realizado entre las empresas que demandaron los servicios de subcontratación a través de la Cámara entre 1994 y 1997 dio como conclusión que en este período de tiempo que han laborado, las principales ventajas que obtuvieron las empresas subcontratistas fueron⁵⁹:

- El 44% obtuvo mayor especialización y crecimiento en la empresa
- El 40% obtuvo mayor empleo de la capacidad instalada, y
- El 16% obtuvo mejora de la calidad, en los plazos de entrega y reducción de costos

⁵⁷ Espindola M. Carlos. Evaluación de proyectos a valor presente. Ediciones Contables y Administrativas S.A. México, 1979, pp14.

⁵⁸ "Is outsourcing right for your company" en www.com/geststar/tools.html.

⁵⁹ Canacindra y Secofi. Memorias del Seminario "Subcontratación Industrial, integración de cadenas productivas", México, 1998, pp 22.

Un negocio que seleccione correctamente su proveedor outsourcing, tendrá a su favor la experiencia, el conocimiento de un equipo bien constituido que a su vez se basa en conocimientos ya probados y garantizados. Además algunas funciones rutinarias de operación u organización que toda empresa debe tener, puede llevarle un tiempo muy valioso si por sí sola las realiza. Pero si para quien las realiza ese campo es su objetivo principal, posiblemente que el resultado será si no mejor, al menos más rápido y especializado.

El principal objetivo del outsourcing es, como se ha dicho, dar valor a la empresa. Una forma de hacerlo es a través de dar la oportunidad de delegar a terceros aquellas funciones no estratégicas de la organización para que esta destine sus recursos humanos y financieros a las actividades principales de ella, con lo cual se buscará la especialización de su actividad.

Un buen número de actividades que tradicionalmente ha realizado la empresa, y que por no ser su giro le han provocado algunos problemas, ahora pueden delegarse a terceros, así se reducen riesgos, el personal se reduce y se emplea sólo aquel que realmente va a dar una alta productividad en su especialidad, con lo que es posible crecer con mayor rapidez sin costos extras. Si se logra que la empresa contratante y el proveedor de outsourcing se empujen en conseguir objetivos comunes, el servicio que brinde el proveedor será cada vez mejor ya que ambos buscan el bien común, como consecuencia la organización cliente tendrá más efectividad en su quehacer ya que cuenta con mejores herramientas para desarrollar su labor.

Por otro lado las empresas grandes están recurriendo a hacer uso del outsourcing ya que para éstas, al poseer una estructura vertical muy grande, les resulta más difícil su control, generándose rigidez e inflexibilidad para ajustarse a procesos productivos, a los avances tecnológicos y variantes en la demanda⁶⁰. Muchas recurren a subcontratar pequeñas y medianas empresas debido a las características propias de las mismas y al posible mejor acoplamiento con las grandes empresas lo que conlleva beneficios mutuos⁶¹.

La información tan abundante en este momento de la historia, es una herramienta que la empresa tiene a su disposición para conocer su entorno, su clientela, su competencia, el mercado, pero no basta sólo con tenerla, debe tenerse correctamente descifrada y lista para ser usada en el momento preciso. Muchas veces una empresa posee esa información que requiere pero al no ser su giro principal el acomodo de la misma, la organización se ve perdida con ella, por lo que es otra razón para la contratación de la estrategia de subcontratación, esta vez, especialista en no sólo recabar información, sino en darle la secuencia y el orden necesario para poder utilizarla en favor de la empresa.

⁶⁰ *Idem*, pp 43

⁶¹ Ver en el capítulo IV, el punto "El desarrollo de la subcontratación en pequeñas y medianas empresas en México"

Al respecto afirma el señor Rubén A. Bravo, director de operaciones y personal de Dresdner Bank México al referirse a los procesos de reingeniería que su empresa ha implantado "... aún no hemos aprendido a manejar e interpretar el enorme caudal de información que producimos, o a generar otra que sea necesaria. Todavía hay directivos que tardan semanas en enterarse de cambios en los mercados.." ⁶². Es por esto que existe la necesidad de poseer información bien estructurada para lograr el mejor provecho de la misma. La subcontratación brinda la posibilidad de que sean especialistas en este ramo quienes con sus conocimientos y experiencia brinden un tramo adecuado a la información existente.

Las expuestas son sólo algunas de las razones por las que se puede aplicar la estrategia de subcontratación. Es importante recordar que el outsourcing es una estrategia de negocios, es una herramienta empresarial para lograr objetivos propuestos. En la siguiente tabla se expone en forma de síntesis el por qué del uso de la subcontratación en la empresa:

7.1 Por qué la empresa hace uso de herramientas?

Para lograr compañías sólidas y competentes
El cliente es el principal objetivo del mercado
La globalización de los mercados
La diversidad de productos existentes y sus ciclos de vida cada vez más cortos
El cambio en el mercados, pasando de ser relativamente estable a un mercado totalmente volátil
Competencia más fuerte cada día
Necesidad de crear nuevas cadenas de oferta y demanda
Elementos claves en la empresa como la información, necesitan ser tratadas por expertos
Se busca mayor eficiencia y productividad
Buscar estructura administrativa más delgada
Las funciones rutinarias y de apoyo deben delegarse para que se vuelvan menos costosas y más especializadas
Necesidad de especialización de cada área para efficientar los procesos y lograr minimizar costos, ahorrar tiempo de entrega, de producción, de dinero y maximizar productividad, dar mejores productos y servicios, llegar a nuevos nichos de mercado y sobre todo buscar la especialización a través de la inversión constante hacia el giro principal de la empresa

⁶² Rosenberg, Dino. "Empresas que han hecho misculo", en Expansión, Febrero 1998 pp 17.

8. ¿POR QUÉ EL OUTSOURCING?

En el informe "Estrategias de Medios y Tecnología" del mes de setiembre de 1997 de Forrester Research Inc se habla de la afirmación que el vicepresidente ejecutivo de estrategia y servicio de AT&T hace : "Nuestra compañía está contratando externamente el 70% de servicio al cliente para su servicio de acceso a Internet a la Red Mundial. Simplemente no había suficiente gente en AT&T con las habilidades correctas para encargarse de ello. Así que acudimos a una compañía externa sin nombre para que manejara el servicio"⁶³

Esta afirmación deja ver claramente la importancia que la estrategia de subcontratación está tomando en las organizaciones, en empresas tan grandes como AT&T. Muchos motivos se pueden tener para realizar una subcontratación, y una de ellas es la antes expuesta, no contar con el personal suficientemente capacitado para una determinada labor, o bien con la falta de otros recursos para desarrollar óptimamente las actividades y funciones de una organización, departamento o proceso. En toda organización existen procesos y actividades que sin ser áreas ligadas directamente con la naturaleza del negocio, si son de trascendental importancia en la vida de la compañía, de modo que si llegara a fallar, la empresa podría perder calidad, clientes, dinero o hasta podría llegar a quebrar.

Es por esto que toda organización debe buscar el manejo eficiente y efectivo de cada proceso, lo cual puede conseguirse con la ayuda y el apoyo de una empresa experta en el área, una subcontratación, lo que lejos de parecer un gasto, pasa a ser una verdadera inversión, ya que se pueden reorientar los recursos internos, y poder así influir significativamente en el nivel de competitividad puesto que la organización no se descapitaliza por invertir en infraestructura que no es de su ramo. Además tiene la oportunidad de invertir sus recursos en las propias áreas estratégicas. Un ejemplo de esto y que actualmente se está ocupando en gran escala, es la subcontratación en el área de mensajería ya que si el giro principal de la empresa no es éste, para dar un buen servicio la organización tendría que adquirir vehículos repartidores, y contratar personal para el servicio con los consecuentes gastos. Con una empresa de mensajería adecuada a las necesidades del cliente, el servicio podría salir más barato y efectivo.

Algunos problemas por los cuales las empresa constantemente se ven afectadas son:

- falta de personal capacitado
- recursos insuficientes
- escasez de equipo necesario
- alto costo y tiempo en que se incurre al desarrollar un proyecto en una empresa
- rezago de conocimientos o de equipo tecnológico

⁶³ Material publicado en Web Master Magazine. Monterrey, México. "Proceduría externa de Interfase con clientes. CINTERMEX. Nov/dic 1997. Número 28 Año 5 pp. 26.

- desarrollo de un proyecto no estratégico y a largo plazo
- estructura vertical y poco colaborativa
- necesidad de efficientar procesos

Estos elementos junto con otros provocan que las organizaciones dejan de lado la efectividad que podría tener si se atacaran debidamente. La necesidad de estructuras organizacionales flexibles que puedan asimilar procesos periódicos de crecimiento, de retracción y de reacomodo según las necesidades del mercado, son solucionados con la subcontratación.

Carlos Llano expone al respecto: "no debemos elaborar lo que puede ser hecho por entidades ajenas con menor costo, mayor calidad y menor tiempo. Tales funciones deben ser realizadas por clientes o proveedores contratados por proyectos"⁶⁴

Los resultados y la información que genere una empresa especializada al unir su conocimiento con el conocimiento, la experiencia y los requerimientos de la empresa contratante será más rica en contenido lo que generará mejores aplicaciones y mayor productividad. Inclusive muchas veces el proveedor consigne como resultados del proceso de subcontratación, nuevos productos que se pueden comercializar dando con esto un nuevo valor a la empresa.

Por otro lado el mercado y sus condiciones exigen la cooperación de organizaciones, que antes funcionaban en forma totalmente independiente logrando un buen lugar en el mundo empresarial, para pasar a ser parte de un grupo en el que se conjuntan las diversas actividades y funciones buscando el bien común, esto es organizaciones virtuales.

Hace algunas décadas cada empresa podía sobrevivir sola, produciendo cada elemento o componente de su producto ya que las condiciones del mercado eran diferentes y no exigían el nivel que actualmente son indispensables en cada producto o servicio. Actualmente si no se da esa cooperación entre organizaciones para buscar excelencia y lograr estándares establecidos, las entidades no sobrevivirían.

Las empresas han redefinido sus estructuras como consecuencia de la necesidad de volverse más eficaz y eficiente en un mundo de competitividad, así cambia de poseer una estructura vertical individualista a una horizontal y colaborativa, de estar enfocadas únicamente a las operaciones internas y a la producción, pasa a un enfoque de coordinación interna y con proveedores externos, esto con el fin de lograr sus objetivos.

Además con el giro que constantemente da el mundo de los negocios, el ejecutivo se ve en la necesidad de buscar estrategias empresariales y herramientas para aplicarlas en ellas. Al estar enfocado el negocio al cliente, todos los esfuerzos deben volverse hacia la satisfacción de sus necesidades. El outsourcing puede ayudar en esta labor al volver más eficientes los procesos. Como herramienta empresarial el servicio de subcontratación se

⁶⁴ Llano, Carlos. "La empresa virtual", en Expansión, Julio 1997 pp. 80.

aplica de acuerdo a las necesidades de cada organización. Andrés Pacheco subdirector técnico de GTE Data Services México expone que se pueden identificar cuatro perspectivas globales dentro de las cuales el outsourcing juega un rol importante en la estrategia empresarial⁶⁵:

- **racionalización financiera:** muchas empresas presentan una infraestructura redundante e ineficiente con gran concentración de recursos humanos y de capital en áreas no directamente relacionadas con el giro de la empresa. Si la empresa lograra la reducción de costos y la liberación de capital podría invertirlo en áreas críticas y/o estratégicas del negocio. Mediante la subcontratación se logra este ahorro para reinvertirlo.
- **fortalecimiento de competencias:** en un mercado global y cambiante el cliente es el principal actor, por lo que la empresa necesita el desarrollo de fortalezas competitivas basadas en nuevas competencias requeridas por cambios en los mercados. El Outsourcing viene a funcionar como motor de transformación organizacional, al asumir el rol de catalizador de cambios empresariales al estar motivado por la necesidad de desarrollar nuevas funciones y procesos dentro de la empresa y fortalecer aquellas que actualmente existen para que la empresa logre penetrar rápidamente a nuevos nichos de mercado. También funciona como estrategia de penetración y posicionamiento ya que le permite a la empresa responder rápidamente a cambios en condiciones externas a la vez que ayuda a transformar la organización en las direcciones dictadas por el mercado.
- **adquisición de valor agregado:** las empresas tienden a volcar sus energías a satisfacer al cliente y sus necesidades, lo que le exige a las empresas crear nuevos procesos para satisfacer este objetivo. La estrategia outsourcing puede aplicarse en procesos y funciones cercanos a proveedores y en general todas aquellas sin contacto directo con los clientes, o bien, puede aplicarse en aquellas funciones y procesos que requieran mucha atención y energía diarios en la medida que estos podrían sustraer importantes y escasos recursos humanos y del capital del enfoque al cliente, ahora objetivos estratégicos de la organización. El valor agregado que podría dar el servicio, son los importantes diferenciadores y ventajas competitivas.
- **diseño estratégico de la empresa:** existen empresas que basan su estrategia de negocios en una estructura organizativa primariamente virtual y cuyo objetivo principal es el alcanzar la excelencia y posiciones de liderazgo en el mercado, por medio de la combinación de los mejores proveedores externos en la mayoría de las funciones y procesos que lo componen. La empresa tiende a construirse y reconstruirse según el mercado lo exija recurriendo cada vez a la combinación idónea de producción, distribución y operación del mercado. Aquí es precisamente en donde la subcontratación es justamente la herramienta que se requiere al pasar a materializar o ejecutar el plan de negocios, que es la otra parte que forman las empresas de este tipo: contenido que suministra el plan y la ejecución en el mercado⁶⁶.

⁶⁵ Pacheco, Andrés, "Outsourcing como herramienta de negocio", en Soluciones Avanzadas, Julio 1997, pp 24 a 27.

⁶⁶ Para más referencia, ver el apartado 16 de este capítulo, "La empresa virtual y la subcontratación"

- Adicionando a lo que expone el autor, el cambio organizacional que exige el mercado, es una razón muy poderosa para utilizar esta estrategia. Se debe rediseñar muchos de los procesos que por años se han usado para lograr mantenerse en el gusto de los consumidores. Son muchos los campos que se deben considerar en el marco alrededor de las empresa para realizar un cambio organizacional :
 - medio ambiente
 - mercados
 - tecnología
 - fuerza laboral
 - competencia
 - organización interna
 - elecciones estratégicas

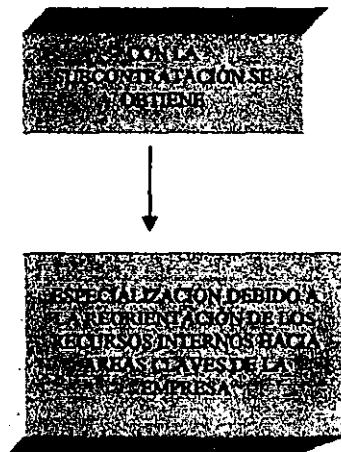
El cambio organizacional involucra desde el medio ambiente, su dinamismo, su comportamiento, hasta las elecciones estratégicas, que involucran prácticas de alto desempeño, una de las cuales puede ser la subcontratación. En una investigación realizada entre los países miembros de la OCDE: Canadá, USA, México, algunos países de Europa, Japón y Australia, se ha concluido que como una práctica común para el cambio organizacional que se ha dado en esta década se dan mayores ligas en forma horizontal entre las empresas que subcontratan⁶⁷.

- La necesidad de reducir costos de operación y transacción, las regulaciones gubernamentales, la necesidad de elasticidad en el volumen de servicios y productos necesitados en un determinado momento, son factores que influyen para pensar en una subcontratación. También la calidad, los plazos de entrega y el precio que son los tres aspectos a considerar, según Yzurriagarro, y que dan soporte a una empresa, determinan la necesidad de subcontratar⁶⁸. A continuación se mencionan en forma sucinta algunas de las razones por las cuales se utiliza la estrategia de subcontratación en la empresa:

⁶⁷ Froylán de Jesús, "Estrategias para el cambio organizacional: una visión de la OCDE", en Estrategia Industrial, México n. 164 pp7.

⁶⁸ Yzurriagarro De la Vega, Angel. Eligiendo al subcontratista. Cómo planificar y conducir exitosamente la relación con su outsourcing. Institute for International Research, Octubre 1994, pp 2 -15

¿POR QUÉ EL OUTSOURCING?
Necesidad de la especialización en las diferentes áreas, departamentos y procesos, ya que cada una de ellas es importante en la empresa
El producto o servicio actual requiere valor agregado ya que el mercado está enfocado en el cliente
La unión es la clave para lograr permanecer en el mercado
Se da la redefinición de la estructura de la empresa, de vertical a horizontal, de operaciones internas a coordinación interna con proveedores externos
Debe buscarse el desarrollo de nuevas funciones y procesos con el máximo de eficiencia y productividad
La globalización exige a cada empresa fortalecer competitividad y rapidez de respuesta
Falta de recursos, económicos, humanos, técnicos u otros.
Reorientar recursos a áreas claves de la organización
Altos costos internos
Necesidad de elasticidad en el volumen de servicios y productos
Regulaciones gubernamentales
La subcontratación es una inversión, no un gasto



9. LA CADENA DEL VALOR Y LA SUBCONTRATACIÓN

El empresario actual consciente de su papel en la organización busca la mejora continua, esto es encontrar errores y aquellos detalles o procesos que los causan, con el fin de eliminarlos y combatir así el problema, proceso que se realiza constantemente en el negocio. La gravitación de éste alrededor de los clientes, el incremento en las presiones competitivas y el cambio tecnológico obligan a las organizaciones a tomar nuevas medidas y nuevas estrategias. Por lo que cada vez más se ve la necesidad de estudiar cada departamento, cada proceso, cada actividad y descomponer una por una de ellas en la empresa para buscar esos pequeños pero grandes detalles que hacen la diferencia entre el rezago y el éxito en un negocio.

Charles Hill afirma que cualquier compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, por lo que para lograr una ventaja competitiva una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación a un precio superior⁶⁹.

Para generar ese valor, se debe hacer uso de muchas técnicas y herramientas, y tomar en cuenta a que actividades se le pueden aplicar con el objetivo de lograr esa ventaja que da un "plus" al producto final. Michael Porter habla de este hecho en su cadena del valor aplicada a la organización la cual expresa: "La cadena del valor descompone a una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. Una empresa logra una ventaja competitiva al llevar a cabo estas actividades estratégicamente importantes en una forma más barata o mejor que sus competidores"⁷⁰.

Hill adecuada y expone esta cadena del valor y diferencia aquellas actividades a las que se le asignan como actividades primarias, las cuales son la esencia de la organización, y tienen que ver con la creación física del producto, éstas son fabricación, marketing, ventas y servicios. Habla también de las actividades secundarias o de apoyo pero también importantes en el proceso, gracias a las cuales se pueden llevar a cabo las actividades primarias, como son la administración, la investigación y desarrollo, los recursos humanos y finalmente la infraestructura. Todas las actividades dan valor a la empresa, sin embargo son las actividades secundarias las responsables de dar más valor a una empresa ya que la eficiencia en cada una de ellas genera, según Porter, eficiencia, calidad en el producto o servicio final, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, por lo tanto valor agregado al producto.

Cada una de estas actividades primarias y secundarias pueden ser trabajadas a través de la subcontratación. Una vez que la empresa realiza el análisis de la cadena del valor y ver las conexiones entre las diferentes partes de la organización y su desempeño, se percata

⁶⁹ Hill, Charles. Administración estratégica. Mc Graw Hill. Colombia, 1995, pp 133

⁷⁰ Porter, Michael. Competitive Advantage. New York, 1994

de que para realizar alguna de estas actividades no cuenta con los recursos necesarios o que requiere mucho tiempo o un costo alto o simplemente que la eficiencia no es tan buena como se desea, se debe pensar en una contratación estratégica de outsourcing para lograrlo. La cadena del valor permite ver cuáles actividades son estratégicas y cuáles no, cuáles dan una ventaja competitiva y cuáles componentes del negocio pueden delegarse a un proveedor⁷¹.

Las actividades que no se consideren primarias en la organización, las cuales se han separado haciendo uso de la cadena del valor, pueden ser asignadas a terceros, es decir a proveedores a través de la subcontratación. Como ya se mencionó con el Outsourcing se pueden lograr abaratar costos, acceder a expertos, obtener mejor calidad en los procesos y por ende en los productos, ahorrar tiempo, en fin, actividades que pueden ayudar a una empresa a lograr el éxito. De esta forma se liberan recursos humanos, técnicos y financieros para enfocarlos a objetivos estratégicos.

Antes de realizar la contratación de servicios, es necesario esa descomposición a la que hace mención los autores. Se debe seguir ese proceso para conocer en cuáles áreas si se debe y en cuáles si se puede realizar la subcontratación y obtener los mejores beneficios. Para realizar este punto es importante hacer ejercicios de benchmarking en la empresa⁷², a nivel de departamento o actividad, a nivel de empresa consigo mismo y con otras.

El valor agregado o plus que se le brinda a un producto o servicio, es una de las diferencias entre una empresa que llega a ser líder en un momento determinado, y una que solamente es otra más en el medio. Cada vez y con más fuerza, el consumidor toma en cuenta los pequeños pero grandes detalles al realizar sus adquisiciones, por lo que se debe conocer exactamente cuáles componentes en la empresa pueden generar ese plus, esa eficiencia requerida, a cuáles procesos se les puede sacar mayor provecho, y con que herramientas hacerlo, es aquí donde entra la subcontratación como una solución viable.

10. BENEFICIOS DE LA SUBCONTRATACIÓN

Que beneficios acarrea una excelente subcontratación? Estos son muchos. Aunque la estrategia de subcontratación empezó a darse con el fin de reducir costos, a fin de cuentas, toda organización realiza la subcontratación con un propósito: aumentar el margen de ganancias, para lo cual se requiere calidad y prestigio. Los gastos más grandes en una empresa no es muchas veces lo que se gasta en un determinado rubro o en una contratación, es más bien en lo que se deja de hacer en el mercado, lo que se deja de competir, lo que se deja de vender.

Expertos dan muchos puntos a favor de la subcontratación. Se mencionarán algunos de ellos:

- acceder a especialistas y compensar la escasez de ellos⁷³

⁷¹ Ver el apartado 12 de este capítulo, "Qué se puede y qué no se puede subcontratar"

⁷² Ver el apartado 17, "Benchmarking y la subcontratación"

⁷³ Mondragón, Alejandro. "Subcontratación", en RED, Mayo 1997, num 80, pp 19

- expectativa de incrementar el desempeño
- mejorar su efectividad en proceso clave del negocio
- reducir costos de operación en forma considerable⁷⁴
- evitar consumo de capital
- controlar costos por tecnología y reducción de tiempo en implementación de sistemas u otros procesos
- reaccionar con rapidez a las adquisiciones
- elevar rendimiento de inversión
- obtención de utilidad competitiva
- reducir el riesgo financiero
- reducción de costos en productos y servicios
- uso innovador de los recursos propios
- buscar agilidad, versatilidad y flexibilidad en las áreas que se subcontratan⁷⁵
- eliminar del desperdicio de recursos
- mejora en el producto y servicio al cliente
- prever que la empresa caiga en obsolescencia
- realizar reducción de personal
- obtener soluciones integrales a un problema dado
- lograr la combinación e integración de la experiencia y conocimientos propios con los de un experto
- dejar en manos de terceros las tareas menos importantes por lo que deja cabida para que el negocio se concentre en tareas más específicas y especializadas de la empresa
- mantener un enfoque estratégico

Según un estudio realizado por la compañía KPMG Business Process Solution el valor del beneficio que se le da al outsourcing en Estados Unidos, es en orden:⁷⁶

- acceso a expertos especializados 76%
- mejoramiento de tecnología 52%
- acortar costos 48%
- conformidad y regulaciones legales 48%
- mejor acceso a información 47%
- permitir a la empresa enfocarse a las principales actividades de la empresa 45%

La subcontratación va dirigida especialmente a aquellas áreas, departamentos o funciones en los cuales la empresa requiere apoyo, lo cual se ha detectado a través del diagnóstico basado en la aplicación de la cadena del valor. Esta hace que los beneficios para cada empresa sean particulares ya que dan soluciones específicas a problemas específicos, no obstante se debe recordar que esta estrategia necesita ser bien desarrollada con bases firmes y con estricto control para lograr lo propuesto.

⁷⁴ idem, pp 20

⁷⁵ idem, pp 20

⁷⁶ Switzer, Jim. Trends in human resources outsourcing, en Management accounting, November, 1997, pp24.

11. ¿EN CUÁLES ÁREAS SE APLICA EL OUTSOURCING?

Una idea que en la década de los 90' pesa en las decisiones empresariales y cada vez va tomando mayor auge, es el hecho de dejar el trabajo de aquellas áreas de la organización que no son la actividad principal de la misma pero que si son de crucial importancia como recursos humanos contabilidad, administración, finanzas, auditorías internas, en manos de alguien especializado, lo que le permite a la compañía voltear sus recursos y energía en áreas que conocen mejor y que pueden explotar más, mientras se perfecciona la dirección de varios procesos internos importantes, las cuales darán más valor a la empresa.

Esto lo expresa muy claramente el Sr Steve Brown, director de desarrollo de Coors Brewing Company al afirmar que "los objetivos de la empresa no es sólo no gastar dinero o reducir costos, es más bien aborrar dinero para gastar dinero, gastar dinero para hacer dinero y hacer dinero para construir el futuro de la empresa"⁷⁷

Por ello la estrategia de subcontratación es un fenómeno que está creciendo rápidamente, ya que el servicio, más que un gasto debe representar una inversión que retribuirá dividendos, aunque quizás no a corto plazo, más bien a mediano y a largo plazo. Este servicio se está aplicando a muchas áreas importantes de la organización:

•Desarrollo tecnológico: esta área se ha delegado a terceras personas debido a la especialización que requiere y al costo de desarrollar y mantener al día este departamento a la dificultad de adquirir paquetes tecnológicos y de adaptarlos a la organización.

•Recursos humanos. Este campo ha tomado auge en las empresa, así lo conforma un estudio reciente conducido por The New York City based American Management Association indica que aproximadamente 75% de las firmas de más de 600 firmas outsourceers que respondieron a su entrevista, realizan al menos una actividad en el área de RH, aunque no total, más bien parcialmente, como en nómina, staff temporal, capacitación y reclutamiento, con lo cual, según el estudio, no solo se bajan precios, sino es la oportunidad de adquirir expertos externos⁷⁸. No obstante la razón principal para hacer subcontratación en esta área es que se le permite a los propios Recursos Humanos enfocar su tiempo y atención en las actividades principales de la compañía por lo que viene a dar más significado al verdadero rol de departamento de Recursos Humanos como guardianes de la organización y de la cultura, dando calidad o estudiando posibles formas de dar más valor a su organización.

•Marketing y publicidad: el área de ventas también está siendo fuertemente delegada a terceros ya que esta función es la ventana hacia el mundo. Según Roz Angel director de George S. May International Co., varios de sus clientes son pequeños y medianos empresarios y necesitan subcontratar esta área para suplementar los esfuerzos de un

⁷⁷ "Outsourcing leadership forum" en www.outsourcing.com/library/9706finam.html

⁷⁸ Dobiles, Geoffrey. "Environmental regulation and international sourcing policies of multinational firms, en Growth and Change, Vol 28 Winter 1997, pp7-23

departamento pequeño de marketing⁷⁹. También la ventas por teléfono y telemarketing están empezando a realizarse a través de este servicio. En el área de distribución, publicidad, la empresa también puede tener un fuerte apoyo para lograr sus expectativas.

•En la función financiera también el outsourcing ha ido creciendo rápidamente. se ha usado ya que reduce costos, incrementa rentabilidad, racionaliza los activos e incrementa el control. Según un estudio realizado por el Outsourcing Institute and Don & Bradstreet, en 1997 el 22% de las contrataciones fue para la función financiera⁸⁰.

•Información tecnológica: en el área de sistemas de información ha sido uno de los departamentos en los que se ha utiliza la subcontratación con más frecuencia, ya que esta área es bastante conflictiva puesto que requiere un alto porcentaje de recursos de la empresa si se desea llevarlo correctamente y no dejarlo caer en obsolescencia. Muchas veces después de haber absorbido una buena tajada de recursos, en equipo, en capacitación del personal, en tiempo hombre y tiempo máquina, el producto deseado llega tarde o con fallas. Don & Bradstreet afirma que un estudio realizado entre 1500 empresarios en Nueva York, la Información Tecnológica alcanzó un 42.8% en 1997⁸¹.

Otro problema es "el consumo de recursos que exige la administración del mismo centro de cómputo, en especial si este va más allá de unas cuantas PCs. Basta una muestra la constante evolución del software y la gran oferta de productos que hacen en esencia lo mismo, exige dedicar tiempo tanto a la distribución de versiones actualizadas de los programas para cada uno de los usuarios, como a supervisar que no se rebase el número de licencias a las que se tiene derecho, evitando caer en la piratería"⁸².

Debido a estos problemas, entre otros muchos que se abordarán en el apartado de "La subcontratación en sistemas" este servicio se ha dado y se sigue contratando en forma notoria en la empresa en general. Es una área difícil de controlar, de mantener actualizada y de obtener los resultados que se desean en el momento que se requieren. Además es importante recordar que para una empresa cuyo giro no es el de venta de informática, el objetivo no es vender sistemas ni información, más bien es usarla al menor costo posible y técnicamente con el último avance.

•Es posible aplicar el servicio de subcontratación en casi todas las áreas de una empresa, otros aspectos en los cuales se han utilizado son

- Seguridad
- Aspectos legales
- Transporte, Mensajería
- Diseño y fabricación
- Contabilidad
- Relaciones públicas

⁷⁹ Outsourcing, en Workforce, January, 1998, pp 42.

⁸⁰ "Getting started with outsourcing" en www.outsourcing.com/getstart/getstar.html.

⁸¹ idem

⁸² Garza, Carlos H. "Outsourcing, ¿obsoleto yo?", en Expansión, Julio 1996 pp 3

Atención a clientes

AREAS EN LAS QUE SE APLICA EL OUTSOURCING	FUNCIONES	VENTAJAS
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina • capacitación • reclutamiento • staff temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos propios se enfocan a áreas estratégicas de la organización y a dar más valor a la misma
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • distribución • transporte • mensajería • publicidad • telemarketing • investigación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • no se invierte en infraestructura • llega a más personas en forma menos costosa • existe mayor seguridad en el resultado
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • labores de oficina • manejo y manipulación de información cotidiana • reestructuración y manejo de información clave para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • representa un soporte estratégico • no se cae en obsolescencia • ahorro de recursos en capacitación, infraestructura, administración • se obtiene precisión en los resultados y a tiempo
DESARROLLO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Aplicación de paquetes tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • La adaptabilidad la realiza el proveedor con las consecuentes ventajas <p>Reducción de costos</p>
FUNCION FINANCIERA	<p>Apalancar inversiones en los diferentes procesos y funciones, en infraestructura, en personal, en nuevos proyectos y proyectos a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce costos en comparación con los costos que la empresa haría si lo hiciera internamente • Permite invertir en el giro propio de la empresa • Elimina inversiones innecesarias • Combina la inversión propia con la del proveedor para bien de la empresa

<p>PROCESOS SECUNDARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONTABILIDAD • SERVICIOS LEGALES • TRANSPORTE Y DISTRIBUCION • ALMACENAJE • SEGURIDAD • ASPECTOS LEGALES • DISEÑO • FABRICACIÓN • CONTABILIDAD • ATENCIÓN A CLIENTES • RELACIONES PUBLICAS 	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor es un especialista en su ramo, por lo que cada función que realiza debe hacerlo de la mejor manera posible • Permite realizar funciones rutinarias en cada aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> • En cada una de los procesos secundarios, el servicio de outsourcing permite la reducción de personal y con ello la eliminación de problemas laborales, también eliminación de problemas fiscales y legales. • El proveedor es especialista en cada uno de ellos por lo que reducirá tiempo y dinero. • Se consigue mayor eficiencia en cada proceso y/o actividad.
--	--	--

-16. QUE SE PUEDE Y QUE NO SE PUEDE SUBCONTRATAR

El temor a perder el control del negocio es una limitante para la subcontratación, sin embargo un arreglo bien hecho entre cliente y proveedor reditua en muchos beneficios sin perder el control o sacrificar algún aspecto estratégico e importante para la organización. Pero no todo se puede delegar. Las áreas estratégicas, esto es, áreas que representen la ventaja competitiva de la empresa, áreas que hallan sido desarrolladas exclusivamente por la empresa y sean su soporte, es decir áreas en las que reside gran parte del éxito de la empresa, no se pueden dar a terceros para que este las maneje a no ser que se tenga un estricto control sobre el proceso, sin embargo no es aconsejable. Las empresas poseen información exclusiva que muchas veces no puede ser revelada, por lo que debe trabajarse estas áreas en forma interna. Las funciones o procesos factibles a subcontratarse son⁸⁵.

⁸⁵ López, Ricardo. "Outsourcing", en AMECOP, Año x. No. 47. Set-oct. 1996. Pp 43

Procesos y funciones factibles a subcontratar

- Áreas no estratégicas
- Áreas con alto costo de operación o de inversión
- Áreas rutinarias o de apoyo
- Áreas relativamente independientes
- Áreas sujetas a mercados rápidamente cambiantes
- Áreas en las cuales es costoso reclutar y capacitar personal
- Áreas con personal variable
- Áreas con tecnología cambiante que requieren inversión constante
- Servicios de apoyo y especializados que requieren investigación de mercados
- Funciones o procesos considerados como la actividad de apoyo secundario
- Áreas con perfiles de trabajo incómodos en larga y reducida escala

Es decir, áreas, procesos y funciones de apoyo como contabilidad, servicios legales, transporte, almacenaje, capacitación, y otros considerados auxiliares o secundarios y que representan economía para el cliente si pueden manejarse mediante la subcontratación, ya que ahí no existe el temor de perder el control de la empresa. También puede contratarse estas áreas a pesar de que los costos relativos con la subcontratación no sean tan bajos pero que se gana otros atributos como son rapidez, especialización, capacitación, calidad, y/o eficiencia. Aquellas áreas o funciones estratégicas o altamente rentables, deben ser trabajadas más bien por la propia compañía

Procesos y funciones que no deben subcontratarse

Planeación estratégica
Finanzas corporativas
Ventaja competitiva
Procesos de calidad
Control de proveedores
Áreas altamente rentables
Mantenimiento de identidad
Procesos y funciones estratégicos

13. ¿HACERLO O CONTRATARLO?

El giro del mercado cada día más exigente en calidad, en tiempo, en creatividad, hacen reflexionar a las empresas sobre las ventajas de hacer internamente sus productos y realizar todos los servicios que implique el desarrollo de su actividad al menos contratar ciertos procesos o bien contratarlos. Las nuevas sociedades outsourcing con sus características, dan una serie de ventajas al cliente, que no poseía la relación tradicional cliente proveedor y que puede convenirle, dependiendo de las características de su empresa. Algunas ventajas de contratar son:

- El cliente se dedica a lo suyo, a su giro, creando valor a su empresa
- Disminución de personal propio y con ello disminución de recursos asignados a capacitación, nómina.
- También reducción de problemas laborales, sindicales y de huelgas.
- Utilización de personal selecto y estrictamente necesario.
- Disminución de la burocracia propia, administración horizontal, por lo tanto se da más flexibilidad en la administración
- Creatividad debido a que al haber personal nuevo para el negocio, se enriquece con nuevas ideas, más creatividad, lo que le inyecta más valor
- La cooperación puede reducir tiempos en diseño de nuevos productos, crear nuevas campañas, etc.

Debido al giro que toma la empresa actual, como el despido masivo de empleados, y a la necesidad de autoemplearse, o al deseo de muchos empresarios de utilizar su

experiencia y conocimientos como asesor o consultor, una buena decisión de la empresa puede ser que algunos de sus gerentes por ejemplo se independicen y den a la compañía algunos servicios externamente que ésta requiera. En el caso de organizaciones en las que hay enormes economías de escala como son las fábricas totalmente automatizadas, no significa una buena decisión el contratar el proceso⁸⁴.

Brian Rothery expone al realizar un análisis de la cuestión fabricar o comprar que deben tomarse varios aspectos en cuenta:⁸⁵

1. **Evaluación del tiempo de la gerencia** que se consume en actividades no centrales, para lo cual se debe hacer una lista de todas las actividades de la compañía y ver cuántas horas realmente se le podrían dedicar al giro de la empresa si se llegara a la subcontratación.
2. **Identificación de destrezas** qué nuevas ideas y destrezas útiles y emprendedoras podrían dar más valor a su negocio.
3. **Identificación de servicios internos:** cuales funciones o procesos internos es posible subcontratar, para lo cual se debe tomar en cuenta muchos aspectos como son qué si se puede y qué no se debe pasar a terceros.
4. **Razones de efectivo y capital** identificar el capital de flujo y sus nuevos usos para estudiar las conveniencias.
5. **Espacio y personal** Quizás si se redujera el personal con que cuenta, estaría reduciéndose el número de locales o edificio, lo que le puede significar un ahorro de recursos o reutilizarlos en algo más ventajoso.
6. **Productos servicios:** Se debe estudiar la posibilidad de generar nuevos productos o servicios con la ayuda del proveedor, o bien la posibilidad de reducirlos y especializarse en algunos.
7. **Estudio de qué tan bien está su compañía operando:** para determinar cómo están operando las diferentes áreas y procesos en la organización al compararlos con otros, sean internos o externos, ejercicios de benchmarking, y de ahí concluir si se necesita o no el servicio.

Otros factores deben tomarse en cuenta antes de tomar una decisión son:

- gastos fijos y de operación de la empresa⁸⁶
- inversiones iniciales y de mantenimiento
- administración y supervisión del procesos
- personal permanente y temporal
- cumplimiento con normas establecidas
- cargas fiscales, laborales y legales.

⁸⁴ Para más información sobre esta la decisión de hacerlo o fabricarlo, ver la sección VII de la propuesta de implementación y control de outsourcing en el siguiente capítulo.

⁸⁵ Rothery, Brian. Outsourcing. Límusa, México, 1996. Pp 31

⁸⁶ Balaña Salvador Agustín. Programa de desarrollo de la subcontratación ¿Hacerlo o Comprarlo? ¿Fabricar o subcontratar?. ONUDI V 91-28701, pp 7-11.

Por otro lado también se debe estudiar cada proceso que se pudiera asignar a terceros y cada componente del mismo. Si fuera un proceso industrial complejo, estudiar que parte del proceso es más rentable para la compañía y cuál más rentable subcontractarlo. Es importante considerar la capacidad con la que cuenta la empresa, si necesita cierto número de piezas y no posee la capacidad necesaria, deberá hacer uso de la subcontratación, para lo cual también se realiza un análisis cuidadoso en términos de rentabilidad, calidad y tiempos. En forma semejante si la empresa fuera de servicios y no cuenta con la infraestructura o personal necesaria.

14. ¿POR QUÉ FRACASA LA ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN?

A pesar de las cualidades de una alianza estratégica outsourcing, no todo es color de rosa en la relación de subcontratación, no sólo se obtienen beneficios si el servicio no está bien fundado y bien definido, diversos desacuerdos surgen en una relación mal fundada. Algunos aspectos que han provocado fracaso en la relación, han sido :

1. **Desconocimiento por parte del cliente de lo que es la estrategia:** muchos empresarios que no tienen suficiente conocimiento de lo que realmente es el servicio, dando por hecho que con esta subcontratación se le resolverán todos los problemas ya que los pasará a otro, a una fuente externa que le resolverá sus dificultades. Esta afirmación no es correcta ya que si bien este servicio si dará solución a problemas específicos, lo hará en coordinación con la compañía misma, a través de un proceso largo, el cual contempla la planeación conjunta y el desarrollo del mismo, lo cual no se da por arte de magia. El sólo hecho de llamarse relación de subcontratación, no elimina los posibles problemas, por lo cual se debe tener cuidado y tomar las medidas necesarias.
2. **La selección incorrecta del proveedor:** aquellas compañías que dieron poca importancia a las referencias y reputación de los outsourcers, o a fundamentar una buena relación cliente-proveedor, fracasaron en las relaciones outsourcing. Al respecto Louis J. De Rose presidente de "De Rose and Associates Inc" aconseja realizar este estudio cuidadosamente y no basarse en preferencias subjetivas o personales o en las ofertas más bajas de costos⁸⁷, más bien considerar la pericia, la técnica, el conocimiento que posea sobre los procesos que la compañía necesita, recursos, la fuerza financiera para soportar el servicio, la compatibilidad con la técnica del cliente, cultura afín, intereses y objetivos estratégicos y legales acorde, entre otros. Muchas veces la contratación del servicio se realiza basándose en costos o recomendaciones mal fundadas por lo que se debe tener cuidado en este rubro. Un proveedor mal escogido genera fracaso y pérdidas en lugar de ganancias.
3. **Falta de comunicación en las relaciones existente entre el contratista y el contratado:** muchos experimentan problemas en la relación como control,

⁸⁷ Alexander, Marcus and David Young, "Strategic outsourcing", en Long Range Planning, February 1996, Vol 29, pp112.

inflexibilidad con las necesidades y los cambios que se necesitan en el negocio, comunicación pobre, sobre dependencia hacia el outsourceer, resistencia interna y muchas veces el primer problema que experimenta con la relación es el hecho de acceder a los datos claves de la empresa, sin antes haber definido claramente este hecho. La relación de subcontratación debe basarse en la confianza y el respeto mutuos, cada organización debe respetarse como entes independiente, pero conociendo que en ese momento son sociedad, cada uno con deberes y derechos.

4. **Contratos mal hechos:** un contrato mal hecho, o que no contemplan todos los elementos que deben incluirse, ocasiona pérdidas importantes en la empresa. En muchas ocasiones en el contrato no se manejan o se es muy vago en cuanto a los servicios que se incluyen en el costo básico del servicio, muchas veces adrede como estrategia de penetración del cliente quien se gana con precios artificialmente bajos para que una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor, empiezan las excepciones a servicios no incluidos y con ello el alza de cargos adicionales. Es por ello que es importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos y los no incluidos en el servicio, los precios, las responsabilidades de cada parte⁸⁸.
5. **Querer obtener beneficios a muy corto plazo:** la empresa que realiza una subcontratación lo hace para obtener beneficios, pero debe quedar claro que los objetivos se deben cumplir en el tiempo señalado o acordado en el contrato y que quizás algunas veces estos se retrasen, dependiendo de muchos factores que se den. El cliente debe ser consciente de este hecho y no obligar el proceso que se sigue y los resultados que se van obteniendo, y en lugar de agilizar u obtener beneficios, se obtengan resultados erróneos siendo el fracaso el resultado de la relación. Las relaciones a largo plazo deben irse ajustando a las necesidades de ambas partes, tarea esta que no es sencilla.
6. **Falta de mecanismos de control:** en una relación outsourcing no basta con la buena voluntad, a pesar de que se supone que quienes entran a una relación de este tipo desean el beneficio mutuo. La evaluación constante es necesaria y ésta debe quedar muy bien clarificada en el contrato, cómo se llevará a cabo la misma, bajo qué parámetros, que acciones se tomarán en caso de que no se de la optimización del servicio, etc. Medir la relación y sus alcances es quizás el punto más difícil de definir en la subcontratación, pero deben darse los parámetros necesarios para que se dé constantemente esa medición de objetivos. No se puede encargar la evaluación a personas que no se encuentren al tanto de cada detalle de lo que se está realizando, más bien esta es una labor de gente inmersa en el proceso, que conoce cada detalle del mismo y que tiene la visión de elaborar instrumentos de medición o evaluación con un fin específico.
7. **Desconocimiento de formas de medición:** Este es quizás el punto más crítico de una relación de subcontratación, ya que la evaluación del desempeño de la relación, sus alcances, sus beneficios, son difíciles de conocer, si no quedan bien estipulados en el

⁸⁸ Ver la sección "Contratos" de la sección X "Implementación, del plan de acción" del capítulo V

contrato. La satisfacción del cliente, aquellos beneficios que espera obtener con la subcontratación, y en cuánto tiempo, cuál es el rendimiento en relación a los costos y muchos otros aspectos que se deben evaluar en un servicio, deben trabajarse bajo lineamientos bien definidos, los cuales hasta ahora han sido poco definidos y precisos. En el capítulo V se dan los parámetros y lineamientos que es necesario considerar para satisfacer este punto, que representa uno de los puntos en una relación, tanto para un proveedor como para un cliente.

8. **Problemas financieros:** según el Outsourcing Institute de New York, en estudios realizados entre compañías que tuvieron éxito en el outsourcing y las que fracasaron en él, ya que sus expectativas de bajar costos o incrementar la calidad y la capacidad de la producción no se dieron, además de las anteriores razones, los problemas financieros fue una de las principales razones de fracaso⁸⁹. La base de costos debe quedar bien definida en el contrato, pero el llegar a un acuerdo financiero es difícil de encontrar. Muchas veces el cliente no conoce a ciencia cierta que es lo que está contratando y el proveedor puede llegar a aprovecharse de esta situación. Otras veces el proveedor da una base de precios para enganchar al cliente y luego a estos se le adiciona una serie de costos que encarecerán el servicio, por lo que si es necesario definir este hecho, sin embargo aunque el punto financiero es muy importante en una subcontratación, no debe ser éste el punto principal o dominante en la discusión al realizar la contratación, ya que los objetivos valiosos podrían perderse en la discusión. Además debe quedar especificado que el precio es solo un elemento en ese momento del costo total y que sobre la marcha los costos por operación y funcionamiento pueden variar.
9. **Equipo de contratación inadecuado:** quién realiza el estudio de posibles proveedores, en cuáles áreas se aplicará, bajo que condiciones, y muchas otras dudas que surgen al pensar en una subcontratación como herramienta estratégica. En las empresas muchas veces quien es asignado para realizar esa labor no es la persona idónea⁹⁰. Se debe recordar que en este tipo de contrataciones, deben cooperar desde las altas esferas hasta los empleados con muy poca participación y todos deben estar enterados de lo que representa el servicio para la empresa. Sin embargo en el proceso de selección y definición de todos los puntos a contratar deben estar involucrados no sólo las altas esferas o los especialistas en finanzas, sino sobre todo los expertos en el tema a delegar.
10. **Aspectos legales:** cuando una relación de subcontratación fracasa y los puntos tratados han quedado legalmente bien definidos en el contrato, puede ser que la relación no traiga mayores consecuencias, pero si esto no ha sido bien definido, no sólo fracasa la relación sino que las pérdidas pueden ser muy importantes, es por esto que debe quedar claro por ejemplo, quien se hará cargo de impuestos, cargas laborales, y otros muchos asunto que se contemplan en la sección contratos.

La estrategia de subcontratación conlleva beneficios pero también puede dejar grandes decepciones y pérdidas a las empresas, a pesar de que exista la experiencia por

⁸⁹ www.outsourcing.mgmt.com/html/redefining-overview.html

⁹⁰ Ver la sección II, "Formación de equipo de trabajo" del capítulo V.

parte del proveedor y un contrato, si este no está bien claro y preciso. Al respecto estudios mencionan se deben tomar en cuenta algunas consideraciones por si acaso se dieran problemas legales⁹¹:

- Buscar un experto consultor de outsourcing e introducirlo al proceso, de ser necesario
- Mantener la seguridad de dejar para la compañía algunas opciones para salir del contrato si es necesario, sin mucha dificultad
- Pactar si se obtendrán los derechos de los resultados desarrollados por el proveedor de subcontratación
- Estudiar cada detalle de los puntos referidos en el contrato antes de empezar la operación

Por su parte la empresa Everest en un estudio realizado en Estados Unidos en 1997⁹², determinó que los más comunes factores que contribuyen al rompimiento de la relación son:

- falta de mecanismos en los contratos para mejorar constantemente los niveles de precios y servicios
- las diferencias de culturas, metas y objetivos
- contratos no muy bien definidos, lo que provoca entre otros, la tentación de una de las partes de aprovecharse de la sociedad
- falta de tiempo de atención brindada a la relación
- un equipo de contratación falto de información sobre lo que se contrata

POR QUÉ FRACASA EL OUTSOURCING
<i>Desconocimiento por parte del cliente de lo que es el servicio</i>
<i>La elección incorrecta del proveedor</i>
<i>Las relaciones existente entre el contratista y el contratado, falta de comunicación:</i>
<i>Contratos mal hechos</i>
<i>Querer obtener beneficios a muy corto plazo</i>
<i>Falta de mecanismos de control</i>
<i>Diferencia de objetivos</i>

⁹¹ "Cultur outsourcing: hurting? We'll help" en Damation, June 1, 1994, pp 23.

⁹² Everest "Outsourcing solutions", en www.outsourcing-solutions.com

<i>Problemas financieros</i>
<i>Problemas legales</i>
<i>Equipo de contratación inadecuado y poco informado</i>
<i>Desconocimiento de formas de medición</i>

15. RIESGOS QUE SE CORREN CON LA SUBCONTRATACIÓN

La relación que tradicionalmente se estableció entre el proveedor y el cliente, era de un servicio específico en la cual cada uno obtenía el mejor provecho para sí. Siempre el proveedor daba lo que el cliente solicitara sin que mediara información confidencial de por medio, a no ser aquella que estuviera estrictamente involucrada en el servicio. Con la subcontratación esto varía y el proveedor se ha convertido en un miembro más de la compañía, literalmente hablando, pero que aunque no lo es realmente, está tan involucrado que conoce muchos aspectos y elementos claves y estratégicos de la empresa. Este hecho da muchas ventajas a la empresa cliente, pero también muchos son los riesgos que se corren si no se tiene cuidado con el proveedor de servicios. Algunos aspectos que deben considerarse, los cuales causan problemas en una relación son:

- robo de ideas por parte del proveedor sobre asuntos propios del cliente⁹³
- confidencialidad e inseguridad
- calidad del producto o servicio del subcontratista
- incremento de precios que dependen del proveedor
- pérdida de talento experto dentro de la compañía
- cambio en el compromiso y estabilidad financiera del subcontratista
- dependencia excesiva
- cambio o giro en el negocio, tecnología, producto o entorno
- consideraciones legales de marca y responsabilidad
- riesgo de pérdida de tiempo en el mercado, es decir pérdida por dejar de estar en el mercado
- pérdida del control del proceso, departamento o función que se ha subcontratado
- no cumplimiento por parte del proveedor de algún aspecto estipulado

Estos aspectos deben tratarse con mucho cuidado y no dejarlos a la deriva ya que de ellos dependen los buenos resultados de la subcontratación. En el contrato debe existir cierta flexibilidad, pero inclusive es necesario que se estipule en que consiste esta flexibilidad, cuándo se puede dar y bajo qué circunstancias.

Algunos aspectos como excesiva dependencia por parte del cliente hacia el proveedor no puede predecirse pero sí revisar constantemente aspectos como a cuál

⁹³ López, Ricardo. "Outsourcing ¿Una palabra de moda o realmente una herramienta competitiva?, en Revista de la Asociación Mexicana del Código de Productos, Año x No 47, Set-oct, 1996, PP 43

información está accedando el proveedor y en qué forma la está utilizando, qué relación tienen con los clientes si es que está en contacto con ellos, y otros aspectos que están explicados en el capítulo siguiente.

La confidencialidad es un factor de riesgo importante en una relación de subcontratación, puesto que si no se tiene el cuidado necesario podría darse pérdida de información de la empresa, o bien robo de ideas, procesos, productos, planeación u otros. El proveedor debe tener un compromiso estable de no divulgación de información, procesos y productos pertenecientes al cliente o que son el resultado del trabajo conjunto o del trabajo del proveedor ya comprometido. Muchas empresas acostumbran a realizar contratos de confidencialidad en los cuales se estipulan los diferentes aspectos que el cliente cree necesitan un cuidado especial, o simplemente por si se diera algún problema o la ruptura de la sociedad, o bien, especificando el rumbo que tomarán esos aspectos al finalizar la relación. En algunos países las leyes contemplan estos aspectos, por ejemplo en el "Secreto Industrial", el cual está estipulado en las leyes mexicanas.

16. LA EMPRESA VIRTUAL Y LA SUBCONTRATACIÓN

A través de la historia la empresa ha dado cambios constantes con el objetivo de buscar mejoras, así se han surgido distintas corrientes, administración por objetivos, la reingeniería, además de distintos conceptos, como el Just Time, la mejora continua, el benchmarking entre otros. La empresa virtual es precisamente una de esas nuevas corrientes que han surgido en esta década cuyo objetivo es lograr un máximo de eficiencia y efectividad, la cual continua extendiéndose y tomando cada vez más auge, debido a sus características y a las ventajas que se le han comprobado.

El concepto de empresa virtual no es como se ha creído erróneamente una organización basada sólo en medios cibernéticos, es más bien una empresa que logra sus objetivos, sin tener necesariamente dentro de su empresa aquellos elementos necesarios para ello. Así lo describió William Davidow en 1995³⁴, también en 1997 lo describe Carlos Llano Cifuentes, "Una empresa virtual es la que produce determinados efectos, no teniendo los elementos que por lo común se necesitan para producirlos"³⁵

Un ejemplo de esto es toda organización que utiliza la estrategia de subcontratación como herramienta para conseguir sus objetivos. Si a través de un estudio interno, la organización decide que para realizar un proceso, servicio o función internamente no cuenta con lo básico o que éste se hará mejor o dará mejores resultados si lo realiza un experto o grupo de expertos en el área, o existe obsolescencia en algún punto, y se realiza la delegación a terceros de éstas, esto provoca que se esté en presencia de una empresa virtual. Expone el mismo autor que en el concepto de empresa virtual cada empresa debe

³⁴ Davidow, William. "The virtual corporation y Nagel Goldan", en AGIL COMPETITORS AND VIRTUAL ORGANIZATIONS. USA, 1995, pp 85

³⁵ Llano, Carlos, "La empresa virtual" en Expansión, Julio 1997 pp. 78

plantearse cuáles operaciones de la cadena de valor agregado han de pertenecerle o estar fuera de ella⁹⁶.

"El acoplamiento de los componentes requeridos para la formación de un producto pasa a tener prevalencia sobre las características específicas de cada uno de sus componentes individuales al igual que la capacidad de crear nuevos productos prevalece sobre la excelencia en la creación de un componente o producto en especial... ya que esta última característica está garantizada con la adherencia de la mayoría de los proveedores a estándares aceptados de producción y prestación de servicios..."⁹⁷

Para aquellas organizaciones que buscan constantemente renovar y estar a la vanguardia, y cuyo objetivo principal es alcanzar la excelencia y por tanto posiciones de liderazgo en el mercado, un medio de hacerlo es a través de la combinación de los mejores proveedores externos en las funciones y procesos que se asignarán a terceros. Pero se debe tomar en cuenta que no basta con terciar, es necesario delegar bien, es decir, encontrar los proveedores adecuados a las necesidades de la empresa, para que la empresa que subcontrata logre los objetivos propuestos.

17. BENCHMARKING Y LA SUBCONTRATACIÓN

Las empresas que aspiren a ser consideradas de primera clase a nivel mundial dentro de la economía contemporánea, tendrán que dominar diferentes disciplinas y herramienta para lograrlo ya que es la manera de ayudar a la organización al determinar los aspectos más importantes en ella para poder llevar a cabo cualquier proceso de mejoramiento continuo.

Según Charles W. Hill cuatro bloques genéricos de formación de ventaja competitiva en la empresa son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente⁹⁸. Para conseguir esos aspectos necesarios en toda buena organización, se debe realizar un trabajo arduo y constante. Una forma de ayudar a lograrlo es a través de observar lo que realizan los demás, compañías reconocidas en el mercado por sus procesos, productos, funciones de desempeño u otros.

En 1982 la compañía Xerox expuso que la diferencia entre el desempeño de esta empresa y los competidores en cuanto costo de producción, costo de operación, precios de venta al por mayor, características del producto y otros, se debía a la implantación del benchmarking, el cual se vio en la obligación de introducir, al reconocer en 1979 que sus competidores japoneses llegaban al mercado a un precio menor, y con menos problemas de calidad y servicio. Fue a partir de entonces cuando la expresión tomó nombre en el mundo empresarial.

⁹⁶ *idem*, pp 80

⁹⁷ Pacheco, Andrés. "Outsourcing como herramienta de negocios, en Soluciones Avanzadas, Julio 1997, pp 24.

⁹⁸ Hill, Charles. Administración estratégica, un enfoque integrado. Mc Graw Hill. Colombia 1995, pp 126.

Se definió entonces que benchmarking es un proceso mediante el cual se puede llegar a entender a los competidores y a cualquier organización separando cada área y comparar las prácticas del propio negocio con las de organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras. Se expone que con este enfoque se deja el estudio más allá del producto o servicio terminado para concentrarse en el proceso, es decir ya no es sólo el qué, lo que se estudia sino el cómo. Es una herramienta que guía a los interesados a analizar el exterior en busca de ideas nuevas, es aprender de los demás.

Michael Spendolini, estudioso del benchmarking en los Estados Unidos en empresas como Xerox, AT&T; Boeing, DEC y Motorola, entre otros, las cuales son practicantes de procesos formales de benchmarking y que han tenido resultados satisfactorios, creó una definición basado en entrevistas que brindaron los expertos de 57 organizaciones:

*"Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"*⁹⁹

Es decir, es analizar, evaluar y comparar procesos para conocer aquellos que puedan ser utilizados de alguna forma en los propios procesos, o bien, ser desechados totalmente. Esta práctica que ha dado resultados asombrosos se ha extendido cada vez y se habla de un benchmarking interno en la organización, como primer paso para volcarse luego al exterior., a otros negocios.

Empieza en los diferentes departamentos de la propia organización para encontrar aquellos procesos de la organización que puedan ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de esta actividad interna es identificar los estándares de desarrollo interno de la organización, además de transferirla a otras partes de la organización.

Cuando una empresa ha realizado subcontratación en alguno o algunos de sus propios departamentos, el realizar benchmarking es una forma de ver cuáles han sido los resultados y si estos han sido acertados, ver en que forma se pueden aplicar a otras áreas. Se pueden conocer también qué aspectos no han sido los óptimos y realizar las modificaciones necesarias para su nueva aplicación.

Si se sigue este proceso, el segundo punto es realizar el benchmarking en empresas que representan la competencia a lo que Spedolini le llama benchmarking competitivo: "Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización, para identificar información específica y compararla con la de la propia organización"¹⁰⁰. Quizás algunas veces las prácticas de la competencia no son las mejores, sin embargo la información es valiosa para tomar la

⁹⁹ Spedolini, Michael. Benchmarking. Norma S.A. Colombia 1995, pp11.

¹⁰⁰ Idem, pp 57.

medidas correctas. Una ventaja de este tipo de benchmarking es que quizás a otras empresas competidoras que hallan realizado el proceso, le interese intercambiar información obtenida y hasta unirse para beneficio mutuo.

Realizar un estudio del rendimiento de otras organizaciones, haciendo uso del benchmarking es indispensable para el logro de lo anterior, y realizar un estudio de este tipo es una forma muy acertada para conocer cómo ha funcionado la subcontratación, en cuales departamentos, áreas o procesos, quienes han sido los proveedores, qué tipo de outsourcing se ha llevado a cabo, por cuánto tiempo y una serie de dudas con las que se encuentra un posible usuario de la estrategia de subcontratación.

Otro tipo de benchmarking que se puede realizar es el que el autor mencionado considera el funcional o genérico: "comprende el estudio de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de la organización que realizará benchmarking, con el objetivos de identificar las mejores prácticas de estas organizaciones que posean reputación en el área." Se utiliza la palabra genérico es decir sin marca, porque el benchmarking se enfoca más en los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una organización en particular.

Se puede someter a este análisis, procesos de trabajo, funciones de apoyo, productos y servicios, procesos estratégicos, desempeño organizacional y todo aquel proceso del que se necesite conocer más. Se puede someter también a estudio, todos los aspectos relacionados con la subcontratación y su desempeño en esos aspectos para conocer los resultados que ha dado la misma en esas organizaciones exitosas y cuáles elementos lo han determinado: su equipo de trabajo, su proveedor, en cuáles áreas, determinar si ha sido en tareas rutinarias o claves en el negocio, quienes han sido los proveedores, funcionalidad del servicio, tiempos, resultados, etc.

Para realizar el benchmarking se debe seguir un proceso. Varios autores hablan de cómo hacerlo para lograr la buena implantación del mismo enmarcando cada uno algunas diferencias. Guillermo Abdel Musik, maestro e investigador del centro de Estudios y Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) afirma que "Cualquier libro sobre el tema, propone una serie de pasos: cuales son las áreas o procesos que quiero comparar, contra quien me voy a comparar y sobre que bases, cuáles van a ser los indicadores y cómo se indicarán los resultados"¹⁰¹. Sin embargo, se puede decir que lo fundamental en el proceso para la implantación del Benchmarking es:

1. Determinar a que se le desea realizar el benchmarking: si es un proceso o producto y dónde se llevará a cabo, internamente, a la competencia, etc.
2. Formar un equipo que trabaje en la implementación del proceso, asignar funciones, introducir herramientas, en fin, definir qué y quién realizará cada función.
3. Recolectar información necesaria, se define cómo serán las fuentes de información, por cuestionario, por observación, bases de datos u otras.

¹⁰¹ Fuller, George. Guía de benchmarking empresarial. Prentice Hall, 1997

4. Realizar la obtención de la información, la cual debe ser muy bien trabajada, ya que pueden darse problemas con las compañías, inclusive problemas legales.
5. Analizar los datos obtenidos y buscar aquellos procesos o productos que se estaban buscando. Inclusive algunas veces se verifica prácticas que no se tenían en mente revisar pero que están ahí con buenos resultados y los cuales también se pueden estudiar.
6. Utilizar la información para corregir aquello que en la propia empresa no funciona óptimamente o incorporar a sus procesos con los debidos ajustes aquello que le pueda funcionar.

"El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinado y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía en comparación con lo mejor de lo mejor"¹⁰². Al realizar una subcontratación se realiza un diagnóstico de la empresa, aquí el benchmarking es una valiosa ayuda en el proceso y un punto base en ello ya que sirve como herramienta en este momento. En México muchas compañías realizan Benchmarking, por ejemplo la empresa de cemento Cemex planeó un sistema de crédito para los pequeños constructores para lo cual realizó el benchmarking sobre los sistemas de crédito y cobranza en las empresas Liverpool y Elektra. Empresas como Bimbo o Domecq han venido cooperando en funciones de apoyo como nómina, contabilidad, entre otras. El Grupo Industrial Aguas Calientes en el cual participan 14 grandes y prestigiosas empresas como Nissan, Motodiesel realizan practicas de Benchmarking entre sus mejores prácticas, con el beneficio de quien lo necesite.

Cuando se realice el benchmarking alrededor de la estrategia de subcontratación, es decir, seguir todos los pasos pero alrededor de la estrategia aplicada, en que cuáles procesos, en cuáles áreas o en cuáles productos han hecho el outsourcing, qué resultados se han obtenido y cuáles empresas lo han hecho, es importante recordar que "El proceso real de buscar información estratégica de manera externa y el compromiso para usar lo que se ha aprendido, son los que en última instancia llevarán a que la empresa se vuelva competitiva"¹⁰³

18. ANTES DE DECIDIRSE POR UNA SUBCONTRATACIÓN EN SU EMPRESA, CONSIDERE ALGUNOS PASOS

El decidirse a realizar una subcontratación en la empresa es una decisión seria la cual conlleva riesgos pero también puede obtenerse una serie de beneficios ya expuestos. Recordar que el outsourcing puede darse en forma total o parcial en cada área por lo que se debe evaluar cada una para determinar si se hace en ella o no y si es así si será total o asignación de alguna parte del proceso o de un proceso. Una serie de pasos debe seguirse

¹⁰² idem, pp suplemento especial

¹⁰³ idem, pp suplemento especial,

antes de la decisión final¹⁰⁴, tomando en cuenta las capacidades, estratégicas, expectativas y recursos de la organización:

I. Realizar un diagnóstico interno y externo para saber con qué se cuenta, para esto se evalúa:

- cada una de las áreas, actividades, funciones y procesos de cada departamento y luego se profundiza en aquellas funciones, que podrían ser candidatos de realizar subcontratación
- las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas en las que crea puede realizar subcontratación.
- qué elementos y recursos posee la empresa para desarrollar la actividad. Verificar si se tienen los recursos internos para hacerlo y si es más rentable que contratarlo, una vez que hayan sido evaluadas las áreas. Recordar que si una empresa: presenta rezago tecnológico, no se cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios, las actividades no estratégicas que realiza la empresa presentan poca efectividad, si el costo o tiempo de las actividades y procesos es relativamente alto, los proyectos a desarrollar son largos, debe realizarse la subcontratación. Tome en cuenta los puntos que se tocan en la sección hacerlo o comprarlo.
- Evaluar las ventajas y desventajas, riesgos y beneficios de la subcontratación
- Evaluar aspectos particulares de cada función
- También se realiza un diagnóstico externo para conocer el entorno de la empresa a nivel regional, nacional e internacional y saber las tendencias venideras, tanto en su giro como en otros y qué repercusiones pudiese dar a la empresa

II. Elaborar un plan de acción para la implantación de la subcontratación, en este se redefinen:

- Definición de objetivos
- Formación del equipo de trabajo
- Definición de planes, tareas y estrategias
- Estudio, selección y negociación con el proveedor
- Servicios a contratar
- Definición de parámetros de seguimiento y control

III. Plan de seguimiento y evaluación de la estrategia aplicada, en la cual se aplican los parámetros de seguimiento y valoración de cada actividad o proceso que se realiza con lo cual se determina si la relación está dando los resultados esperados o está por debajo de lo esperado y tomar las medidas correctivas pertinentes. Se realiza control parcial de cada aspecto.

Para trabajar en esta labor y para cada punto, se recomienda:

- Trabajar en forma conjunta con los gerentes de las áreas no involucradas directamente, para conseguir apoyo en la subcontratación.

¹⁰⁴ Estos pasos se explican ampliamente en el siguiente capítulo en el cual se da una propuesta de implementación y evaluación de la estrategia de subcontratación.

•Armar un buen equipo multidisciplinario para determinar los objetivos del proyecto y asegurar que éste agregue el mayor valor posible al negocio.

•Realizar un programa piloto para que así el plan definitivo pueda ser ajustado y su precio se más bajo antes de que se implemente a mayor escala.

•Si la empresa ha decidido realizar una subcontratación, muchos pasos deben seguirse para que este servicio no choque con la forma en que la compañía ha trabajado tradicionalmente. Un elemento clave en el éxito o fracaso de la misma es el personal con el que se trabaja, el propio y el del proveedor, por lo cual es necesario tomar en cuenta el siguiente apartado:

19. RECURSOS HUMANOS Y EL OUTSOURCING

Una compañía es en buena medida lo que es su personal, desde el accionista mayoritario, presidente y gerente general, hasta la persona que desempeña el puesto más bajo en el organigrama. Se habla que conforme pase el tiempo contrariamente a lo que se cree que las computadoras tomarán la batuta en las organizaciones, cada vez más éstas serán el reflejo de su gente. Así lo afirma Joaquín Peón Escalante, director de la División de Ciencias Económicas-Administrativas de la Universidad Iberoamericana al hacer énfasis en el camino hacia la humanidad de las organizaciones. "Las empresas valdrán por lo que valga su capital pensante y creativo, analítico y sintético. Cualquiera puede comprar la tecnología pero la gente que uno tenga para dirigir y operar es la ola que empujará el futuro"¹⁰⁵.

Otros autores exponen la importancia del recurso humano en cualquier actividad que se emprende, por ejemplo Drucker afirma "nuestra gente es nuestro activo más importante", también Martini expone al referirse al tema "Hay dos elementos que dotan al hombre de ser visto como el factor estratégico de las organizaciones: servicio e información que brindan".

Siendo la aplicación de la subcontratación una estrategia en la organización, es necesario la toma de conciencia de la importancia del factor humano con que se cuenta. Al realizarse la contratación, se debe revisar la forma en que se trabajará, el impacto que éste causará en el personal y demás aspectos que determinan este hecho, por ejemplo si el personal continuarán en su labor, bajo que dirección, cuales serán sus funciones, etc.

Cuando se realiza un outsourcing total, muchas veces el personal de la empresa contratante pasa a ser parte del proveedor, para lo cual se sigue un proceso. Sea así o sea una subcontratación parcial o selectivo en el cual no se da absorción de los recursos humanos, es necesario mantener informados a los miembros de su staff del proceso que está viviendo la organización y hacerlos partícipes del mismo a través de la asignación de

¹⁰⁵ Rosenberg, Dino. "Empresas que han hecho músculo", en *Expansión*, Febrero 1998, pp17

funciones como evaluación, administración u otros. Que no sea solamente el comité formado para trabajar con la relación el que se entere del proceso, sino toda aquella persona que tenga alguna función al respecto, inclusive aquella que sin participar directamente es parte del personal de la organización. Para lograr el éxito con este servicio, la alta gerencia también debe colaborar en reestructurar aquello que sea necesario en la organización, una colaboración interna de todos aquellos que de una forma u otra estén involucrados.

Por otro lado, recordar que el miedo a perder la estabilidad de la cual se ha gozado en una empresa, causa resistencia al cambio y por lo tanto rechazo a los nuevos miembros que trabajarán como proveedores para la empresa, es por ello que se debe trabajar con mucho tacto el acoplamiento entre cliente y proveedor.

20. FACTORES CRÍTICOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN

Muchos aspectos intervienen en una subcontratación y su éxito. Debe quedar muy claro y delimitados algunos aspectos, a pesar de la flexibilidad de la relación. Debe recordarse que el sólo hecho de llamarse relación outsourcing no garantiza el éxito de la misma, y aspectos básicos deben tratarse:

- Es una alianza o sociedad: en la cual la colaboración mutua y desinteresada para cada parte está presente, debe haber objetivos comunes basados en los objetivos del negocio, se comparten riesgos, pero también beneficios, se pretenden mejoras constantes por el bien común y de las organizaciones involucradas. En una alianza siempre se busca fortalecer aquella debilidad que tenga la compañía es por esto que se busca una organización que lo pueda apalancar y cubrir ese punto flojo para lograr los objetivos propuestos.
- El compromiso e involucramiento en el proceso por ambas partes debe ser a nivel ejecutivo y a nivel operativo¹⁰⁶. Es necesario que exista comunicación y colaboración de parte de ambas partes bajo el deseo y la disposición a que la sociedad funcione, para lo cual los altos ejecutivos necesitan estar totalmente convencidos del hecho y dispuestos a colaborar. Se debe recordar que quienes dirigen una empresa, transmiten con su proceder el optimismo o pesimismo a sus colaboradores y la buena disposición para la subcontratación, creará un ambiente adecuada a la misma.
- La subcontratación no puede verse como un experimento, más bien como parte de una estrategia de negocios ya que involucra muchos factores, entre ellos el económico, por lo tanto debe dársele el valor que posee y verlo como una estrategia de negocios y como tal dedicarle los recursos necesarios desde su inicio, madurar la idea, seguir el

¹⁰⁶ "EDS y el outsourcing" en www.eds.com.mx

proceso que requiere para su implantación, estar al tanto de la planeación e implementación de la misma y darle el seguimiento constante a sus resultados.

- Se necesita que exista un conocimiento profundo del negocio por parte del proveedor: no basta con elegir un proveedor por referencias de una empresa cualquiera, más bien es recomendable que ésta se encuentre en el ramo o giro que la empresa a contratar, es decir, el proveedor debe haber desempeñado una labor previa y similar para garantizarse que el servicio a contratar dará los frutos que se requieren. El outsourcer además de conocer explícitamente su negocio, de ser un experto en él, debe conocer también el negocio al que pretende dar servicio y debe darse en él una actitud de entrega e interés por saber cada día más sobre el mismo, con el objetivo de que su labor enriquezca al cliente a partir de sus aportaciones.

21. EL PAPEL DEL CLIENTE Y DEL PROVEEDOR EN UNA RELACIÓN DE SUBCONTRATACIÓN

En la elección adecuada del proveedor radica buena parte del éxito de la sociedad. Para empezar este apartado, se debe recordar que realizar un contrato de este tipo es crear una nueva sociedad con todo lo que esta conlleva. Sociedad, según El Diccionario Enciclopédico Larrouse, es "un grupo de individuos que han puesto algo en común para compartir el beneficio que pueda resultar de ello ..."107. En el caso de sociedad outsourcing además de lo anterior, deben cumplir con ciertas características, algunas de las cuales las considera el Ing. Ricardo López, director de operaciones de CHEP México como básicas108:

- los miembros de la alta gerencia se reúnen en forma regular
- los pagos se relacionan con los resultados del negocio o con un nivel específico de desempeño, más que con volúmenes fijos de trabajo
- un contrato suficientemente amplio de acuerdo a las necesidades del cliente
- revelación mutua de costos y beneficios
- participación de la planeación estratégica del otro
- dificultad para distinguir el personal de cada compañía
- el socio no se selecciona con base en un proceso de concurso competitivo
- cada socio agrega valor en forma real
- cada socio busca formas para reducir los costos totales
- cada compañía debe estar dispuesta a compartir con su socia información privilegiada de la empresa.

Ambas partes deben tener igual cantidad de responsabilidad en la labor que se realiza, deben interactuar respetando lógicamente el hecho de ser dos compañías autónomas, pero con la suficiente confianza y apertura para trabajar en concordancia de intereses. Cada parte posee deberes y derechos.

¹⁰⁷ Larrouse, Diccionario enciclopédico ilustrado, 1998.

¹⁰⁸ López, Ricardo. "Outsourcing", en AMECOP, Setiembre-octubre 1996. Año x No. 47, PP 42

El proveedor tiene el compromiso, según Schuck de¹⁰⁹:

- incrementar la efectividad de la organización
- facilitar el aprendizaje del cliente
- desarrollar compromiso y consenso con la empresa
- implementar asistencia técnica
- proveer consejos y recomendaciones
- efectuar diagnóstico que puedan redefinir el problema
- proveer soluciones a un problema dado
- proveer información requerida
- aportar el conocimiento y enfoque de sus funciones

Por otro lado compromisos del cliente son:

- estar siempre anuente a la relación
- facilitar la información que requiera el proveedor
- aportar el conocimiento y la experiencia de su negocio
- llevar un control estricto del desarrollo de la relación y de los resultados obtenidos
- participar al proveedor de las decisiones que toma la empresa respecto al asunto abordado en la alianza

Es importante que se recuerde que para una perfecta relación la información que manejen las partes debe ser real y confiable, además el cliente deberá poder sugerir cambios en la infraestructura y staff del proveedor, así como en los costos básicos que se manejan, y éste deberá poder hacer sugerencias al subcontratista y su infraestructura.

De no existir una relación bien estructurada, podría darse por ejemplo, que cualquiera de las empresas involucradas vacilaran en mostrar las ganancias técnicas, económicas o de nuevos conocimientos, inclusive podrá darse abuso de la información por parte de alguno de los participantes en el contrato. La empresa que brinda la subcontratación debe estar orientada a lograr los objetivos de la empresa cliente, tiene que vivir el cambio apoyando su socio y ésta a su vez debe cumplir con el compromiso propuesto, trabajar conjuntamente en una alianza.

22. FACTORES AL ELEGIR UN PROVEEDOR

El proveedor debe encontrarse totalmente inmiscuida en la estructura del negocio de la empresa. De ahí la importancia que éste posee ya que de fallar, la sociedad también fallará y los problemas a las que puede llegar el cliente pueden ser fulminantes, por ejemplo pérdida de tiempo de estar en el mercado, de introducción de nuevos productos, siendo este quizás el problema más serio en una organización puesto que un producto o servicio puede ser excelente siempre y cuando esté en el momento y lugar precisos. También se dan otros problemas como frustración al no recibir los éxitos que se esperaban. Algunos factores importantes que se deben tomar en cuenta al elegir un proveedor son:¹¹⁰

¹⁰⁹ Schuck, G. O. en *Industrial Development*, United Kindon, June-Aug. 1991 Vol 60, pp 3

- la experiencia del proveedor en el negocio
- está su gente perfectamente capacitada para realizar el servicio, verificar que las referencias provengan de compañías con necesidades similares a las suyas
- asume los riesgos por el proceso/servicio
- conocimiento del negocio del cliente
- posee capacidad de compromiso de su compensación por resultados
- garantiza seguridad y confidencialidad de la información
- tiene conocimiento de tecnologías que estén a la vanguardia, son sus productos garantizados
- posee prestigio en el mercado, ha realizado este servicio en otras empresas
- cuenta con tecnología de punta
- se compromete para cumplir con lo que se estipula en el contrato, incrementar su eficiencia y reducir costos
- posee capacidad de implementación
- capacidad financiera para realizar el trabajo y estabilidad como empresa
- flexibilidad en la expansión e incorporación de avances tecnológicos
- está dispuesto a tener flexibilidad en el contrato
- capacidad para manejar y reducir riesgos
- le interesa al proveedor su negocio, se interesa en conocer más al respecto para dar respuestas a las necesidades, ajusta su propuesta a la dirección de su negocio
- ofrece el proveedor un valor agregado por el precio que le está pagando
- conoce usted la estrategia que se seguirá en el servicio

No obstante esta descripción, muchas empresas realizan la selección de su proveedor basada en factores que realmente no deberían ser el meollo de la misma, por ejemplo únicamente por el costo del servicio, ya que por este hecho no se contrata a la organización que mejor se adapte a las necesidades del cliente, lo que muchas veces deja el fracaso como resultado. Si bien este rubro es de suma importancia en la organización, no debe manejarse sólo cuestiones monetarias, como se ha dicho antes, debe verse el valor agregado del proveedor y estudiar los posibles proveedores en forma integral. Según un estudio realizado en 1996 por el Instituto outsourcing en USA, el precio fue el factor número 1 para seleccionar al proveedor¹¹⁰. En el capítulo V en el apartado "Selección del proveedor" se dan más detalles al respecto.

22.1 La recontractación del proveedor

Muchas veces el subcontratista decide la conveniencia para su empresa de realizar una subcontratación y se aproxima el fin de un contrato que ya ha estado dándose en la empresa es cuando surgen las interrogantes sobre la conveniencia de extenderlo por más tiempo ó más bien buscar nuevos proveedores. Muchos factores son los que se deben

¹¹⁰ Mondragón, Alejandro. "Subcontratación" en Red, Mayo 1997, Num. 80, pp 29.

¹¹¹ Doblas, Geoffrey. "Environmental regulation and international sourcing policies of multinational firms". Growth and Change, Vol 28 Winter 1997, pp7-23

considerar para extender un contrato, ya que para medir el funcionamiento de la relación, se deben diferenciar dos partes: la medida financiera y la medida técnica o de funcionamiento. Además de los marcados en el apartado anterior, algunos requisitos son:

- se han cumplido o no los objetivos básicos propuestos en un principio
- los intereses de ambas partes han concordado
- la relación ha sido interdependiente
- cuáles son las nuevas condiciones de trabajo, objetivos, tecnología, recursos humanos,
- la relación dio los resultados financieros esperados
- qué contribución aportó al proceso, sus ideas, su buena voluntad para implantar esas ideas generadas por ambas partes, incluyendo iniciativas que afecten sus propios intereses, por ejemplo que este cuente con una "network" que pueda expandir a su cliente para bajar costos o agregar valor al proceso
- que originalidad de ideas ha tenido que hayan contribuido a la organización
- que valor agregado ha agregado a su producto¹¹²

23. UN PROVEEDOR DEBE SER UN CONSULTOR

Al estar las empresas inmiscuidas en un mercado en constante movimiento, donde los gustos de los clientes varían día con día, en la cual el ambiente tecnológico es cada vez más sofisticado, en el que las condiciones macroeconómicas varían y afectan la organización, es decir, en el que hay un sinnúmero de factores que determinan el éxito o el fracaso de la misma, el empresario como eje central de la empresa, el cual se ve acechado por estos elementos, debe no sólo conocer, sino estudiarlos, analizarlos y determinar en lo posible, cómo y en que medida irán a afectar estos aspectos el desempeño de la organización, con el fin de marcar los lineamiento que se deben seguir para lograr la permanencia en el mercado.

Pero lograr el conocimiento y conclusiones sobre la gran gama de aspectos que conforman el entorno de la empresa, es tarea de todos los días y de muchas horas de trabajo, por lo cual el empresario se ve forzado a buscar ayuda en el exterior para recabar esa información que le pueda dar una ventaja sobre su competencia.

Hay algunos procesos que deben adoptar las últimas tendencias para lograr esa ventaja, por ejemplo lo relativo a ventas, distribución y publicidad. Estos campos constantemente presentan variaciones y formas de poder llegar al consumidor de manera más dinámica y atractiva, la interacción con el cliente, etc. Otro ejemplo es lo relativo a la tecnología de la información lo cual posee nuevos conocimientos cada día, también hay nuevas tendencias relativas al área de recursos humanos, finanzas, en general se da redefinición de muchos de los procesos que forman la empresa.

¹¹² Un estudio más detallado de estos aspectos, se dan en el siguiente capítulo.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

Es por ello que se recurre al consultor y a la consultoría y con ello a la subcontratación. Especialmente en el sector servicios, se ve al proveedor como un consultor ya que en el sector industria y manufactura, la mayoría de las veces el servicio es más específico, esto no quiere decir que también no cumpla con esta característica, sino más bien es menosamplio. Pero qué es un consultor?

*"Es una persona que tiene una visión global, está al día y conoce cómo se está moviendo el mercado, y con base en ello crea estrategias y planes de acción para lograr que una empresa consiga la ejecución de objetivos definidos"*¹¹³

Un buen proveedor outsourcing, es una persona o grupo de personas que siendo especialistas en un campo determinado, brindan una ayuda especializada a un cliente, para lo cual deben conocer información propia de la empresa y basado en su propio conocimiento y experiencia realizar un plan estratégico para aplicarlo en la organización y con ello lograr los objetivos planteados. Un proveedor outsourcing pone en práctica lo que se ha planeado, es decir no sólo ve necesidades y crea un plan estratégico, además ejecuta ese plan a corto plazo y plantea respuestas a corto, a mediano y/o a largo plazo, dependiendo de lo estipulado por ambas partes.

Conseguir un lugar importante en el mundo de los negocios no es tarea fácil, muchos son los elementos que intervienen para ello, un buen equipo de recursos humano y tecnológicos, redes y formas de comunicación precisas y reales, dentro y fuera de la empresa, productos novedosos y de magnífica calidad, encontrarse en el momento correcto y en el lugar correcto para estos productos o servicios, formas de llegarle a los clientes de manera clara y agradable, y una serie de requisitos a los cuales se le debe brindar atención y mucho conocimiento.

La consultoría es una respuesta para que estos elementos logren conjuntarse en forma adecuada para lograr las metas propuestas. El Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas así¹¹⁴:

"Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organizaciones, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones"

Se desprende de la definición que brindar una consultoría es no sólo tener al cliente al tanto de lo que ocurre en el mundo de los negocios, sino más bien, dar soluciones a los problemas que se enfrenta y a los que se podría enfrentar eventualmente, con el fin de elevar la rentabilidad de la empresa y mejorar su posición competitiva.

¹¹³ "Consultoría, una revolución para el negocio", en Mundo Ejecutivo, Especial, Marzo 1998, Pp14.

¹¹⁴ Oficina Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas, guía de la profesión. Limusa. México, 1993, pp7.

La consultoría ha revolucionado el mundo empresarial ya que es una herramienta útil y práctica. Cada vez hay nuevas tendencias, por ejemplo se habla de la importancia de empezar una consultoría a nivel del convencimiento de los directivos, es decir buscar ese cambio de mentalidad desde los puestos más altos en la compañía para lograr la mejor medición del desempeño de la organización.

Según expertos en el tema, en México en esta década, se ha dado un fuerte incremento en esta práctica en todas las ramas y cada consultor tiene su propia misión, dependiendo del área que maneje. Por ejemplo la misión de un consultor en mercadotecnia es, según Arturo Huertas, director general de Business Strategic Consultant, dar soluciones sobre dónde están las oportunidades del mercado, qué le hace falta a la organización, qué les sobra, es decir detectar las necesidades a través de la observación y el análisis de los hechos, por ejemplo se puede medir el desempeño de la organización; en sistemas de negocios seleccionar e instalar la tecnología en los sistemas de información conforme a las necesidades de la empresa, y en todos los campos actualmente se está desarrollando el consultor outsourcing

Se da consultoría en el área humana con métodos para organizar, planear, controlar dirigir y superarse en forma personal a los ejecutivos, así como ubicar la productividad de cada persona y área con los objetivos de la alta dirección, para lo cual se recurre a técnicas para desarrollar habilidades gerenciales y directivas. Se dan subcontrataciones en ventas diagnosticando y detectando el problema de la empresa; en servicios financieros; en control de riesgos con el fin de controlar los gastos en este rubro y minimizar las posibilidades de aparición de estas en la compañía. Se brinda asesoría en educación al personal, se dan métodos para mejorar procedimientos en diversas áreas, administración de operaciones.

Por estas razones se dice que un proveedor debe ser un consultor. Necesita llenar las expectativas de la empresa, y no sólo cumplir con lo que se le pide, sino que con base en su experiencia, elaborar planes de acción que repercutan positivamente en la organización, es ver más allá de lo que se le pide para brindar un servicio completo.

Con la consultoría se crean estrategias de negocios con lo que se busca reducir costos operativos, proporcionar productos y servicios de calidad, organizar los recursos humanos, optimizar infraestructura, todo ello busca un sólo objetivo: lograr el aumento de la productividad y el margen de utilidad. Según expertos aunque la asesoría es cara, es el método más efectivo para analizar procesos y reestructurarlos ya que es el resultado es un programa hecho a la medida e cada empresa.

24. CONTRATO DE SUBCONTRATACIÓN U OUTSOURCING

Un contrato para la aplicación de la estrategia outsourcing necesita contener la filosofía de las empresas que a ambas partes les interesa. Debe contener las expectativas, los objetivos y sus metas, la base de costos, la evaluación de desempeño constante, cómo

medir el desarrollo del servicio, en fin, todos los puntos que se crea conveniente para evitar al máximo los inconvenientes y las diferencias. Los parámetros para medir cada aspecto, deben estar muy claros, por lo que "A mayor tiempo y dedicación invertida en la definición del contrato, mayor probabilidad de éxito" manifestó el subdirector de telecomunicaciones de Banorte, Hugo García¹¹⁵. Esta afirmación confirma que el éxito o fracaso de esta tipo especial de alianza radica en buena medida en realizar el contrato en forma adecuada.

No se puede decir que pueda darse un esquema de contrato de outsourcing debido a que estos son muy particulares según la Lic. Elizabeth Zavaleta, gerente de mercadotecnia de la Unidad de Negocios de Servicios Profesionales de HP. Cada cliente desea realizar la subcontratación con un objetivo específico y cada uno también desea poner énfasis en el posible riesgo que más daño pueda hacerle a su compañía. Por ejemplo si para un cliente es de vital importancia en su negocio que el centro de cómputo esté en funcionamiento en todo momento durante el servicio, este hecho puede especificarse en el contrato. Muchos puntos necesitan especificarse, es necesario especificar por ejemplo quien correrá con las pérdidas en el caso de que se caiga un sistema o las máquinas dejen de funcionar por alguna razón, o si estas se compartirán y hasta que grado. Cada detalle importante para la empresa, se especifica, así como el grado de repercusión en el negocio. Es por esto que la sociedad outsourcing es un acuerdo mutuo que se especifica en un contrato.

Todo contrato debe tener varias partes como básicas y de ahí se introducen las que la empresa crea conveniente. Actualmente hay muchos consejeros en este ramo, la cual se puede observar. En el capítulo V en el apartado "Implementación, seguimiento y evaluación de la subcontratación", se explican ampliamente los puntos que aquí se mencionan.

1. Presentación de la empresa, es decir la declaración legal
2. Atributos del proveedor
3. Independencia de las empresas
4. Lugar de trabajo
5. Definición de los objetivos que se desee satisfacer con la creación de esa sociedad o alianza
6. Especificación y cobertura de servicios
7. Equipo a utilizar
8. Recursos humanos requeridos para el servicio
9. Definición de los indicadores de desempeño a controlar"
10. Costos y Honorarios.
11. Políticas de seguridad y confidencialidad
12. Derechos de autor.
13. Vigencia del contrato
14. Incumplimiento de cláusulas
15. Alcance de responsabilidad

¹¹⁵ Rosales, Teresa. "Outsourcing: un desafío con grandes ventajas", en Computerworld, Enero 6-10, 1997, pp E-17

16. Aspectos legales

Flexibilidad en el contrato:

Buena parte del fracaso de muchas relaciones de este tipo, radican en la falta de flexibilidad en el contrato. Se debe recordar que se vive en un mundo cuya única constante es el cambio, por lo que día con día surgen nuevas ideas y perspectivas, para lo cual se debe estar preparado. El cambio en la macroeconomía como devaluaciones de la moneda, inflación, variación de tasas de interés, y en la microeconomía como giro de la empresa y crecimiento de la misma, varía también las relaciones con el proveedor, por lo que el contrato debe tomar en cuenta estos puntos a través de la flexibilidad financiera, tecnológica y operativa para ajustarse a las venideras necesidades.¹¹⁶

1. Flexibilidad financiera: toda transacción debe incorporar, como medio de prevención a situaciones cambiantes, suficiente flexibilidad financiera para adaptarse a las condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente, ya que este es uno de las principales razones por las que se llega a la subcontratación
2. Flexibilidad tecnológica: la calidad tecnológica es indispensable en un buen servicio de subcontratación, especialmente si ésta se da en el área de sistemas o en la de la industria manufacturera. Para evitar problemas causados por la obsolescencia tecnológica, la cual se da muy rápidamente, el contrato de poseer la suficiente flexibilidad para poder incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnología a los servicios prestados.
3. Flexibilidad operativa: debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativos que pueden ocurrir durante el transcurso de la relación es importante que en el contrato se incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos, o hasta la definición de los servicios prestados, lo que permitirá no solo caer en problemas difíciles de resolver, sino en el mejoramiento y eficiencia del servicio.

Un buen plan de transición es también necesario en un contrato, ya que muchos aspectos intervienen, por ejemplo, transición de recursos humanos, de procesos, de infraestructura y otros¹¹⁷. También es necesario que quede claro el derecho de la compañía contratante de buscar otras opciones para proyectos nuevos.

¹¹⁶ Pacheco, Andrés. "Outsourcing como herramienta de negocios", en Soluciones avanzadas, julio, 1997, pp25.

¹¹⁷ Ver apartado de "Transición" en el capítulo V de esta investigación

La dependencia en este tipo de sociedades como alianza es fundamental, sin caer en dependencia ciega. Esto está muy claro en la empresa Barclays Computer Operations (BCO) la cual cuenta con cinco procesos claves para manejar un contrato:¹¹⁸

1. Posee un grupo de usuarios de proveedores que puede ser único en la industria
2. "El 50% de las bonificaciones que se paga al equipo de administración de cuentas que se ocupa del contrato, depende de la satisfacción del cliente.
3. Una cláusula sobre actualización técnica asegura que el 80% de cualquier razón de costo/beneficio por cambios técnicos, se transfiere directamente al cliente.
4. Un sistema de administración total de la calidad que se opera conjuntamente como un esfuerzo de equipo.
5. Opera bajo un arbitraje de péndulo el cual se aplica a cualquier disputa, factura, norma de servicio u otra, esto es una forma de decidir en favor de una parte o de la otra, un arreglo de todo o nada. El arbitraje normal motiva a ambas partes a encontrar una postura extrema a partir de la cual entonces están preparadas para negociar, lo que crea una relación difícil entre los dos. También motiva a una parte a que determine lo que sería su arreglo mínimo y a la otra a poner sobre la mesa su máxima oferta.

Algunas empresas, la mayoría, dependen de su proveedor en cuanto a su producción, a la premura de sus servicios o productos o a cualquier otra circunstancia, por lo que la empresa cliente dan muchas veces dan apoyos extras a los proveedores. Por ejemplo algunas organizaciones dan bonos por buen desempeño. Otros ayudan a comprar maquinaria que el proveedor pudiese necesitar, sobretodo si la relación es de una empresa grande con un proveedor pequeño. Otros dan incentivos extras por reducción de tiempos o por resultados vistos a corta plazo que no se esperaban. Muchas grandes empresas transnacionales brindan apoyo técnico y financiero a sus proveedores que aunque poseen el potencial, no tienen los recursos necesarios para llevar a cabo sus labores.

25. LA SUBCONTRATACIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En un gran número de empresas que actualmente marcan las pautas del consumo a nivel mundial, el área de sistemas es responsable del éxito en el desarrollo de las actividades y como consecuencia del producto de la organización. Esta área debe ser conocedora de los procesos del negocios y de las necesidades internas de la empresa, así como de las posibilidades existentes en el mercado de tecnología de la información y de aquellos productos que puedan brindar alguna mejora en la organización, no sólo para reducir costos, sino para que se propicien los cambios organizacionales.

Desde que las computadoras hicieron su aparición como herramienta importante en el mundo empresarial, el centro de cómputo de las compañías va tomando cada vez más fuerza y casi todas las áreas de la compañía dependen en buena medida de este centro directa o indirectamente. En las grandes compañías este departamento por muchos años ha necesitado una buena tajada de los recursos económicos totales para abastecerse

¹¹⁸ Rothery, Brian. Outsourcing. Limusa, México, 1996, pp 9

adecuadamente y en forma constante mejorar ya que cada día surgen novedades en esta área.

Dentro del campo de la informática se observa un acelerado ritmo de los avances tecnológicos, cada uno abriendo nuevas posibilidades para la empresa, su aplicabilidad se ve en la automatización de las labores de oficina, el manejo de información clave a través de los sistemas, el uso creciente de paquetes tecnológicos empresariales, entre otros, lo cual deja ver la importancia de este campo en la búsqueda del liderazgo empresarial, por lo tanto la necesidad de buscar nuevas y mejores formas de llevar este rubro de la mejor forma posible donde se generen soluciones para cada departamento o área de negocios.

Este sector ha cambiado su estructura de un esquema centralizado enfocado al control de recursos y la eficiencia operativa, a un enfoque cuyo principal objetivo es el servicio efectivo a las diferentes unidades del negocio, utilizando redes y procesamiento mediante los cuales la información este disponible para el empleado que los desee utilizar. Por esto el rol de la informática pasa de ser meramente operativo como se utilizó por muchos años, a un ser un soporte estratégico cada vez más importante dentro de la organización. Pasa de ser un soporte para el buen funcionamiento de los diferentes departamentos, a ser el pilar estratégico de la empresa. Los retos que actualmente posee el mercado como son volatilidad económica, demandas por parte del cliente que cambian constantemente, competencia, exigen una correcta aplicación y administración de los recursos del departamento de Informática. En síntesis la situación que actualmente se da es:



La identificación e implantación de las operaciones tecnológicas que le den a la empresa la flexibilidad y la ventaja competitiva, está en el área de sistemas, también la transformación de una serie de datos sueltos en información relevante y estructurada para

que la organización logre lo anterior. De ahí la importancia de que el personal del departamento de tecnología de la información, conozca plenamente el giro del negocio, además de su especialidad.

Michael Dertouzos director del laboratorio de Ciencias de la computación del MIT en Cambridge, Massachusetts, desde 1994, en su libro "What will be: How the New World of information will change our life" afirma que el mercado de la información influirá en la economía mundial o tendrá algún efecto sobre la misma por un monto de nueve mil billones de dólares en el año 2007¹¹⁹. Esta cifra tan impresionante revela la importancia de los sistemas de información en la empresa actual y futura. Gran parte de la actividad de la organización contemporánea se centra en el área de sistemas.

Por este hecho, la importancia de obtener una ventaja competitiva haciendo uso de la información precisa, necesaria, especializada y aplicada a la empresa particular, se ha hecho uso muy comúnmente de la estrategia de subcontratación en el área de sistema en las organizaciones.

En el sector de cómputo el auge del outsourcing como se conoce hoy día, se inició en 1988 cuando la empresa Kodak recurrió a la contratación de este servicio para el manejo de su infraestructura tecnológica. La empresa no tenía problemas económicos, estaba al ritmo de la vanguardia y contaba con personal altamente capacitado, pero su director decidió deshacerse de esa función que no estaba directamente relacionada con su negocio base, la fabricación de películas fotográficas y productos relacionado¹²⁰. Este precedente lo siguieron muchas otras empresas que sin encontrarse en problemas económicos vieron la ventaja de la contratación con lo cual este concepto empieza a tomar mucha más fuerza.

En 1992 Mc Quillan definió el outsourcing informático como "La utilización de organizaciones de servicios externos que se hagan responsables de todas las funciones de sistemas de información que previamente estaban en manos del área de sistemas de la empresa o que no se desarrollaban"¹²¹.

Sin embargo y como resultado de la evolución del concepto este servicio no sólo se aplica a funciones totales de un departamento, sino que puede contratarse parcialmente en una empresa, para algunas de las partes del área de sistemas o bien para operaciones completas de un centro de cómputo, con ello un costo fijo de la empresa se convierte en un costo variable el cual puede eliminar o incrementar de acuerdo a las posibilidades, a las necesidades o bien, de acuerdo con los resultados que obtiene la organización. Cuando el proveedor no toma totalmente este departamento, sino que toma partes de él, se combina de manera creativa las capacidades de los recursos internos del cliente con la experiencia de un proveedor especializado.

¹¹⁹ Dertouzos, Michael. *What will be: how the new world of information will change our life*. Pp 35

¹²⁰ Cachón, Carolina. "Algo de historia del outsourcing", en *Computerworld*, Marzo 18-22 1996 pp A-30

¹²¹ Mc. Quillan, J. "Doing business Electronically", en *Business Communication Review*, United Kingdom.

No importa cuantos recursos se le dediquen al centro de cómputo, en infraestructura, en maquinaria, en capacitación del personal, en uno o dos años, este estará obsoleto debido al rápido surgimiento de nuevas herramientas y nuevos paquetes, los cuales deben nuevamente adaptarse a las necesidades de la empresa, con la consiguiente capacitación del personal, máquinas con más capacidad, etc. Este es un proceso de nunca acabar, es por lo que en el área de informática la subcontratación ha tenido uno de los desarrollos más fuertes, delegar a un especialista su centro de cómputo.

Conforme avanza el desarrollo de invención de nuevos productos, todas las empresas necesitarán ir tomando alianzas con empresas especialistas ya que por si sola una empresa debería tener una infraestructura muy grande y sumamente compleja para lograr mantenerse a la vanguardia en el mundo cambiante y globalizado que se vive.

Solamente en USA, en 1996 el Instituto outsourcing de Nueva York, estimó que el mercado de esta estrategia en esta actividad alcanzó \$100 000 millones de dólares, con muy buenos resultados por parte de las empresas contratantes¹²². Estos datos confirman que siendo sistemas un campo difícil en la empresa, los resultados que se pueden obtener a través de la subcontratación son los buscados.

Una de las características que incrementan la posibilidad de que una compañía subcontrate, consiste en que posea un alto nivel de integración de datos, entre mayor sea su estandarización mayor será la probabilidad de optar por este servicio. Muchas empresas realizan la subcontratación con ese fin de estandarizar la información, hecho para lo cual también se busca el servicio de outsourcing, lo cual ha dado muy buenos resultados.

Algunas ventajas se obtienen con la subcontratación, algunas de ellas son:

- Consolidación de toda la información de manera más ordenada, precisa, flexible.
- Reducción de costos por reducción del personal interno en sistemas
- Menor necesidad de capacitación
- Es posible la utilización de la infraestructura tecnológica del proveedor
- Reducción de costos por menor necesidad de licencias de software¹²³
- Complementar el personal propio con gente especializada o bien el aseguramiento de que el centro de informática esté en manos de personal técnico y especialista en el área
- Enfocar el personal de esta área, a actividades estratégicas del negocio y a problemas críticos del departamento de Tecnología de la Información
- Acceso a recursos adicionales de Tecnología de la Información, si estos se necesitan, evitándose así los costos permanentes de personal
- Mejor control de los activos de computación y de los costos de administración de los sistemas de la empresa
- Mejora en las operaciones, rendimiento y disponibilidad del departamento
- Los servicios que puede variar de acuerdo con el cambiante mundo empresarial

¹²² Garza, Carlos H. "Obsoleto yo?", en *Expansión*, Julio 3 1996. Pp 109

¹²³ Livingston, D. "Take my system please", en *Systems Integrations*, USA, December 1990 Pp 41

- Generación de nuevos resultados que pueden llegar a negociarse.

Sin embargo es necesario tener mucho cuidado de no dejar en manos del proveedor, información que le corresponde únicamente a la empresa contratante y que resulta muchas veces ser la ventaja competitiva de la organización. Debe estipularse en el contrato que pasará con aquella información que se genere durante el desarrollo de la subcontratación, ya que muchos de sus resultados inclusive pueden comercializarse con otras compañías que así lo requieran.

EDS empresa consultora que tiene sedes en muchas ciudades del mundo expuso en un seminario sobre el tema en 1994 que hay algunos puntos decisivos por los cuales se va introduciendo el outsourcing en las empresa:¹²⁴

- El espacio entre la expectativa de la tecnología de Información y lo que se ha conseguido, es decir, se hacen grandes gastos constantemente en este rubro, sin embargo los resultados obtenidos no son los esperados en relación a la inversión.
- Los recursos humanos, incluyendo altos ejecutivos, muchas veces se ven en la tarea de realizar labores no estratégicas, pero que deben ser pensadas y hechas en forma excelentes ya que son el soporte de la empresa, con lo cual muchas mentes pensantes están invirtiendo su tiempo en tareas que pueden ser hechas por otras personas. Al realizarse contratación de outsourcing el personal asignado a áreas de soporte puede delegarse a áreas estratégicas del negocio y con ello conseguir un valor agregado.
- La conciencia que se ha ido generando en el empresario al ver este servicio como una herramienta que no sólo abarata costo, los cuales pueden variar entre un 20% y un 40%, sino los beneficios que se obtienen al acceder a expertos.

En esta área, en la década de los 80 la subcontratación hacía referencia a la delegación en manos de proveedores externos, mediante la firma de un acuerdo de todas las operaciones del centro de cómputo de una empresa con el objetivo de mantener los niveles de servicio óptimos. Generalmente en este tipo de contratos se transfería las instalaciones y el personal al proveedor, esto es un outsourcing total lo cual se desarrollaba por un tiempo bastante amplio, alrededor de 10 años, por un precio fijo pactado previamente.

En esta década, con el cambio que se da día con día, el empresario siente temor de firmar acuerdos tan largos, dar a terceros su información completa y perder el control de su centro de cómputo, por lo que la actual empresa se está inclinando por un outsourcing parcial, es decir, no tomar todo un centro de cómputo para administrarlo, más bien transferir al proveedor sólo una parte de las operaciones para complementar los recursos propios lo cual se realiza con contratos más cortos menores a 5 años revisados y ajustados constantemente. Esto le permite no perder el control de esta área, pero tener flexibilidad necesaria para adecuarse a nuevos desarrollos técnicos y de negocios.

¹²⁴ANIPCO. "Outsourcing en sistemas de información". Memorias del seminario de abril. México, 1994.

El control de costos es importante en este tipo de outsourcing ya que un buen proveedor le brinda economías de escala, avanzada tecnología y profesionales capacitados a su disposición, además de que la empresa mantenga el control sobre las funciones claves de la Tecnología de la Información.

Sin embargo no todos están de acuerdo en subcontratar el área de sistemas. Michael Dertouzos afirma que la subcontratación en sistemas no debe realizarse en campos estratégicos, únicamente debe utilizarse para labores muy simples o poco importantes en la empresa. Este experto afirma que debido a que los sistemas de información son punto clave en la empresa, que le proporcionan ventaja competitiva, el sistema debe estar enlazado a todas las actividades de la organización. Si se realizan un outsourcing de ello, según Dertouzos, también deberá contratar todos los enlaces¹²⁵.

26. DIFERENCIAS CULTURALES ALREDEDOR DE LA SUBCONTRATACIÓN

Cada sociedad posee su propia cultura, sus propias costumbres, tradiciones, expectativas, etc. Igualmente en el mundo empresarial existen diferencias culturales, costumbres y formas de realizar las cosas. Aquellos conceptos que se aplique en Europa o Estados Unidos de América, podría no poder aplicarse de igual manera en el medio latino, aunque exista un trasfondo semejante.

En cuanto al concepto de subcontratación, también se dan esas diferencias. Según Gabriel Rodríguez director general de SHL Systemhouse "Los diferentes tipos de contratación de servicios de outsourcing, dependen de la cultura. En América Latina el objetivo de los empresarios al hacer uso de este concepto no es tanto la reducción de costos como crear un proyecto de empresas, un 60 % de las empresas buscan mejorar por medio de la subcontratación y un 15% lo hacen para reducir gastos"¹²⁶.

Según David Cervantes encargado del área de subcontratación de Canacindra¹²⁷, en Estados Unidos el concepto se aplica tomando en cuenta una relación netamente monetaria, donde en una selección de proveedor gana el proveedor que mejor dotado esté y que pueda dejar más dinero al cliente. Contrariamente en Europa y Asia se maneja un concepto más de ayuda mutua: un cliente es capaz de invertir en un proveedor potencial aunque este proveedor en ese momento no tenga los recursos económicos o técnicos para realizar un servicio de outsourcing, como lo requiere el cliente, pero que si está potencialmente preparado, dispuesto a aprender y a entrar en una sociedad ganar/ganar.

¹²⁵ Rivera, Laura. "Mirando el futuro", en Computerworld. Julio 14 - 18, Pp G-31.

¹²⁶ Mondragón, Alejandro. "subcontratación", en Red, mayo 1997, Num 80, pp 20

¹²⁷ Entrevista personal con el Físico matemático David Cervantes, encargado del área de subcontratación en la Cámara Nacional de la Industria de la transformación.

26.1 Barreras culturales en Latinoamérica

El ser humano por su naturaleza siente temor ante lo incierto. La expectativa del qué vendrá y cómo afectará los propios intereses es sinónimo de miedo o al menos de cuidado con los acontecimientos futuros. El cambio sin conocer exactamente la forma en que repercutirá en el ser y el hacer del individuo es foco de atención y muchas veces de rechazo a eso nuevo. Daniel Araoz doctor en psicología en la Universidad de Columbia en Nueva York en su libro *Reengineering Yourself* afirma que "...el temor al cambio se da y que este se puede ver como una invitación o como una amenaza"¹²⁸.

Precisamente este sentir se palpa en el empresario latinoamericano. Muchas personas dirigentes de una compañía o de un departamento en ella, sienten que el cambio en lo que se ha realizado por años en la organización, puede traer consecuencias nefastas para la misma, o bien, que puede perder su empleo o su dominio sobre él. Es una actitud muy común entre las personas que no conocen realmente el alcance de una buena subcontratación.

Así lo confirma Víctor López Beltrán coordinador de proyectos de outsourcing de Select-IDC en México, al afirmar que "De acuerdo a nuestra experiencia, los directores de sistemas de las grandes corporaciones en general se oponen al esquema porque consideran que es una fórmula para quitarles su trabajo, lo que no han visto es que en realidad este tipo de planteamiento les permite hacerla quitándose de problemas menores"¹²⁹.

Más adelante afirma este experto que en el caso del mercado mexicano, éste está limitado debido a que hay mucha gente que tienen desconfianza de la subcontratación, de mostrar la nómina, la contabilidad, y otros aspectos de su negocio al terceras personas. A su consideración más del 70% de las empresas en México no creen en la estrategia, sin pensar que ha tenido éxito en otros lugares, se interesan en él, lo conocen y no se deciden a hacerlo, poniendo como pretexto razones propias de la empresa, por ejemplo escasez de recursos o bien capacidad de autosuficiencia de hacerlo y no necesitar a terceros. Otro limitante para el desarrollo de la subcontratación en América Latina, según este experto es el atraso tecnológico en comparación con otros países.

No obstante, este servicio se realiza en muchas empresas latinoamericanas desde hace años. Se ha ido convirtiendo en una herramienta poco a poco que le brinda a quien la contrata la oportunidad de lograr mejor productividad y calidad, competitividad, mejor y más extensa posición en el mercado. Manuel García Lascurain director de GTE DATA Services afirma que "...en Latinoamérica aún no existe una cultura plena con respecto a la subcontratación pues se presenta una actividad defensiva en las organizaciones, que se muestran renuentes a entregar información y parte de su negocio a un tercero"¹³⁰.

¹²⁸ Dieck Assa, Clara. "Auto-reingeniería", en *Cintermex*, Setiembre-Octubre 1996. Año 4 No. 12

¹²⁹ "Outsourcing, una solución sin resolver", en *Soluciones Avanzadas*, Febrero 1998. Año 6 No.54 pp 11

¹³⁰ Mondragón, Alejandro. "Subcontratación", Mayo 1997, pp 18

6.2 Subcontratación en América Latina

A nivel continental la subcontratación se ha extendido especialmente en países como México, Uruguay, Costa Rica, Colombia y Chile en los cuales se han creado una serie de organismos para fomentar la estrategia y para asesorar a quienes deseen participar en las sociedades. Se da en estos organismos los cuales son privados y de gobierno, apoyo financiero y técnico.

Se creó en 1993 ALABSUB, Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación a partir de un programa latinoamericano de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, con el objetivo de contribuir a nivel continental con el desarrollo de la subcontratación¹²¹. Actualmente hay 27 entes a lo largo del continente en esta labor. La asociación posee más de 2200 empresas afiliadas las cuales pueden acceder a nivel internacional los datos de empresas demandantes y oferentes de servicios de outsourcing. También ha ofrecido seminarios de capacitación tanto a clientes, clientes potenciales como a proveedores y posibles proveedores, también ofrece contacto con algunas empresas europeas.

No obstante en Latinoamérica aún la subcontratación no ha tenido la expansión que en otros continentes o que en Estados Unidos. En un seminario ofrecido sobre el tema por el Sr Thomas Wissing experto laboral de la organización Internacional del Trabajo (OIT) se apunta que hay varios factores por lo que sucede esto, especialmente por la falta de apoyo por parte de los gobiernos hacia las empresas que deseen realizar subcontrataciones. Este apoyo necesario de ser en capacitación (dar asistencia técnica a proveedores con ayuda del gobierno como se realiza en Asia); financiera (en capital de riesgo, reducción de trámites); en Investigación (el gobierno otorga incentivos fiscales a las empresas que estén en este régimen); tecnológica (crear institutos de investigación en los cuales trabajen conjuntamente gobierno y participantes en las sociedades, organizar ferias tecnológicas como se realiza en Europa), ofrecer asesoría legal, técnica para la formulación y viabilidad de proyectos, regulaciones para la relación con el fin de que las partes participantes obtengan mutuos beneficios, al igual que los trabajadores en ella¹²².

27. FUTURO DE LA SUBCONTRATACIÓN

Se afirma que actualmente el tamaño de una organización no es tan importante como si lo es el dominio que ésta tenga de las labores que realiza, la especialización en el servicio o producto que ofrece, la calidad, el valor agregado que ofrezca. Por esta razón y como un requisito para continuar en el mercado, se vislumbra un gran futuro a la subcontratación debido a que esta estrategia cada día va siendo más usada por los empresarios como forma de lograr consolidarse en el mercado.

¹²¹ Canacindra, Secofi. Memorias del Seminario "Subcontratación Industrial, integración de cadenas productivas" México D.F. Enero de 1998, pp 63- 66.

¹²² Idem, pp 66- 71.

El fenómeno de esta estrategia está apenas empezando a tomar auge en el mundo y se cree que conforme avance el nuevo milenio, será una de las principales herramientas del mundo empresarial, así lo afirman diferentes compañías:

- la firma de investigación de mercado Gartner Group predice que de los 18 mil millones de dólares que en 1995 se gastaron en contratos de outsourcing en informática, este rubro subirá a más de 42 mil millones en el año 2000¹³³.
- por su parte la empresa G. Reserch predice que para el año 2000 en USA, las empresas harán en ventas contratos de outsourcing por \$282 billones con un crecimiento anual de 20%¹³⁴.
- según la empresa Economist Intelligente Unnit and Anderson Consulting habrá un fuerte incremento para el año 2010, en el uso de subcontrataciones en áreas como telecomunicaciones, Investigación Tecnológica, contabilidad y administración, basado esto en un estudio que realizaron en 350 grandes empresas europeas que muestran que 52% estará haciendo según sus proyecciones outsourcing comparado con el 18% de las que hoy lo hacen en 1998¹³⁵.
- Se espera que para el año 2000 la subcontratación alcance 1.9 mil millones de dólares en México. En México, según expertos, el mercado en sistemas está valuado en 120 millones de dólares anuales, pero potencialmente podría ser de unas seis veces más¹³⁶. Esto podría darse sería posible si se realizaran campañas de información sobre los servicios, difusión junto con resultados obtenidos en otras compañías. Es necesario que se den propuestas concretas sobre los beneficios que se obtendrán ligados a su estructura de costos.

Cada vez más se ve la tendencia en la contratación del servicio de outsourcing a compartir riesgos, el punto clave y que le ha dado más empuje al concepto, es que se da mayor flexibilidad en los contratos con el objetivo de buscar adaptación a los cambios de la época, cambios en los requisitos del consumidor, en la tecnología, en la economía mundial. También se da la tendencia a subcontratar un mayor número de áreas del negocio, tanto de funciones rutinarias y básicas, como de funciones de gran peso en la empresa.

¹³³ "La reingeniería de procesos y la tecnología de la información", en Computerworld, México, Año 18, Num 514, diciembre 5-9, 1997, pp B 10.

¹³⁴ Explore outsourcing "System administration and computer support" en www.capttech.com/products/outsourcing.html.

¹³⁵ English and non-english. Information technology for organizational chang, New Jersey, 1997, pp 58

¹³⁶ Ocampo, Gabriela. "Outsourcing, una solución sin resolver", en Soluciones Avanzadas, Febrero 1998. Año 6 No. 54, pp 10.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIA OUTSOURCING O ESTRATEGIA DE SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO

1. SITUACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO

"Gran parte de la industria mexicana enfrenta problemas de niveles de competitividad, debido entre otros, al rezago tecnológico ..." "... y como una alternativa para superar esta deficiencia se promueve una mayor integración de las pequeñas y medianas empresas, por la vía de la subcontratación, a las cadenas productivas de las grandes empresas..."¹³⁷. Así concibe en México la subcontratación, diferentes entes involucrados en el tema y la política que se sigue en este momento tanto a nivel privado como gubernamental es el apoyo a los empresarios para lograr mayores ofertas y demandas de esta estrategia.

México como país líder en América Latina en materia económica y como parte de un mundo globalizado, también ha adoptado la subcontratación como forma importante del desarrollo de sus empresas, aunque no se ha dado en el grado que lo ha hecho Estados Unidos o Europa, debido, según el Ingeniero Carlos Gutiérrez Ruíz, Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) a tres razones fundamentales¹³⁸:

1. No ha habido una información oportuna a lo largo de muchos años dirigida a los empresarios
2. La carencia de una cultura de cooperación o de asociación en el empresario
3. Desconocimiento de las ventajas productivas, comerciales y competitivas que conlleva.

Sin embargo la subcontratación está presente en México tanto en el sector industrial como en el sector servicio, aunque desgraciadamente ha sido casi sólo a nivel de grandes empresas que se ha dado. Este desarrollo empezó en los años 60 y 70 cuando se daban algunas contrataciones de maquila en México a lo que se le denominaba "service bureau"¹³⁹. Ya en los años 80's se daba servicio de proveeduría externa bajo dos corrientes, la contratación de un servicio en el cual la responsabilidad del personal y resultados estaba a cargo del contratante y por otro lado la contratación en la cual el proveedor era responsable de los resultados, siendo éstas las primeras subcontrataciones.

En la década de los 90's se da un fuerte incremento en compañías especialmente extranjeras que hacen su arribo en el país con una serie de servicios de consultoría, muchos de los cuales ya habían sido implantados en otros países desarrollados. A partir de

¹³⁷ Esta afirmación la realizó el Lic. Antonio Cervera Sandoval, director de promoción de la NAFIN al hablar sobre el financiamiento y apoyo a la subcontratación que esta entidad posee al respecto, en el seminario "Subcontratación industrial, integración de cadenas productivas. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. Enero de 1998.

¹³⁸ Canacindra, Secofi, Memorias del Seminario "Subcontratación industrial, integración de cadenas productivas". Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. 28 Y 29 de enero de 1998. México D.F.

¹³⁹ Garza, Carlos. "Ahí viene el lobo", en Expansión, agosto 13, 1997, pp 124.

adaptando a la estrategia. Micael Cimet presidente y director de EDS en México opina que a partir de 1995 fecha en que se esta compañía dio el primer contrato total de outsourcing, la mentalidad tendió a cambiar en la empresa mexicana¹⁴⁰.

Una de las razones que favoreció la entrada de esta estrategia al país, fue la crisis vivida en 1995 ya que al darse poca demanda y deudas altas, la empresa nacional se dio a la tarea de buscar mecanismos para reducir costos e incrementar la productividad. Así se encontraron otras alternativas de trabajar y de poder adaptarse a las condiciones imperantes en ese momento en el mercado.

No obstante esta opinión no es generalizada. Por ejemplo Ricardo Rendón, siendo gerente corporativo de sistemas de Hojalata y Lámina, Hylsa, en 1996 afirmó que aunque la demanda y oferta de servicios de subcontratación ha aumentado a nivel internacional, en México no se ha registrado una fuerte tendencia hacia la subcontratación de estos servicios, debido a muchos factores, siendo la probablemente la más fuerte, la cultura individual y corporativa mexicana lo que no le permite confiar en terceras personas y poner la información de su negocio en manos de terceros¹⁴¹.

Altos ejecutivos de compañías proveedoras de outsourcing comentan que otro factor que ha impedido que esta alianza se dé con más fuerza en el país, es la poca información que maneja el empresario mexicano sobre el tema. Así lo confirma personal de algunas empresas que dan el servicio en México:

•Directivos del grupo Pissa comentan sobre la falta de confianza del mexicano en el concepto y lo que implica, esto es el respeto mutuo en las ideas de las partes que intervienen en la sociedad y la necesidad de que las aspiraciones de ambos sean comunes de acuerdo con la realidad de las necesidades de ambos¹⁴².

•GTE Data Service habla de la falta de conocimiento del servicio de los posibles usuarios mexicanos, en los niveles gerenciales y directivos, de los beneficios y la ventaja competitiva, las bondades en materia de eficiencia y disminución de costos de operación, que les puede generar la subcontratación de operaciones y más bien la perciben como una pérdida del control¹⁴³.

•La Lic. Elizabeth Zavaleta, gerente de mercadotecnia de la empresa HP que también brinda servicios de outsourcing en el México considera que entre las grandes empresas que trabajan en el país solamente el 30% de ellas son susceptibles de realizar la contratación debido a problemas como desconocimiento de lo que realmente es el servicio. Además comenta la Lic. que el empresario mexicano aún es inmaduro, se puede hablar de un 50% según la Lic., en cuanto a apreciar la subcontratación como una herramienta que le pueda dar ventaja competitiva, y más bien lo ve como una forma de ahorrar dinero¹⁴⁴.

•José Ignacio Lasa, director de sistemas de la NAFIN afirma que en el país se da una situación comúnmente, en el momento de estar decidiendo por una subcontratación en

¹⁴⁰ Mondragón, Alejandro. "Subcontratación", en Red, Mayo 1997, pp22

¹⁴¹ "Outsourcing, Un juego para perdedores?", en Computerworld, mayo 13-17, 1996, pp G- 25. 1996

¹⁴² Catálogo, suplemento especial sobre outsourcing en Soluciones avanzadas México, 1998 pp 31

¹⁴³ idem, pp 26

¹⁴⁴ Entrevista personal con la Lic. Elizabeth Zavaleta, gerente de mercadotecnia de Hewlett Package

el área o por hacerlo con recursos propios, el empresario es muy dado a hacer las cosas muy personalizadas y más bien lo importante es el costo de oportunidad, por lo que parte del problema y del esfuerzo consiste en cambiar la mentalidad de la gente con la que se está trabajando para hacerlo internamente y hacerlo como un logro propio”¹⁴⁵

El servicio de outsourcing se ha desarrollado a nivel mundial especialmente en las grandes compañías las cuales afectadas por problemas como burocracia, costos altos, falta de capacidad productiva y otros, han visto como solución la contratación externa de diferentes servicios. Pero no sólo las grandes empresas se han beneficiado de la subcontratación. Conforme el concepto y la aplicación de este servicio ha ido evolucionando e involucrando en el sector empresarial, va surgiendo la inquietud de pequeños y medianos productores de hacer uso de esta herramienta estratégica para buscar mejoras sustanciales en sus compañías.

Sin embargo y como ya se mencionó antes, la empresa pequeña y mediana en el país, aún no ha empezado a utilizar en gran escala la herramienta de subcontratación debido a muchos puntos. Desconocimiento y desconfianza, como se apuntó en el apartado anterior, actualmente algunas proveedoras de estos servicios son las grandes organizaciones con gran renombre, por lo que sus costos son muy altos. También la falta de planeación en las empresas pequeñas y medianas frena este desarrollo ya que muchas veces no se tienen la información sobre sus activos, y administración en forma ordenada y que pueda ser trabajada por un proveedor. También hay desconocimiento de la forma cómo implantar esta estrategia.

2. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU PAPEL EN LAS ECONOMÍAS MUNDIALES

El sector pequeño y mediano está desarrollándose rápidamente y con un amplio impulso afianzando su importancia a nivel mundial como multiplicadores del empleo y la inversión. Así se corrobora en una investigación realizada por el Instituto de Ingeniería de la UNAM la cual señala la importancia de ese sector el cual posee características propias que lo convierten en mecanismos de alta importancia en la evolución industrial, económica y social¹⁴⁶:

- Su capacidad de regeneración es elevada
- Tiene más flexibilidad que las empresas grandes para adaptarse a condiciones fluctuantes del mercado y a los innovadores procesos de producción.
- Tienen gran capacidad de integrarse en procesos productivos de grandes empresas.
- Su generación de empleos y valor agregado es significativo
- Gastan menor tiempo de maduración en sus proyectos de inversión.

Sin embargo es en este sector donde más problemas se dan, tanto económicos, sociales como administrativos, debido a: escasez de recursos, falta de capacitación del

¹⁴⁵ Gerza, Carlos H. Nafin: la magia del outsourcing”, en *Expansión*, abril 23, 1997, pp 79.

¹⁴⁶ Solleiro, José Luis, López Roberto, Castañón Rosario. Una aproximación de política económica para las medianas y pequeñas empresas frente a la apertura comercial. De Punctum, México, 1997, pp7-8

personal, limitaciones para la formación, consolidación y conservación de cuadros directivos, obsolescencia tecnológica, lo que provoca limitación en la integración dinámica del proceso de globalización.

Antes de estudiar cómo se ha desarrollado la subcontratación en este sector en el país, se hará un pequeño estudio de la situación en general de la pequeña y mediana organización en el país.

3. SITUACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

En México un alto porcentaje de las empresas que operan a nivel nacional son pequeñas y medianas. Del total de las 2 750 413 unidades económicas que se registraron en el censo realizado en 1994 por el INEGI¹⁴⁷, más de 60 mil corresponden a pequeñas y medianas empresas, lo cual provoca que contribuyan en forma muy importante a mantener la estabilidad del país: buena parte del empleo es generado en él, además sirve de enlace de distribución económica hacia los sectores más bajos del país, da soporte a muchas grandes compañías, satisface las necesidades de ciertos sectores de la población y contribuye a incrementar el PIB, entre otros.

En este rubro, un estudio realizado en 1993 dio como resultados que la micro, pequeña y mediana organización en el ramo industrial, aporta el 43% del producto que genera la actividad manufacturera proporcionando el equivalente al 11% del PIB¹⁴⁸.

En el país muchos problemas agobian a las pequeñas y medianas empresas lo cual frenan en gran parte su desarrollo y como consecuencia el desarrollo del país, como son¹⁴⁹:

- Costos de servicios, materias primas, materiales y componentes
- Capacidad de producción ociosa
- Excesivas regulaciones y elevada imposición tributaria
- Apoyos institucionales bajos
- Falta de créditos por no poseer suficientes garantías y avales, así como altas tasas de interés de crédito
- Bajos niveles de organización y gestión
- Baja cultura tecnológica, de cambio y obsolescencia
- Deficiente abasto de insumos, dadas su capacidad de compra
- Carencias de estándares de calidad adecuadas
- Falta de planeación y capacitación
- Restringida participación en el mercado de exportación.
- Poca capacidad de negociación

¹⁴⁷ INEGI. Censo de producción manufacturera, desempleo y personal ocupado hasta 1996, México, 1997.

¹⁴⁸ Sánchez Ugaldé, Fernando. "Acciones a favor de la micro, pequeña y mediana industria en México", en Comercio Exterior, Editorial Comercio Exterior. Junio 1993, Vol 43, Num 6, pp539.

¹⁴⁹ Solleiro, Jose Luis. Una aproximación. Programa para la Modernización y desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas, 1991 - 1994, México, pp 38.

Particularmente desde 1994 este sector empresarial se ha visto afectada por la crisis que se vivió en 1995 y que ha provocado disminución del mercado interno, escasez y alto costo relativo del dinero, obsolescencia tecnológica y sobretodo carteras vencidas¹³⁰. A partir de entonces, el servicio de outsourcing ha tomado más impulso en el país como una forma de salir de la crisis sufrida en las organizaciones.

3. DESARROLLO DE LA SUBCONTRATACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

Según la gerente de mercadotecnia de Hewlett Package en México, algunas de las grandes empresas reconocidas a nivel mundial que están realizando outsourcing, tienen su ojos puestos en las grandes empresas del país por ser este un mercado muy extenso y prometedor, sin embargo, apenas se está empezando a considerar el enfoque de brindar el servicio a las pequeñas y medianas empresa, mercado potencialmente muy importante.

Hay muchas causas para que se dé este hecho, según expertos los costos de una subcontratación son relativamente altos para una empresa pequeña, y en sus directivos y accionistas no existe la conciencia de los beneficios que el servicio les puede dejar, esto debido al desconocimiento que aún se da en el medio empresarial.

Según los Ingenieros Antero Gil Galán Subdirector de Vinculación entre oferentes y demandantes de subcontratación de SECOFI y Oscar Peña subdirector de subcontratación de la Secretaría, la empresa mediana y pequeña presenta fuertes problema para su desarrollo especialmente por falta de capacidad, obsolescencia de equipo y conocimientos, falta de personal especializado, lo cual provoca baja calidad en su producto.

Sin embargo este sector puede aprovechar sus características de fácil adaptabilidad a los cambios de la demanda, amplia cobertura sectorial y territorial, habilidad en la mano de obra, entre otras, si tiene la ayuda de la subcontratación para lograr el desarrollo que potencialmente posee. Hay muchas organizaciones que presentan ineficiencia porque su capacidad productiva está oséosa por falta de asesoría, maquinaria o conocimientos, también hay ineficiencia por falta de capacidad productiva. En ambos casos la subcontratación puede llenar ese vacío existente.

No existen datos a nivel nacional del uso del servicio de outsourcing, ya que esto se maneja mucho a nivel privado, sin embargo en el país esta estrategia empresarial ha venido desarrollándose tanto en el sector productos como en el sector servicio. Es en el sector industrial y como una necesidad del país de encontrar más desarrollo en este ramo, donde se ha impulsado desde 1995, especialmente en la micro, pequeña y mediana empresa. El Gobierno Federal de la República, a través de La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con apoyo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, el Banco Nacional de Comercio Exterior, La Nacional Financiera y algunos organismos empresariales ha implementado el Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI)¹³¹. Los objetivos de este

¹³⁰ NAFIN, "Financiamiento de la pequeña y mediana empresa" en Mercado de valores, Marzo 1997, pp 7

¹³¹ la dirección para acceder a este sistema es: www.secofi-siem.gob.mx

sistema son impulsar el esquema de subcontratación y conformar una red de información para divulgar y consultar las capacidades productivas de los oferentes y demandantes de procesos productivos registrados en el país. Este sistema opera a través de un sistema computarizado interconectado a Internet¹⁵². En él se puede consultar: localización de empresas que cuenten con capacidad disponible para ser subcontratadas, sistemas de calidad, maquinaria y equipo, materias primas, proceso, productos, y servicios que ofrecen o demandan, ubicación geográfica, personal que labora, dictamen general de las empresas, programas de promoción y capacitación sobre la subcontratación tanto a nivel Latinoamericano, como en Europa, Canadá y Estados Unidos.

A través de este sistema se puede localizar empresas que cuenten con capacidad disponible para ser subcontratadas, difundir las ofertas de procesos con capacidad disponible para subcontratar y promover el enlace de ofertas y demandas de procesos productivo. También se les brinda asesoría legal, técnica y administrativa.

Secofi recibe las solicitudes de los oferentes y demandantes de servicios y los remite a las cámaras existentes en el país, las cuales son: CANACINTRA-D.F., CANACINTRA-HIDALGO, Cámara de la industria Metalmeccánica de Guadalajara (CIMBG), Cámara de la Industria de Transformación del Estado de Nuevo León (CAINTRA9, Bolsa de Enlaces de Procesos Industriales de Querétaro (BEPIQ). Estas cámaras también poseen su propia bolsa de subcontratación. En 1997 las bolsas atendieron más de 1000 solicitudes de empresas que deseaban formar parte de una sociedad outsourcing y para 1998 el número aumentó significativamente.

También hay otras instituciones en el país con fines similares, es decir, integrar a las pequeñas y medianas empresas a las cadenas productivas de las grandes empresas, para que éstas logren mayor desarrollo y proyección. Los programas buscan que este sector sea el soporte de grandes compañías:

- La Nacional Financiera (NAFIN) posee un "programa de desarrollo de proveedores" a nivel nacional y estatal con el objetivo de crear y fortalecer redes de proveedores y subcontratistas y atender las necesidades de financiamiento, capacitación y asistencia técnica de la micro, pequeña y mediana empresa¹⁵³. El programa se extiende al fortalecimiento de la actividad a nivel internacional.
- BANCOMEXT también posee un "Programa de apoyo integral para la subcontratación" cuyo objetivo es vincular pequeñas y medianas empresas con las grandes empresas exportadoras. También tiene programas de financiamiento a proveedores a los cuales les brinda asesoría técnica, legal, de aranceles entre otras.
- La CONCAMIN con el apoyo técnico de PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), de ONUDI (organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) y FUNDET (Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en

¹⁵² Información recabada de SECOFI a través de los Ingenieros Antero Gil Galar y Oscar Peña, encargados del sector subcontratación.

¹⁵³ Canacindra, Secofi, Memorias del seminario: "Subcontratación industrial, integración de cadenas productivas", 28 y 29 enero, 1998, pp 46

la Pequeña y Mediana Industria) también posee un "Programa de integración industrial" para apoyar técnica y financieramente los esquemas de subcontratación. A través de él se apoyan iniciativas de integración productiva, desarrolladas por Cámaras empresariales y/o Grupos de empresas.

Continuando con el fortalecimiento de esta estrategia en el país, desde 1982 se crearon dos bolsas de subcontratación en el país, en la ciudad de Irapuato y en Guadalajara bajo el auspicio de La Cámara Metálica de Guadalajara (CIMEG), en 1985 se establece otra bolsa en Chihuahua y en Monterrey, en 1986 se establece la Bolsa del Distrito Federal con el apoyo de CANACINTRA¹⁵⁴, sin embargo estas funcionaban en forma descoordinadas y había poca información al respecto por lo que fue hasta 1990 en que la ONUDI a través de un programa de asistencia técnica planteó la necesidad de fomentar en México la subcontratación.

En 1991 y con el fin de apoyar la integración de cadenas productivas SECOFI incluyó la subcontratación en el sector industrial dentro del programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria de la micro, pequeña y mediana empresa, también se estableció la organización y el fortalecimiento de la Bolsas de Subcontratación¹⁵⁵.

Al no existir datos oficiales sobre porcentaje de empresas que utilizan esta la subcontratación, la autora de esta investigación realizó una serie de entrevistas a empresarios de la pequeña y mediana empresa ubicadas en el Distrito Federal para detectar cuál es el sentir de los empresarios en estos sectores, que opinión les merece la estrategia de subcontratación, si utilizan o han utilizado en su negocio el servicio, con cuáles problemas se han encontrado, temores que les causa su aplicación, áreas en las que la aplicarían, etc.

Como se expuso en la metodología en la sección justificación, se realizó una encuesta en 32 empresarios a nivel directivo y gerencial. Del total de los empresarios entrevistados, 21 conoce lo que es outsourcing o subcontratación y el resto no tienen claro qué representa el servicio y nunca han trabajado con este concepto, por lo que no contestaron otras preguntas, solamente se vio el deseo de conocer sobre el tema. Para dar resultados sobre la encuesta, se tomará a los 21 empresarios que conocen sobre el tema, como el 100%. Anteriormente se apuntó que algunos resultados fueron:

- 44% de los directores o gerentes han estado involucrado de alguna forma en el servicio de subcontratación
- el 56% tienen una buena o excelente opinión sobre el servicio y los resultados obtenidos (halló estado o no involucrado).
- 14 de las 21 personas sienten algún miedo en realizar una subcontratación. En orden de importancia los resultados son, temor a:
 1. Compartir información de la empresa
 2. Revelación mutua de costos y beneficios

¹⁵⁴ Rodríguez Trujillo, Issura, Bautista, Alfonso. La subcontratación, una alternativa para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. México D.F. setiembre 1995 pp 53

¹⁵⁵ SECOFI, Programa para la Modernización y desarrollo de la Industria micro, pequeña y mediana, 1991 - 1994, Febrero, 1991, pp 15 -18.

3. La pérdida de confidencialidad
4. No obtener los resultados esperados
5. Al desconocimiento del proceso de implementación del servicio
6. No conocer cómo evaluar los resultados
7. Forma de seleccionar el proveedor

Otros puntos importantes de comentar que resultaron en las entrevistas fueron:

- Solamente 3 de las empresas que utilizan o han utilizado el servicio actualmente están exportando, 2 hacia Centro América y una hacia Estados Unidos de Norteamérica, dos son del área de prendas de vestir y una es exportación de aluminio.
- Esta encuesta se realizó tanto en el sector servicio como en el sector industrial y dejó ver que los empresarios del sector industrial ven una gran ayuda en la subcontratación y lo ven como una opción bastante buena, sin embargo uno de los problemas que más se apuntó, un 43%, fue desconocimiento en la forma de encontrar un buen proveedor que realizara su labor correctamente sin robar planos, personal o ideas.
- Se apuntó que el área de sistemas es soporte en la empresa, la cual todos tienen aunque sean unas cuantas máquinas, pero casi el 62% de los empresarios creen que esta área puede brindar mayor provecho si se delega a personal capacitado y que no se le ha invertido grandes recursos debido a que se le ha dado mayor prioridad al giro de su empresa.
- También las entrevistas realizadas dejaron ver que un 28.56% está interesado en tener acceso a especialistas a través de la subcontratación y que no tener que cubrir problemas en áreas que no son la base del negocio como falta de personal capacitado, cargas sociales. Este hecho es un fuerte aliciente para buscar la subcontratación.
- Otro resultado importante es el desconocimiento de la forma de evaluar un proveedor en el área de servicios. 6 de las personas entrevistadas, 28.56%, apuntaron desconocer cómo hacerlo y por esto no haberse involucrado nunca en las subcontratación.
- También se vio la disponibilidad de la gente, en un 85% por adoptar medidas, en este caso la estrategia outsourcing, que pueda traerle buenos resultados a la empresa.
- Un punto a lo que si estuvo en desacuerdo 7 de las personas entrevistadas fue en compartir información sobre los resultados económicos obtenidos, más bien, según los entrevistados, se debe compartir información técnica que sea de beneficio y enriquecimiento mutuo.
- Finalmente se dejó ver la desinformación que según los empresarios existe en el país sobre la subcontratación ya que no conocen a ciencia cierta todos los beneficios que puede llevar. Según 12 del total de las 21 personas entrevistadas que si están informadas sobre el asunto, el empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa posee un poco de miedo de tener en su empresa a personas "ajenas" a ella y que pudiese involucrarse en asuntos que no debería. También se habla del temor a no lograr los resultados deseados y por lo tanto del desperdicio de tiempo y dinero invertidos.

Los datos expuestos indican que existe en el medio desconocimiento sobre el tema, lo que provoca que no se vea en forma general, la subcontratación como una herramienta del empresario actual, sin embargo tanto directivos como gerentes, están anuentes a

informarse sobre la estrategia y a aplicarla si ésta puede brindar beneficios ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Se han realizado algunas investigaciones en el sector industrial en manos de Secofi, sobre el apoyo que empresas grandes dan a la pequeña y median empresa proveedora de servicios y productos. Para ejemplificar esto, se expone el apoyo que han brindado las grandes empresas en la industria del calzado y en la industria del vestido a sus proveedores, giros estos de mucha importantes en la economía del país.

1. En la industria del calzado se entrevistó a 15 clientes y a 11 pequeños proveedores, siendo estos los resultados¹⁵⁶:

Apoyo recibido	Porcentaje de proveedores que si reciben apoyo	Porcentaje de clientes que si dan apoyo
Asesoramiento en aseguramiento de calidad	45.5%	73.3%
Asesoramiento en organización de la fábrica	27.3%	60%
Asistencia ad hoc a solución de problemas imprevistos	27.3%	60%
Intercambio de información con regularidad, a nivel de dirección	45.5%	53.3%
Préstamo de medios de producción	18.2%	53.3%
Apoyo a la capacitación del personal	9.1%	40%
Ayuda financiera	0%	20%
Asesoramiento en proyectos de inversión	0%	20%
Asistencia en manutención y reparación	0%	13.3%

En la industria del vestido se entrevistó a 17 proveedores y a 13 clientes, siendo los resultados los siguientes:¹⁵⁷

Apoyo recibido	Porcentaje de proveedores que si reciben apoyo	Porcentaje de clientes que si dan apoyo
Asesoramiento en aseguramiento de calidad	41.2%	84.6%
Asesoramiento en organización de la fábrica	17.6%	84.6%
Asistencia ad hoc a solución de problemas imprevistos	29.4%	76.9%
Intercambio de información con regularidad, a nivel de dirección	0%	69.2%
Préstamo de medios de producción	23.5%	53.3%

¹⁵⁶ Altanberg, Tilman, Bossé darte, Desarrollo y fomento de la subcontratación en México, Berfin editorial, México, 1998, pp59.

¹⁵⁷ Idem, pp 77.

Apoyo a la capacitación del personal	11.8%	53.8%
Ayuda financiera	0%	53.8%
Asesoramiento en proyectos de inversión	0%	38.5%
Asistencia en manutención y reparación	0%	38.5%

4. LA SUBCONTRATACIÓN EN EL ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN MÉXICO

A nivel ejecutivo el tomar decisiones trascendentales para la empresa es cosa de todos los días, y el querer realizar una subcontratación en sistemas de información es sinónimo de incertidumbre sobre cómo funcionará esta si se delega el campo informático a una empresa externa. La idea en este campo, al igual que en otros, es que la subcontratación sea la solución a diversos enigmas en los cuales entra la empresa constantemente y que el proveedor sea socio tecnológico de la empresa, se modernice constantemente y que represente una herramienta clave en la organización, en la cual haya una mutua dependencia y un común beneficio.

En México alrededor del año 1984 surgieron las primeras compañías, a las cuales se le llamaba consultores en informática que daban el servicio de outsourcing en sistemas. Desde entonces el objetivo del servicio ha ido cambiando y se ha ido creado la conciencia de su utilidad, ya no se piensa sólo en ahorrar dinero, más bien se trata de lograr los objetivos de la empresa cliente y buscar soluciones conjuntas.

Un problema que se da en este campo en México es la negativa del gerente de sistemas de incorporar el proveedor a la compañía ya que debido a la falta de información, muchas veces se cree que quien brinda este servicio se convierte automáticamente en un rival que le puede quitar su puesto. El proveedor debe ser realmente un consultor, es un grupo de personas que resuelven problemas que la compañía posee, es decir fortalecer sus debilidades y tratar de perfeccionar lo que ya funciona bien.

En México hay grandes compañías que brindan el servicio de outsourcing, tanto en sistemas como en otros muchos campos empresariales. En sistemas algunas compañías que dan este servicio en sistemas son IBM, Hewlett Packard Empezó a dar este servicio en México hace 4 años, InterVan grupo Pissa, Unisys, GCC de México, Select-IDC, Grupo Siglo, Grupo TEA, Andersen Consulting, Grupo Scanda, Softtek, NCR de Mexico, siendo las tres principales compañías en el país EDS, GTE DATA Services y SHL Systemhouse cuyo principal mercado es el de software y el de redes¹⁵⁸.

Cada una de los proveedores de subcontratación dan un enfoque propio a su servicio. Se da el outsourcing selectivo, es decir, aquel que se da en una parte de una área o proceso, se comparten responsabilidades con los recursos internos de la empresa, este es uno de las propuestas de HP en el país. El Grupo Pissa se enfoca a dos principales variantes de subcontratación: administración de la instalación y subcontratación

¹⁵⁸ Marcela Padua, "Catálogo", Suplemento especial en Soluciones Avanzadas, Julio 1997 pp 30.

transicional, también atiende la subcontratación de nómina y el "facilities Management"¹⁵⁹.

La primer empresa que brindó outsourcing en México es EDS la cual surge con el manejo de sistemas de General Motors en Estados Unidos¹⁶⁰. El primer contrato de outsourcing total que esta compañía llevó a cabo en México fue en 1995 en la empresa Aeroméxico en la cual se logró transicionar con los sistemas de información, la tecnología, los recursos humanos, entre otros¹⁶¹.

En un buen número de empresa mexicanas se ha dado la subcontratación en esta área con buenos resultados. Por ejemplo el subdirector de telecomunicaciones de Banorte Hugo García afirma que gracias a la implementación con HP su proveedor, los resultados fueron inmediatos, se logró la identificación de problemas que no se tenían a la vista, siendo ahora la operación predecible y se cuenta con información en tiempo real. Afirma este alto ejecutivo que antes de la incorporación de una estrategia de subcontratación, se realizaba una labor intensiva en mano de obra, sin una bitácora, sin estadísticas de operaciones, y con una cobertura parcial de horario de atención al público. Luego de analizar lo que requería la institución en este campo, ser tomó la conciencia de la detección automatizada de eventos, el seguimiento y detección de problemas, el monitoreo de todos los dispositivos en la red con la supervisión las 24 horas, contar con el personal necesario, definir expectativas de servicio y presentar recomendaciones¹⁶².

La empresa Sistemas de Philips Mexicana también ha realizado la contratación de outsourcing, por lo cual el área de sistemas de información cuenta con sólo 14 personas, según su director de automatización Francisco Mata Sánchez, quien afirma que la empresa decidió que su mejor estrategia era contratar lo mejor desarrollados por expertos, subcontratar los servicios adecuados técnicos internos, estableciendo acuerdos de soporte tecnológico con profesionales externos para conseguir que los costos de automatización, al contrario de ser una carga para la empresa, fuera una ventaja competitiva¹⁶³.

Se proyecta un crecimiento muy fuerte para los próximos 5 años. Analistas de Select-IDC estimaron que el tamaño del mercado mexicano se triplicará hacia el año 2000. Señala estos expertos que de tomarse en cuenta los procesos que se harán para solucionar el asunto "año 2000" que se realizará a través de la subcontratación, estos números crecerán en forma exponencial¹⁶⁴.

- Grupo Pissa da servicio a Ferrocarriles Nacionales de México, Banco Bilbao Vizcaya y Liverpool

¹⁵⁹ Idem, pp 31

¹⁶⁰ Gabriela Ocampo. "El concepto de GCC en México de Outsourcing", en Soluciones Avanzadas, Febrero 1998. Año 6 No 54. Pp 12

¹⁶¹ Fernández, Joaquín. "Aeroméxico EDS, socios en vuelo", en Expansión, octubre 23, 1996, pp 80.

¹⁶² COMPUTERWORLD. "Outsourcing, un desafío con ventajas". Teresa Rosales. Enero 6 al 10, 1997 pp E-17

¹⁶³ idem, pp E-17

¹⁶⁴ SOLUCIONES AVANZADAS. "Catálogo de proveedores de servicios de outsourcing en México". México, Julio 1997, pp 30

- EDS se encarga del sistema de reservaciones, tarifas, control de boletos, y manejo de sistemas de información en Aeroméxico, también da servicio a otras empresas como el Grupo Nacional Provincial
- GCC de México da servicio a 18 clientes entre los que se encuentran El Nacional Monte de Piedad y el Montepío Rafael Dondé, Clubes Sport City, Encajes Mexicanos, etc¹⁶³
- Select-IDC se especializa en proveer información de mercado, análisis de la industria y planeación estratégica para apoyar a fabricantes, proveedores y usuarios de la Tecnología de la Información y telecomunicaciones¹⁶⁶

Cabe destacar que estas relaciones expuestas de subcontratación se dan en el país entre empresas grandes tanto proveedoras como clientes, ya que se manejan muchos millones de dólares en ellas, sin embargo hay algunas pequeñas medianas y pequeñas que están dando algún tipo de soporte a empresas grandes. De hecho, comenta el Ingeniero Oscar Peña subgerente de subcontratación en SECOFI, que muchas grandes empresas ubicadas en el país, hacen uso de la bolsa de subcontratación para dar soporte a ciertos departamentos.

En el sector de las pequeñas y medianas empresas no se ha dado mucho desarrollo en el área de sistemas debido a varios puntos:

- desconocimiento de los beneficios,
- miedo a la tecnología, problemas financieros
- no todas las empresas pequeñas y medianas poseen un departamento de sistemas y la empresas de este sector dedica pocos recursos al departamento, ahora se está creando en el empresario la conciencia de la importancia de la información en una empresa.

¹⁶³ Ocampo, Gabriela. "El concepto de GCC en México de Outsourcing", en Soluciones Avanzadas, Febrero 1998. Año 6 No 54. Pp 12

¹⁶⁶ idem, pp 10

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA OUTSOURCING DIRIGIDA A EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Después de realizar un estudio sobre el papel que juega en la sociedad la pequeña y mediana empresa, se concluye que:

- Siendo la pequeña y mediana empresa en México y en el mundo, un soporte muy importante para la economía del país, es necesario que éstas utilicen los distintos medios y herramientas con que cuenta la sociedad contemporánea, para mantenerse en el mercado con un buen nivel competitivo y cumpliendo con su papel de ente equilibrado entre las diferentes clases empresariales y sociales.
- La falta de información sobre la estrategia de subcontratación no ha hecho que este servicio proliferara con más fuerza en este sector.
- El desconocimiento sobre el outsourcing, especialmente sobre la forma de implantarlo, darle seguimiento y evaluarlo, provoca desconfianza en el empresario pequeño y mediano.

Por lo cual se deduce que es necesario brindar una propuesta de implementación, seguimiento y control para que el empresario posea una base sobre que trabajar, una guía que lo oriente al empezar un nuevo proyecto, el cual si es llevado de forma correcta, brindará grandes beneficios a la empresa. Debido a esto la autora de este trabajo cree que su mayor aporte en este tema es dar una serie de herramientas que puedan ser utilizadas para tal labor.

La gran constante de esta propuesta en sus tres fases es la evaluación y el seguimiento. Medir o evaluar el servicio de outsourcing durante el desarrollo del mismo, según los empresarios entrevistados y estudiosos de la materia en diferentes instituciones, es el punto más difícil de llevar a cabo ya que son muchos elementos que se deben considerar.

Antes de entrar de lleno en la propuesta, es importante aclarar por qué se le da tanta importancia a la evaluación.

1. LA EVALUACIÓN Y SU IMPORTANCIA

En la vida cotidiana toda actividad que se lleve a cabo debe ser evaluada de alguna forma para conocer si ésta fue acertada o no, si se cumplió con el objetivo propuesto, si trajo algún logro, se recibió recompensa, alguien o algo se benefició del hecho o cualquier otro resultado que se desee verificar. Para ello se realizan una serie de preguntas respecto a los resultados alcanzados o que se desean alcanzar a través de la actividad.

Particularmente en la empresa esa evaluación o exploración sobre aquello que se ha realizado, es de vital importancia ya que ello indica no sólo lo que se ha logrado, sino que da muestras que indican el rumbo que se debe seguir en un proceso del cual es parte la actividad.

Evaluar o medir y comparar son términos que se utilizan algunas veces como sinónimos, y otras veces se diferencian pero que a fin de cuentas indican cómo ha caminado un proceso, en relación a algo previamente establecido, cuál es la magnitud y eficiencia de eso que se está estudiando, que problemas surgen y qué otros se han resuelto. Cada actividad posee sus parámetros de medición o evaluación, por ejemplo para el Ing. Philip B. Crosby, fundador del movimiento de la calidad, la medición de ésta consiste en el "Cumplimiento con los requisitos estipulados"¹⁶³ lo cual puede brindar un camino para hacer mejoras. Así lo estipula el Director General de una empresa manufacturera en Nueva Inglaterra cuando acepta que usó las medidas que regían la empresa sobre El Precio del Incumplimiento de la Calidad para calcular las contribuciones que éstas daban en cuanto al problema del ausentismo, del costo en la manufactura, de los retrasos en las cuentas por cobrar, entre otros.

Otro ejemplo son los índices que revelan la satisfacción del cliente, lo cual lo toman muchas empresas para medir su efectividad y continuar el rumbo establecido o realizar cambios que favorezcan las utilidades del negocio. Una empresa norteamericana de mantenimiento industrial tomó como parámetros las entregas programadas a tiempo, lo que provocó que esta empresa doblara sus esfuerzos por realizar esta labor acorde con lo programado.

La medida de la productividad, es decir la relación entre la producción total y los insumos totales, o bien, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos¹⁶⁶, es un ejemplo de medición necesaria para la empresa, sin embargo esto no siempre es fácil de llevar a cabo. Para una empresa que período tras período realiza el mismo artículo o brinda el mismo servicio, la medición es algo relativamente sencillo, sin embargo para una empresa que constantemente diversifica o brinda servicios no tan regulares, éste se vuelve un poco más tedioso, por lo que se debe hacer uso de otros parámetros.

A nivel nacional también el gobierno tiene establecidas una serie de mediciones para conocer el rumbo o la dinámica de diversos sectores del país, por ejemplo de su economía, para saber el funcionamiento y desarrollo de los diferentes sectores económicos. Así determina el Producto Nacional Bruto (PNB) para saber cuál es la suma monetaria de todos los bienes y servicios de demanda final producidos por la sociedad en un período determinado, o bien, determina el Ingreso Nacional (IN) para medir el costo de los factores

¹⁶³ Romero Rá Javier, "Midiendo la calidad y sus resultados", en *Management Today* en español, Calidad total, noviembre 1994, pp 7.

¹⁶⁶ Bain, David. *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. Mc Graw-Hill, México 1992, pp 47

de la producción que participan en la producción de bienes y servicios¹⁶⁷. No importa cuales, pero cada proceso que se lleva a cabo, según la actividad en la que se desarrolle, tiene su propia medición o evaluación.

Cada una de ellas tiene instrumentos de evaluación, así por ejemplo en una universidad un instrumento de medición puede ser el resultado de una práctica de laboratorio, o el reporte de una empresa en la cual el estudiante ha realizado servicio social. En una empresa el instrumento puede ser una encuesta a clientes o una opinión solicitada a los empleados sobre determinado rubro. Puede darse una serie de mediciones propias de la empresa como son rentabilidad, eficiencia, utilidades recibidas, etc.

Pero qué es evaluar y que es medir?

Medir es asignar un número, sea por longitud, extensión, capacidad, volumen, fuerza o cualquier otro aspecto, en comparación con algo. Evaluar es un concepto más amplio, es además de medir, valor o atribuir un valor a algo o a alguien, sin que necesariamente exista un número determinado, por ejemplo estimar los conocimientos de un alumno. No siempre se puede medir, pero siempre se puede evaluar, es decir siempre es posible dar una evaluación ya sea en forma cuantitativa o cualitativa.

Cuando se planea algo, se debe también tomar en cuenta la planificación de la evaluación y con ello los instrumentos necesarios para llevarla a cabo. Se debe recordar varios puntos alrededor de la evaluación o medición:

1. Debe estar en concordancia con los objetivos propuestos, las actividades que se desarrollan y los recursos utilizados.
2. Las actividades para evaluar deben centrarse en los resultados y no en la evaluación en si, es decir, no es medir la actividad por si misma, sino enfocar la atención en los procesos de trabajo en términos de los resultados que la organización trata de alcanzar.
3. Es importante que esta medición no sea tan amplia y general que no brinde información útil para conocer dónde, cómo o cuál puede ser el problema.
4. Deben ser suficientes, pero no excesivas, para que quien las consulta no se pierda con la saturación de información
5. La información recabada debe llegar a todas las personas inmersas en el proceso
6. La evaluación en todo proceso debe ser constante, sin embargo como lo expone el pedagogo Jaume Sarramona "...este no es el objetivo principal del proceso, sino el elemento que permite llevar el control y la optimización del mismo"¹⁶⁸. El proceso de medición brinda la información necesaria para continuar por el camino ya establecido, para reforzar áreas necesarias o para tomar medidas correctivas si es del caso, por lo cual es necesario que esté muy bien diseñado acorde con las necesidades y además se realice continuamente.

Los procesos de medición muchas veces molestan a quienes se los practican, de hecho muchas empresas no llevan a cabo estos procesos, algunas veces quizás por el temor de lo que encontrarán, otras veces por el miedo de algunos directivos de ser evaluados y en

¹⁶⁷ Méndez Morales José. Fundamentos de economía. Mc Graw Hill México, Fuentes Impresoras, S.A. 1995.

¹⁶⁸ Sarramona, Jaume Fundamentos de educación Ed Casc, Barcelona 1991

una gran mayoría por creer que esto es tiempo y dinero perdido, sin embargo la medición permite que con base en ella, se formen planes de mejora para el surgimiento de un proceso o actividad.

El sistema de evaluación en una empresa debe ser importante para todas las personas que de alguna forma tengan que ver en el proceso: empleados, directivos, proveedores y otros que se vean afectados directa o indirectamente a ello, sin embargo es necesario que exista una persona o equipo de personas encargadas de planear y desarrollar las mediciones y sobre todo de evaluar los efectos que conllevan.

No se puede encargar la evaluación a personas que no se encuentren al tanto de cada detalle de lo que se está realizando, más bien esta es una labor de gente inmersa en el proceso, que conoce cada detalle del mismo y que tiene la visión de elaborar instrumentos de medición o evaluación con un fin específico.

2. EL OUTSOURCING Y SU EVALUACIÓN

Es necesario recordar que el outsourcing también llamado servicio de subcontratación, es un servicio estratégico que una empresa contrata como parte de una planeación integral la cual brindará al negocio diversos beneficios, dependiendo de los objetivos trazados. Como toda actividad realizada, ésta también debe medirse o evaluarse. Este servicio no siempre se mide fácilmente y en este apartado se pretende dar un instrumento que puede servir para la evaluación del , antes de su implementación y durante el mismo.

Se dan varios casos de subcontratación y cada uno se evalúa de diferente manera:

1. El más sencillo de controlar es cuando se pretende que una empresa, llamada empresa proveedora, se encargue de realizar en su propio negocio y con sus propios recursos, el servicio de outsourcing, por ejemplo una pieza industrial. En este caso y ya que con anterioridad se han dado las especificaciones y diseños de cantidad, tamaños, calidad, materiales, y cualquier otra especificación necesario para la buena hechura de la misma, en una pieza entregada, el control es inmediato puesto que si la misma no cumple con algún requisito de los expuestos, sea de índole de calidad, incumplimiento de tiempo, de precisión o cualquier otro, el servicio es defectuoso y se recurre "al castigo" estipulado en el contrato. Esto también se aplica a servicios específicos por ejemplo la contabilidad de un cliente que es delegada al proveedor el cual la realiza en sus oficinas, con sus recursos, y teniendo internamente el control de sus activos.
2. Si el servicio es de índole manufacturero pero en las instalaciones de la empresa contratante, con recursos del cliente, si debe controlarse no sólo que el proveedor realice correctamente el producto, lo cual es más o menos sencillo de evaluar, como se expuso en el punto anterior, sino que es necesario controlar tiempos, uso de infraestructura, involucrar recursos humanos, y muchos otros elementos que se ven

incluidos en el servicio. En este caso se puede hacer uso del instrumento de medición que se expone más adelante.

3. Si el servicio de proveeduría se realiza en el sector servicio, sea en un outsourcing total, es decir el manejo total por ejemplo de un centro de cómputo o la administración de una área en el negocio, o servicio de vigilancia, o bien, o sea un outsourcing selectivo, esto es aquel servicio en el cual el proveedor trabaja en forma conjunta y/o coordinada con el personal propio de la empresa cliente; es un poco más complicado el control del mismo, ya que se deben ver aspectos como:
 - objetivos cumplidos
 - calidad del servicio
 - tiempos de entrega
 - uso de infraestructura
 - costos de mantenimiento
 - personal
 - gastos fijos involucrados y otros.

También es necesario medir constantemente si la inversión realizada está dando los dividendos que antes se planearon, si no se dan anomalías con el personal como fuga de cerebros entre otros. Siempre que se da una planeación o una reestructuración, o simplemente se revisa cierto proceso y se toman decisiones a aplicar, se corre un riesgo, a pesar de tomar todas las medidas necesarias y de realizar proyecciones, inclusive utilizando instrumentos matemáticos y estadísticos, por lo cual se necesita tomar medidas para que a futuro el empresario no tenga que lamentar situaciones difíciles.

3. INSTRUMENTO DE IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN

De igual forma como no existe una receta en la organización que garantice que a cierto tiempo plazo se cumplirán las expectativas en un 100%, tampoco nada garantiza que una subcontratación tendrá total efectividad. No existe un modelo matemático que se pueda aplicar para saber a ciencia cierta el funcionamiento de éste, ya que hay muchas variables que intervienen y de las cuales no se puede tener control como es el factor macroeconómico, por ejemplo el cambio de leyes fiscales en un país, el factor competencia, la variación de gustos de la gente o simplemente el comportamiento en un momento dado del personal que realiza el servicio. Puede darse para poner un caso extremo, una huelga de empleados en la empresa proveedora sin que esta halla previsto tal hecho, o un cambio radical en el mercado y sea necesario la desaparición inmediata del producto terciado, o cualquier otro caso que necesite ajustes totales en el comportamiento de la relación outsourcing.

Sin embargo cuando se da un contrato de proveeduría es necesario tener el control de alguna forma aunque este servicio involucre muchos aspectos a evaluar subjetivamente. Algunos empresarios involucrados en una relación de subcontratación, miden ciertos

servicios realizando encuestas a sus empleados sobre algunos aspectos para conocer más o menos el funcionamiento del mismo, midiendo tiempos o haciendo uso de algún instrumento similar. Es necesario recordar que la subcontratación es en buena medida un trato de buena fe, en el cual ambas partes involucradas están interesadas en el bien común, no obstante, su evaluación no puede dejarse sólo a la buena fe de las partes.

Con esta perspectiva, a continuación se exponen algunas herramientas de las que puede hacer uso el cliente de outsourcing para lograr en cierta forma el control de la situación, desde la posible contratación hasta la evaluación posterior. Como se mencionó, es una ayuda en la planeación, son aspectos a tomar en cuenta en la toma de decisiones, no recetas que garanticen su total efectividad, además de que cada empresa tiene su propia identidad, su propia columna vertebral, su propio esquema, por lo tanto en cada contrato outsourcing, los aspectos a considerar son propios de la organización.

Como se expuso en la primera parte de este trabajo, la decisión de terciar o subcontratar algún servicio o producto es el resultado de un proceso de evaluación de la empresa, sus necesidades, objetivos, estrategias y expectativas, así como la evaluación del factor externo como son la competencia, las oportunidades que existen o puedan existir para el negocio, etc.

El objetivo final de toda organización es una alta rentabilidad. Para lograrlo intervienen muchos factores que deben planearse y conjuntarse adecuadamente para que la empresa logre prestigio y una buena posición en el mercado. Para ello y debido al momento económico difícil, exigente y cambiante que se vive, es necesaria la planificación estratégica en la organización. El objetivo de subcontratar es que ésta sirva como herramienta para llegar a conseguir los objetivos propuestos por la organización en forma más eficiente.

Es por ello que el proceso de subcontratación en la organización se debe llevar a cabo en forma sistematizada y correcta, para llegar a las metas propuestas. A su vez cada actividad para conseguir lo planeado debe evaluarse no sólo como método de control, sino como forma de retroalimentación y de saber si se camina en forma correcta o es necesario el adecuamiento de actividades o cambios radicales de las mismas.

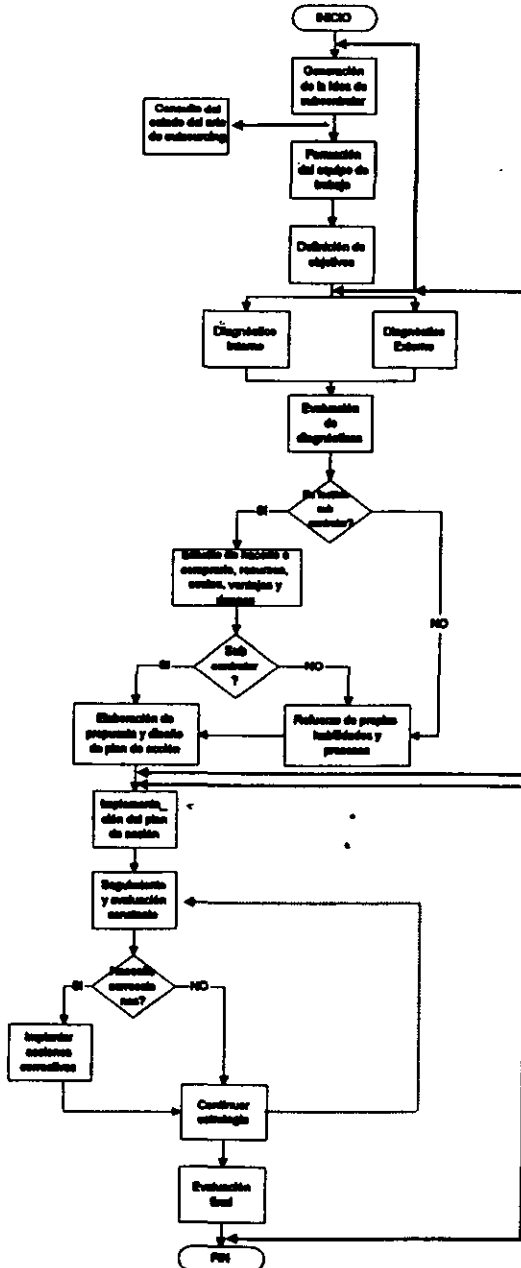
A continuación se brinda una propuesta de implementación, seguimiento y evaluación de la subcontratación, la cual está formada por XIV etapas dividida en tres grandes bloques:

1. El primer bloque expone las bases para el resto de la actividad, en ella se exponen las primeras tres etapas:
 - Generación de la idea de subcontratar
 - Formación del equipo de trabajo
 - Formulación de los objetivos

2. El segundo bloque es el diagnóstico es decir la evaluación de la empresa, desde sus aspectos internos, por departamentos, áreas procesos y actividades que forman esos procesos, con qué elementos, habilidades y recursos cuenta, hasta aspectos externos como la competencia, las expectativas del mercado, economía nacional e internacional, entre otros. También aspectos como la conveniencia o no del proceso a subcontratar, la planeación de la forma en que se incorporará el servicio a la empresa, la transición del personal de ser necesario, planeación de parámetros de control, etc, debe verse como parte del proceso de subcontratación. Finalmente se define un plan de implementación de la subcontratación. Esta parte se desarrolla en las siguientes etapas:
- Diagnóstico interno de la empresa
 - Diagnóstico externo
 - Es factible la subcontratación?
 - Estudio de Hacerlo o Comprarlo, recursos, costos, ventajas riesgos
 - Decisión final de subcontratación ¿Si ó no?
 - Elaboración de propuesta y plan de actuación ó Refuerzo de las propias habilidades y procesos
3. El tercer bloque de esta propuesta es la implementación y el seguimiento que se le debe dar a la relación, durante el proceso, es también la evaluación constante de lo que se realiza, los resultados parciales que se van obteniendo, la satisfacción o no del cliente, avances, logros, forma en que afecta otras áreas, calidades, costos relativos, costos totales, servicio, atención a eventos imprevistos y cualquier otro elemento que deje como consecuencia la estrategia implantada, las acciones correctivas, si se necesitan y finalmente la evaluación final que se hace sobre los resultados parciales y sobre los objetivos establecidos. A su vez, cada sección de las etapas que contiene esta propuesta posee tres partes:
- a- En la primera se establecen los requisitos para poder desarrollar esta etapa, es decir, cuáles aspectos deben estar cubiertos antes de empezar con la etapa; se establece el tiempo aproximado en que se puede desarrollar y la evaluación de la etapa (se escriben en negrita)
 - b- Una introducción en la que se explica qué se desea con ella y el desarrollo de la forma cómo se llevará a cabo esa etapa.
 - c- Se exponen diversos instrumentos a través de los cuales se desarrolla el punto propuesto.

Para empezar el desarrollo de esta propuesta, se expone un diagrama del proceso a seguir en la implementación de la subcontratación y luego se van intercalando herramientas que forman el instrumento de seguimiento y evaluación de la subcontratación.

Proceso de implementación, seguimiento y evaluación de subcontratación aplicada a la pequeña y mediana empresa



**I ETAPA DE LA PROPUESTA:
GENERACIÓN DE LA IDEA DE SUBCONTRATAR; FORMACIÓN DEL EQUIPO
DE TRABAJO; FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

L. GENERACION DE LA IDEA DE SUBCONTRATAR

Requisitos: ninguno

Tiempo: puede llevarse el tiempo que el director o gerente considere necesario, puede ser alrededor de 30 días

Evaluación de esta etapa: preguntas para sí mismo, ¿qué conozco del outsourcing?, ¿poseo la información necesaria para empezar un proyecto de subcontratación?, ¿qué quisiera saber sobre esta estrategia?

La implantación de cualquier idea o estrategia en la empresa es el resultado de una idea generada por alguien, sea por casualidad o como consecuencia de una observación o estudio al respecto. Con el proceso de globalización que actualmente se vive el cual conecta en segundos diferentes sucesos alrededor del mundo, es muy sencillo enterarse de técnicas, herramientas y estrategias modernas y de la aplicación de ellas en las organizaciones, así como de los resultados que se logran con las mismas.

Esta facilidad de comunicación provoca en el empresario el deseo de superación constante y de lograr mejores resultados por lo cual se da la búsqueda constante de elementos para su posible aplicación en su negocio.

También los cambios constantes provocan la necesidad de actualizarse con nuevos elementos. Los problemas que surgen cada día es otra constante que requiere dar soluciones nuevas, de aquí la generación permanente de ideas, sin embargo para llegar a la concretización e implantación de algunas de ellas, debe seguirse un proceso en el cual deben estudiarse y madurarse.

El primer paso en la implantación de una subcontratación es la generación de la idea, es la inquietud de conocer que existe una herramienta para lograr mejoras en la empresa. Para ello se recomienda a quienes estén interesados en el asunto, definir claramente en qué consiste esa estrategia posible a introducir en la organización, cuáles son sus pros y contras y qué beneficios pueden llevar y qué peligros corre la organización. Se recomienda leer los capítulos anterior sobre el tema outsourcing.

Una vez que se tenga el concepto claro, darse a la tarea de evaluar rápidamente, puede ser en forma mental, si la empresa podría obtener solución a algún problema existente a través de la subcontratación, o bien, simplemente pensar si el negocio tendría la oportunidad de mejorar a través de ella, para lo cual se recomienda seguir los pasos que recomienda Spurr para la toma de decisiones. Según este autor cualquier problema que

requiera toma de decisiones tiene ciertos elementos esenciales que se deben tomar en cuenta¹⁶⁹:

1. Hay diferentes formas de resolver el problema, es decir, dos o más alternativas de acción
2. Debe haber metas y objetivos definidos que trata de alcanzar quienes toman las primeras decisiones
3. Debe haber un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas.

Además de esos puntos es necesario tomar en cuenta que el decidirse por la subcontratación requiere de una cultura tanto a nivel gerencial como a nivel de mandos medios ya que en general el empresario latinoamericano no está preparado mentalmente para compartir con terceras personas la información, la administración, los gastos, los beneficios de la empresa para la que trabaja. Es necesario tomar en cuenta este aspecto ya que muchas personas creerán que con esta contratación está en peligro su futuro. Esto debe quedar claro, inclusive a quienes les corresponde tomar las primeras decisiones al respecto para que esta herramienta estratégica no se sienta como una amenaza.

Una vez que la persona o personas que han tenido esa inquietud de aplicar la subcontratación en la empresa, y se observa que puede darse la necesidad de subcontratar, además se ha tomado la decisión de una posible factibilidad de subcontratar, se pasa a formar un equipo de trabajo para continuar el proceso.

II. FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Requisitos: tener una idea clara de lo que es la estrategia de outsourcing y desear conocer la factibilidad de realizar la subcontratación para la empresa.

Tiempo: 8 días

Evaluación de esta etapa: realizar un estudio cuidadoso de cada uno de los miembros que forman el equipo de trabajo y aceptarlos o bien, tomando en cuenta este apartado, sustituirlos

Una vez que se tenga claro en qué consiste la estrategia de subcontratación y se crea que puede ser una herramienta útil en la empresa que se dirige, se procede a formar el equipo de trabajo. Un buen equipo de trabajo es sinónimo de éxito en cualquier actividad. Responsabilidad, decisión, conocimiento, disponibilidad, deseo de superación y sobretodo entrega, son algunas de las características que debe poseer el personal que labore en el proyecto outsourcing.

Como en todo proyecto es necesario que haya un líder quien marque los primeros lineamientos a seguir. Este debe formar un equipo de trabajo que además de tener las

¹⁶⁹ Spurr, William y otros. Toma de decisiones en administración mediante métodos estadísticos. Limusa, México 1979, pp 175.

características ya mencionadas debe estar de acuerdo en seguir y profundizar en el asunto o abandonar el proyecto, dependiendo de los resultados que se vayan dando. Se aconseja que el equipo posea personal de diferentes áreas, especialmente de aquellas en las que se sospeche que puede haber problemas pendientes.

Es recomendable que se incluya en el grupo de trabajo personal de ventas ya que ellos conocen más profundamente lo que el cliente desea y cuáles son las nuevas tendencias, también conocen qué falla en el negocio de acuerdo a los clientes, información que puede ayudar enormemente al definir el enfoque del diagnóstico.

Formado el equipo de trabajo, se procede a continuar con la próxima etapa que es empezar a trabajar en el proyecto, definiendo los objetivos, es decir, las primeras funciones de este equipo de trabajo serán:

- Informarse sobre la estrategia outsourcing y su aplicación en la empresa
- Determinar los objetivos que se desean cumplir
- Realizar un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos (estrategias, tiempos, criterios para la toma de decisiones)
- Asignar las personas que se encargarán de realizar cada etapa de este esquema propuesto, al menos en las primeras etapas. Cuando se llega a la etapa de implementación de la propuesta, se vuelve a estudiar el equipo de trabajo, seguramente será necesario reforzar algunas áreas, especialmente aquellas en las que ya se sabe se hará la subcontratación, para la asignación de tareas específicas.

III. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Requisitos: haber formado un buen equipo de trabajo

Tiempo: 5 días

Evaluación de esta etapa: verificar que los objetivos expresan a lo que se desea conseguir

Los objetivos es quizá uno de los puntos más importante en un proyecto ya que es aquí donde se definirá exactamente que es lo que se desea, se clarifica cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es la meta final. Un objetivo debe estar bien planteado para que sea una base sólida sobre la que se reestructure una actividad. Si se toma en cuenta las siguientes recomendaciones, posiblemente sea más preciso el objetivo y exprese a que se desea llegar:

- Necesita contener un verbo activo
- Debe decir cuál es el propósito de la acción
- Deben ser precisos, concretos utilizando términos con significado uniforme
- Requiere presentar los resultados directos deseados
- Deben ser realistas
- No deben contener palabras innecesarias

Cuanto más preciso sea un objetivo, mayor es la posibilidad de evaluarlo. Hay objetivos generales y objetivos específicos. El general es aquel que sin ser totalmente particular, indica a qué se desea llegar. Un ejemplo de objetivo general en una fábrica de juguetes puede ser:

"Subcontratar en el departamento de producción, el proceso de etiquetado de los juguetes desarmables, dirigidos a niños menores de 5 años para eliminar la toxicidad de los mismos"

A pesar de que este objetivo es muy general, clarifica exactamente que se desea realizar, cómo y por qué, condiciones estas que deben estar en todo objetivo. Si el objetivo es particular, es necesario especificar un poco más, por ejemplo y de ser posible la meta o tiempo en que se cumplirá ese

"Eliminar en un período de dos meses y con un 100% de efectividad, la toxicidad de las etiquetas de los juguetes de niños menores de 5 años".

Es necesario que siempre un objetivo pueda ser cuantificable o medible¹⁷⁰, es decir fijar metas de cumplimiento del objetivo, puede ser con un porcentaje de aceptación, también es importante fijar el tiempo de cumplimiento del objetivo y la forma en que se medirá el objetivo, puede ser con un porcentaje de ventas realizadas en un período de tiempo o cierta utilidad alcanzada.

La estrategia outsourcing puede darse en una empresa con varios fines: corregir un problema existente; mejorar una situación; o crear una situación nueva. En el objetivo general se clarifica cuál es el propósito de llevar a cabo la subcontratación

**II ETAPA DE LA PROPUESTA:
DIAGNÓSTICOS EXTERNO E INTERNO; EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICOS;
FACTIBILIDAD DE SUBCONTRATAR; ESTUDIO DE HACERLO O COMPRARLO,
RECURSOS, COSTOS, VENTAJAS, RIESGOS, ELABORACIÓN DE PROPUESTA Y
DISEÑO DE ACTUACIÓN.**

Un nuevo proyecto o actividad a realizar en una organización, requiere el análisis de todos y cada uno de los elementos incluidos en la misma y aquellos elementos que pueden de alguna manera interferir directa o indirectamente en el mismo. Existe mucha bibliografía sobre tres aspectos básicos que se deben tomar en cuenta antes de empezar un proyecto los cuales son: el aspecto técnico, el aspecto financiero y el aspecto de mercado.

El estudio técnico es demostrar la viabilidad del proyecto, justificando haber realizado la mejor alternativa¹⁷¹, el estudio de mercado analiza la reacción del medio

¹⁷⁰ García Torres, Arturo. Planeación estratégica y planeación tecnológica. México D.F., pp 31.

¹⁷¹ Nacional Financiera. Diplomado en el Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión. OEA. Nacional Financiera S.N.C. México, 1996, pp 47.

externo a un producto¹⁷², y el estudio financiero contiene las inversiones, el financiamiento, los presupuestos de operación y estados financieros del proyecto¹⁷³. Estos aspectos deben irse estudiando a lo largo del proyecto para determinar si la subcontratación es benéfica y necesaria en la empresa o no, sin embargo esta propuesta considera esos aspectos como parte de diferentes etapas.

En el caso de la subcontratación algunas veces sólo vienen a complementar un negocio ya establecido o a cubrir alguna necesidad menor en la organización, a pesar de lo cual también se debe realizar un cuidadoso estudio tanto interno como externo de la empresa. Estos diagnósticos pueden llevarse a cabo en forma paralela, es decir puede estarse trabajando en el diagnóstico interno y también en el diagnóstico externo a la vez.

Con este análisis se pretende conocer exactamente cuál es la situación de la empresa. Charles Hill habla de un diagnóstico DOFA¹⁷⁴ lo cual significa que a través de un análisis interno de la empresa, sus fortalezas y debilidades, y a través de un análisis externo, conocer las oportunidades y amenazas que pudiera darse alrededor de la empresa. Esta propuesta y teniendo en cuenta lo anterior, así como la aplicación de la cadena del valor expuesta en el apartado del capítulo III "El outsourcing y la cadena del valor", se despliegan diferentes instrumentos que pueden servirle al pequeño y mediano empresario para realizar su diagnóstico.

IV A. DIAGNÓSTICO INTERNO

Requisitos: tener claros los objetivos planteados

Tiempo: 30 días

Evaluación de la etapa: Haber llegado a una matriz de conclusiones finales basada en la matrices parciales de conclusiones con los siguientes factores:

- ♦ Importancia del departamento en la empresa
- ♦ Situación general del departamento
- ♦ Rendimiento de cada departamento respecto a su importancia
- ♦ Recursos con los que cuenta
- ♦ Relación costo-eficiencia del departamento respecto a la importancia estratégica
- ♦ Determinación de los problemas respecto a un periodo de tiempo
- ♦ Aspectos particulares de cada departamento como eficiencia, infraestructura y costos

Para empezar el diagnóstico interno debe haberse cubierto las tres anteriores etapas: Generación de la idea, formación del equipo de trabajo y formulación de objetivo. El diagnóstico o análisis interno permite el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la organización, permite conocer la situación del negocio. Recordar que las habilidades de una compañía representan su fortaleza, junto con otros elementos por ejemplo sus

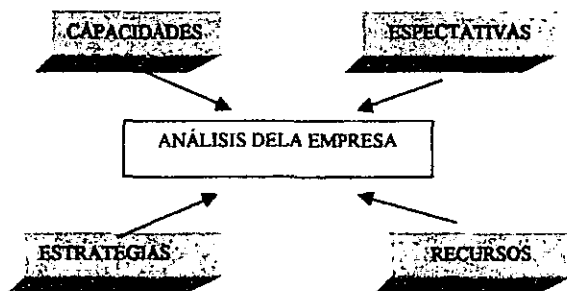
¹⁷² Idem, pp 25.

¹⁷³ Idem, pp 85

¹⁷⁴ Hill, Charles Administración estratégica. Un enfoque integrado. McGraw Hill, Colombia, 1996, pp 9

recursos humanos los cuales cada día toman mayor relevancia, su tecnología y la capacidad de utilización de ella, sus recursos financieros y su infraestructura.

También se debe conocer exactamente la capacidad y eficiencia de cada actividad, proceso, función y/o departamento, sobretodo en aquellas áreas en las cuales se tenga la idea de que existe alguna deficiencia o simplemente que se puede mejorar algún aspecto. El análisis de la empresa debe tomar en cuenta:



A continuación se desglosan algunas herramientas que puede utilizar el empresario para realizar el análisis interno de la empresa.

IV-1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

El primer paso es dejar claro las características de la organización para lo cual se puede utilizar la siguiente matriz.¹⁷⁵

Objetivo de la empresa
Tipo de empresa
Características de la empresa
Forma jurídica de la empresa
Sector en el que se desarrolla
Posición en el país, en el sector
Principales productos y servicios
Volumen de actividades
Principal financiamiento
Tasa de crecimiento anual

¹⁷⁵ Ver referencia en OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. La consultoría de empresas, guía de la profesión. Limusa, México, 1993, pp 69.

Una vez clarificada la constitución de la organización, se pasa a estudiar la situación general de la empresa

Nota importante: El diagnóstico de la empresa se hará basado en matrices y en diagramas. Se desea que los encargados de realizar el diagnóstico las utilicen para conocer las condiciones de la empresa y sus funciones, para lo cual debe llenarse cada una según la información que se posea o que se va generando.

1. Para llenar las matrices siempre va a darse la numeración de 1 a 4 y luego basado en esta valoración, el equipo brinda una conclusión según lo estimen conveniente. Una vez que se tengan listas, se toma las conclusiones de cada tabla para deducir en qué áreas, departamentos, funciones o procesos podría ser necesario recurrir a la subcontratación, y
2. La información expuesta en los diagramas también brinda información para el diagnóstico, la cual debe resumirse en la matriz "Conclusiones" expuesta debajo de cada gráfico, la cual se toma al realizar el análisis final.

IV-2. ESTUDIO SOBRE LA SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Análisis global del negocio: muchos parámetros son los que miden el éxito o fracaso del negocio como son rentabilidad, productividad, calidad del producto final, satisfacción del cliente entre otros. Algunas veces las micro, pequeñas y medianas empresas no cuentan con instrumentos definidos para realizar el estudio, sin embargo si hay números manejados todos los días que permiten al empresario darse una idea del buen o mal funcionamiento del negocio. Se recomienda utilizar la siguiente tabla para este rubro y marcar con una equis en el lugar que corresponda cada uno de los aspectos que en forma general dan una idea del desarrollo de la empresa, tomando en cuenta que 1 = situación excelente, 2 = situación buena, 3 = situación regular, 4 = situación mala. La pregunta para llenar la matriz es:

¿En cada aspecto citado, qué situación predomina en general en la empresa?

Aspecto / calificación	1	2	3	4	Conclusión: aspectos que se necesita mejorar	Aspectos que podría mejorarse mediante la subcontratación?
Productividad						
Rentabilidad						
Calidad de servicio						
Calidad de productos						
Costos totales						
Infraestructura						
Recursos humanos						
Ventas y Comercialización						
Investigación y desarrollo						
Administración						
Personal						
Tecnología						
Dirección y organización						
Brechas de mercado						
Recursos financieros						

Si la situación en algún o algunos departamentos no es del todo excelente, es posible que se logre mejorar realizando cambios, uno de los cuales puede ser la subcontratación de uno o varios procesos en el departamento, o bien la toma total del mismo con el objetivo de lograr óptimos resultados. Recordar que la subcontratación puede realizarse de forma total o bien, puede delegarse solo una parte del mismo, esto responde a la estrategia que los empresarios crean conveniente aplicar en la organización.

Cuando se tenga la información general de la empresa, basada en análisis que constantemente el negocio realiza, se puede tener una idea de dónde está fallando el negocio, sin embargo eso no es tan fácil de clarificar, por lo que es necesario ir un poco más al fondo para lo cual se trabaja en forma deductiva, es decir de lo general hacia lo

particular. Para ello se realiza el análisis pero ahora en cada departamento o función tratando de llegar a aquella área o proceso que necesita reforzarse.

IV-3. ANÁLISIS DE CADA FUNCIÓN O DEPARTAMENTO

El siguiente análisis debe realizarse por departamento, función y si es posible y/o necesario por procesos. Cada departamento o función debe evaluarse por separado, si no se tiene claridad de dónde está el problema o de qué se desea terciar, o bien simplemente se desea evaluar para posibles delegaciones: A continuación se mencionan algunos departamento que generalmente son parte de las empresas, sin embargo esto es muy particular de cada negocio y como tal deben adaptarse:

- Recursos humanos
- Mercadotecnia
- Producción
- Tecnología
- Investigación y Desarrollo
- Finanzas y Contabilidad
- Administración
- Diseño e Ingeniería

IV-3-A. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA

El primer paso es destacar la importancia de cada departamento para la empresa y de ser posible desglosar cada función en cada departamento o bien en los departamentos que más importancia posean para el desarrollo del negocio. Este rubro es necesario ya que los departamentos que tienen mayor importancia en el negocio, deben trabajarse con más cuidado y dedicarles mayores recursos ya que son el soporte de la empresa

Marcar con una equis en la casilla correspondiente, cuál es la importancia para el desarrollo de la empresa, que posee el departamento en la empresa, tomando en cuenta que 1 = mucha importancia, 2 = importancia, 3 = regular importancia, 4 = poca importancia

Departamento/ importancia	1	2	3	4	Conclusión: los departamentos más importantes para la empresa son:
Recursos humanos					
Mercadotecnia					
Producción y compras					
Tecnología					
I y D					
Finanzas y contabilidad					

Administración					
Servicio al cliente					
Diseño e Ingeniería					

Aquellos departamentos que sean importantes en un porcentaje alto para la organización, es necesario estudiarlos con más cuidado ya que de ellos depende buena parte del éxito o fracaso de la organización. Como antes se dijo si se pudiera hacer este análisis por funciones, la empresa obtendrá mayor información y precisión en aquellos aspectos que se deben mejorar.

Importancia de un proceso, actividad o función en determinado departamento

Suponer que de la información recabada se concluye que uno de los departamentos más importantes para el negocio es el de Tecnología, por lo tanto es necesario estudiar más a fondo la importancia de los aspectos que lo conforman. Dentro de este departamento el cual toma cada vez más importancia estratégica en la organización, se encuentra el departamento de cómputo o informática en el cual las diferentes tareas que se realizan tienen diferente importancia. Se requiere esta información ya que el objetivo de realizar el diagnóstico interno es conocer las áreas claves en la empresa y los problemas que existen en ellas, para llegar a solventar esas deficiencias.

Se realiza una matriz con el desglose mencionado dando la calificación de: 1 es muy importante, 2 es importante, 3 regularmente importante, 4 es poco importante, y marcando con una equis en la casilla que corresponde según así se considere. Con base en esa información se anota en la última columna las funciones de ese departamento que poseen gran importancia para la organización. Para ejemplificar este hecho, se desglosan aspectos en el centro de cómputo:

¿Qué tan importante es el centro de cómputo para la empresa en las siguientes funciones?:

Funciones	1	2	3	4	Conclusión: las funciones más importantes para la empresa en este departamento son:
Planeación					
Control de producción					
Control financiero					
Control de personal					
Funciones rutinarias					
Control financiero					

Con esta herramienta y aplicada a cada departamento que así se considere necesario, se va determinando a qué departamentos y a cuáles funciones, procesos y actividades se les debe considerar con más cuidado.

IV-3-B. SITUACIÓN GENERAL DEL DEPARTAMENTO

Escoger cada uno de los departamentos que se deseen analizar a fondo y llenar las siguientes tablas para cada uno de ellos. El primer punto es conocer su situación general, para lo que se pide marcar en cada casilla la situación del departamento tratado, tomando en cuenta que 1 = situación excelente, 2 = situación buena, 3 = situación regular y 4 = situación mala.

Departamento que se estudia.....

Aspectos/situación	1	2	3	4	Conclusión: los siguientes rubros necesitan mejorar en este departamento
Productividad					
Rentabilidad					
Calidad de servicio					
Calidad de productos					
costos totales					
Infraestructura					
Recursos humanos					
Ventas					
Efectividad					
Administración					
Capacidad técnica					
Infraestructura apropiada					
Proyectos largos					
Tecnología					
Recursos financieros					
Candidatos a mejorar					

Nota: recordar hacer una matriz de estas para cada departamento que se considere haga falta.

Con este análisis ya se está particularizando para llegar a conocer que está fallando y en cuál departamento. La información recabada se va archivando para luego analizarla en un contexto más amplio con las siguientes tablas en las cuales se obtendrá más información.

IV-3-C. RENDIMIENTO DE CADA DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA, RESPECTO A SU IMPORTANCIA EN LA MISMA

Se debe evaluar el rendimiento de cada departamento respecto a la importancia de la misma. Esta evaluación se realiza de varias formas, puede ser basada en índices, por ejemplo de productividad, de ser posible, puede ser utilizando encuestas si es la satisfacción del cliente lo que se desea conocer en el departamento de producción, puede ser a través de razones financieras en el departamento de contabilidad y finanzas, en fin como cada empresa acostumbre a realizarlo.

Se realiza una matriz 3x3 cuyos parámetros son:

- "Importancia del departamento para la empresa", es decir qué tan importante es el departamento para la empresa, el cual puede ser fuerte, medio o débil, y
- "Rendimiento del departamento en la empresa" el cual puede ser alto, medio o bajo.

Con los resultados obtenidos del análisis hecho por la empresa, se ve cuál es la importancia respecto al rendimiento de este en la empresa y se coloca con una marca en el cuadrantes correspondiente.

		Importancia para la empresa		
		fuerte	medio	débil
Rendimiento del departamento en la empresa	alto			
	medio			
	bajo	○		

Si el anterior esquema corresponde al departamento de mercadotecnia de una organización, se concluye de los resultados obtenidos, que este departamento es de vital importancia para la empresa, pero que no ha funcionado suficientemente bien puesto que su rendimiento es bajo. Esta información hace pensar que en algún instrumento usado para medir esto, por ejemplo una encuesta realizada al consumidor, se revela que por la importancia que se le da a este departamento, los clientes conocen el producto, pero que el rendimiento tan bajo, por ejemplo medido en ventas, se debe a que el consumidor en general no lo ha visto anunciarse últimamente y con frecuencia en los medios de comunicación, se deduce que se debe reforzar ese departamento, también se deduce que se debe estudiar un poco más a fondo para saber exactamente lo que está fallando y delegar a terceros de ser necesario algunas funciones o el departamento total.

Una vez que se ha realizado este análisis para los departamentos o funciones que se crea convenientes, se recopila la información en la siguiente matriz, para tener las conclusiones finales:

Departamento	El rendimiento del departamento respecto a su importancia en la empresa es (alto, medio, bajo):	Conclusión: es necesario reforzar o terciar los siguientes departamentos:
Recursos humanos		
Mercadotecnia		
Producción y compras		
Tecnología		
Investigación y Desarrollo		
Finanzas y contabilidad		
Administración		
Servicio al cliente		
Diseño e Ingeniería		

VI-3-D. RECURSOS CON LOS QUE CUENTA EL DEPARTAMENTO

Quizás el director de una empresa se percate de que necesita realizar algunos ajustes en su organización, pero es necesario conocer si lo puede hacer, es decir, si tiene conque hacerlo, cuáles son sus recursos, tiene por ejemplo suficiente material humano disponible dentro de la organización para no necesitar recurrir a la subcontratación, tiene recursos económicos para poder terciar o tiene recursos técnicos suficientes para desarrollar un nuevo proyecto a largo plazo, o cualquier otra idea. Es por ello que se necesita el análisis de recursos en cada departamento.

Se selecciona nuevamente los departamentos o funciones que se desee estudiar más a fondo y para cada uno de ellos se analiza con cuáles recursos se cuenta, sin entrar a fondo, respecto a la finalidad, objetivos y desarrollo de la empresa. Para llenar la matriz siguiente marco 1 si los recursos son suficientes, 2 si los recursos son medios, 3 si los recursos son escasos y 4 si no hay recursos

¿Cuento con suficientes recursos en este departamento:

Recursos existencia /	1	2	3	4	Conclusión: en este departamento los recursos son
Humanos: hay capacidad y disponibilidad, tomar en cuenta aspectos como categorías, experiencia, disponibilidad, motivación					
Técnicos: propios y externos con los que se ha contado					
Administrativos: se cuenta con los elementos necesarios					
Tecnológicos: existe el conocimiento y el equipo requeridos					
Legales: cuento con los elementos legales necesarios como asesores					
Infraestructura: estudiar el estado en que se encuentra los equipos y la maquinaria					
Capital: volumen y estructura					

Una vez que se ha realizado el análisis de cada departamento o función se puede realizar otra matriz con las conclusiones de recursos respecto a los departamentos o funciones que se han tomado en cuenta, para aunarlo al análisis final.

Este punto es muy importante ya que si la información recopilada aporta que hay insuficiencia de recursos humanos, técnicos o de infraestructura, esta función, proceso o departamento que se está estudiando puede ser fuerte candidato a subcontratar. Si el problema es de capital, se deben estudiar otras opciones como hacerlo dentro de la

organización o tomar recursos de otro lado o bien estudiar que tanto beneficio pueda llevar la subcontratación respecto a hacerlo en casa, quizás esa sea la solución a los problemas financieros que posee en el momento estudiado.

IV-3-E RELACIÓN COSTO - EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO RESPECTO A LA IMPORTANCIA ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Saber cual es el costo y la eficiencia de un departamento, función o proceso respecto a la importancia en la empresa ayuda a tomar decisiones sobre si es adecuado o posible delegar o no, alguna o algunas funciones en el negocio. La importancia estratégica de un departamento y para la empresa se debe conocer ya que aquellas actividades que sean estratégicas y/o que representen alguna ventaja competitiva, deben ser tratadas con cuidado por la empresa. Las actividades estratégicas son aquellas que necesariamente deben ser tratadas por la empresa por su valor en relación a la importancia en la organización y a su desarrollo. Antes de estudiar la matriz costo - eficiencia vs importancia estratégica, recordar cuáles aspectos no son recomendable delegar:

No es recomendable terciar:



Para colocar la información pertinente en la matriz costo / eficiencia de un departamento:

- Se debe realizar un lista de las actividades que realiza la empresa para determinar mediante la colocación en la matriz, si estas son fortalezas ó debilidades del departamento. Recordar que una fortaleza es una habilidad distintiva de la empresa lo que permite la superioridad de la misma, mientras que contrariamente una debilidad se traduce en desempeño inferior del negocio¹⁷⁶.
- Estudiar si la actividad que se realiza tiene importancia estratégica para la organización y en qué grado.
- Observar si la actividad se hace en forma eficiente

¹⁷⁶ Hill, Charles. Administración estratégica. Mc Graw-Hill Colombia, 1996, pag 11

- Detectar cuál es el costo de esa actividad respecto a su eficiencia, en relación con terciarlo
- Con base en estos puntos, ubicar la actividad en la siguiente matriz¹⁷⁷

		fortaleza no estratégica		fortaleza estratégica	
relación eficiencia/costo	alta	I Puede seguir siendo trabajadas internamente	II Actividades internas		
	baja	III Actividades a terciar		IV Recomendable reforzar y trabajar internamente	
		baja		alta	
Importancia estratégica para la empresa					

Analizando cada cuadrante y tomando en cuenta los parámetros, se observa que:

- Las actividades que se ubican en el cuadrante I y II son realizadas con alta eficiencia por parte de la organización, es decir son fortalezas, siendo las actividades del I cuadrante de baja importancia estratégica para la empresa y las del cuadrante II de alta importancia estratégica para la empresa, por lo que se recomienda:
 1. Las del cuadrante I son fortalezas pero son no estratégicas, por lo que puede seguir siendo hechas por la propia empresa, es una decisión interna.
 2. Las del cuadrante II son fortalezas, es decir, se da una alta eficiencia al hacerlas internamente, además son estratégicas, necesariamente es recomendable que sean realizadas por la propia empresa.
- Las actividades de los cuadrantes III y IV son realizadas internamente con baja efectividad, por lo que se dice que son insuficiencias, es decir el costo es relativamente alto para el resultado obtenido, por lo que se recomienda:
 1. En el cuadrante III que se dan las actividades con insuficiencia y además no son estratégicas, se recomienda la delegación de las funciones, es decir la subcontratación puede ser una arma para que éstas sean realizadas eficientemente.
 2. Las actividades que también presentan insuficiencia en el cuadrante IV se recomienda tratar de mejorarlas internamente ya que son parte de las actividades estratégicas de la empresa, esta es una decisión corporativa en función de su valor, costo, tiempo y cualquier otro parámetro que decida el empresario.

Una vez ubicadas en la matriz expuesta las actividades, procesos y/o funciones que se desean analizar por departamento, se realiza una matriz de conclusiones para cada

¹⁷⁷ Matriz adaptada de la matriz del "Boletín informativo de Hewlett Packard Company, O selectivo: el enfoque estratégico de los sistemas. Lew Platt, CEO y presidente de HP, 1998

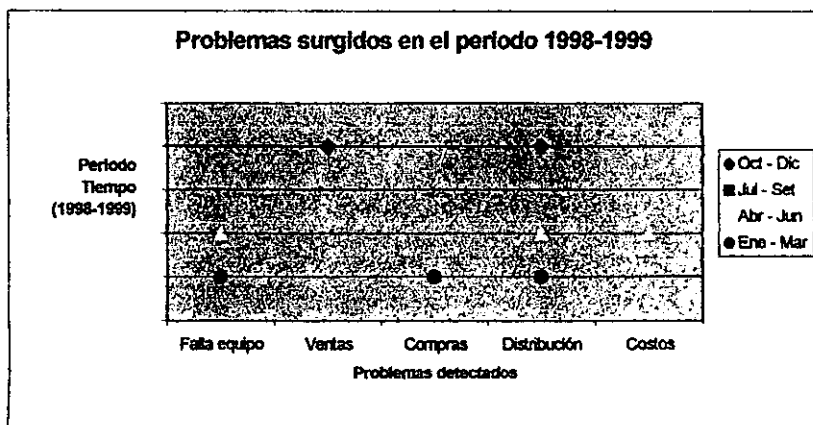
departamento que expone si se subcontrata, se realiza internamente o se deja como opción para estudiarlo más a fondo. En la primera columna de la matriz de conclusiones se escriben las mismas actividades que se analizaron en la matriz anterior y se marca con una equis en la casilla que corresponde con la decisión tomada, además se determina el departamento analizado

Departamento.....

Actividades, proceso y/o funciones a evaluar	Subcontratar	Realizar internamente	Estudiar opción

IV-3-F. DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE UN DEPARTAMENTO EN RELACIÓN A UN PERIODO DE TIEMPO

Algunas veces es difícil la elección de los departamentos o actividades a terciar, por lo que se recomienda otra herramienta que puede ayudar. Esta consiste en determinar un periodo de tiempo, y ubicar los diferentes procesos, funciones o actividades de un departamento en un plano cartesiano, y determinar cuáles son los que poseen mayor problema para lo cual se realiza una lista de las actividades que ahí se desarrollan. Uno de los ejes se divide en periodos regulares, pueden ser trimestres, mensuales o semanales, dependiendo de la extensión total de tiempo en función de las necesidades de la empresa, mientras que en el otro eje se ubica las diferentes actividades o procesos del departamento. Se hace corresponder cada problema surgido con el respectivo periodo en que se dio el mismo. Para ejemplificar se estudiará el departamento de producción de una empresa durante el periodo 1998 - 1999, dividiendo el periodo en cuatro trimestres: enero-marzo, abril-junio, julio-setiembre, y octubre-diciembre. A continuación se da el gráfico de los problemas surgidos en el periodo 1998-1999.



Conclusiones:

El proceso o actividades que conllevan la distribución de los productos en la organización, falló en tres periodos diferentes, por lo que es candidato a desglosar más detenidamente estas actividades, sea por periodos más cortos, o por procesos más sencillos, y constatar si es posible y necesaria una subcontratación del proceso o de parte del mismo. También las actividades que se encuentran relacionadas con fallas en el equipo en esta empresa, presentó dificultades en dos ocasiones, por lo que también es candidato a revisar el problema para buscar la mejora sea en forma interna o a través de la subcontratación.

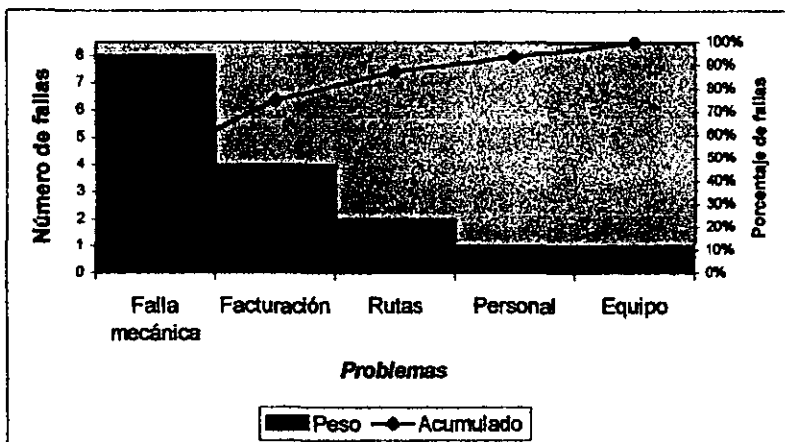
Se pueden contabilizar el número y porcentaje de problemas que se dieron en un rubro particular, en este caso se ejemplifica con el de distribución, que es el mayor problema encontrado, lo que brinda ayuda más precisa sobre el problema a tratar. Se debe analizar qué generó el problema para lo cual se puede utilizar "Los diagramas de Pareto. "El diagrama de Pareto es una gráfica de barras que clasifica, en forma descendiente, el tipo de fallas o factores que se analizan en función de su frecuencia (número de veces que ocurren) o de su importancia absoluta y relativa. Adicionalmente permite observar en forma acumulada la incidencia total de las fallas o factores en estudio"¹⁷⁸. También la información que presenta el gráfico, permite visualizar cuáles problemas son triviales, es decir, cuales son obvios o poco importantes y cuáles son más fuertes y a los cuales se les debe dedicar más esfuerzo para resolverlos.

Aplicando el diagrama de Pareto en el problema que se detectó anteriormente en la organización, se dio un mayor número de veces, la distribución de los productos, se estudia y puntualizan aspectos que intervienen en este rubro, por ejemplo: falla mecánica, problemas de facturación, problemas con rutas, fallas del personal y falla del equipo de producción. Suponer que la siguiente información es la recabada:

Problema	Número de veces	Porcentaje	
		Parcial	Acumulado
Falla mecánica de los camiones repartidores	8	50%	50%
Problemas de facturación	4	25%	75%
Problema con las rutas a seguir	2	13%	88%
Fallas del personal	1	6%	94%
Falla de equipo de producción	1	6%	100%
Total	16	100%	100%

¹⁷⁸ Acle Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control total de la calidad. Grijalbo S.A. México 1982, pp157.

Se procede a graficar la información obtenida de la siguiente manera:



De la información recabada se concluye que el principal problema que generó a su vez el problema de distribución, es la falla mecánica de los camiones repartidores ya que representa el 50%, mientras que las fallas del equipo de producción y fallas de personal son problemas menos importantes de atacar por la organización. Es indispensable, por lo tanto, tomar cartas en el principal problema que se manifiesta gráficamente. Se realiza una matriz de conclusiones para fijar que acciones correctivas tomar.

Problema dado	Se mejora internamente	Candidato a subcontratar
Falla mecánica de los camiones repartidores		
Problemas de facturación		
Problema con las rutas a seguir		
Fallas del personal		
Falla de equipo de producción		

Una vez que se han tomado las acciones correctivas se gráfica los resultados obtenidos en los mismos rubros y se comparan ambos gráfico para conocer si las acciones aplicadas han sido las necesarias o no.

IV-3-G. ASPECTOS PARTICULARES A ESTUDIAR EN CADA DEPARTAMENTO

Continuando con el estudio de cada uno de los departamentos que se ha visto tiene alguna falla, se trata de encontrar el problema más a fondo para lo cual se desglosa a partir de sus funciones y algunos aspectos en particular. Por ejemplo eficiencia. Recordar que ser eficiente es hacer las cosas y hacerlas bien, por lo que no basta con que en una organización se hagan las cosas sino que debe hacerse de forma que se cumplan los objetivos impuestos.

Para ver la utilización de esta herramienta se realiza un ejemplo de aspectos que pudiesen considerarse en el departamento de mercadotecnia y en el departamento de tecnología de la información.

I- Estudio del factor eficiencia

I-a. Estudio del factor eficiencia en el departamento de mercadotecnia

En este departamento se necesita el estudio de algunos aspectos como los que a continuación se dan. En la tabla se les da una calificación del 1 al 4 tomando como parámetro la eficiencia del departamento en la actividad: 1 es muy eficiente, 2 es eficiente, 3 es no tan eficiente y 4 no es eficiente. Recordar que en una empresa se busca la excelencia en cada proceso y área, sin embargo si no se puede obtener en un porcentaje de 100% se busca la aproximación al mismo, utilizando diferentes herramientas, una de ellas la subcontratación. Una vez que se posee la información se estudia cuáles procesos o aspectos necesitan mejoras, cuáles pueden hacerse internamente y cuáles pueden ser subcontratados. La pregunta para dar respuesta en la tabla es:

¿Qué tan eficiente es este departamento en relación a los aspectos?:

Aspectos					Conclusiones		
	1	2	3	4	Necesita mejorar	Hacerlo internamente	Candidato a subcontratar
Distribución							
Transporte							
Presentación							
Mensajería							
Relaciones públicas							
Comercialización							
Servicio al cliente							
Publicidad							

i-b. Factor eficiencia en el departamento de tecnología de la información

Otro ejemplo de aplicación de esta herramienta se presenta en el departamento de tecnología de la información ya que con el desarrollo tecnológico que se vive actualmente, en el cual lo que hoy se produce se vuelve obsoleto para mañana, el departamento de tecnología de la información es sumamente cambiante y a la vez es de primordial importancia como se expone en el apartado de "La subcontratación en sistemas" expuesto en el capítulo III. Hoy no se concibe una empresa sin un fuerte soporte en sistemas de información. Elementos tan básicos como el control administrativo de empleados, el control de salida y entrada de mercancía o cualquier otro rubro, actualmente es controlado por este departamento, de ahí el análisis cuidadoso que se debe realizar. La pregunta para llenar la tabla es, en forma igual que la anterior:

¿Qué tan eficiente está este departamento en :

Aspectos					Conclusiones		
	1	2	3	4	Necesita mejorar	Hacerlo internamente	Candidato a subcontratar
Infraestructura							
Administración							
Capacitación							
Actualización							
Respuesta a lo imprevisto							
Respuesta a lo rutinario							
Precisión de resultados							
Rapidez							
Orden							

II. Estudio del factor infraestructura

Así como se estudia eficiencia, se pueden estudiar otros aspectos para cada función por ejemplo, estudiar infraestructura. Para ejemplificar esto y siguiendo con el estudio de este departamento de cómputo, para llegar a deducir la necesidad o no de delegar algunas o todas las funciones que corresponden al mismo, se estudia qué tan bien u obsoleta está la infraestructura, ya que como se comentó en el anterior capítulo necesita la renovación constante. Para llenar la siguiente matriz, se ve que tanto cubre las necesidades de la empresa, para lo cual se pregunta.

ii-a. Factor infraestructura en el departamento de cómputo

¿Cómo es la infraestructura de este departamento?

La infraestructura es:	Conclusión		
	Si	No	Necesita mejoras
nueva y se adapta a mis necesidades			
nueva pero no se adapta a mis necesidades			
regular y si se adapta a mis necesidades			
Regular pero no se adapta a mis necesidades			
mala pero si se adapta a mis necesidades			
mala y necesito cambiarla			

Con la información recabada se concluye si la infraestructura necesita: cambiarse, adaptarse o bien utilizarse tal y como está.

iii- Estudio del factor costo

Otro rubro muy importante en cada departamento es el de costos, ya que como se ha mencionado generalmente se incurre en muchos y muy altos costos, por lo que se puede llenar una matriz en forma similar a lo que se ha hecho pero tomando los costos en relación, sea a otros profesiones, a la competencia o a cualquier otro parámetro que se desee tomar.

iii-a. Factor costo en el departamento de cómputo

Ejemplifiquemos una vez con el departamento de cómputo, para lo cual se toma 1 como costos muy altos, 2 corresponde a costos altos, 3 a costos medios y 4 a costos bajos. Se concluye en la matriz cuales aspectos necesitan mejorarse de acuerdo con la información recabada. La frase que se realiza es:

Los costos promedio en cada rubro en relación conson:

Rubros					Conclusiones		
	1	2	3	4	Necesita mejorar	Hacerlo internamente	Candidato a subcontratario
Capacitación							
Nómina							
Cambio o mejora de infraestructura							
Operación							

Modernización constante							
Compra de paquetes							
Adaptación de paquetes							
Licenciamientos							
Períodos de prueba							

iii-b. Factor costo en el departamento de recursos humanos

Para ejemplificar otro departamento, el de recursos humanos, de gran importancia en la empresa ya que de la forma como se sientan las personas, se reflejará en el trabajo de cada día. Si el personal trabaja a gusto, seguramente su trabajo estará adecuado con sus funciones, pero de no ser así, el deterioro en sus funciones se va reflejando. Muchos factores afectan este hecho: un pago justo y que se realice a tiempo, una buena preparación y capacitación acorde con las funciones, ventajas sociales, entre otras. Es por ello que se necesita estudiar que tan ventajosos es para la organización mantener el área de recursos humanos, como está actualmente, con los respectivos costos y problemas que así lo indican. La frase para llenar esta tabla es:

¿Qué tan altos son los costos en el área de recursos humanos en relación a ...:

rubros / costos					Conclusiones		
	1	2	3	4	Necesita mejorar	Hacerlo internamente	Candidato a subcontratarlo
Nómina							
Empleados temporales							
cargas sociales							
% desempeño							
Capacitación							
Incentivos							
Actualización							
Información							
Burocracia							

iv. Estudio de otros factores en una compañía manufacturera

Como antes se dijo, dependiendo de cada empresa, así son las necesidades y los aspectos que se pueden estudiar para llegar a la toma de decisiones. Si se habla de una

compañía manufacturera el departamento de producción es la columna vertebral, por lo que necesita estar muy bien estructurada, con magnífico soporte y con procesos acorde con las necesidades de la empresa.

Hacerlo o comprarlo es una pregunta que se hacen los empresarios actuales sobre sus productos finales o sobre partes industriales o procesos requeridos en los procesos desarrollados en la empresa. Para tomar una decisión es necesario tomar en cuenta muchos aspectos para ver la conveniencia o no de subcontratarlo.

Es necesario tener cuidado ya que la empresa puede tener su ventaja competitiva en esta área, por lo que ésta se debe mantener bajo ciertas reglas de confidencialidad. En este departamento se pueden distinguir entre otros aspectos tres de ellos muy importantes: lo referente a compras, la operación de los procesos, es decir los procesos y la calidad de los mismos y del producto. A continuación se desglosan aspectos que pueden ser analizados para cada aspecto de los citados y formar con cada uno una matriz con los rubros que interesen

a- En compras, analizar:

precio de la materia prima
Tiempo de entrega
Relación con proveedores
Evaluación de proveedores
Licitaciones
Evaluación de cada proceso
gastos indirectos

b- En el proceso de operación, ver cuidadosamente

Control de la operación
Almacenamiento de inventario
Empaquetado
Mantenimiento de equipo
Nómina
Capacitación técnica
Asesoría especializada
Personal de apoyo
Fabricación piloto
diseño de productos
Infraestructura
Administración
Soporte y mantenimiento
Otros costos fijos

c- En cuanto a calidad, se debe estudiar:

Entrenamiento de personal
Productos rechazados
Cumplimiento de normas
Productos perecederos
Verificación de la calidad

El análisis de estos rubros pueden brindar una idea sobre si el departamento o algún proceso puede ser candidato a subcontratación. Es necesario tomar nota de cada aspecto estudiado para concluir qué tanto se necesita la contratación externa de servicio, beneficios, etc. Análisis similares a estos se pueden realizar en cada departamento o en cada proceso para conocer el estado actual y en qué lugar puede mejorarse. Con base en los análisis anteriores y recabando la información obtenida en las tablas y en las conclusiones se llena la siguiente tabla, la cual se puede llenar por departamentos y/o por procesos:

IV-4. MATRIZ FINAL DE CONCLUSIONES

Departamentos	Procesos	Problema	Situación actual	Situación óptima	Acciones (como mejorar)	Posibilidad de subcontratar
Recursos humanos						
Mercadotecnia						
Producción						
Tecnología						
Investigación y Desarrollo						
Finanzas y contabilidad						
Administración						
Diseño e Ingeniería						

IV B. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Requisitos: haber dejado claros los objetivos

Tiempo: 30 días

Evaluación de esta etapa: conocer la situación de los factores ambientales a la empresa, así como cuál es la situación sobre el tema subcontratación

"Si pudiésemos saber primero dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, podríamos entonces juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo"¹⁷⁹. Es por este hecho que se necesita un buen análisis del medio ambiente antes de empezar un nuevo proyecto, particularmente una subcontratación. El diagnóstico externo brinda información especialmente sobre oportunidades y amenazas para la organización, lo que permite encontrar mayores oportunidades, mayor crecimiento y sobre todo mejor preparación para las posibles contingencias. Al desarrollar un nuevo proyecto, muchos elementos deben estar incluidos. Antes de tomar la decisión de terciar un proceso o función es necesario el estudio del ambiente externo, el cual debe verse en dos sentidos:

1. los factores ambientales por un lado, su influencia en la empresa, y
2. un análisis externo de la situación del tema subcontratación y de posibles proveedores.

IV-B-1. Factores ambientales y su influencia en la empresa

Para que una empresa se desarrolle y continúe dando frutos, debe considerar su ambiente externo, la dirección o tendencias que posee el mundo así como el ritmo que lleva el mismo. Las empresas que no estén constantemente monitoreando estas variables tienden a perder operatividad y hasta llegan a fracasar. Muchos ejemplos se han dado de empresas que siendo líderes a nivel mundial han llegado a la bancarrota por la falta de cuidar estos aspectos y la falta de visión del ambiente. A través de un buen análisis externo tanto a nivel inmediato como a nivel nacional e internacional, se determinan cuáles son las oportunidades que existen y que la empresa puede aprovechar siguiendo diversas estrategias, también se detectan las amenazas para que la organización pueda realizar los ajustes necesarios a tiempo y eludir o disminuir el efecto negativo de los mismos. La evaluación de los aspectos ambientales deben ser constante en una empresa, es por lo que al empezar una subcontratación estos análisis necesitan ser considerados de forma sistemática y continua para no ser sorprendidos en forma negativa por los mismos y estimar los impactos con buena probabilidad, todo con el propósito de lograr una buena planeación en el proyecto venidero.

IV-B-1-A. A NIVEL INMEDIATO: En el estudio del ambiente a nivel inmediato están incluidos los negocios del mismo ramo, es decir los factores que intervienen directamente como son:

- El mercado: preferencias, tendencias, canales de comercialización y cualquier otro factor en el mercado que pueden influir en el resultado.
- Recursos naturales: materias primas necesarias

¹⁷⁹ Abraham Lincoln. En Kenneth, Albert. Manual de administración estratégica, Mc Graw Hill, México, 1983, pp 9-1

- Población: educación, personal calificado en el área
- Tecnología: restricciones a nivel industria de la capacidad de distribución y de producción de la empresa, así como el estado de las tecnologías
- Economía: condiciones económicas en el sector, medio ambiente inmediato
- La competencia: se estudia la influencia y repercusiones de productos sustitutos así como el de productos complementarios. Es necesario conocer la capacidad instalada y ocupada de los competidores para saber si en dado caso pueden incrementar su producción a corto plazo. Entre mayor sea el conocimiento de la competencia, menores sorpresas se podrán dar. Algunas preguntas para realizar este análisis son:

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
Quiénes son los competidores más importantes?
Está dominado el mercado por unos cuantos competidores?
Está el mercado abierto a cualquier nuevo empresario?
Es difícil el acceso a este mercado?
Posee los competidores estudios de investigación y desarrollo?
Cuál es el potencial económico, creativo, e innovador de la competencia?
Cuáles son los puntos fuertes del competidor?
Se conocen las estrategias de los principales competidores?
Cuáles son los puntos débiles del competidor?
Está basada la competencia en factores como innovación, tecnología, servicio, calidad u otros?

También y con base en la información recabada, se recomienda hacer uso de la siguiente matriz que ha sido adaptada de la matriz "Evaluación de los competidores" expuesta por G. Steiner¹⁰⁰, e incorporar aquellos rubros que se consideren necesarios para realizar un buen análisis del competidor:

Para llenar la siguiente matriz, considere 1= lo mejor, más alto o más grande, 2 = es superior al promedio, 3 = promedio, 4 = inferior al promedio y 5 significa muy mal, ningún peligro o pésimo.

RUBROS	COMPETIDORES		
	A	B	C
Nombre			
Ventas estimadas			
Participación estimada en el mercado			
Ventaja en precio			
Ventaja en calidad			
Ventaja en otro rubro			
Base tecnológica			
Base de fuerza de ventas			
Ventaja de distribución			
Ventaja de costo			

¹⁰⁰ Steiner, G. Planeación estratégica. De Continental, México, 1967, pp 138

Posición en la industrial actual			
Posición proyectada en la industria			
Seriedad de competencia actual			
Seriedad de competencia proyectada			
Comentarios sobre otros rubros:			
Conclusiones:			

Se recomienda desglosar cuáles son los grupos o individuos o entes que pueden hacer variar la organización y que están muy cerca. Para ejemplificar esto se anota el contacto con el cual interactúa una pequeña universidad.¹⁸¹



Para complementar este análisis se desglosa aquí el "Modelo de cinco fuerzas" propuesto por Michael Porter 1979¹⁸², para realizar un estudio detallado de los factores expuestos en el estudio del ambiente inmediato, el cual estipula que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más difícil será para el negocio obtener las utilidades que busca. Estas fuerzas que deben tomarse en cuenta son:

1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales: esto es empresas que si bien no están en la industria en el momento, si tienen el potencial para hacerlo
2. El poder de negociación de los proveedores: esto es, si los proveedores debido al momento que vive el sector, pueden imponer sus precios y calidad representan una amenaza o por el contrario a ellos se les puede exigir calidad a bajos precios.

¹⁸¹ Brown, Warre. Teoría de la organización y la administración, Limusa, México, 1983, pp 73

¹⁸² Hill, Charles y otros. Administración estratégica, un enfoque integrado, Mc Graw Hill, Colombia, 1995, pp70

3. El poder de negociación de compradores: los compradores pueden obligar a bajar precios o bien pueden brindar la oportunidad a la empresa de subir precios y obtener mejores utilidades
4. Amenaza de productos sustitutos: es decir productos que pueden sustituirse por otros con características similares.
5. Rivalidad entre las firmas establecidas: es decir que tan fuerte es la rivalidad entre negocios del mismo ramo. Este punto se debe estudiar muy ampliamente, estudiar qué ventaja pudiese poseer el rival, así como cuáles son sus debilidades y a lo mejor sacar provecho de ello, a través de intensificar y perfeccionar en la propia compañía esos aspectos que puedan darle una ventaja.

De este análisis puede obtenerse información que le dan lineamientos a una organización para continuar por el camino que sigue o bien, hacer los ajustes necesarios. Adicional a esto, Porter habla de la influencia que puede tener el ambiente a nivel nacional y de la determinación que poseen en las cinco fuerzas expuestas, lo cual se estudia a continuación.

IV-B-1-B. A NIVEL NACIONAL: Continuando con el segundo aspecto que se debe estudiar al realizar el diagnóstico externo de la empresa, se debe considerar el estado del macro ambiente a nivel nacional, en la cual se incluye los ambientes legal, social, macroeconómico, y tecnológico, así como está la situación del mercado:

- **Aspecto economía:** Se debe estudiar en la situación económica del país factores como: producto interno bruto, devaluaciones, tasas de interés, tasa de crecimiento de la economía, sistemas financieros, legislaciones, niveles de inflación, los cuales influyen directamente en los niveles de demanda y con ello en la prosperidad o decremento en el negocio. También como se encuentran los canales de comercialización y los costos.
- **Mercado:** Estudiar el mercado al que se está dirigido. Peter Druke dijo "El cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio"¹⁸³. Es por esto que al empezar un nuevo proyecto, por ejemplo una subcontratación, se necesita tomar en cuenta al cliente a través de diversos aspectos, como son

ANÁLISIS DEL CLIENTE
A quién va dirigido mi producto?
Cuál es su dimensión?
Cuál es su ubicación geográfica?
Cuáles son sus tendencias?
Cuál es su capacidad de compra?
Cuál es la opinión que tiene el cliente sobre mi negocio en relación a precio, servicio...?
Cuál es la distribución de la población, por edad, etc?
Le gusta al cliente mi producto, la calidad y el prestigio del mismo?
A tenido quejas sobre el producto, servicio u otros?

¹⁸³ Steiner, G. Planeación estratégica. De Continental, México, 1987, pp 131.

- **Aspecto social:** Estudiar también el ambiente que impera en la población y las tendencias que ésta lleva por ejemplo actualmente se habla en este momento histórico que se vive, de la necesidad de la población de realizar ejercicio constante, y de la importancia de una buena alimentación, lo cual podría ser considerado en cualquier empresa que de forma directa o indirecta tenga algo que ver con esto y pueda sacar provecho de la situación. La demanda potencial en una población puede ser muy diferente a la demanda real, es por esto que se necesita cuidado a la hora de predecir si lo que se piensa subcontratar va acorde con las necesidades del momento. Es por ello importante estudiar el tamaño del mercado y los factores que afectan en forma especial la demanda: tamaño de la población, hábitos y preferencias de consumo y niveles de ingreso y gasto y finalmente precios.
- **Tecnología:** La acelerada expansión y perfeccionamiento de la tecnología es otro aspecto que influye en un negocio. Si la empresa aprovecha las oportunidades que posen de expandirse haciendo uso de la tecnología existente, seguro logrará alguna ventaja competitiva. Se debe estudiar las tendencias de la tecnología, y el impacto de nuevas tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.
- **Aspecto legal, político:** Se debe estudiar también la situación de cargas sociales y fiscales, estabilidad política del país, la energía y combustible disponibles, servicios, medios transporte, condiciones ecológicas y de contaminación, así como la normatividad sanitaria, técnica y comercial, también las responsabilidades legales no sólo las presentes, sino las pasadas y futuras.

Estos puntos expuestos son en relación a una buena planificación de la organización para decidir la situación de la empresa respecto a un nuevo proyecto, los cuales también cuentan directamente a la hora de decidirse por la subcontratación y por el precio de los servicios.

PROBLEMAS ENCONTRADOS Y LA EMPRESA

Finalmente para concluir con el análisis del ambiente a nivel inmediato y nacional, con la información recabada se realiza una matriz de conclusiones en la cual se exponen los principales problemas que se han encontrado externamente que pueden afectar negativamente a la empresa, y qué tipo de problema presenta, para que con base en ellos se pueda hacer un análisis más profundo del mismo e incorporar su solución en la planeación del negocio.¹⁸⁴

RUBROS	PROBLEMAS ACTUALES O POSIBLES				
	Sociales	Tecnológico	Políticos	Económicos	Legales
Mercado					
Competencia					
Cliente					

¹⁸⁴Estudio adaptado del "Enfoque matricial de la identidad de problemas", idem, pp 9-17

Proveedores					
Personal					
Conclusión:					

Además cada problema se clasifica por prioridad para la empresa. Cada organización realiza las preguntas que más repercuten por ejemplo:

- Qué tan grave es el problema?
- Está repercutiendo o cuál es la probabilidad de que se dé?
- Cuál es el posible efecto en la empresa?
- En cuánto tiempo podría afectar ese problema a mi organización?
- Cuáles son los posibles efectos en la misma?

Con estas y las preguntas que se crea conveniente realizar, se clasifican los problemas en una matriz dada por Steiner a la cual le llamó "Matriz de prioridades de los problemas":

Efecto sobre la empresa

		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad De Ocurrencia	alta	Alta prioridad		
	media		Prioridad normal	
	Baja			Baja prioridad

Si la probabilidad de que ocurra es alta y el efecto sobre la compañía es alto se debe tener cuidado con este problema, ya que como antes se mencionó a la empresa la determina el medio ambiente y se debe estar preparado para las posibles contingencias. Con base en esta matriz, se realiza una lista de posibles soluciones para los problemas, con fechas de ejecución tomando en cuenta la prioridad del problema.

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA / POSICIÓN COMPETITIVA

Para concluir con el análisis a nivel nacional e inmediato, se puede utilizar la matriz de General Motors a la cual se la llama "Matriz de atractivo de la industria / fuerza empresarial = posición competitiva". En ella se desea posicionar competitivamente a la empresa en relación a la industria en la que se encuentra. En la parte A y B de este análisis externo, se han tocado una serie de elementos que se necesitan estudiar detalladamente

para conocer la empresa en relación a su contexto, con esa información como base, se realiza la matriz.

La matriz de GM sobre atractivo de la industria, fuerza empresarial, es una matriz 3x3 en la cual se ubica como está la empresa en relación al atractivo de la industria, para lo cual se toman varios puntos para cada uno de los parámetros:

Para el "atractivo de la industria" la organización considera:

- Tasa de crecimiento
- Márgenes de beneficio industrial
- Intensidad de la competencia
- Temporadas
- Ciclos
- Requerimientos de tecnología y capacitación
- Impacto social, ambiental, humano
- Amenazas y oportunidades
- Barreras de entradas y salida

Para el parámetro "fuerza empresarial"/posición competitiva, se consideran los siguientes parámetros:

- Fuerza
- Participación relativa en el mercado
- Posición de capacidad fundamental
- Márgenes de beneficio en relación con los competidores
- Capacidad de igualar y derrotar rivales en cuanto a calidad de los productos y servicios
- Posición relativa de costos
- Conocimiento de clientes y mercado
- Capacidad tecnológica
- Aptitud de la gerencia

Para ubicar la organización en la matriz se da una ponderación de acuerdo a la importancia que posee el rubro en la empresa, la suma de todas las ponderaciones debe dar 1. Se da también una calificación que puede ser de 1 a 10 y finalmente se multiplican ambas cantidades para cada rubro y esa es la calificación industrial que posee la empresa, de acuerdo con esta cantidad se coloca en la matriz.

El tamaño de cada uno de los círculos es proporcional al tamaño de la industria y el tajo del mismo, es también proporcional a la participación del negocio en el mercado. A continuación se ejemplifica en la matriz



Fuerza empresarial / posición competitiva

	Alta	promedio	baja
Alta			
Media			
Baja			

IV-B-1-C. A NIVEL GLOBAL: "Se argumenta que el mundo se aleja de un sistema económico en el que los mercados son entidades distintas que se encuentran aisladas entre sí por barreras comerciales y limitaciones espaciales, temporales y culturales, y que este se aproxima a un sistema en el que los mercados nacionales se están fusionando dentro de un enorme mercado mundial"¹⁸³. Es por esto que ya no basta con realizar un estudio a nivel nacional, se necesita un estudio a nivel internacional en los diferentes aspectos que involucra un nuevo proyecto. De hecho existen muchas empresas que realizan varios de sus procesos de producción en diferentes países con el fin de adquirir la ventaja que cada uno le proporciona, para lo cual han tenido que estudiar cada lugar y ciudad en el mundo y encontrar en ellas lo mejor y más conveniente para sus intereses.

Recordar que en el mundo globalizado cada factor influye en los otros aspectos, por ejemplo la caída de una bolsa de valores de cualquier parte del mundo, sobretodo si ésta es relativamente poderosa, influye directamente en el comportamiento de la economía de un país, la alza en los precios de un producto de un lugar puede provocar el mismo efecto en otros países. Se recomienda realizar el estudio macroeconómico, legal, social, demográfico y político de los cuales se habló en el punto b, pero a nivel internacional ya que este es un factor que determina la oferta y demanda a nivel global.

Conforme avanza el mundo, este va volviéndose de más fácil acceso, debido a la avanzada tecnología, a los medios de comunicación al alcance de todos, así los mercados mundiales a través de los diferentes tratados internacionales, van rompiendo obstáculos arancelarios y la empresa ya no produce para un país o lugar, produce para el mundo. Con este enfoque la empresa se encuentra ante mayor competencia no sólo de organizaciones nacionales, sino de empresas foráneas, no obstante el mercado se vuelve más amplio, se dan otras perspectivas, pero también se dan otros requerimientos como son el de mejor calidad, menor tiempo de respuesta, etc.

¹⁸³ idem, pp 94

Por lo tanto después del estudio, es necesario tomar ventaja de aquellos puntos que se considere puedan favorecer la empresa inmersa en un ambiente local, nacional e internacional. Por ejemplo la calidad de la materia prima y el costo de ella, influye directamente en la rentabilidad de una compañía, si estos se pueden localizar con ventajas para la empresa en diversos países (economías de localización), la empresa que haga buen uso de ello tenderá a ser líder en su propio sector, país y a nivel global.

El estudio de empresas líderes a nivel regional, nacional y mundial en el propio ramo o bien en otros, puede ser un aspecto importante a considerar. Algunas empresas pueden poseer un sistema de distribución muy bueno, o un servicio al cliente inmejorable, una infraestructura aplicada de forma especial u otros, lo cual es digno de voltearse a ver e incorporar aquellos aspectos factibles y aplicables. A través del proceso de benchmarking, se puede realizar dichos análisis con el fin de buscar siempre una posición estable en el mercado (ver el apartado "El outsourcing y el benchmarking" en el capítulo III de esta investigación

IV-B-2. Análisis externo de la situación de la subcontratación y posibles proveedores

Para el segundo punto, un análisis externo de la situación de la subcontratación y de posibles proveedores, es importante realizar un sondeo en algunas empresas del ramo y fuera de él que antes hallan realizado en su empresas el outsourcing, para saber: resultados obtenidos, beneficios, ventajas y riesgos corridos, problemas que se han dado, proveedores que han realizado el servicio su capacidad, costos, y sobretodo rendimiento brindado y cualquier otra información al respecto.

Esta información debe recabarse con mucho cuidado, puede ser a través de la aplicación del Benchmarking. Recordar que la realización de benchmarking para detectar actividades, procesos y/o productos novedosos de otros departamentos y/o de otras empresas, es una herramienta muy útil que se ha utilizado desde décadas pasadas. A través de este proceso es posible conocer si otras empresas han realizados la subcontratación, en cuáles áreas, con qué resultados, quienes han sido los proveedores y cualquier otro detalle que pueda ser de interés para los interesados en el asunto.

En el apartado "Benchmarking y Outsourcing" del capítulo III, se describe la importancia de realizar éste en algunos casos, como es en la decisión de una subcontratación, así como los pasos a seguir para el buen funcionamiento del mismo, sin caer en problemas legales. Este ejercicio puede brindar información suficiente sobre el desempeño de la subcontratación y en aspectos que algunas veces no se considera, si no se posee algo de experiencia en el asunto.

Un punto de los más importante en la aplicación de la estrategia, es el proveedor del servicio, quienes pueden darlo, sus referencias, su capacidad y eficiencia. Este servicio lo pueden brindar:

- Universidades
- Institutos privados

- Institutos gubernamentales
- Empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios
- Alguna empresa del sector en el cual se trabaja y que haya obtenido buenos resultados y esté dispuesto a compartirlos.

En el apartado "La elección de su proveedor" se hace un análisis cuidadoso de algunos puntos importantes que es necesario tomar en cuenta en este momento, como son experiencia, eficiencia, adelanto tecnológico, sin dejar a un lado los aspectos macroeconómicos como puntos importantes en el costo del trabajo.

V. EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO

Requisitos: Tener una matriz con conclusiones finales basada en la matrices parciales de conclusiones con los siguientes factores:

- ♦ Importancia del departamento en la empresa
- ♦ Situación general del departamento
- ♦ Rendimiento de cada departamento respecto a su importancia
- ♦ Recursos con los que cuenta
- ♦ Relación costo-eficiencia del departamento respecto a la importancia estratégica
- ♦ Determinación de los problemas respecto a un período de tiempo
- ♦ Aspectos particulares de cada departamento como eficiencia, infraestructura, costos
- ♦ También se debe saber la situación externa de la empresa y la situación del tema subcontratación

Tiempo: 20 días

Evaluación de esta etapa: Tener claro los posibles departamentos, procesos, funciones o actividades factibles a subcontratar

Una vez que se han realizado los diagnósticos internos y externos, se procede al análisis cuidadoso de éste para determinar por un lado la situación y condiciones de la empresa, los aspectos que caracterizan el negocio y las oportunidades que existen tanto en el medio en el cual se desenvuelve, como a nivel nacional en general y de ser posible a nivel internacional. También se determina en ese estudio si es factible mejorar aspectos administrativos, productivos, de marketing, de recursos humanos, financieros, de calidad, de servicio al cliente o cualquier otro rubro posible a mejorar.

Para lo anterior y una vez que se ha aplicado la cadena del valor, se utilizan las matrices de conclusiones parciales y la matriz de conclusiones finales realizadas en las secciones de los diagnósticos, en las que se refleja aspectos en los cuales está fallando la empresa. Algunas veces los diagnósticos pueden reflejar que la situación interna anda bien, sin embargo, y como consecuencia de la creciente competitividad y la necesidad de mejor cada día, se desea mejorar algún aspecto, optimizar recursos y buscar mayor competitividad.

La subcontratación puede ayudar a mejorar una organización en diversos rubros. A continuación se enlista una serie de ellos que pueden ayudar a tomar esa decisión de subcontratar o no, si aún él o los encargados de la toma de decisiones se encuentra indeciso. Si no se tiene claridad en dónde es factible la subcontratación o en dónde hay una falla de la organización, se estudia cada aspecto de los que a continuación se exponen.

V-1. MATRIZ DE ASPECTOS QUE SE PUEDEN MEJORAR A TRAVÉS DE LA SUBCONTRATACIÓN

Para llenar la siguiente matriz, escribir una equis en cada una de las columnas que hacen corresponder los aspectos factibles a mejorar con los respectivos departamentos, y

luego en las funciones, procesos o actividades de ese departamento. Las últimas tres columnas indican si se cree que sea factible terciar, implementarlo internamente o bien, mejor estudiarlo con más detenimiento, para decidirse por uno de los dos.

Aspectos	Aspecto factible de mejorar	Departamento a mejorar	Funciones, procesos o actividades	Factible subcontratar	Possible mejora interna	Estudio para decisión final
Eficientar problemas						
Accesar a expertos						
Obtener mayor desempeño						
Complementar recursos						
Disminuir burocracia						
Ampliar capacidad productiva						
Mejorar calidad						
Maximizar el presupuesto						
Mejorar la calidad del servicio						
Mejorar a igual o menor precio						
Lograr mayores ventas						
Desarrollar proyectos a largo plazo						
Mejorar tiempos						
Obtener mayor productividad						
Desarrollar proyectos a futuro						
Mejorar la calidad del producto						
Mejorar imagen						
Organizar procesos productivos						

Generar nuevos mercados						
Crear nuevas cadenas de oferta y demanda						
Atender mercados inestables						
Generar nuevos productos						
Obtener mayor eficiencia						
Ayuda en el cumplimiento de normas establecidas						
Bajar costos						
Atender contratos de corto plazo						
Contribuir con el bien social						
Eliminar problemas legales						
Obtener mayor competitividad						
Acortar ciclos de producción						
Ser más rentable						
Soporte técnico						
Factibilidad de nuevos proyectos						
Mejorar organización						
Mejorar procesos administrativos						
Ahorro de gastos por infraestructura						
Aprovechar mejor la capacidad productiva						
Complementar la capacidad de la empresa						

Diversificar						
Acceso indirecto a capital (de proveedor)						
Utilizar en forma interpitente, personal y maquinaria especializada						

Los aspectos expuestos pueden conseguirse con la subcontratación, pero como ya se ha apuntado con anterioridad, se debe tener cuidado para escoger proveedor, condiciones, tiempos, costos y clarificar los aspectos involucrados para que realmente se consiga lo que se desea y no ocurra al contrario problemas o pérdida de tiempo, dinero, imagen u otros.

VI ¿ES FACTIBLE DELEGAR ALGUNAS FUNCIONES, ACTIVIDADES O PROCESOS?

Requisitos: Conocer cuál es la situación interna de la empresa y del medio en el que se desenvuelve: sector, ambiente y condiciones del país y de ser posible internacionalmente.

Tiempo: una sesión de trabajo

Evaluación de esta etapa: Estar claro en la decisión final, un sí o un no.

Los datos aportados por las matrices de conclusiones parciales, la matriz de conclusiones finales y la matriz expuesta anteriormente permiten tomar la decisión final: es factible terciar funciones, procesos o actividades de la empresa? Para ello se utiliza la siguiente matriz en la cual se escribe la decisión de aquello que se va a subcontratar o que se mejoran internamente.

DECISIÓN FINAL	Si es factible terciar las siguientes actividades, procesos o funciones:	
	Departamento	Proceso, actividades o funciones
	Las siguientes actividades, proceso o funciones se mejoran internamente:	
	Departamentos	Procesos, actividades o funciones

Se ha tomado una decisión:

A.- Si se ha decidido hacerlo internamente, es decir no a la subcontratación, es importante realizar un estudio más profundo sobre las propias habilidades, destrezas y recursos para reforzar, de ser necesario, aquellas funciones o procesos que así lo requieran.

Una vez hecho se procede a realizar el plan completo de actuación para luego llevarlo a cabo con el seguimiento y la evaluación necesarios.

B.- Si la decisión es una posible subcontratación, pero aún no se está seguro, se procede a realizar estudios sobre otros aspectos del estado actual del negocio que ayuden a tomar la decisión final y que es probable que ya se han tomado en cuenta en el diagnóstico, sin embargo aquí se exponen para que se ocupe de ser necesario. Se deben responder preguntas como:

- ¿Es mejor hacerlo o comprarlo?,
 - ¿Se obtendrán ventajas con la subcontratación o será más beneficioso el hacerlo internamente?,
 - ¿Qué riesgos se corren con la subcontratación?,
 - ¿Económicamente qué favorece más, hacerlo o comprarlo?
- y todas aquellas necesarias para que si la decisión final es la subcontratación, ésta sea con bases firmes y tener claridad en los resultados esperados tanto cuantitativos como cualitativos. Algunas de estas preguntas ya fueron evacuadas en los diagnósticos, pero aquí se exponen algunas herramientas para utilizarlas en caso necesario.

Un punto que debe tomarse en cuenta en la decisión, es estudiar el entorno de la actividad o proceso que se está tratando. Una actividad quizás no sea estratégica en sí pero si está ligada con actividades que si lo son, es por esto es un punto a evaluar en la toma de decisiones.

VII. ESTUDIO DE "HACERLO" O "COMPRARLO", RECURSOS, COSTOS, VENTAJAS Y RIESGOS

Requisitos: Tener clara la decisión de la factibilidad de subcontratar

Tiempo: Dos semanas

Evaluación de esta etapa: Conocer exactamente cuáles son los costos, recursos, ventajas y riesgos de subcontratar.

VII-1. COSTOS

El primer aspecto a evaluar son los costos de hacerlo internamente o subcontratarlo, aunque es necesario recordar que la contratación de outsourcing es parte de una estrategia y que aunque muchas veces los costos resultan más altos al contratarlo, se debe hablar del costo/ beneficio, es decir la subcontratación conlleva beneficios como acceso a especialistas, capacitación y otros que ya se han mencionado que son el valor agregado del servicio, lo que se traduce en valor agregado para el cliente.

Realizar un outsourcing en la empresa tiene diferentes costos, dependiendo de si éste es total o selectivo, si es en el sector servicio o en el sector manufacturero, dependiendo también de las condiciones en que se realiza: lugar, utilización de tecnología, de equipo, de infraestructura, de personal interno del cliente y otros.

1. Si la subcontratación se va a realizar en el sector manufacturero, específicamente en una pieza o como parte de una pieza industrial, y el proveedor lo hará en sus instalaciones, no es mucho lo que se debe evaluar, ya que la pregunta es:

¿Obtengo la misma pieza, con la misma o mejor calidad, cumpliendo con los requisitos expuestos, al mismo tiempo o con anterioridad y a un costo más bajo o relativamente más bajo comparado con los objetivos propuestos?

Si la respuesta es "sí" no hay más que pensarlo, sino más bien definir detalles en cuanto a entrega, formas de pago, u otros que se estudian a lo largo de esta propuesta de subcontratación que se expone en este capítulo.

2. Si en este mismo campo con las mismas características se va a realizar la subcontratación, pero varían algunas condiciones como por ejemplo el lugar de trabajo no será en casa del proveedor, sino en casa del cliente, o el proveedor utilizará parte del personal del cliente, o cualquier otra variable, es un poco más complicado de evaluar, por lo que sí es necesario evaluar los costos antes expuestos además de los que se desglosarán. También en el caso de que la subcontratación se de en el sector servicio, se hace el estudio de costos.

Considerar los costos de hacerlo y de comprarlo para compararlos y tener un elemento más en la toma de decisiones

VII-1-a. COSTO DE HACERLO

Muchas empresas ya tienen muy bien definidos los costos de realizar su producto o servicio, sin embargo aquí se enlistan algunos puntos necesarios en la consideración de estos:

Aspectos	Costo por hacerlo
Gastos fijos:	
• Infraestructura	
• Alquileres	
• Servicios	
• De operación	
Nómina:	
• Personal fijo,	
• Personal eventual	
• Capacitación,	
Equipo:	
• Adquisición,	
• Obsolescencia	
• Mantenimiento	

Desperdicio:	
• De tiempo: cuenta la empresa con las habilidades, la capacidad y la capacitación para hacerlo o se gastará tiempo en ver, preparar y ultimar detalles y procesos que harán perder tiempo en la colocación del producto o servicio, en el mercado?	
• De capital: inversiones que no darán los frutos propuestos	
• De material (materias primas y materiales): ya que no es este el giro principal del negocio	
• Costos indirectos de fabricación	
• Costos para toma de decisiones ¹⁸⁶	
• Costos de distribución	
Riesgos: es necesario aprender sobre el proceso o poner algún Plan piloto antes de proceder a hacer algo que un proveedor lo haría sin problemas y con seguridad?	

VII-1-b. COSTO DE COMPRARLO

El no hacerlo internamente también lleva costos, los cuales se deben estudiar y comparar, esto desde un punto de vista financiero, pero sin olvidar la consideración de la ganancia cualitativa. Se incurre en dos costos especialmente:

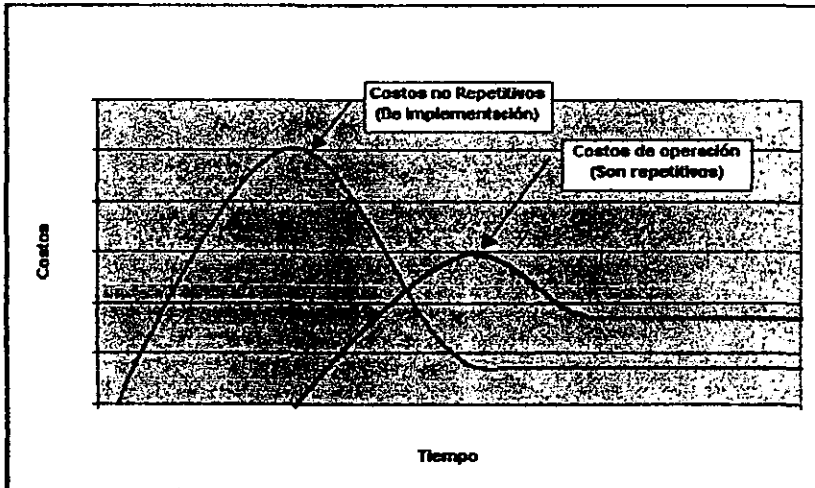
1. Valor del producto o servicio de contratario: el cual es particular ya que cada servicio o producto tienen su valor, por lo que queda definido entre el cliente y el proveedor. Hacer el estudio sea por pieza o proceso si es manufactura y si es servicio estimar el costo del aspecto por hora, día, semana, proceso, en fin tomar como parámetro aquello que mejor le acomode.
2. Costos que conlleva la subcontratación: período de contratación, transición, implementación, administración y riesgos. Estos aspectos tienen su costo por lo que se debe hacer una matriz con el desglose de ellos. A continuación se ven algunos de ellos y si se considera que pueden haber otros también enlistarlos. Escribir al lado el costo para el cliente de estos rubros, sin embargo es necesario considerar que algunos aspectos como los administrativos, pueden compartirse entre el cliente y el proveedor, también riesgos y otros (ver secciones más adelante).

¹⁸⁶ Para más información sobre estos costos leer Gimenez, Carlos. Contabilidad de costos. Macchi. Mc Graw-Hill. Pp 93.

Aspectos	Cuál es el costo monetario
Contratación	
• Licitación	
• Planeación	
• Administración	
• Entrevistas	
• Análisis de proveedores	
• Comparación de ofrecimientos	
Transición de:	
• Personal	
• Activos	
• Servicios	
Implementación	
• Período de prueba	
• Impacto sobre el personal	
• Impacto en el cliente	
Proceso administrativo	
• Equipo de trabajo para cada etapa	
• Negociaciones	
Riesgos:	
• Ver el apartado sobre riesgos	

Por otro lado se debe anotar que los costos en los proyectos que se inician tienen cierto comportamiento, según Kerzner¹⁸⁷. Los costos de implementación empiezan siendo muy altos ya que requiere inversión en licitaciones, materiales, y otros rubros, sin embargo una vez superada esa etapa, los costos empiezan a disminuir y se dan los costos de lo que es en sí la operación, ya que es mantener un proyecto funcionando en el cual se realizó una importante planeación e inversión. En esta etapa y por efecto del aprendizaje, es decir, de la repetición de funciones y el mejoramiento continuo en el proceso, los costos tienden a bajar. El comportamiento es el siguiente:

¹⁸⁷ Kerzner. Planificación estratégica, 1979 pag 29



VII-1-c. COSTO BENEFICIO

La comparación de costos a veces no es del todo objetivo, ya que muchos factores intervienen en ello no sólo los financieros, sino también los beneficios que se puedan obtener de una subcontratación. Es por lo que se debe hacer una lista de aquellos beneficios que se obtengan con terciar, para ello ver la sección de "Beneficios del Outsourcing" del capítulo III y la sección "Ventajas y riesgos" que se desglosa adelante. Hacer una matriz con los beneficios que se crea se obtendrán versus el costo del servicio de producto.

VII-1-d. MATRIZ DE CONCLUSIONES DE COSTOS

Cuando se tenga la comparación de costos se tiene un elemento más para definirse por la subcontratación o no de funciones de la organización. Realizar una matriz de conclusión en la cual se indica cada aspecto a considerar.

Aspecto (función, proceso o actividad)	Costo de hacerlo	Costo de comprarlo	Costo beneficio	Decisión final

VII-2. VENTAJAS Y RIESGOS

Es necesario el estudio de ventajas y riesgos al terciar para la toma final de decisiones. Hay ventajas y riesgos tanto al hacerlo como al comprarlo, las que a continuación se enlistan:

VII-2-a. VENTAJAS Y RIESGOS DE HACERLO INTERNAMENTE

Las ventajas y riesgos que conlleva la implementación interna se deben conocer de antemano al tomar una decisión. Este punto lo maneja cada compañía ya que conoce sus propias fortalezas y debilidades, sus propias habilidades y limitaciones, sin embargo aquí se enlistan algunos puntos a considerar los cuales pueden ser ampliados por cada interesado

PROCESO, ACTIVIDAD O FUNCIÓN	VENTAJAS	RIESGOS	DECISIÓN FINAL
	<ul style="list-style-type: none"> • No se corren gastos de contratación • No hay terceras personas que puedan conocer y piratear procesos o aspectos internos • No hay robo de cerebro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de más tiempo, y recursos en proyectos que no sean el giro principal del negocio o en actividades de soporte 	

VII-2-b. VENTAJAS DE COMPRARLO (asignarlo a terceros)

Es polémico este punto ya que como se ha apuntado con anterioridad, obtener ventajas del outsourcing es muy probable siempre y cuando las cosas se hagan bien hechas desde un principio, desde conocer exactamente lo que desea con la subcontratación, definir correctamente el proceso de licitación y la selección de proveedor, clarificar los costos, puntualizar el período de implantación e implementación del proyecto, etc.

Con puntos bien definidos, y como antes se definió son muchas las ventajas que se pueden alcanzar:

- > Acceso a especialistas
- > Fortalecimiento de destrezas y habilidades
- > Generación de nuevos productos, servicios y mercados
- > Combinación y enriquecimiento de ideas propias con las de expertos

- Actualización
- Reorientación de los propios recursos hacia el giro principal de la empresa
- Flexibilidad
 - De personal
 - Financiero
 - De volumen de producción
 - De capacitación

VII-2-c. RIESGO DE COMPRARLO

Sin embargo quien desee implantar la estrategia de subcontratación en su negocio, debe estudiar posibles riesgos y tomar medidas preventivas en caso de que las cosas no salgan como se planearon. Para ello tener presente la siguiente matriz con las posibles medidas a tomar, según cada organización, en cada caso que se dé el aspecto:

POSIBLE PROBLEMA	MEDIDAS A TOMAR
Impuntualidad en las entregas	
Robo de ideas	
Poca disponibilidad	
Baja calidad del producto	
Pérdida de control del producto y/o de funciones claves	
Fuga de cerebros	
Pérdida de seguridad y/o confidencialidad ¹⁸⁸	
Cambio en el giro de la empresa	
Superdependencia hacia el proveedor	
Baja en el volumen de mercado del cliente	
Obsolescencia del proveedor	
El proveedor se retira ⁵	
No genera valor agregado	
Inflexibilidad del proveedor	
Giro del negocio o de las condiciones internas o externas	
Dependencia excesiva hacia el proveedor	
Pérdida del control del negocio	
Los resultados no son los esperados	
Los costos son más altos de lo previsto	
Imposibilidad de llegar a nuevos acuerdos	

Todos los posibles riesgos conllevan un costo financiero y quizás de prestigio, pérdida de mercado, etc, por lo que se debe ser cuidadoso en la toma de decisiones

¹⁸⁸ Las empresas mexicanas deben manejar el secreto industrial considerado en las leyes mexicanas junto con los documentos de confidenciales propios de cada organizaciones.

VII-3. EVALUACIÓN DE RECURSOS (DETERMINAR LIMITACIONES)

Con qué recursos cuenta la empresa para llevar a cabo el proyecto que se desea realizar, se debe conocer al tomar la decisión de delegar o no, ya que si no se cuenta con los recursos suficientes, por ejemplo, personal capacitado, no se puede desarrollar un nuevo proyecto. Es necesario realizar una lista de los recursos con los que se cuenta, recursos humanos, técnicos, tecnológicos, administrativos, legales, de infraestructura y financieros. En la sección IV-3-D. del diagnóstico, se realiza este estudio haciendo uso de una matriz, pero como ya se tiene claro cuáles son los procesos o funciones a tercerar, se recomienda hacer el estudio específicamente ahí.

Esta información refleja el estado de la empresa y determina las limitaciones que se tienen. Basados en la información recabada en los anteriores apartados, costos, recursos, ventajas y riesgos de hacerlo o comprarlo, se toma la decisión sobre si se va a subcontratar o no.

VIII. ¿SE SUBCONTRATA?

Requisitos: Conocer los beneficios, ventajas, riesgos y costos de comprarlo, es decir de tercerarlo y de hacerlo internamente. También si la decisión es positiva, conocer con cuáles recursos se cuenta para hacer el outsourcing, o de lo contrario, saber cuáles recursos posee la empresa para hacerlo internamente.

Tiempo: dos semanas de trabajo

Evaluación de esta etapa: Tener claramente definidos los procesos, las funciones o actividades que se van a subcontratar

A.- Si la resolución fue no tercerar, se refuerzan las propias habilidades y se toman las medidas necesarias para que la organización logre sus objetivos.

B.- DECISIÓN FINAL: SE SUBCONTRATA

Si la decisión final es subcontratar, se debe elaborar una propuesta de diseño y plan de acción para la implementación del outsourcing, para la cual es necesario seguir una serie de pasos que se exponen en la siguiente sección.

Nota importante

Recordar que se puede delegar sólo parte de un proceso, si por ejemplo no se desea que el proveedor conozca o maneje datos confidenciales del cliente, o que se vea algún riesgo latente o costos no adecuados o cualquier otra situación, pero se sabe que al subcontratar una parte del proceso se obtendrán beneficios, esto es posible hacerlo, es la combinación del trabajo conjunto del cliente y el proveedor. Desde luego que este tipo de outsourcing al cual se le ha llamado selectivo, necesita una gran coordinación y mucho cuidado en definir las funciones de cada parte. No olvidar el contrato de confidencialidad que respalda al cliente y elimina en parte, problemas de este tipo.

IX.- ELABORACIÓN DE PROPUESTA Y DISEÑO DEL PLAN DE ACTUACIÓN

Requisito: Conocer cuáles procesos, actividades o funciones serán subcontratados

Tiempo: tres meses

Evaluación de esta etapa: Realizar un recuento de cada requisito necesario para que se pueda implementar en forma correcta y segura el outsourcing y asegurarse de que se están tomando en cuenta los puntos que lo forman y que están siendo claramente definidos. Estos requisitos son: **Requisitos:**

- ♦ Formación del equipo de trabajo
- ♦ Definición de objetivos
- ♦ Definición de metas
- ♦ Descripción de metas
- ♦ Definición de servicios o productos
- ♦ Definición de parámetros de evaluación
- ♦ Elección de proveedor

Esta propuesta conlleva una serie de actividades que se deben desarrollar sistemáticamente al igual que se ha venido haciendo en las etapas anteriores. El primer punto a definir son los responsables de la elaboración de la propuesta. La elaboración de ésta debe ser hecha por el equipo que haya estado trabajando durante todo el proceso, además por personal de cada una de las áreas involucradas en la subcontratación y aquel personal que se considere necesario por ejemplo personal legal, administrativo, u otros. Formar el equipo de trabajo definitivo es el primer paso en la propuesta.

IX-1. FORMACIÓN DEL EQUIPO DEFINITIVO QUE TRABAJARÁ EN EL PROYECTO

En este momento el equipo que originalmente estaba trabajando en este proyecto posee un panorama total de las áreas en las que se desea subcontratar y su situación, ya ha definido las necesidades de recursos humanos para la etapa que sigue, por lo que se procede a reacomodar o a completar el equipo de trabajo.

Recordar que el personal seleccionado debe estar dispuesto a colaborar, además de tener los conocimientos suficientes para realizar su labor. Algunas funciones del personal en esta etapa son:

- Conocer a fondo el área , y procesos a subcontratar
- Seleccionar un encargado o encargados generales
- Saber cuáles son las tareas, procesos y funciones a realizar
- Personalizar cada tarea
- Definir plan de acción
- Asignar recursos para cada tarea
- Establecer tiempos para precedencia en las actividades
- Establecer parámetros de evaluación, seguimiento y control de cada actividad
- Definir la entrega de informes al encargado general

Se recomienda que halla un encargado general del proyecto o un pequeño equipo que lleve el control de que se va cumpliendo a tiempo lo establecido, además del control técnico del proyecto. Es importante también tener algún personal de soporte para el proyecto, personas que estén enterados del proceso que se está dando, por si se diera alguna situación especial y el equipo original necesite refuerzo o cambio.

También el personal del proveedor debe participar en esta etapa, ya que muchos puntos están relacionados directamente con el desarrollo de la subcontratación, como son los objetivos específicos y otros, sin embargo el personal de la empresa cliente puede trabajarla en forma particular primero, para luego confrontarla con las propuestas del proveedor y de esta forma enriquecerla.

Con la información recabada en las secciones anteriores, se empieza el proceso de la propuesta.

IX-1-1 ACTIVIDADES NECESARIAS A DESARROLLAR EN LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez que se define el equipo núcleo que trabajará en la propuesta, se definen las actividades necesarias para lograr la propuesta. Estas son base para lograr el objetivo y deben seguir un orden estipulado al principio. Es importante realizar un gráfico de precedencia el cual sirve como guía en esta labor. Como antes se mencionó, si el directivo tiene acceso al programa "Microsoft Project", la tarea será más fácil y rápida

IX-2. GRÁFICO DE PRECEDENCIA

Siempre que se realiza una actividad, es importante hacer un plan gráfico de lo que se desea, el cual funciona como guía en el desarrollo del trabajo. Este gráfico puede ser un gráfico de precedencia y en él se especifican todas las actividades que se deben llevar a cabo para lograr un objetivo. Para realizarlo se sigue un proceso:

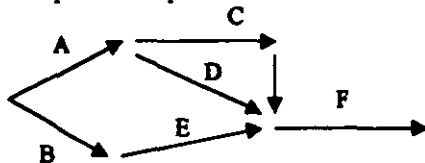
- Se anota el objetivo final que se desea cumplir
- Se realiza una lista de las actividades que son necesarias para lograr el objetivo
- Se ordenan estas actividades en orden, según se requiera, preguntando para esto¹⁸⁹
 - Qué actividad debe proceder a ésta?
 - Qué actividad puede seguir a ésta?
 - Qué se puede realizar paralelamente al suceso inicial de ésta?
- Todas aquellas actividades que pueden realizarse a la vez, en el gráfico tendrán un punto en común, es decir, no es necesario tener concluida una actividad para empezar la otra
- Se realiza la colocación de las actividades en el gráfico, según el orden establecido.

Es importante antes de realizar el gráfico, terminar totalmente el análisis de las actividades, para su correcta colocación. Si por ejemplo se ha determinado la necesidad de

¹⁸⁹ Aplicaciones prácticas de Pert y CPM, pp 31

realizar 6 actividades a las que se le llamarán respectivamente A,B,C,D,E,F, para cumplir con un objetivo y la relación entre ellas es la siguiente:

1. La actividad A y B pueden empezar simultáneamente
2. La actividad C y D pueden empezar una vez que halla concluido la actividad A
3. En forma similar, la actividad E puede empezar hasta haber concluido la actividad B
4. La actividad F se puede dar sólo si ha finalizado las actividades C, D y E. El gráfico de precedencia que le corresponde a las anteriores actividades es el siguiente:

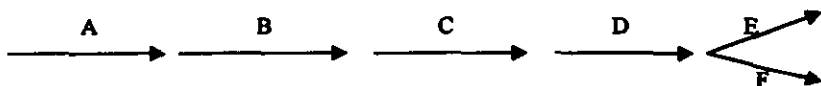


Se recomienda utilizar esta herramienta para cada una de las diferentes etapas que conlleva el proceso de subcontratar. En este trabajo y como ejemplo se realiza un gráfico de precedencia con las actividades necesarias a realizar en la elaboración de la propuesta del servicio, ellos son:

- A. Definición de objetivos generales y específicos
- B. Definición de metas
- C. Descripción de proyecto
- D. Definición de servicios o productos a subcontratar
- E. Definición de parámetros de evaluación
- F. Elección de proveedores

A estas actividades se les llama actividades primarias y de las primarias pueden salir ramificaciones, es decir, pueden darse muchas actividades secundarias para conseguir la actividad primaria. La relación entre estas actividades primarias es la siguiente:

- ❖ La actividad A es la primera que debe realizarse ya que los objetivos definitivos son los primeros a definir.
- ❖ La actividad B es la definición de metas, es decir, es establecer los tiempos de cumplimiento de la actividad B, lo cual se define una vez que se ha terminado la actividad A.
- ❖ En igual forma C se da cuando ha concluido B
- ❖ D pueden empezar solamente si ha concluido la actividad C
- ❖ La actividad E y F pueden empezar simultáneamente. La representación gráfica de las actividades es la siguiente:



En este caso las actividades D, E y F a su vez se descomponen en una serie de actividades para los cuales se puede hacer también gráficos de precedencia. A continuación se desglosan las actividades primarias.

IX-3. ACTIVIDAD A: Definición de objetivo generales y objetivos específicos

La definición del objetivo general va a describir qué es específicamente lo que se desea, en qué departamento se realizará la subcontratación (en la primera parte de este capítulo se describe la forma de realizar correctamente un objetivo). Un ejemplo de ello es:

"Contratar los servicios de outsourcing en el departamento de sistemas de información para que realicen todas las funciones relacionadas con el rubro "Cuentas por Cobrar" de la empresa "Noción S.A. de C.V.""

Este objetivo revela a grandes rasgos lo que la empresa "Noción" desea terciar, sin embargo es necesario especificar cuáles son esas funciones, es decir, descomponer el proyecto general en actividades más concretas para lo cual se dan los objetivos específicos. La lista de objetivos escritos en la propuesta, generalmente se van completando cuando el proveedor tome en sus manos la propuesta del proyecto, ya que siendo él el especialista en el campo, debe conocer exactamente cada detalle necesario para cumplir el objetivo general.

Es necesario dejar claro qué medidas se tomarán si los objetivos no se cumplen a tiempo, si no se cumplen parcialmente o si cualquier otra situación se diera y quien correrá con los gastos, pérdidas, etc. Ver el punto "Alcance de responsabilidades" en la sección "Contrato" de la etapa X en la cual se toca este tema.

IX-4. ACTIVIDAD B: Definición de metas

Definir metas es definir los tiempos en los cuales se va a cumplir cada objetivo. Recordar que no siempre se cumplen exactamente los objetivos en el tiempo establecido, por lo que puede establecerse un tiempo máximo de tolerancia. Para esto se realiza una matriz en la cual se especifica cada objetivo con el respectivo tiempo aproximado de cumplimiento y una fecha máxima, y una columna en la cual se especifique que medidas ase tomaran si fallara esta meta¹⁹⁰.

Objetivo	Fecha de cumplimiento	Fecha máxima de cumplimiento	Medidas a tomar

¹⁹⁰ Para más especificaciones ver en la siguiente actividad D, la sección D4 "Saber los tiempos de comienzo y final del servicio"

IX-5. ACTIVIDAD C: Descripción del proyecto

En esta etapa debe darse un informe exacto con base en lo estudiado, sobre:

- Qué se desea con el proyecto
- Metas a cumplir, es decir, en cuánto tiempo se cumplirán los objetivos
- Forma en que se llevará a cabo el proyecto para cumplir con los objetivos
- Importancia que tiene el proyecto para la empresa, las razones estratégicas de porque se llevará a cabo y cómo beneficiará al negocio
- Resultados esperados: qué aporta, cuál es el valor agregado, cuál es el costo / beneficio que se obtendrá
- Viabilidad de llevar a cabo el proyecto por lo cual se describe y analiza el estudio realizado en la sección "Hacerlo o comprarlo":
 - recursos con los que se cuenta
 - limitaciones
 - ventajas
 - riesgos
 - fortalezas y debilidades
- Puntos críticos, es la conclusión del análisis anterior que deja ver aquellos aspectos difíciles de manejar para el desarrollo de la subcontratación. Es apuntar por ejemplo si el presupuesto es limitado o si no se cuenta con suficiente personal capacitado, o cualquier aspecto que pudiese representar en determinado momento un obstáculo en el proyecto.

IX-6. ACTIVIDAD D. Definición de servicios o productos a subcontratar

El valor agregado o las economías de escala que le pueda brindar el proveedor a través de la subcontratación es lo que la empresa debe buscar y negociar, acorde con lo estudiado en los apartados anteriores a este.

Cada servicio a tercerar debe estar muy claro, definir exactamente qué es lo que se quiere para que no existan divergencias a la hora de actuar. Algunas compañías proveedoras, especialmente cuando el outsourcing se da en el sector servicio, ofrecen un plan piloto de unos tres meses en los cuales se llega a un acuerdo de precios, condiciones, etc. y con lo cual se verifica si el servicio que se está brindando es el requerido. En este tiempo también se ve el desempeño que va brindando el proveedor. Por ejemplo la compañía Hewlett Packard mide porcentualmente y en forma ponderada en un período de tres meses, cuál es el desempeño que brinda para realizar los ajustes necesarios al cabo de ese tiempo y cumplir con los objetivos propuestos de ser posible.

Se recomienda para cada actividad en un servicio, cumplir con los siguientes pasos:

- D1. Definir ampliamente la actividad, proceso o función a subcontratar
- D2. Asignar responsables para cada actividad
- D3. Conocer y definir los costos (y gastos)

- D4. Saber los tiempos de comienzo y fin de la actividad
- D5. Determinar cuándo, dónde y a quien se darán los informes de cada actividad según se estipule.
- D6. Definir los parámetros de evaluación

D1. Definir ampliamente la actividad, proceso o función a subcontratar

En la aplicación de la estrategia de outsourcing, no se pueden dejar actividades a terciar, sin definir totalmente. Si se subcontrata una pieza de manufactura industrial, por ejemplo, debe quedar claramente definido el material, la estructura, las medidas, es decir los planos completos con los detalles adicionales necesarios.

Si es un servicio lo que se subcontrata también se especifica todos los pormenores del proceso:

- ♦ la actividad, proceso o función bien especificada para lo cual se toma como base los objetivos descritos anteriormente y se amplía de forma que quede exactamente descrito qué se desea, cuáles son los resultados a los que se desea llegar.
- ♦ se especifica los respectivos requisitos para lograr el objetivo, como son: tareas exactas a desarrollar, forma de operación del proceso y de la actividad respectiva, tiempo, controles de evaluación, fechas estimadas de comienzo y fin y cualquier detalle necesario.

La empresa cliente presenta una serie de puntos que desea que sea el proveedor quien lo trabaje, lo más detallada posible, sin embargo es el consultor de outsourcing como experto en el asunto, quien tiene la obligación de presentar a su cliente un desglose total de las actividades que se van a subcontratar, para que conjuntamente se revise, apruebe, modifique o haga los ajustes pertinentes.

Para llevar el control del servicio, es necesario realizar matrices con toda esta información, la cual se explicará en más adelante. Es importante hacer notar que el control de los servicios o funciones que se contratan debe estar en manos del proveedor, pero sobretodo del cliente quien necesita también tener el control a través de informes periódicos de lo que se realiza, así como de inspección personal, y a través de reuniones constantes. Esto por si llegara a darse algún problema para que el cliente no quede en manos del proveedor y éste o se retire dejando el servicio inconcluso o bien aproveche la situación y suba sus precios.

D2. Asignación de responsables para cada actividad

Con un equipo de trabajo bien escogido, como ya se ha hecho, personalizar las actividades es sencillo puesto que se supone que el personal está totalmente involucrado y dispuesto a colaborar. Se supone que todo el equipo trabaja para estipular clara y correctamente todo lo relacionado con el proyecto, con la coordinación, la administración, la selección del proveedor, negociación, tiempos, informes. El equipo tiene la función de

realizar las actividades asignadas, dar informes periódicos de su trabajo, coordinar de ser necesario con el resto del personal en la labor o fuera del proyecto para observar cualquier aspecto negativo que se diera debido a la subcontratación, además necesita estar coordinando los resultados parciales y totales de cada etapa.

Se recomienda realizar una tabla en la cual se especifica el nombre de cada miembro del equipo que labora en la propuesta con el desglose de las actividades que le corresponden y tiempos de entrega de los informes que sean necesario darse, de la siguiente manera:

Proceso	Actividades a realizar	Responsables	Fechas de entrega

D3. Conocer y definir los costos (y gastos)

La definición de costos no es tan difícil de lograr cuando la subcontratación es en el sector manufacturero como antes se ha apuntado y se solicita la hechura de una pieza específica. Si el servicio o producto no tiene características tan definidas, deben considerarse varios factores:

- El valor del producto o servicio en sí, desde el punto de vista del cliente.
- El valor del producto o servicio en otras empresas. O sea, parámetros de comparación
- Las características de la empresa que se especifican en la sección "Elección del proveedor". Se recomienda dar un valor o porcentaje a cada rubro para tener una idea del valor total del servicio
- El estado macroeconómico del sector, de la nación y de la economía a nivel internacional
- La existencia de varias opciones de proveedores, ya que si se necesita los servicios de una empresa monopolio, posiblemente estos serán más altos de los servicios si hubiera competencia
- La urgencia que se posea del servicio. Si existe tiempo suficiente para seleccionar el proveedor, el precio puede negociarse, pero si un negocio necesita por ejemplo realizar la producción de un millón de piezas adicionales a su capacidad en un tiempo limitado, seguramente estará dispuesto a pagar lo necesario.
- El nivel de eficiencia del servicio que ofrece la empresa proveedora, la cual se determina en la matriz siguiente.

Para llenar la misma, comparar con el propio negocio y con otros, los mismos puntos, considerando que 1 corresponde a excelente, 2 es bueno, 3 significa regular, 4 es malo. Finalmente definir la conclusión sobre cada empresa estudiada y eliminar aquellas opciones que no cumplen con los requisitos necesarios.

Qué eficiencia del servicio ofrece en:	1	2	3	4	Conclusiones
Tiempo					
Experiencia					
Calidad					

Tecnología					
Personal					
Modernización					
Producción					
Asistencia técnica					
Generación de mejoras constantes					

Los costos deben ser justos para las partes. Algunas veces el proveedor tiende a bajar sus precios en la licitación para obtener el contrato, sin embargo esto va en perjuicio de las partes ya que pudiera darse el caso de que los costos definidos por el proveedor fueron bajos en relación al servicio por lo que seguramente el servicio tenderá a bajar si no se ha previsto este cambio en el contrato.

La flexibilidad en precios también debe considerarse, ya que el mercado cambia constantemente y a veces no se puede predecir que variaciones se encontrarán a mediano o largo plazo. Por ejemplo si la empresa cambia de giro o si el mercado se reduce o se amplía. Algunas empresas llegan a acuerdos de precio según regalías obtenidas por el cliente o acorde con el prestigio o éxito que una empresa obtenga con la subcontratación de acuerdo con los objetivos propuestos.

Varias condiciones pueden considerarse para determinar los costos y contra qué resultados se harán los pagos correspondientes:

- Haber cumplido con los objetivos?
- Se necesita tener resultados palpables desde el principio?
- El pago se hará contra volúmenes, tiempo u otro parámetro?
- Se hará pagos por regalías, contra utilidad o simplemente se harán pagos fijos cada cierto tiempo o bajo fechas señaladas?
- Es requisito un informe antes del pago?

Aparte de la determinación del costo de los servicios, en este rubro de costos y gastos debe haber un apartado que considere algunos costos o gastos que en si la relación conlleva, estos son:

Qué se incluye en los pagos, los costos del servicio o también los gastos

Quién correrá con los siguientes gastos:

- Administración
- Personal: en este punto ver si el personal de la empresa cliente que se vaya a estar trabajando de alguna manera en el proyecto, es constante o bien si es temporal. Debe quedar claro quién corre con ese costo, el proveedor o el cliente.
- Transición
- Incumplimiento de parte del proveedor o retrasos en los resultados aportados: determinar si habrá alguna sanción hacia el proveedor en este rubro, si será por monto fijo o por porcentaje, o si correrán por parte del proveedor las pérdidas que el cliente tenga por atrasos, o se dé algún descuento en el pago total.
- Correcciones que se necesiten en los resultados aportados por el proveedor
- Pérdidas por modificaciones o cosas que se han dejado de hacer.

Los cambios necesarios en el contrato o en la relación también necesitan tomarse en cuenta en el precio establecido:

- Si los niveles de calidad o servicio especificados necesitan variación, cómo se determinará el valor de esto?
- Cómo se pagará un trabajo extra?
- Permite algún cambio en el producto o servicio lo pactado o cabe alguna modificación?

Se debe determinar el lugar, la forma y las circunstancias bajo las cuales se harán los pagos, también si se acuerda la revisión de números, tanto de costos como de gastos, cuándo y bajo qué circunstancias se harán, por ejemplo siguiendo las leyes gubernamentales, de inflación u otras.

D4. Saber los tiempos de comienzo y fin del servicio

El tiempo de duración de una alianza de subcontratación algunas veces fácilmente se determina, por ejemplo si es una pieza industrial, en este caso, el tiempo de comienzo y final de la actividad la determina generalmente el cliente y es acordada finalmente con el proveedor, pero si la relación no es tan simple de medir, o es en el sector servicio, se especifica un tiempo probable y de ser posible específico, de duración del contrato, puede ser éste por fechas, por duración de un determinado proyecto u otro. Tomar en cuenta las siguientes observaciones al respecto:

- a) Algunas veces a pesar de que se da un tiempo límite para concluir un servicio, éste se alarga, por lo que es necesario clarificar este tipo de situaciones. Aclarar también si la continuidad del proyecto depende de parámetros de evaluación, como rendimiento, aportes o cualquier otro, o si simplemente la relación durará por un período específico de tiempo o de desarrollo de otro proyecto, etc.
- b) No es recomendable que los contratos se den por períodos de tiempo muy largos sin que hallan acuerdos intermedios. Además y debido a que como antes se ha dicho, la única constante en el mundo de los negocios es el cambio día con día, se puede dejar la posibilidad de revisar el contrato cada cierto tiempo, puede ser por mes o año si éste se vislumbra a largo plazo, y de ser conveniente para las partes, renovarlo realizando los cambios necesarios.
- c) Otra posibilidad necesaria a tomar en cuenta es la terminación de una relación en la cual el proyecto no esté concluido, es decir que se presente un problema o que una de las partes no esté conforme, o que el proveedor se vea en la necesidad de dejar el proyecto, por lo cual se debe especificar que pasará con los proyectos inconclusos, y todas sus variables: costos, resultados obtenidos, resultados por darse, traspaso...
- d) Si la subcontratación es de servicios es un poco complejo la determinación de los tiempos, sin embargo es necesario especificar el comienzo y el fin al menos aproximado, del servicio. Para conocer este tiempo, si el cliente no posee mucha

experiencia en el asunto se pueden ver el tiempo parcial de las diferentes actividades que componen el servicio total. Cada proveedor por su experiencia en el ramo ya tiene definidos los tiempos de duración de cada actividad, sin embargo el empresario puede utilizar "El Método Pert" para determinar la duración aproximada de una actividad,¹⁹¹ para lo cual

Se necesita conocer:

- A = fecha más probable de terminación de una actividad (en número de días)
- B = fecha pesimista de terminación de la actividad (en número de días)
- C = fecha optimista de terminación de la actividad (en número de días)

Con estos datos se puede conocer la duración aproximada D de la actividad i

$$D_i = \frac{C + 4A + B}{6}$$

Este resultado es el número de días que aproximadamente tardará esa actividad.

Otro resultado importante es el riesgo que se corre de no acertar el resultado anterior, el riesgo de no acertar la duración media calculada de la actividad, es decir la incertidumbre se calcula con la varianza

$$\sigma_i^2 = \left(\frac{B-C}{6}\right)^2$$

Por otro lado la duración total del proyecto es igual a la suma de las duraciones de cada actividad, es decir

$$\sum_{i=1}^n D_i = D_1 + D_2 + \dots + D_n$$

También $\sum_{i=1}^r \sigma_i^2$ es la sumatoria de las varianzas individuales es decir

$$\sum_{i=1}^r \sigma_i^2 = \sigma_1^2 + \sigma_2^2 + \dots + \sigma_n^2$$

siendo σ_i^2 la varianza de cada actividad i

¹⁹¹ Aplicaciones prácticas del método de Pert y CPM, pp 50-53.

DS. Definición de informes

Los informes son el resultado de la evaluación detallada de cada actividad, bajo los parámetros que se han definido. Cada actividad necesita tener un responsable o líder que sea el encargado de organizar con su grupo la entrega de un informe sobre lo que se ha hecho, cuáles resultados se han obtenido y cuáles aún no se han dado si así fuera. Es necesario que se estipule en esta etapa cuando, dónde y cómo se darán los informes. Se recomienda estipular claramente cómo se darán los informes y qué puntos debe tocar ese informe. Ver en la sección XI-2 de la etapa XI. "Seguimiento y evaluación constante", algunos puntos importantes sobre los informes.

IX-7 ACTIVIDAD E. Definición de parámetros de evaluación de la estrategia outsourcing

Los parámetros de evaluación de cada servicio o producto a subcontratar los define en primera instancia el cliente y luego se estudian y aprueban o modifican junto con el proveedor. Algunas veces cuando el proveedor posee suficiente experiencia aporta parámetros que anteriormente ha utilizado.

Los parámetros son rubros particulares de cada organización, en ellos se contempla qué puntos son importantes en el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo se pueden definir¹⁹²:

- En qué porcentaje se deberán cumplir los objetivos
- Tiempo o fechas de cumplimiento de objetivos
- Tiempo de entrega del producto o servicio, en forma parcial y total (ya explicado en el punto D-4 de la sección anterior)
- Costos y gastos (ver parte D-3. de la sección anterior)
- Garantía de los productos y servicios
- Calidad de los resultados, esto se puede evaluar por ejemplo, realizando encuestas a los clientes que se ven de alguna forma involucrados
- Asistencia técnica: será continua la disponibilidad o asistencia, será en caso de fallo o percance de la actividad.
- Aporte de ideas y soluciones
- Valor agregado
- Calidad de los recursos humanos
- Productividad
- Impacto positivo en la empresa
- Mejora en el área, departamento o a nivel de empresa
- Sanciones o incentivos de acuerdo al nivel y a la calidad del servicio

Se debe establecer la métrica de forma tal que la misma permita saber si las principales necesidades están siendo satisfechas. De no realizarse esto, la subcontratación probablemente termine en fracaso. Cada servicio debe tener asociados tanto el modelo de

¹⁹² Los parámetro que no están especificados, están designados en la sección XI "Seguimiento y evaluación constante"

prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el desempeño de la relación puede ser seguida y evaluada por indicadores lo cual permite ver el éxito del servicio, tomar medidas correctivas y preventivas en caso de ser necesario.

Cada organización le dará la ponderación adecuada a aquellos puntos que sean necesario para cada caso, por ejemplo quizás el aporte de ideas sea realmente el rubro más valioso en una empresa por lo que la evaluación de este punto será más estricto que otros. En una consultoría el factor humano generalmente es el elemento más valioso, por lo que quizás para la empresa cliente el rubro más fuerte a evaluar es la calidad del recurso humano, siendo esto lo que determine el éxito o fracaso de la subcontratación.

En la personalización de las funciones, el factor de evaluación debe ser muy claro, quién realizará constantemente esa medición. Todo el personal involucrado en la relación posee un criterio sobre el servicio o producto y los encargados de cada área o función también, sin embargo desde un principio se personaliza la evaluación para que no se dé a confusión. Generalmente hay un encargado principal del cliente que convoca a reuniones a ambas partes y desde un principio se define la periodicidad de éstas.¹⁹³

IX-8. ACTIVIDAD F. Elección de proveedores

Según encuestas realizadas por el Instituto Outsourcing en Nueva York, históricamente parte del fracaso de la relación de subcontratación se debe a la selección inapropiada del proveedor. En la sección "Elección del proveedor" del capítulo anterior se detalla algunas características que debe cumplir la empresa proveedora para que exista empatía con la empresa cliente. A continuación se desglosan algunos puntos necesarios a tomar en cuenta al elegir un proveedor.

F1. Opciones de proveedores

De dónde escoger un buen proveedor es un poco delicado por lo tanto se deben ver las diferentes opciones. Se ha recomendado en otras secciones de este trabajo, la realización de benchmarking para detectar entre otras cosas qué proveedores han trabajado en otras empresas y cuáles han sido los resultados obtenidos. Se da una tabla con posibles opciones para tal efecto. Se recomienda ver las ventajas y desventajas de las opciones y tomar una decisión.

Lugares para buscar proveedores	Ventajas	Desventajas	Decisión final
Universidades e Institutos	▪ Remiten con empresas sobretodo medianas y pequeñas	▪ No dan directamente el servicio	
Cámaras	▪ Poseen bolsa de	▪ En México hay	

¹⁹³ Ver el inciso de "Definición de informes" explicado en el inciso anterior.

	<p>subcontratación industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> Las industrias que pertenecen a la bolsa han sido estudiadas para probar su eficiencia y disponibilidad 	<p>Cámaras sólo en el sector industria</p>	
Ofrecimiento por parte de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> No se gastan recursos en éste rubro 	<ul style="list-style-type: none"> Que no cumpla con todas las características necesarias en un proveedor 	
Recomendaciones de proveedores por parte de amigos u otras empresas	<ul style="list-style-type: none"> Si ya ha habido un trabajo previo, hay una garantía de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Que halla ocultamiento de información en cuanto a trabajos mal elaborados Que exista un interés oculto detrás de la recomendación, por ejemplo robo de ideas o procesos 	
Empresas privadas	<ul style="list-style-type: none"> Dan directamente la información que el cliente necesita Muchas veces tienen experiencia en la forma de desarrollar los procesos a terciar 	<ul style="list-style-type: none"> Si no hay recomendaciones previas, la subcontratación puede fallar 	

En las universidades, institutos y cámaras muchas veces no se encuentran directamente los proveedores pero si la información necesaria para la remisión con proveedores. En México a lo largo del país hay varias cámaras con bolsa de subcontratación, en los cuales se encuentran proveedores especificando las características de la empresa, los servicios que ofrece, costos y toda la información necesaria para un cliente potencial. Para más detalle al respecto, ver el capítulo de "Subcontratación en México"

Muchas empresas privadas nacionales y extranjeras están trabajando fuertemente a través de la subcontratación, por lo que se han interesado, especialmente en ésta década en realizar programas para llegar a ofrecer sus servicios a la empresa privada.

F2. Pasos para la elección de proveedores

Varios pasos se deben seguir para la selección del proveedor:

1. Forma en que se realizará la licitación
2. Documento de licitación
3. Definición de parámetros de evaluación de los proveedores
4. Elección final del proveedor
5. Negociación con el proveedor

A continuación se explica cada uno de los cinco puntos señalados:

F2-1. Forma en que se hará la licitación, lo cual puede tratarse de varias formas:

- haciendo invitaciones a proveedores ya reconocidos o que hayan sido proveedores de otras compañías de los cuales se tenga buenas referencias
- publicando en medios de comunicación la invitación a participar, sobretodo en boletines que vayan dirigidos según la elección hecha en la tabla anterior.

De ser posible ver este punto con un asesor legal ya que cada país tiene establecidos procedimientos para las licitaciones

F2-2. Documento de licitación, es necesario que este documento especifique:

- Requisitos para ser candidato a ser proveedor
- Servicios que se requieren
- Fecha de entrega de documento
- Período de respuesta a consultas del proveedor
- Período de entrevistas
- Forma de negociación

Es importante que la licitación tenga una parte final en la que se le solicita al proveedor su punto de vista sobre lo que se trata, y qué ofrece al cliente, sus productos, servicios, y estrategias. También referencias sobre otras subcontrataciones realizadas ayuda a tener una idea de la clase de compañía con la que se está topando.

F2-3. Definición de parámetros de evaluación para los proveedores

Saber cuál es el proveedor que más conviene a la organización es quizás una de las preguntas más comunes entre los clientes y la verdad, no existen recetas para dar respuesta a ella, por lo que es importante definir con base en cuáles aspectos o parámetros se hará la elección final. Algunos puntos pueden ser:

- A. La información brindada en la licitación, la cual es básica ya que en ella hay una sección en la que el proveedor da su punto de vista al respecto y ofrece sus servicios o productos y posibles estrategias a seguir en caso de ser subcontratado.

- B. Las referencias de otras compañías sobre el posible proveedor. Recopilar información de otros clientes o compañías que hallan trabajado con los posibles aliados a través de informes, visitas, revistas, estudios realizados.
- C. Otro punto y parámetro necesario en la selección, es la realización de varias entrevistas con los posibles proveedores para determinar:
- El interés de éste respecto a la empresa y al asunto a negociar
 - Disponibilidad del proveedor
 - Corroborar la veracidad de la información escrita brinda
 - Conocer el punto de vista del proveedor sobre lo que la empresa pretende subcontratar y escuchar sugerencias
 - Conocer qué ofrece el proveedor
 - Escuchar sugerencias al respecto
- D. Otros puntos para elegir un buen proveedor, es estudiar en los candidatos los aspectos que ha continuación se apuntan:

F-A. Observaciones iniciales:

- Qué motiva a las empresas que desean aliarse, cuales son sus objetivos. Los aliados deben tener objetivos en común para querer realizar la asociación, por ejemplo, penetrar a un mercado específico, crear un nuevo producto.
- Cuál es la actitud hacia la relación ya que es necesario que éste posea una actitud positiva hacia su aliado, de forma que no se perciba ambiente hostil, al contrario, debe darse una relación de cordialidad y ayuda mutua, de intercambio sano. Sean o no competidores quienes actúan en el trato, en ese momento son socios y así debe percibirse para buscar el bien común.
- Honradez y buena voluntad del posible proveedor. La alianza debe llevarse a cabo con un socio conocido. A través de su historia se puede asegurar su buena reputación, lo que baja la probabilidad de que se pueda dar un fraude o bien, que se quiera aprovechar de alguna de las cartas que se han puesto sobre la mesa.
- Atractividad del socio. Puesto que ambas partes desean ganar, la relación debe desarrollarse mediante un "ganas tu, gano yo" por lo que es necesario que el proveedor posea alguna cualidad atractiva.
- Se deben estudiar posibles brechas, también la cultura y el estilo del posible socio.

Para revisar estos aspectos se recomienda hacer una matriz con estos rubros y aquellos otros que el cliente considere necesarios y dar respuestas según la información que se tenga, para llegar a una conclusión al respecto. Al final dar una conclusión para la toma de decisiones en la cual se especifique la posición de la empresa sobre el aspecto "Observaciones iniciales"

1. Observaciones iniciales

	Respuestas	Observaciones (aspectos a revisar)	Conclusión
Brechas culturales			
Actitud hacia la relación			
Honradez y buena voluntad			
Atractividad del proveedor			
Qué lo motiva a querer ser el proveedor			
Conclusión final:			

F-B. Fortalezas y debilidades:

Otro aspecto a estudiar son las fortalezas y debilidades de los posibles socios para lo cual se pueden utilizar estudiar las matrices siguientes numeradas de la 2 a la 13. Para llenarlas y con base en la información recabada, leer cada frase y escribir "0" si su respuesta es no, "1" si su respuesta es no sé y "2" si su respuesta es si. Luego escribir las observaciones pertinentes en ese factor y la conclusión parcial sobre el mismo. Al final de cada matriz se escribe una conclusión final para la toma de decisiones la cual se toma de acuerdo con la valoración total ya que entre más alta respectivamente, sea la valoración de cada matriz en mejores condiciones está la empresa proveedora en ese rubro.

2. Aspectos generales

La empresa proveedora es:	0	1	2	Observaciones	Conclusión
Legalmente constituida					
Estable física, laboral y económicamente					
Conoce su propio negocio					
Sus productos son garantizados					
Tiene prestigio en el mercado					
Está bien definido su negocio					

Posee su propia ventaja competitiva					
Tiene capacidad de implementación					
Conclusión final:					

3. Experiencia

	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Es eficiente en su trabajo					
Tiene referencias exitosas de su trabajo de empresa de igual o similar giro a la suya?					
Tiene referencias de su trabajo de empresas de diferente giro?					
Conclusión final:					

4. Administración

La empresa:	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Está bien definida su organización y se aplica la misma?					
Hay buena comunicación a lo largo del organigrama?					
La estructura organizacional está adecuada a lo que ofrece el proveedor?					
Conclusión final:					

5. Riesgos

	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Asume riesgos por el proceso o servicio					
Posee capacidad de reducir riesgos					
Asume riesgos por compensación de resultados					
Cumple a tiempo					
Se retira del negocio emprendido					
Cumple con la calidad					
Conclusión final:					

6. Finanzas

	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Posee capacidad financiera					
Aporta capital a la relación					
Brinda facilidades de crédito					
Conclusión final:					

7. Compromiso

Se compromete a:	0	1	3	Observaciones	Conclusiones
Incrementar su eficiencia					
Dar valor agregado					
Mejorar estrategias constantemente					
Realizar estudio constante de costos para bajarlos de ser posible					
Conclusión final:					

8. Confidencialidad

Da total fe de	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
confidencialidad en:					
Información recibida					
Procesos manejados					
Resultados obtenidos					
Conclusión final:					

9. Interés

Se interesa en:	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Conocer más sobre el cliente y su negocio					
Dar respuesta a las necesidades					
Ajustar su trabajo a la dirección del cliente					
Ajustar su presupuesto al cliente máximo posible					
Conclusión final:					

10. Garantía

La empresa garantiza:	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
El cumplimiento de lo que estipula					
Sus productos y servicios					
Vanguardia en conocimientos, tecnología y equipo					
Conclusión final:					

11. Recursos Humanos

La empresa cuenta con:	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Personal experto y personal capacitado					
Estabilidad de su gente					
Capacidad para mantener una buena relación con el cliente					
Personal disponible					
Conclusión final:					

12. Flexibilidad

El proveedor tiene flexibilidad:	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Financiera					
En cambios en la empresa					
De tiempo y costo					
En el contrato					
En incorporación de avances tecnológicos					
En cambios en el mercado					
Conclusión final:					

13. Ventaja competitiva

Posee la empresa:	0	1	2	Observaciones	Conclusiones
Garantía constante del producto que ofrece					
Capacidad de brindar asistencia técnica					
Personal experto					
Producto diferenciado					
Capacidad para generar constantes mejoras					

Posee tecnología de punta					
Reputación					
Alguna otra ventaja competitiva					
Conclusión final:					

Si en sus respuestas se encuentran varios 0 o 1 tenga cuidado ya que las buenas características de un proveedor pueden ser la garantía para un servicio bien realizado. Tomando en cuenta estos puntos tocados aquí con resultados satisfactorios, se puede decir que en la subcontratación ya hay una pequeña garantía de que el proveedor puede ser el que la compañía necesita. Se necesita evaluar cada licitación contra los criterios definidos por la empresa para tomar la decisión final.

F2-4- Elección final del proveedor

Con la información obtenida a través de diferentes medios y obtenida en las conclusiones finales de las matrices antes expuestas, y estudiada por el equipo de trabajo outsourcing, se procede a realiza varias entrevistas, las que se consideren necesarias, para clarificar aspectos y detalles tanto sobre el tema de la subcontratación, como en los parámetros de evaluación, precios, etc. Finalmente se toma la decisión de seleccionar un proveedor como primera opción y otro posible proveedor como segunda opción por si fallase el ya elegido.

F2- 5. Negociación con el proveedor

Ya seleccionado el proveedor, se deben definir diferentes aspectos, siendo el primero de ellos el proceso de negociación. Este debe llevarse a cabo cuidadosamente ya que lo que empieza bien generalmente termina bien si se cumple con lo acordado entre las partes.

Este proceso lleva dos etapas:

- La primera es para determinar la logística de la negociación y programar las actividades a desarrollar en este período, es decir, como se llevarán a cabo las sesiones de trabajo y la definición de acuerdos. Se determinan aspectos generales, se determina la claridad por ambas partes del asunto a tratar: el proveedor acepta su función y el cliente acepta su responsabilidad.
- la segunda etapa es la negociación del material en sí, es decir de los servicios que se subcontratarán, los compromisos y las condiciones del contrato. En este punto debe quedar claro que no todo se negocia, por lo que el equipo correspondiente ya ha definido con anterioridad y de conformidad con las necesidades de la empresa:

F2- 5.1 Puntos que no son negociables y Puntos que se pueden negociar

❖ Los puntos que no son negociables son los que determine el equipo de trabajo y que son el centro de la subcontratación, la tarea en si a terciar, por ejemplo si se desea subcontratar una pieza industrial hecha en un material específico, no negociar la hechura en otro material, a no ser que se vea la conveniencia del cambio. Si el servicio es lo que se subcontrata, no se debe negociar por ejemplo que el personal no sea el que posea el conocimiento necesario. También sólo si hay pruebas de mejoras en la variación se puede ver la posibilidad de negociar, de lo contrario no es recomendable la negociación en esos puntos.

❖ Algunos puntos que si se pueden negociar son:

- Fechas de implementación de la estrategia
- Valor de la subcontratación
- Costos para cada parte
- Número y rotación de personal
- Forma de implementación del plan
- Parámetros de seguimientos, control y evaluación
- Períodos en que se realizará la evaluación de los servicios
- Posibles cambios
- Continuación del proyecto

Algunos aspectos adicionales que también deben tomarse en cuenta en la negociación son:¹⁹⁴

- ❖ Hasta dónde llega el contrato, qué alcances tiene, por cuáles razones dejaría de tener vigencia, es decir, si existiera algún problema por ejemplo, en que condiciones quedaría el producto resultante de la asociación, cómo se repartiría la investigación hecha, la maquinaria adquirida, el material.
- ❖ Otro aspecto relevante es el papel que juega cada socio en el mercado mientras se esté llevando a cabo la alianza, es competencia o no.
- ❖ Si se fuera a utilizar por ejemplo tecnología, es necesario especificar a que tecnología tendrá acceso el socio y a cual no, si es solamente a la aplicada en al alianza y a qué partes de ella, al proceso o parte de él, al marketing, a las habilidades de distribución, etc.

F2- 5.2 Negociación de los recursos humanos en la subcontratación

Al darse una subcontratación la cuestión de recursos humanos es un factor delicado el cual es necesario tratar cuidadosamente, ya que depende de este recurso en gran parte el éxito o fracaso del proyecto. En la realización de outsourcing pueden darse tres casos con el personal:

- a. El proveedor realiza las tareas totalmente en su empresa y con sus propios recursos

¹⁹⁴ Hill, Charles. Administración estratégica. Limusa, Colombia, pp 253

En este caso no hay que discutir sobre el personal ya que son dos empresas completamente independientes.

b. El proveedor trabaja con su personal pero en las instalaciones del cliente

Aquí si se deben discutir puntos ya que el personal de la empresa cliente debe acostumbrarse a convivir con personal externo. Como antes se ha señalado la cultura latina sobre el outsourcing apenas empieza a desarrollarse por lo que aún que para mucha gente este servicio constituye una amenaza de su estabilidad laboral y se da incertidumbre sobre lo que vendrá debido a lo cual, es indispensable que el personal esté informado sobre la labor a realizar por parte del proveedor para que esté dispuesto a colaborar y no cause más bien un obstáculo en el desarrollo del proyecto.

Recordar que cuando hay problemas laborales en un negocio y hay incorfomidad por parte del personal, los primeros que tienden a renunciar son los mejores, aquellos que saben pronto estarán nuevamente colocados en otra empresa, es por esto que El departamento de recursos humanos necesita trabajar en la preparación del personal en estos casos.

c. El proveedor hace su trabajo con personal propio y con personal procedente de la empresa cliente

Ci. Aquí puede darse el caso de que el personal procedente de la empresa cliente continúe perteneciendo a la misma empresa pero se trabajará en conjunto, por lo que se necesita la colaboración de ambos bandos para llegar a un buen entendimiento y desde luego que quienes laborarán en el proyecto estén de acuerdo en la colaboración.

Cii. Si parte del trato entre las partes es el traspaso de personal del cliente al proveedor, se deben estudiar algunos aspectos para que la empresa cliente no pierda la inversión que ha realizado en su gente por ejemplo:

- En capacitación y experiencia
- Se debe estudiar la capacidad del personal
- La experiencia y habilidad que ha desarrollado como fruto de su trabajo
- Los beneficios económicos que se puedan obtener de esa decisión
- La disponibilidad de la gente para el traspaso, no sea que se mal informe al resto del personal y se convierta el proyecto en una inestabilidad total en la organización
- Estudiar si el contrato de trabajo permite estas situaciones
- Observar que las condiciones venideras para el trabajador sean buenas

Es necesario que en estos casos no se dé el traspaso total de primera entrada, más bien que exista complemento entre ambos grupos y que halla un período de acoplamiento. También tomar en cuenta la capacitación del personal por parte de la empresa y cómo se llevará a cabo, costos, tiempos.

Definidos todos los aspectos que van a involucrarse en la subcontratación se estipulan estos en un contrato lo cual se especifica en la siguiente sección

III ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONSTANTES, ¿NECESITA CORRECCIONES?, IMPLANTAR ACCIONES CORRECTIVAS, CONTINUAR ESTRATEGIA, EVALUACIÓN FINAL

Esta es la última etapa de la propuesta y es la culminación de la planeación que se ha venido dando a lo largo del proceso. En esta parte también se exponen algunos puntos necesarios para lograr el éxito de la implementación, seguimiento y control de la subcontratación

X.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Requisitos: Tener elaborada la propuesta en la cual se incluye:

- ◆ **Formación del equipo de trabajo**
- ◆ **Definición de objetivos**
- ◆ **Definición de metas**
- ◆ **Descripción de metas**
- ◆ **Definición de servicios o productos**
- ◆ **Definición de parámetros de evaluación**
- ◆ **Elección de proveedor**

Tiempo: dos meses

Evaluación de la etapa: ha quedado un contrato bien definido y aprobado por ambas partes, conociendo que pueden darse variaciones en el mismo y definiéndolas. También se comienza la implementación de la subcontratación siguiendo el proceso y aplicando los diferentes instrumentos.

Antes de llevar a cabo la implementación del outsourcing todos los puntos que se han venido tratando, discutiendo y definiendo deben formalizarse en forma escrita, es decir deben plasmarse en un contrato, el cual se realiza entre las dos partes, sin embargo es aconsejable que la empresa cliente previo a esta reunión, tenga listo su propio contrato el cual podría servir de base o al menos podría ser discutidos algunos puntos que éste contenga y que sean vitales para el cliente.

X-1. Contrato

En empresas grandes los contrato de subcontratación, así como los contratos de confidencialidad son realizados por abogados los cuales se basan en las leyes de cada país para hacerlos. En Latinoamérica no existen leyes específicas para este tema, pero si para acuerdos, contratos y sociedades. En el caso de empresas pequeñas y medianas, se recomienda consultar también con abogados al respecto y de ser posible que este participe en la elaboración de los contratos, para que haya concordancia con la ley y para cuidarse de cualquier problema que pudiese surgir.

El contrato para realizar una alianza outsourcing debe realizarse muy cuidadosamente debido a que si existe algún punto necesario al subcontratar, que no se estipula, se deja abierto o se dé mucha libertad de interpretación, la asociación puede no funcionar, inclusive puede causar mucho daño a alguna de las partes, por lo cual es importante tratar de eliminar cualquier riesgo, sea este de índole económico, material, técnico, de conocimientos, etc.

Cada contrato es diferente ya que las necesidades de cada empresa son diferentes, pero hay algunos puntos base que se deben considerar para el buen funcionamiento de la relación. Recordar que la subcontratación busca una relación ganar - ganar y en el contrato debe quedar claro esto a través de los diferentes puntos que se tocan.

Algunas características del contrato a considerar son:

- Debe atender a las necesidades de ambas partes
- Se deben solucionar diferencias en forma conjunta
- Dedicar tiempo suficiente y esfuerzo para llegar a acuerdos
- Estipular en forma clara y exhaustiva todos los puntos antes tratados: costos, servicios, objetivos, equipo de negociación, obligaciones y derechos, propiedades comprometidas, evaluación, posibles rupturas, procedimiento de salida etc
- Los acuerdos deben ser estipulados como tal, es decir no dejar abierto un precio o un tiempo, a no ser que sea lo acordado.
- No debe tener amenazas o guerra psicológica
- Es importante apuntar la flexibilidad del contrato es decir, estimar espacios para discusión, y cambios de parámetros o condiciones y nuevas negociaciones.

Las primeras decisiones sobre la elaboración del contrato son definitivas puesto que desde aquí las partes se pueden dar una idea de la forma de funcionamiento de la relación. La empresa Computer Law Group Masons Solicitors en Londres especialista en contratos de Tecnología Informática¹⁹⁵, especifica que en esta primera etapa se deben considerar en la elaboración del contrato:

- Definir si se hará un sólo contrato o se harán varios especificando en cada uno las diferentes etapas a cumplir
- Definir la fecha de inicio del contrato
- Cuándo y cómo se hará el traspaso inicial si este es necesario
- La fecha de duración del contrato
- Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y negociación:
 - experiencia técnica
 - administración de contratos
 - asesoría legal interna
 - asesoría legal externa

¹⁹⁵ Rothery, Brian, Outsourcing. Limusa, Colombia, 1996, pp 205

En el apartado "Elección del proveedor" se habla de una negociación inicial en la cual se definen algunos puntos como son los servicios, parámetros de evaluación, tiempo de verificación pagos, tipos de entrega, planeación de recursos, equipo de trabajo, lugar, condiciones, todo lo cual se necesita ampliar en el contrato. Ya definidos los puntos mencionados, se procede a realizar el esquema de lo que llevará el contrato el cual debe contener algunos factores claves que ha continuación se especifican:

1. **Presentación de la empresa**, esta es la declaración legal de la empresa que da el servicio, es decir del proveedor, y de quien lo va recibir, cliente. Se estipula su domicilio, el nombre del representante legal, y el giro de la empresa
2. **Definición de los objetivos** que se dese satisfacer con la creación de esa sociedad o alianza
3. **Atributos del proveedor**, es decir, la calidad de la empresa, en ella se especifica con que elementos cuenta el proveedor para cumplir con el trabajo.
4. **Independencia de las empresas**, se aclara que ambas empresas que están realizando la sociedad son independientes entre sí, pero que hay una relación de sociedad outsourcing en ese momento, esto para que cada parte se cubra si una de las organizaciones tuviese un problema legal interno, propio, que nada tiene que ver con la sociedad creada. También debe quedar claro quien correrá con las consecuencias de darse un problema legal debido a algún problema de esta índole en una de las dos partes y que se vea de alguna manera inmiscuida la sociedad. También se especifica quién correrá con cargas sociales y cuestiones laborales durante la sociedad.
5. **Especificación y cobertura de servicios**, se aclara los servicios que se van a dar o a recibir, en que consistirán estos y su alcance, es decir los niveles de servicios. También se aclara si la prestación de servicios siguientes por parte del proveedor será definida por ambas partes y como resultado de la planeación conjunta durante todo el contrato o cada parte podrá tomar decisiones y luego consultar su aprobación con la otra parte.
6. **Lugar de trabajo**, cómo y dónde se realizará la actividad, especificación del espacio físico, del equipo necesario, si habrá cargo para alguna de las partes por el uso de las pertenencias del otro, especificación del equipo a ocupar. También si fuera necesario podría quedar claro que medidas se tomarían si se viera la necesidad de hablar de una posible venta o renta de los locales donde se realiza la actividad.
7. **Equipo a utilizar**: muchas veces el proveedor realiza su trabajo con equipo del cliente, por lo que debe quedar claro si éste se renta, se presta o se vende en caso de ser necesario. También se especifica cómo, dónde y cuándo se realiza la transición de equipo si así se decide y si se ocupa algún avalúo.. Se necesita dejar claro quién correrá con los cargos o pagos del mismo, por ejemplo dar mantenimiento, seguro.
8. **Recursos humanos requeridos para el servicio**: como antes se mencionó, el personal de un proveedor de outsourcing es sumamente importante en una relación, ya que este servicio se contrata precisamente por la especialidad que brinda, por lo tanto el

compromiso del proveedor de mantener el personal sin una rotación excesiva es indispensable en el desempeño del negocio, así como la especificación de la calidad profesional y el compromiso de mantenerla. Se sabe que esto nunca puede ser seguro porque la rotación en toda empresa se da constantemente, pero se especifica la continuidad y además que la calidad del mismo no puede ser menor a la que se pacta en un principio. Se especifica si se requiere coordinadores o asesores durante el tiempo que dure la sociedad, también la forma en que se llevará a cabo el control. Se puede especificar si la relación del personal se revisará cada cierto tiempo. De brindarse el servicio en las instalaciones del cliente, se especifica que reglamentos debe seguir el personal proveedor.

9. **Definición de los indicadores de desempeño a controlar**, es decir, la evaluación y control para lo cual muchas sociedades, como antes se especificó, forman un equipo de control de la actividad que a la vez es parte del equipo de trabajo del mismo. Estos son representantes de ambas partes y se reúnen cada cierto tiempo para evaluar, ajustar planes y llegar a acuerdos para el buen funcionamiento de la sociedad. La elaboración conjunta de un plan de seguimiento y control servicio es indispensable. En el contrato debe quedar claro la forma de evaluación tanto del proveedor como de los servicios o productos a terciar y de las actividades que se realiza para lograrlo. Se debe considerar aspectos como sanciones o incentivos de acuerdo al nivel y a la calidad del servicio, aunque lógicamente ésta debe ser la mejor. Se deben medir aspectos como el desempeño de los servicios y la calidad de los mismos los cuales deben quedar muy claramente definida. Se debe establecer la métrica de forma tal que la misma permita saber si las principales necesidades están siendo satisfechas. Cada servicio debe tener asociados tanto el modelo de prestación adoptado como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el desempeño de la relación puede ser seguida y evaluada por indicadores lo cual permite ver el éxito del servicio, tomar medidas correctivas y preventivas en caso de ser necesario.
10. **Costos y Honorarios**, se especifica el costo básico del servicio, la forma en la que se realizará los pagos, bajo que parámetros, tarifas, si se necesita algún tipo de revisión o aprobación cada cierto tiempo se debe escribir en este momento, también la forma de llevar el control sobre los servicios que se pagarán. En este apartado puede ir especificado el cargo, de haberlo, si el proveedor no cumple con el trabajo que en ese periodo le corresponde realizar, o si el cliente no cumple con su parte.
11. **Políticas de seguridad y confidencialidad** debe quedar muy claro que tipo de información, generada o no por la sociedad, debe guardarse bajo esta cláusula. Se debe recordar que el proveedor conoce información muy delicada de su cliente, pueden ser sus estados financieros, su ventaja competitiva, lista de clientes, proyectos a realizar, posibles inversiones, o cualquier otro dato que de divulgarse podría comprometer al cliente por lo que este apartado de estar suficientemente especificado. Se aclara aquí a que penalidad se hará acreedora la parte que incumpla con este punto. Inclusive muchas empresas grandes tienen establecidos contratos de confiabilidad los cuales firman con los proveedores que consideren necesario.

12. **Derechos de autor**, este punto se debe tomar en cuenta especialmente en áreas como Tecnología de la información, ya que se genera mucha información nueva en el transcurso de la sociedad que puede afectar a la empresa si sale de ella, por lo que se especifica quien tiene la titularidad de los derechos de autor sobre los mismos. Se especifica en este apartado quien se hará responsable de los problemas legales que trajesen la violación de patentes, derechos de autor, u otros por parte de alguno de los miembros de la sociedad y aplicados a la misma, mientras se esté dando el servicio. El secreto industrial contemplado en las leyes mexicanas son una ayuda en este sentido para el cliente
13. **Vigencia del contrato** se especifica un tiempo probable y de ser posible específico, de duración del contrato, puede ser éste por fechas, por duración de un determinado proyecto u otro. También si el proyecto total depende de la evaluación parcial que se hará, debe especificar en esta cláusula. Debe especificarse que pasará con los proyectos inconclusos en caso de que una de las partes desee dar por terminado el contrato. Es de trascendental importancia que un contrato no se realice por un período muy extenso sin estar ambas partes de acuerdo. Se debe recordar que el mundo de los negocios cambia día con día por lo que más que un contrato a largo plazo se puede dejar la posibilidad de revisar el contrato cada cierto tiempo, puede ser un año, y con la revisión mensual o bimestral y de ser conveniente para las partes, renovarlo realizando los cambios necesarios. Si se dieran cambios en la empresa, fueran de índole externo o interno, especificar qué pasará con la alianza, con el contrato y hasta que punto se tolerará la situación¹⁹⁶.
14. **Incumplimiento de cláusulas** se hace mención sobre las acciones a tomar en caso de que alguna de las cláusulas estipuladas en el contrato no se cumplieran, si por ejemplo se dará notificación a su socio de lo que no esté cumpliéndose y se dará un plazo para lograr o pactado, o si se acabará el contrato en caso de ser así, o si se llegará a un acuerdo, etc. En algunos contratos se especifica un tiempo prudente, pueden ser unos cuantos días, después de haberse dado el incumplimiento de la cláusula, para dar por finalizada la sociedad, si se diera un problema de este tipo. Debe recordarse que la sociedad de subcontratación aparte de la cuestión legal, es un acuerdo entre dos partes que desean tener una relación ganar - ganar y que hay buena voluntad de ambas partes, sin embargo en el mundo de los negocios nada puede quedar a la simple buena voluntad y los acuerdos deben quedar muy bien especificados. También se aclarará en este caso con la información generada en el proceso, con el pago del servicio, si este estuviese pendiente.
15. **Alcance de responsabilidad**, si se diera algún problema en una de las partes que afectasen su socio y como consecuencia de los resultados obtenidos en el servicio, debe quedar claro hasta donde llegará su responsabilidad por daños. Si por ejemplo una de las partes hiciera mal uso de aquello que se generó, debe especificarse quien debe cubrir los daños al respecto. También es importante ya que una empresa puede hacer quedar en muy mala situación económica a su socio proveedor si no se especifica el monto

¹⁹⁶ Para complementar este apartado, ver la sección X-3 "Cambios" y la sección XIV "Finalización del contrato"

máximo a pagar por un daño. Muchas empresas clientes hacen uso de fianzas para garantizar que el trabajo que el proveedor desempeñará será el acordado. Hay varios tipos de fianzas, pero se manejan generalmente dos: la de garantía de participación, la cual consiste en que el proveedor que desea entrar a licitación pague una fianza de garantía de que su empresa y propuesta es confiable y que no afectarán de ninguna forma a la empresa cliente al conocer algún tipo de información de la misma o simplemente es la garantía de que es una empresa seria. La otra fianza es de la fianza de cumplimiento la cual garantiza que el proveedor cumplirá con lo acordado en el contrato¹⁹⁷.

16. Aspectos legales, la especificación sobre las leyes a las que se somete la sociedad ya que muchas veces los acuerdos de subcontratación se realizan entre empresas de diferentes países por lo que debe aclararse bajo que legislación se estará rigiendo la sociedad, y algunos aspectos como la recaudación de impuestos de la sociedad. Cualquier alianza estratégica se rige por puntos especificados en un contrato, los cuales están especificados en el apartado aspectos legales de "Por qué fracasa el outsourcing". Se puede especificar en el contrato si en casos de conflicto puede darse mediador externo o interno o el percance se resolverá sólo entre las partes. Inclusive es importante hacer notar que muchas empresas estipulan en el contrato que si la empresa cliente desea, puede realizar auditorías pueden ser interna o contratar a empresas especialistas en tal labor, para evaluar las aportaciones que el proveedor está dando al cliente, lo mismo puede darse en caso de conflicto.

Cuando se llega a este punto, se supone que todas las posibles variables que intervienen en la relación ya han sido tomadas en cuenta y previsto cualquier cambio que se dé. Sin embargo se debe estar alerta a lo que se va dando ya que solo teniendo un estricto control de todo, la subcontratación da los resultados preestablecidos.

Algunos otros puntos que se pueden prever son:

X-2. Impacto

Es determinar el impacto que la subcontratación provoca en los agentes alrededor de la organización, en:

- El propio personal
- Proveedores
- Otras áreas de la empresa
- Los clientes
- Otros contratos que se tenga de índole similar

Determinar el impacto se puede realizar de varias formas, por ejemplo en el caso del propio personal, realizando encuestas entre los empleados para notar su actitud hacia el proveedor, en los clientes medir la actitud de éste en lo que se relaciona a la

¹⁹⁷ Entrevista con experto José Picado, proveedor de outsourcing en compañías mexicanas.

subcontratación por ejemplo en cantidad de producto pedido en el cual intervino el proveedor, o cualquier otra herramienta que el empresario considere pertinente.

En el resto de la empresa esté o no involucrada directamente a la subcontratación, se debe estar alerta por si salen aspectos negativos en ello, es decir que el terciar algunos productos o servicios esté repercutiendo negativamente en el desarrollo de otras áreas o de la misma área de la empresa.

X-3. Cambios

Como antes se ha afirmado, los cambios constantes son inevitables. Pueden darse cambios en lo acordado en el período de implementación de la relación, por ejemplo, variación en el número de personal que se requiere, número de horas necesarias para un trabajo, o cualquier otra circunstancia, por lo cual siempre es importante tomar en cuenta ese detalle para hacer los ajustes pertinentes.

Hay otros cambios más radicales y a pesar de prever detalladamente cualquier evento que pudiese darse, los cambios se pueden dar, por ejemplo variaciones laborales a nivel nacional, cambios radicales como consecuencia de los resultados obtenidos, variación en las condiciones del mercado, por inflación, por devaluaciones, requerimientos de la organización, tecnología o cualquier otro rubro.

Cada uno de estos puntos puede afectar directamente la empresa, por ejemplo nuevos impuestos o nuevos precios, por lo tanto la relación outsourcing también se verá afectada ya que ambas empresas están totalmente interrelacionadas, por lo que conllevan una posible variación en el contrato, para lo cual se debe estar preparado. En el contrato firmado se debe dejar claro quién y cómo correrá con gastos extras de los previstos, cómo se llevarán a cabo los cambios necesarios, y cualquier otra previsión necesaria. Si es necesario aclarar que cualquier cambio que necesite darse, puede hacerse una vez que halla un acuerdo entre las partes, es decir, una de las partes no puede tomar decisiones que afecten la relación sin haberlo consultado anteriormente.

Pudiese ser que se dieran cambios en los que ambas partes no estén de acuerdo, por lo que en el contrato es necesario especificar a que puntos está obligado a acceder cada una de las partes ¹⁹⁸.

X-4. Transición

Finalmente para empezar con la implementación de la subcontratación también es necesario aclarar el proceso de transición. El plan para llevarlo a cabo contiene la definición formal de los elementos que estarán en juego al empezar el servicio outsourcing. Como consecuencia los proveedores adquieren la responsabilidad definitiva de las funciones o procesos que van a terciar.

¹⁹⁸ Para complementar estos apartados ver la sección 24 de capítulo III, "Contrato de subcontratación"

Cuando el trabajo de subcontratación lo realiza el proveedor en su negocio y con sus elementos y sus recursos tanto materiales como humanos, este punto toma en cuenta en el plan general, únicamente aquellos elementos necesarios, pero si el servicio se llevará a cabo en las instalaciones del cliente o con algún recurso del cliente, debe darse un control estricto de todo recurso que intervenga. Se debe definir:

- ◆ Equipo de trabajo de esta etapa y la administración que se dará de la misma
- ◆ Los elementos se van a transferir: personal, infraestructura, capital, equipo, conocimientos, tecnología...
- ◆ Condiciones en las que se encuentra el equipo, la infraestructura y cualquier otro activo a transferir
- ◆ Forma en la cual se llevará a cabo la transición: tiempo, fechas, lugar, condiciones a cumplir
- ◆ Establecer los costos y gastos de la transición y quién se encargará de ellos
- ◆ Realizar un plan para informar al personal completo del negocio, del nuevo proceso que se dará en la empresa y si los clientes o proveedores de alguna forma se vieran involucrados o afectados con la subcontratación, también planear la información pertinente de la transición (este paso podría darse inclusive en una etapa anterior, e incluirla en la propuesta)
- ◆ Cómo se va a dar la subcontratación, es decir, definir la forma en la cual se va a desarrollar cada actividad, proceso o función a terciar y los requisitos para la misma: recursos, tiempo estimado, fechas, responsables, parámetros de evaluación.
- ◆ El proceso de desarrollo de cada actividad, es decir, sobre la marcha, la secuencia en la que se dará el proceso, y una vez concluida una actividad en qué forma se dará la siguiente.
- ◆ Detallar la forma de administrar, controlar y evaluar la subcontratación desde el proceso de transición.

Los elementos tratados deben estipularse en un documento en el cual se clarifica cualquier aspecto en relación a ellos y muy claramente se detalla la responsabilidad que posee el proveedor de los mismos. Es decir, la transición es la entrega formal de activos, planes, conocimientos, etc por parte del cliente, al proveedor.

Una vez que los anteriores puntos han sido cubiertos, y cumplido con los requisitos de la hechura y aprobación de ambas partes del contrato y de la transición se procede a la aplicación de los mismos, es decir a la implementación del outsourcing, lo cual necesita constantemente y como ya se apuntó el monitoreo del proceso. La siguiente sección brinda herramientas que pueden ser útiles en esta labor, sin embargo cada negocio tiene los parámetros que considere necesario

XI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN CONSTANTE

Requisitos: ha quedado un contrato bien definido y aprobado por ambas partes, conociendo que pueden darse variaciones en el mismo y definiendo las que sea posible. También se define el proceso de transición y comienza la implementación de la subcontratación siguiendo el proceso y aplicando los diferentes instrumentos.

Tiempo: dura el tiempo en que se lleve a cabo la estrategia outsourcing

Evaluación de esta etapa: obtención constante de resultados parciales con controles

Para dar seguimiento al servicio outsourcing, a su relación y a los resultados que se van dando, es necesario llevar un control constante haciendo uso de herramientas. Los parámetros de evaluación son difíciles de definir por lo que se hace uso de todos los elementos que se tengan a mano para realizar ese control constantemente y en forma eficaz. Hay algunas medidas que se pueden tomar como referencia en la evaluación, con base en la información recabada antes.

XI-1. Medidas de referencia

Antes se habló de realizar una evaluación del total de activos con que cuenta la empresa a la hora de empezar la subcontratación. También se recomienda realiza una matriz en la que se detallan los elementos con los que la organización cuenta y los niveles de funcionamiento de la actividad para tener una referencia a la hora de la evaluación

	Qué niveles se tienen en los servicios o actividades a subcontratar					
Servicios o Actividades	Costos	Recursos	Eficiencia	Calidad	Tiempo	Rentabilidad

Se realiza otra tabla similar a la anterior para escribir ahí a qué niveles se desea llegar.

	Niveles a los que se desea llegar en los servicio a subcontratar					
Servicios o Actividades	Costos	Recursos	Eficiencia	Calidad	Tiempo	Rentabilidad

Con la información de estas dos matrices, se puede comparar los niveles actuales con los que se desean alcanzar y los que se van alcanzando conforme marcha la relación.

Otra herramienta en la tarea de evaluar el desempeño de la relación outsourcing es utilizar una matriz similar a la siguiente y en la cual se incluyan estas columnas y otras que se crean necesarias, por ejemplo costo/beneficio, recursos humanos...

Tarea, actividad o producto	Resultados obtenidos	Tiempo	Eficiencia	% de objetivo cumplido	Tareas inconclusa	Causa

Otra herramienta a utilizar en el control de la subcontratación es una "Ventana de Actividad", la cual se aplica a cada actividad que forma el servicio total, la cual se puede utilizar a través de todo el tiempo que se dé el contrato realizando los ajustes necesarios. En esta ventana describe las actividades, las tareas necesarias para lograr la actividad y los elementos necesarios, los parámetros, la disponibilidad y el porcentaje de objetivo que se crea se va a cumplir.

Para ejemplificar estos se realiza una ventana en la cual se apunta como actividad realizar un sistema que desarrolle el control de cuentas por cobrar, para lo cual se definen las tareas que realizará, para cumplir con ello se necesita disponibilidad y perfección de las condiciones de la máquina, en un horario estipulado al lado, teniendo como meta que el objetivo inicial sea cumplido en un 97%. A continuación la matriz correspondiente:

Actividad	Tareas	Elementos necesarios	Tiempo	Disponibilidad	Objetivo
Realizar un sistema para el desarrollo y control de cuentas por cobrar	<input type="checkbox"/> Realizar los programas <input type="checkbox"/> Adaptarlos a la empresa <input type="checkbox"/> Acoplarlos a otros sistemas de la empresa	<input type="checkbox"/> Dos programadores <input type="checkbox"/> Dos microcomputadoras	2 meses	<input type="checkbox"/> Lunes a viernes de 8am. a 7pm. <input type="checkbox"/> Sábados y domingos de 9am. a 2pm.	97%

Estas matrices ayudan a llevar el control de lo que se va dando día con día. Se pueden agregar otros elementos para el control como parámetros a evaluar, encargados, u otros. Estas matrices se pueden utilizar en los informes escritos que necesariamente deben darse entre las partes.

XI-2. Informes

El control de la relación se hace de diferentes maneras, y ambas partes necesitan llevar el control correspondiente a su parte y de ser posible al proceso completo. Los informes son una forma útil de realizar tal tarea y que facilita la comunicación entre las partes. Como ya se ha apuntado, es necesario tener informes sobre el trabajo realizado durante la relación para conocer el desempeño real y comparar resultados entre lo que se pactó, lo que se cumplió según el proveedor, lo que se cumplió según el equipo cliente y lo que realmente se cumplió. Por eso es necesaria la realización de informes periódicos por parte del proveedor y por parte del equipo de trabajo del cliente sobre lo que se ha percibido y de ser posible con pruebas, sus resultados y el desempeño en general.

A continuación se darán algunas pautas para lograr un buen efecto en este punto.

Hay varios tipos de informes: los que realiza el cliente y los que realiza el proveedor:

Informes del proveedor: la realización de estos informes se pactaron en el contrato, así como los períodos de entrega. Se recomienda realizar estos informes periódicamente y hacerlo con más frecuencia al principio de la relación para llevar control estricto de lo que está pasando. Debe haber un encargado de la realización de los informes, el cual generalmente es el encargado general de la actividad el cual hace con información brindada por el resto del personal de proveedores. El cliente debe determinar con tiempo suficiente los tiempos, fechas, lugar y condiciones de la entrega de informes, así como los requisitos que estos deben cumplir. Algunas de las características que los informes necesitan contener son:

- un resumen completo de cada actividad o proceso que se está llevando a cabo,
- la forma en que se desarrolla cada actividad que contiene el proyecto,
- los encargados de cada actividad,
- control del tiempo, si este se realiza por horas, el número de horas o si el control es por proyecto, el tiempo que ha consumido
- los activos que ha consumido en el período establecido: tiempo, capital, personal, equipo, infraestructura
- los resultados que ha obtenido
- también el informe debe tener una matriz en la que se compare los objetivos prestablecidos con los objetivos logrados con los respectivos

Informes del cliente: Es necesario también un encargado general de esta labor, lo cual lo puede hacer el encargado general del proyecto con base en la información obtenida por el resto del equipo de trabajo del cliente. A través de los informes se compara el desempeño obtenido, según el equipo propio, con el desempeño pactado, también con otros informes anteriores para registrar la evolución de lo obtenido. Lo ideal es que estos informes coincidan, pero el cliente necesita tener la certeza de que esto sea así, y de no ser así, conocer exactamente cuáles fueron los resultados obtenidos y las razones por las que se dio ese desempeño.

Reuniones entre las partes

Para ver, analizar y discutir los informes que con anterioridad el proveedor ha entregado al cliente, se realizan las reuniones periódicas entre las partes, además de las reuniones que se crean conveniente sobre la marcha.



Estas reuniones de informes sirven:

- analizar el cumplimiento de objetivos
- discutir los informes dados con anterioridad
- comparar resultados
- determinar causas del desempeño logrado
- apuntar el grado de satisfacción por parte del cliente
- posibles variaciones en lo estipulado al principio, la forma de hacerlo, el tiempo y cualquier otra circunstancia necesaria.

En la evaluación se miden diversos aspectos. Haciendo uso de otra herramienta se mide el cumplimiento de objetivos:

XI-3. Cumplimiento de objetivos

La empresa cliente tiene como una de sus labores principales dar seguimiento y evaluar si se ha llegado al logro de los objetivos propuestos. Cuando se asignaron tareas se especificó que cada equipo de trabajo debe dar un informe de aquellos puntos que se han cumplido en el tiempo estipulado. Un punto importante a medir, es el porcentaje de objetivos que han sido cumplidos, para determinar luego los posibles problemas y sus orígenes y dar soluciones al conflicto. La medición de objetivos es más simple si se gráfica de la siguiente manera:

- El desempeño total del objetivos es el 100% de la figura
-  Representa el porcentaje del proyecto ya terminado
-  Representa el porcentaje del proyecto no terminado

Se realiza una figura en la cual cada parte se determina de acuerdo con la información recogida en los informes



En este ejemplo una quinta parte del objetivo no se ha cumplido, porcentaje muy alto por lo que se deben analizar aspectos más a fondo. En la siguiente matriz de objetivos¹⁹⁹ se especifican algunos aspectos importantes en el cumplimiento de objetivos, sin embargo reiterando, estos aspectos dependen del tipo de servicio o producto requerido y

¹⁹⁹ Adaptación de la matriz de análisis de objetivos del Dr. Solleiro. El proceso de análisis de subcontratación

de los objetivos propuestos y de cada negocio. Para llenarla se escribe el objetivo a evaluar, da el porcentaje aproximada de cada rubro vs el desempeño y con la información dar una calificación.

OBJETIVO:							
%	Cumplimiento de plazos	Costo	Eficiencia	Efectividad	Calidad	Rentabilidad	Problemas surgidos
Desempeño meta							
Desempeño actual							
Desempeño mínimo probable							
Calificación actual (de 0 a 10)							
Conclusión:							

Si la calificación es baja de acuerdo a lo que se espera, se anota en la conclusión que en este parámetro de evaluación no se ha obtenido lo que se propuso.

XI-4. Evaluación de ideas aportadas

Otra parámetro de utilidad en la evaluación del servicio de outsourcing es la aportación de ideas. Recordar que un objetivo a cumplir con la subcontratación es el acceso a especialistas ya que su experiencia y capacidad aportan soluciones integrales a la organización cliente.

Simón Majaro en 1988 propuso una matriz para el análisis estratégico a través de la cual se puede realizar el análisis de ideas. Realizando una adaptación a la misma²⁰⁰, se evalúa la importancia del aporte del proveedor hacia el cliente, tomando en cuenta los parámetros:

A.- El atractivo de las ideas, el cual se ve entre otras características, a través de:

- Originalidad
- Simplicidad
- Facilidad de adopción

²⁰⁰ Majaro, Simón. La gestión de innovación. 1988, pp 47

- Dificultad de imitación
- Innovación
- Adición de valor agregado

B.- Los niveles de coherencia de éstas, se verifican en:

- Compatibilidad de éstas con los objetivos
- Compatibilidad de éstas con las estrategias de la empresa

Se realiza una lista de las ideas aportadas enumeradas y se coloca cada número correspondiente en la matriz según los parámetros establecidos.

		Atractivo de ideas		
		Alto	medio	bajo
Niveles De Coherencia	alto		2	
	medio	3		4
	bajo		1	

Con esta matriz se visualiza la cantidad y calidad de las ideas brindadas en un período establecido. Aquellas ideas que tengan un alto atractivo para la empresa y alta coherencia, deben ser tomadas en cuenta para proyectos futuros si es del caso o para implantarlas si aún no se ha hecho.

También se puede evaluar ideas tomando en cuenta otros parámetros como:

- Niveles de creatividad frente a niveles de innovación
- Niveles de valor agregado frente a facilidad de implementación
- Niveles de innovación frente a niveles de calidad de las ideas, o cualquier otros parámetros que se desee evaluar.

Para la evaluación final se realiza una matriz de ideas en la cual se especifican aquellos logros que se han tenido en este rubro. Para llenarla tomar en cuenta que 1 equivale a excelente, 2 es bueno, 3 es medio, 4 es malo y 5 es pésimo

	Ideas				
He logrado:	1	2	3	4	5
Administración de ideas creativas					
Rotación de ideas					
Combinación de ideas propias con las de los expertos					
Conclusión:					

XI-5. Evaluación de diversos aspectos

Muchos aspectos deben evaluarse constantemente en una relación de subcontratación, en este trabajo se han presentado numerosas herramientas para tal labor, para complementar esa lista se dan 12 matrices más con diversos aspectos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.

Para evaluar si se dieron o no los resultados esperados en cada rubro, se procede a contestar las siguientes preguntas, colocando una X en el lugar que corresponda según el número alcanzado por el proveedor en ese aspecto, respetando que 1 = cumple totalmente con las expectativas del cliente, 2 significa que cumple en un alto porcentaje con las expectativas del cliente, 3 equivale a que cumple en un 50% con las expectativas del cliente, 4 equivale al cumplimiento en un bajo porcentaje con lo que el cliente esperaba y 5 significa que no se ha logrado absolutamente nada de lo que el cliente esperaba. Para llegar a la conclusión se debe analizar cada grupo de respuestas. Si en estas hay alguna o algunas marcadas con números diferentes a 1, cuidado ya que no se está logrando lo pactado, y entre más alto sea este número sea más cuidadoso. En la conclusión escriba estos detalles que conjuntamente le ayudan a tomar una decisión en la evaluación. Estos son algunos puntos que es necesario tomar en cuenta en la evaluación, sin embargo si la empresa está midiendo otros servicios o rubros es necesario incluirla en la evaluación:

Evaluación de Ventaja Competitiva

a.- Se ha logrado avance en la ventaja competitiva en el servicio y en el producto respecto a:	1	2	3	4	5	Conclusión
Precio						
Garantía						
Plazos de entrega						
Calidad						
Alcance						
Asistencia constante						
Distribución						
Diferenciación						

b.- La ventaja competitiva se reflejó en la empresa en:	1	2	3	4	5	Conclusión
Capacidad para mejorar						
Imagen						
Reputación						
Adaptación a nuevas condiciones						
Adaptación a tecnologías						

Evaluación de Recursos humanos

a.- Se ha logrado?	1	2	3	4	5	Conclusión
Conjunción entre el personal de ambas empresas						
Utilizar personal de acuerdo a las necesidades de la empresa						
Capacitación						
Personal especializado						

b.- Se ha eliminado costos por:	1	2	3	4	5	Conclusión
Cargas sociales						
Nómina						
Ausentismo						
Impuntualidad						
Sindicalismo						
Huelgas						
Rotación o fluctuación de personal						
Desmotivación						
Actividades rutinarias						
Burocracia						
Mala comunicación						
Fluctuación de infraestructura						
Enfermedades						
Capacitación						
Reclutamiento						

Evaluación en la producción

En el intervalo de tiempo establecido a través de terciar se ha logrado?	1	2	3	4	5	Conclusión
Utilizar adecuadamente los propios recursos						
Mejorar atributos del producto						
Mayor capacidad productiva						
Capacidad técnica						
Especialización del producto						
Mayor productividad						
Alta calidad de los productos						
Modernizar y efficientar procesos						
Extensión de vida de los productos						
Asistencia técnica						
Mayor utilidad						
Crecimiento de la empresa						

Impacto social

	1	2	3	4	5	Conclusión
Generar empleo						
Contribuye en el cumplimiento de normas establecidas						
Fomenta desarrollo socio económico						

Publicidad

	1	2	3	4	5	Conclusión
Llega a más personas						
Reducción de costos						

Administración

	1	2	3	4	5	Conclusión
Mayor coordinación						
Mejoran canales de comunicación a lo largo del organigrama						
Mejor desempeño general						
Disminución de compromisos fiscales y laborales						
Disminución de la burocracia						

Finanzas

	1	2	3	4	5	Conclusión
Dedicar más recursos a su propio giro						
Reducción de costos en operación						
Eliminar desperdicio						
Controlar costos						
Elevar rendimiento de inversión						
Reducir riesgos financieros						
Mejorar costo/rendimiento						
Evitar consumo de capital en aspectos no esenciales						

Estrategia

	1	2	3	4	5	Conclusión
Crear valor para la empresa						
Incrementar desempeño						
Eficientar procesos, áreas y departamentos						
Agilizar y flexibilizar procesos						
Reemplazar procesos obsoletos y crear nuevos						
Mantener enfoque estratégico						
Obtener soluciones						
Prever obsolescencia						
Especialización						
Crecimiento						

Tecnología

	1	2	3	4	5	Conclusión
Contrarrestar obsolescencia						
Mejor utilización de tecnología						
Utilización de tecnología de punta						
Máxima utilización de recursos propios						

Evaluación de los servicios

	1	2	3	4	5	Conclusión
Mejora o aumenta canales de distribución						
Mejora tiempos de distribución						
Brinda mayores opciones de servicios						
Satisfacción del cliente						

Cada aspecto de los señalados a lo largo de la propuesta se pueden evaluar con las herramientas dadas, realizando de ser necesario, algunos cambios.

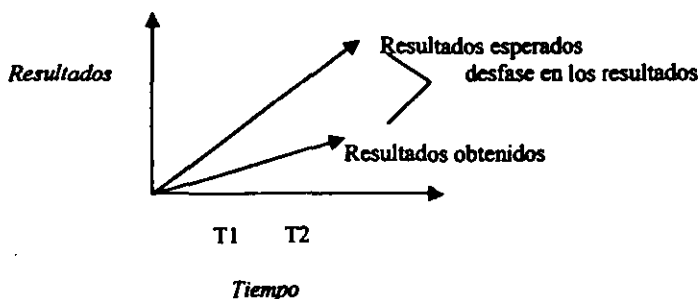
Por ejemplo para la evaluación de proveedores se recomienda utilizar las matrices numeradas de la 5 a la número 13 de la sección "Definición de parámetros de evaluación de los proveedores" que se localiza en la actividad F. "Elección de proveedores" de la etapa IX-8 de este capítulo. Esta información permite comparar los factores del proveedor que en un principio se tomaron como positivos, con los mismos sobre la marcha y comparar resultados para determinar los pros y contra de este rubro y tomar una decisión final.

Para la evaluación de objetivos además de las herramientas ya dadas, en el apartado de "Evaluación de diagnóstico" hay una matriz en la que exponen diversos aspectos a que se pueden lograr con la subcontratación, ésta le puede ayudar en la tarea de controlar y evaluar.

XI-6. Graficación de resultados obtenidos

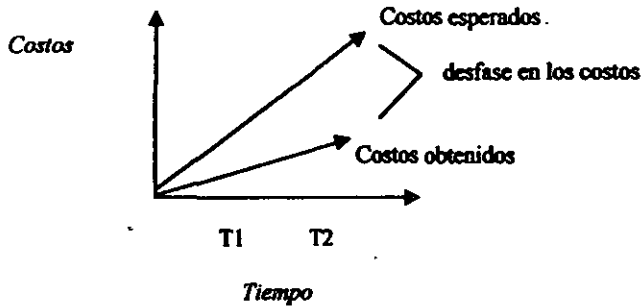
Cada actividad establecida posee sus propios parámetros de evaluación, los cuales deben medirse para cada período establecido. La utilización de gráficos ayudan a visualizar la satisfacción o no del cliente respecto a un rubro, ya que se logra ver los desfases entre los esperado y los resultados obtenidos. Para ello se da el parámetro que se desea evaluar versus parámetros como el tiempo, eficiencia, productividad, o el que se desea evaluar.

El siguiente gráfico ejemplifica la relación entre resultados obtenidos y esperados en algún parámetro. Cada parámetro se representa en uno de los ejes del plano cartesiano, en este caso en el eje de las ordenadas se ha ubicado el parámetro resultado y en el eje de las abscisas se ha ubicado el parámetro tiempo, para lo cual se mide en dos períodos diferentes T1 y T2.

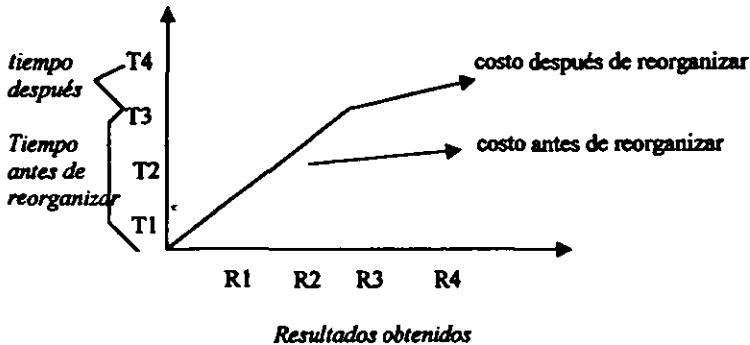


Aquí se puede ver gráficamente el desfase entre lo esperado y lo obtenido lo cual obliga a tomar medidas al respecto.

Si se aplica este gráfico por ejemplo a costos con medición en dos periodos diferentes, se representa así:



Cuando se evalúa constantemente, es posible hacer correcciones sobre la marcha, lógicamente bien planeadas, lo que también se puede graficar y dar una idea visual de los resultados. Siguiendo con el ejemplo de los costos, se dan tres resultados R1, R2 y R3 para tres tiempos T1, T2 y T3, pero después del tercero se realiza una reorganización y se obtiene el resultado R4 para el periodo de tiempo T3-T4:



En esta representación cartesiana se ve que una vez que se ha realizado la reorganización, los costos tienden a bajar proporcionalmente, es decir la línea que representa los costos en los resultados R3-R4, decrece en proporción al gráfico en los resultado anteriores.

XI-7. Desperdicio

Un factor que se debe analizar en las empresas es el del desperdicio ya que según diversos autores, el hecho de que se dé éste en la empresa representa gran parte de la pérdida de un negocio. Se supone que la subcontratación elimina o ayuda a eliminarla en

parte, dependiendo de los objetivos propuestos y del tipo de relación outsourcing que se realiza. A continuación se hace un desglose de aspectos los cuales se espera hayan mejorado a través del servicio. Conway²⁰¹ clasifica el desperdicio en tres grandes grupos:

- Desperdicio de capital
- Desperdicio de materiales y
- Desperdicio de tiempo

Siguiendo este mismo esquema, se realiza aquí el análisis de aspectos que son parte de cada uno para determinar si el desperdicio se ha eliminado en la relación. No todos los aspectos se aplican a todas las empresas, por lo que se debe seleccionar aquellos que se adapten a la situación particular. Para llenar la matriz, colocar una X en la casilla que corresponda según los resultados obtenidos al responder a cada frase, respetando en forma similar a las matrices anteriores que 1 significa que cumple totalmente con las expectativas del cliente, 2 significa que cumple en un alto porcentaje con las expectativas del cliente, 3 equivale a que cumple en un 50% con las expectativas del cliente, 4 equivale al cumplimiento en un bajo porcentaje con lo que el cliente esperaba y 5 significa que no se ha logrado absolutamente nada de lo que el cliente esperaba. Para la conclusión tome en cuenta la numeración dada

¿Con la subcontratación en cada aspecto, en qué porcentaje se ha eliminado el desperdicio de:

a.- Desperdicio De Capital

El porcentaje en que se ha eliminado el desperdicio por cada aspecto es:	1	2	3	4	5	Conclusión
Subutilización de infraestructura						
Exceso de inventarios						
Arreglos financieros a corto plazo						
Métodos de trabajo inadecuados						
Mantenimiento de equipo						
Prevención de errores en procesos y productos						
Errores en rubros como Facturación o Cuentas por Cobrar						
Retrasos en la producción debido a personal o capacidad productiva						
Desorganización en los diferentes procesos existentes en la compañía						

²⁰¹ "Identificación del desperdicio", en Management Today en español, Fuente Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, pp 23.

b.- Desperdicio De Materiales

El porcentaje en que se ha eliminado el desperdicio por cada aspecto es:	1	2	3	4	5	Conclusión
Sobreproducción						
Materiales						
Baja calidad de materia prima						
Fabricación de productos de segunda calidad						
Utilización de energía						
Métodos inadecuados						
Efecto de onda en clientes por productos adquiridos de mala calidad						
Costo por transporte y distribución						

c.- Desperdicio De Tiempo

El porcentaje en que se ha eliminado el desperdicio por cada aspecto es:	1	2	3	4	5	Conclusión
Corregir errores, defectos o rehacer tareas						
Capacitación inadecuada						
Métodos de trabajo inadecuados						
Relaciones humanas insatisfechas						
Trabajos inadecuados						
Tiempos de espera de instrucciones						
Paro de máquinas						
Falta de sincronización en los procesos						
Recargo de tareas en ciertas personas						
Recargo de trabajo en algunas máquinas						
Exceso de tiempo en la preparación de los procesos						

Si el desperdicio que se daba en la empresa cliente aún se da un igual porcentaje, en un 75%, en un 50% o en 25%, se debe tener cuidado ya que algún factor no está funcionando

correctamente por lo con base en la información que se ha obtenido en las tres matrices anteriores, el cliente outsourcing puede tomar una decisión sobre la necesidad de implantar correcciones, o de continuar con el mismo proceso de subcontratación.

XI-8. Evaluar cada cierto período de tiempo o de resultados

Como se ha apuntado en otras secciones muchos son los motivos por los cuales se evalúa. En el seguimiento y evaluación constantes en una subcontratación y una vez que ha habido un tiempo prudencial en el cual se ha estado llevando a cabo las evaluaciones constantes con las anteriores herramientas, por ejemplo unos tres meses, o bien resultados importantes, para evaluar en forma más completa y profunda, es posible conocer el funcionamiento de algunos puntos importantes para el proyecto y para la compañía. Se recomienda hacer una matriz en la cual se incluyan para los diferentes bloques de actividades, los siguientes aspectos para tal fin:

- Aportación del proveedor al proyecto total
- Eficiencia del proyecto en relación a recursos invertidos
- Los efectos en la empresa de lo que se está llevando a cabo
- Identificar la dirección del proyecto
- Abandonar o fortalecer el proyecto a través de inyección de recursos
- Medir el impacto social, ecológico, económico, entre otros
- Adaptar el proyecto a los cambios surgidos en el período establecido

Haciendo uso de los diferentes instrumentos de evaluación y control que aquí se han brindado, el cliente puede determinar si se necesitan las correcciones en el trabajo que se realiza.

XII.- ¿NECESITA CORRECCIONES?

Requisitos: Haber evaluado el proceso outsourcing desde el comienzo del proyecto

Tiempo: un mes

Evaluación de esta etapa: en un documento escrito estipular exactamente las actividades en las cuales se necesita correcciones, de ser así y cuáles deben ser esas mejoras, de lo contrario continuar con el proceso y la evaluación final del proyecto en el momento necesario

Hay cuatro tipos de cambios que se pueden realizar:

1. Debido a diferencias entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados: de la etapa anterior se tiene una evaluación constante y la determinación de realizar reuniones entre las partes basados en informes cada ciertos periodos de tiempo. En estas reuniones se comparan resultados con objetivos y metas, se revisa el desempeño obtenido, el nivel de servicios, la seguridad que se ha seguido durante la relación respecto a información, materiales, procesos y elementos necesarios, solución a

problemas, acceso, en general se revisa la eficiencia en el proceso total. Se determinan aquellos aspectos que han marchado bien de acuerdo a lo pactado, y aquellos en los que no se han obtenido los resultados esperados para determinar cuáles son las causas de ello e implantar las acciones correctivas.

2. **Por reajustes que la empresa cliente solicita sobre la marcha para llenar sus necesidades:** estos cambios están implícitos en la relación de subcontratación ya que son inevitables, como son número de horas de asistencia técnica, necesidad de un pequeño porcentaje de reducción o aumento de personal, cambio en el uso de horas de un equipo, etc. Más que correcciones, éstos son cambios en la relación y ambas partes se ponen de acuerdo analizando los parámetros que en un principio se dieron para reducir, extender, proteger y mejorar aquellos aspectos en los que hay una diferencia con lo que ya se tiene. Estos cambios también deben estar registrados en un documento adicional al contrato establecido y de ser necesario, realizar un nuevo contrato.
3. **Por cambios radicales que se presentan en una empresa inmersa en un mundo cambiante,** como son la economía, las condiciones laborales, los gustos del consumidor, y otros. Muchas veces inclusive el giro de una empresa se ve obligada a cambiar debido a las condiciones que en un determinado momento imperan, por lo que es necesario llegar a un acuerdo entre las partes al respecto. Es más factible que se dé esta situación en contratos muy extenso, pero en contratos a corto plazo como puede ser un año, normalmente no son tan radicales los cambios. Los acuerdos sobre estos cambios, necesitan darse en conjunto ya que pueden requerir inclusive en cambios en los parámetros establecidos al principio de la relación.
4. **Por mejora continua por parte del proveedor:** además de los cambios que se necesita realizar basados en la comparación de resultados y de objetivos propuestos, y por ajustes necesarios en un mundo globalizado y cambiante, es importante revisar que se dé una mejora continua de parte del proveedor puede ser en productos, servicios, equipo, u otros. Cuando se da una relación outsourcing, el compromiso de las partes debe ser mutua, como ya se especificó siendo uno de los compromisos del proveedor buscar la mejora continua. Inclusive los conocimientos tecnológicos evolucionan cada día, y el proveedor tiene la obligación de estar actualizado e implantar esas mejoras en el negocio cliente. Este rubro necesita ser evaluado por ambas partes e implantar las mejoras necesarias tomando las medidas pertinentes, como son los parámetros establecidos, tomando en cuenta la responsabilidad del proveedor en este tema.

Es casi seguro que siempre existan correcciones o bien ajustes, pero esto debe ser de mutuo acuerdo. En el contrato debe estipularse cómo, quien y cuándo se realizarán esas correcciones, ajustes o cambios. También debe clarificarse si existiera cambios en los parámetros, precios, costos, condiciones u otros elementos que se tomaron en cuenta en el inicio de la relación.

Como antes se mencionó, es importante que se hable en el contrato inicial sobre los puntos a los que el proveedor está obligado a acceder, si hubiese desacuerdo entre las partes a la hora de hacer correcciones, también la forma en que se llevarán a cabo las correcciones, las cuales necesitan implantarse con el mismo cuidado que se realizó la

implementación de la subcontratación. Si fuera necesario realizar un nuevo contrato, o realizar ajustes al ya existente, también se apunta las obligaciones del proveedor respecto a los posibles cambios venideros.

XIII- IMPLEMENTAR ACCIONES CORRECTIVAS Ó CONTINUAR ESTRATEGIA

Requisitos: : en un documento escrito haber estipulado exactamente las actividades en las cuales se necesita correcciones, de ser así y cuáles deben ser esas mejoras, de lo contrario continuar con el proceso.

Tiempo: El necesario en llevar a cabo la acción

Evaluación de esta etapa: tener en forma escrita aquellas acciones correctivas que se implementan en esta etapa con lista de parámetros de evaluación para su correspondiente medición

De acuerdo con los resultados anteriores, si no existieran correcciones que realizar, ajustes o cambios, lo cual es casi imposible, se continua con la estrategia outsourcing que se ha estado manejando. De lo contrario, implementar los elementos necesarios que se han determinado. Esta implementación debe seguirse en igual forma que la implementación inicial, es decir, tomando como puntos bases lo estipulado en las anteriores apartados de la propuesta.

Sin embargo cada empresa debe realizar las acciones correctivas que más le favorezcan, es decir que tengan prioridad para la empresa según sus necesidades. Se recomienda hacer una lista con estos rubros, por ejemplo si una relación está fallando y se está deteniendo las oportunidades de expansión de la empresa cliente, esta es una prioridad de corrección. Otro rubro con importancia similar puede ser el de costos para la empresa cliente, si la relación está provocando.

XIV.- EVALUACIÓN FINAL

Requisitos: poseer las evaluaciones parciales para realizar una evaluación final.

Tiempo: un mes

Evaluación de la etapa: tener claro si se ha llegado a un consenso entre el equipo de trabajo outsourcing y los directivos, gerentes, clientes, otros proveedores y personal en general, sobre la eficiencia o deficiencia del proceso de subcontratación seguido.

Con base en las evaluaciones parciales a lo largo de la relación, se posee una idea clara sobre el papel que ha desempeñado el proveedor y el acople que se ha dado con el cliente, sin embargo es conveniente realizar una evaluación final, para determinar la conveniencia o no de continuar con la aplicación de la estrategia de subcontratación en la organización.

Realizar una matriz que contemple los objetivos que se han querido cumplir con los respectivos beneficios, tanto técnicos, de impacto, como económicos para comparar si ha sido fructífera la relación o no, y a partir de ahí tomar una decisión final.

Objetivos	Costo/beneficio	Rentabilidad	Satisfacción	Principal aportación

Estudiar para cada empresa objetivo aquellos rubros muy importantes para la empresa, por ejemplo el impacto que la subcontratación ha proporcionado a diversos aspectos. Se puede hacer una matriz para ello y llenarla tomando en cuenta que 0 es negativo, 1 es un impacto más o menos acertado y 2 un impacto totalmente positivo

Objetivo	Impacto	Calificación	Conclusión
	Subió cartera de clientes		
	Se han abierto nuevas oportunidades		
	Se han dado nuevos nichos		
	Se ha reducido las quejas de los clientes		
	Ha mejorado el servicio		
	Se ha obtenido mayor prestigio		

La parte más fácil de llevar en una relación es cuando después de realizada la evaluación final se determina continuar con el mismo proveedor ya que ambas partes están conformes. En este caso se debe analizar algunos puntos que ya se contemplaron en el contrato inicial, como son si la nueva relación se dará en forma automática o se renegocia como al principio, o si es necesario realizar ajustes o se continua en forma similar. En este caso, siempre es importante recordar que a pesar de que la primera relación outsourcing con este proveedor haya estado muy bien, un nuevo contrato debe realizarse ya que las condiciones de cualquiera de las partes pudiese cambiar y tener complicaciones para la empresa. Recordar que en una empresa, nada se puede dejara a la buena voluntad de las partes.

Pero esta situación no siempre se da de esta forma, por lo que se debe estudiar varios casos en la finalización de una relación outsourcing. Puede ser que el fin del contrato se dé por varias razones:

- Que la expiración se dé como se estipuló en el contrato sea por tiempo o por finalización de tareas o del proyecto total
- Por mutuo acuerdo

- Por problemas que se hallan presentados, por ejemplo la falta de eficiencia o eficacia del proveedor, objetivos parcialmente cumplidos o del todo no cumplidos
- El proveedor no cumplió con lo prometido, puede ser rotación excesiva de personal o falta de profesionalismo en el mismo, no dio el soporte técnico necesario u otros.
- La empresa no obtuvo los resultados esperados, en beneficios, proyección, etc.

En tales caso se estudia, lo que antes se estipuló en el contrato:

- Si se cierra automáticamente la relación o debe darse un aviso u otra formalidad al respecto
- la forma en que se llevará a cabo la transición de activos hacia la empresa cliente, tanto los activos traspasados por la empresa cliente al proveedor como son equipos, personal, conocimientos.
- estudiar el tiempo en que se llevará a cabo la transición
- si la sociedad outsourcing ha adquirido activos, quién será el dueño de los mismos, o cómo se realizará la repartición
- si se han generado nuevos conocimientos en la relación, se le transfieren éstos al cliente, o bien el proveedor tiene licencia para usarlos
- si los proyectos han quedado inconclusos, qué pasará con ellos y quién tomará el control de los mismos
- de que manera se llevará a cabo la transición de forma que los proyectos inconclusos continúen, es decir, que la empresa cliente no se vea afectada por la terminación del contrato
- si un nuevo proveedor continua con el proyecto de subcontratación, estudiar cómo se realizará la transición a ese nuevo proveedor, y específicamente qué será lo que se va traspasar. Este punto necesita estudiarse muy bien, ya que el proveedor que ha trabajado con la información del cliente y que ha involucrado sus conocimientos, quizás posea parte de su ventaja competitiva en ello, sobretodo si esto se da en el sector servicio, por ejemplo en el área de sistemas en el cual los resultados que se van obteniendo son el resultados de la interacción entre los paquetes de datos que pertenecen al proveedor y la información que aporta el cliente. En estos casos se necesita llegar a un acuerdo con el proveedor al respecto.

XIV-1. Arbitraje en caso de conflicto

Algunas veces, y dependiendo del tipo de relación que se dio durante el proceso, la finalización de una subcontratación no es tan simple como se escribió en el contrato y se llegan a verdaderos conflictos entre las partes. Es por ello necesario que cuando se realice el contrato, en él se clarifique qué medidas se tomarán en cada caso de los expuestos anteriormente. Algunas veces es necesaria la intervención de expertos en la materia, pero para eso ambas partes tienen que estar de acuerdo o al menos tiene que haberse fijado al principio de la relación.

Inclusive en la evaluación parcial y final, muchas veces el cliente necesita realizar una auditoría externa o interna sobre el trabajo realizado por el proveedor, para determinar si los resultados alcanzados han sido satisfactorios o si pudieran haberse dado mejores resultados, esto también se debe especificado dado en contrato.

ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

A lo largo de esta propuesta se van mencionando una serie de aspectos y actividades necesarios a desglosar en cada etapa para conseguir el objetivo final. Cada uno de ellos necesita realizarse en un tiempo estipulado por el equipo coordinador del proyecto (al principio de cada etapa se sugiere un tiempo promedio para el desarrollo de cada etapa, así como los requisitos para empezar esa etapa y la posible evaluación para la misma), un responsable y un equipo de personas que trabajen en él, esto con el fin de dar el máximo de apoyo al proyecto.

Para la administración de esta propuesta se pueden utilizar una serie de herramientas computarizadas, particularmente para darle seguimiento a la misma, la autora ha hecho uso del programa "Microsoft Project"²⁰², el cual brinda una serie de herramientas para llevar a cabo el control total de tareas.

En este programa basta con introducir información básica sobre las tareas a desarrollar, tiempo estimado de duración, responsables y algunos posibles costos para el proyecto, y automáticamente esta herramienta genera información de vital importancia en el control de un proyecto, datos como son diagrama de Gantt y Pert para la duración de tareas si se desea ver gráficamente, costos acumulados, tareas críticas del proyecto, control de cada uno de los recursos que intervienen, y un seguimiento total de otros aspectos.

Si el equipo de control que implante en la empresa esta propuesta, tiene acceso a una de estas herramientas, seguramente les será más fácil y sencillo el control total del mismo. Para ejemplificar este aspecto, en el apéndice D se encuentran impresas las actividades que forman el diagnóstico interno aquí propuesto y algunos de los resultados obtenidos a través d este programa Microsoft Project.

²⁰² A sugerencia del Dr Manzanilla, se ha utilizado para la administración de esta propuesta el programa mencionado, y se han obtenido buenos resultados.

CONCLUSIONES

En los últimos años el mundo ha sufrido un avance cognoscitivo sorprendente, lo que ha desembocado en un fuerte desarrollo en diferentes áreas del quehacer humano repercutiendo en todas y cada una de las actividades de la sociedad, desde sus labores más simples y cotidianas hasta las más complejas y elaboradas. No nos imaginamos al hombre contemporáneo construir un edificio sin realizar complicados cálculos en una computadora, o a una empresa transnacional realizar su contabilidad sin hacer uso de al menos una calculadora.

El término globalización que apenas hace unas décadas ha empezado a utilizarse en el mundo empresarial, hoy en día es parte de la realidad y es problema o ventaja, depende como se mire, de todas las empresas y de la sociedad en general que debe aprender a convivir con ella. Con el concepto de globalización se abren nuevos nichos de mercado y nuevas oportunidades: posibilidades de aumento de importaciones y exportaciones, creación de cadenas productivas de compradores y vendedores, pero también surgen nuevos retos y necesidades.

Hoy no basta poseer un negocio, es imperativo poseer un nombre y un prestigio para lograr mantenerse en el mercado, las organizaciones se ven obligadas a buscar reconocimiento no sólo a nivel local o regional, sino en un contexto nacional e internacional, por lo cual la empresa inmersa en la sociedad contemporáneas crece y se diversifica con gran rapidez, generándose con ello la necesidad de crear nuevos caminos y hacer uso de todos los medios correctamente válidos, para obtener una posición y un mercado conveniente y lograr un lugar importante en la sociedad.

Al igual que un país no puede ser en este momento de la historia autosuficiente debido al cúmulo de necesidades que se han generado con el desarrollo de la sociedad, así una empresa no puede abastecerse por sí sola de todo lo que necesita para afianzarse, sobretodo si lo que busca es competir en tiempo, costo, calidad, lograr mayor productividad, mejores servicios y mayor rapidez a menor costo. Es por ello que:

1. Toda organización debe buscar aliados, tener la colaboración de expertos en diferentes campos que logren conjuntar adecuadamente sus conocimientos, destrezas y habilidades y con esto cumplir con los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente. Así como el hombre desde que existe se ha dado a la tarea de apoyarse en quienes lo rodean para lograr sus objetivos de supervivencia y buscar mejor forma de vida, así la empresa necesita el apoyo de otros para no sólo sobrevivir en el mercado, sino para lograr un lugar importante en el mismo. Entre más fuerte sea este soporte bien planeado, mayor será el impulso que tiene la institución para sobresalir.
2. Enfrentarse a grandes compañías algunas veces monopólicas y/o transnacionales requieren estar muy bien equipado técnica, tecnológica, económica y administrativamente, así como poseer excelentes modos de producción y canales de distribución y de ventas, por lo que una organización no muy grande o que posea

alguna deficiencia en este sentido o simplemente quiera mejorar para lograr su objetivo, deberá realizar alianzas para reforzar sus debilidades.

3. La globalización y la necesidad de ser cada vez más competitivo, obligan a quienes están en el medio empresarial a buscar elementos nuevos para aplicar a su empresa, en forma muy particular las medianas y pequeñas empresas necesitan estrategias y herramientas que puedan manejar y aplicar a sus organizaciones. Este sector juega un papel muy importante por su estructura, tamaño y aporte como medio regulador en las economías de los diferentes países a nivel mundial, además como soporte a las grandes empresas a las cuales le sirven en diferentes funciones como son de proveedoras, maquiladoras, administradoras, entre otras.
4. Una estrategia que las medianas y pequeñas empresas pueden aplicar para mejorar su rendimiento, es la subcontratación. Con este término se define la sociedad entre dos empresas interesadas en ganar y que su contraparte también gane, para lo cual se da una relación de colaboración como empresas mutuamente dependientes durante el proceso, que planean en forma conjunta, compartiendo riesgos, ventajas y desventajas y dando cada una lo mejor de sí para el buen funcionamiento de la alianza.
5. Se comprueban las hipótesis expuestas:
 - Hay desconocimiento por parte del mediano y pequeño empresario mexicano sobre la estrategia de outsourcing, cuál es su concepto y alcances, sus riesgos, ventajas y desventajas.
 - Debido al temor que impera en el pequeño y mediano empresario y al desconocimiento del proceso que requiere la subcontratación, éste no siempre utiliza el servicio como parte de su planeación estratégica
 - El empresario mexicano de la mediana y pequeña empresa necesita un plan de acción para decidirse a subcontratar, implementar y evaluar el servicio de outsourcing
6. Sobre este concepto hay mucho desconocimiento en este sector, por lo cual hay temor en la aplicación de la subcontratación, debido a la falta de información sobre cuál es el concepto, cómo se aplica, cómo se controla, cuál es su evaluación, y otros. Una buena información conlleva un cambio de mentalidad en los pequeños y medianos empresarios y una visión más amplia de parte de las dos partes que participan en el proceso.
7. Este trabajo pretende dar respuesta a las inquietudes planteadas, para lo cual hace una investigación bibliográfica sobre el tema y da una propuesta de implementación, evaluación y control de la subcontratación, dirigida a pequeñas y medianas empresas.
8. Se pretende que una vez que el empresario tenga la información necesaria sobre el concepto y elementos en la subcontratación, tenga las herramientas necesarias para saber si su empresa necesita la alianza, o bien si puede cumplir con los objetivos propuestos en forma interna. Se presenta una propuesta que consta de 14 pasos con

algunos conocimientos e instrumentos necesarios para la implementación, y evaluación del outsourcing.

9. En una relación de subcontratación, como en todo nuevo proyecto, no existe total seguridad del éxito del mismo, sin embargo si la planeación es adecuado, se puede garantizar que al menos las bases son firmes. Uno de los elementos de más importancia en esta relación en particular es el contrato, el cual reúne todos los elementos que se han tratado a lo largo de la negociación y que se han acordado mutuamente. Es por ello que se necesita la claridad del mismo y que se realice con todos los elementos indispensables, como son tiempo y recursos legales y administrativos.
10. En décadas pasadas una organización contrataba un proveedor para servicio particular en el cual cada parte se hacía responsable de cumplir, una su servicio o producto y la otra cumplir con su trato de pago. En la relación outsourcing no sólo se busca el abastecimiento de un producto o servicio bajo condiciones específicas, sino que se da una relación de compartir planeación, riesgos, beneficios, es esta la principal diferencia entre la relación tradicional a la relación moderna de subcontratación. En esta sociedad el proveedor no sólo se responsabiliza de su producto sino de dar un valor agregado a su producto o servicio que a la vez es transmitido a su cliente con el afán de que ambas partes obtengan beneficios, ya que las partes mantienen una relación ganar/ganar.
11. No existe consenso a nivel nacional ni internacional sobre el término que se utiliza para nombrar este concepto, sin embargo esta estrategia es utilizada en muchos países, particularmente en México está tomando auge con el nombre de subcontratación o de outsourcing casi indistintamente en el sector servicios o en el sector industrial.
12. En el sector de la pequeña y mediana empresa, los empresarios necesitan tener más información sobre las diferentes estrategias, instrumentos y herramientas que hay disponibles en el mercado que pueden utilizar en sus organizaciones para eficientar los procesos.
13. La propuesta de implementación, seguimiento y evaluación del outsourcing, dada en esta investigación, puede enriquecerse con más elementos y sobre todo y viviendo en la época de la tecnología, puede automatizarse. Aquí se dan instrumentos para desarrollar cada etapa que comprende la propuesta, pero estos elementos pueden trabajarse a través de programas que las compañías puedan adaptar a sus necesidades.
14. La propuesta presentada falta aplicarla. La autora hubiese querido hacerlo en una pequeña o mediana organización, sin embargo por falta de tiempo su aplicación se deja como una nueva investigación.
15. Se ha pretendido con esta pequeña investigación dar un aporte a la sociedad, particularmente a los pequeños y medianos empresarios los cuales necesitan información sobre la estrategia outsourcing y su aplicación en sus organizaciones. Se

espera que ésta sea de ayuda en esta labor y a la vez que sirva de base para otras investigaciones sobre el tema.

16. Finalmente deseo dejar patente el gusto que he tenido de involucrarse en este tema ya que con ello he aprendido como ser humano y he tenido el gusto de ver el deseo de superación de pequeños empresarios que están en la mejor disponibilidad para aprender y crecer como *empresarios* y como personas. También a la hora de realizar entrevistas me he percatado de la solidaridad que aún existe en este país entre sus habitantes y agradezco de todo corazón a las personas que aún sabiendo que soy extranjera, me han dado un rato de su tiempo para contestar mis preguntas y a la vez para brindarme su apoyo y conocimiento. Además de haber crecido como profesional con esta investigación, he crecido como persona. Gracias

RECOMENDACIONES

Por todo lo anterior, recomiendo:

1. La lectura cuidadosa de este pequeño trabajo, especialmente "El estado del arte de outsourcing", ya que la información es la base sobre la que se construye el resto de la propuesta. La investigación bibliográfica pretende que el pequeño y mediano empresario interesado en el tema, tenga una fuente de información con los elementos que involucra la relación de subcontratación, es por ello que este trabajo contempla algunos puntos importantes para tal fin.
2. Como necesidad latente entre los pequeños y medianos empresarios, se recomienda la aplicación de la propuesta de implementación, seguimiento y evaluación expuesta en este documento, ya que ésta representa una guía y una forma de generar más actividades y elementos que particularmente cada empresa necesita para lograr el desarrollo de un nuevo proyecto.
3. Hacer uso del programa "Microsoft Project" en la aplicación de esta propuesta, ya que este programa está hecho para controlar tareas y actividades específicas, y brindar los elementos necesarios que se deben tomar en cuenta en la labor como son costos, tareas críticas, porcentajes, y otros. Esta herramienta automatizada representa una muy buena ayuda y complemento para la propuesta dada aquí.
4. Debido a su importancia en el mundo de los negocios del tópico alianzas estratégicas, particularmente, el de subcontratación, se deja ver la necesidad de un estudio más fuerte a nivel de licenciatura de la carrera de Administración de Organizaciones de la UNAM, por lo que se recomienda que se incluyan en el curriculum de la misma, elementos para su conocimiento y aplicación.
5. Se recomienda que se realice un estudio psicológico sobre la renuencia del empresario a implementar la subcontratación debido entre otros, a la cultura imperante en el medio especialmente al temor de compartir información confidencial de la empresa, y que se canalicen las dudas para darles un enfoque adecuado a través de programas especialmente dirigidos a este sector de empresarios.
6. En el país el gobierno ha tomado conciencia de la necesidad de fomentar las alianzas estratégicas y a través de diversas instituciones gubernamentales se han implantado programas de fomento y ayuda para los empresarios, especialmente en el sector industria. Sin embargo falta más por hacer ya que el nicho es muy amplio, por lo cual se recomienda, debido a la necesidad existente, que este enfoque se dé también en el sector servicio, puesto que este rubro es muy representativo en el país.
7. Después de ahondar en el tema, se concluye que aún quedan algunos puntos importantes los cuales, si bien aquí se hace mención, no se profundizan debido a que representan temas muy extensos para tratar, no siendo el tema principal de esta tesis,

por lo cual se recomienda tomarlos como próximas investigaciones. Algunos puntos son:

- la necesidad de que exista una legislación en el país enfocada a las alianzas estratégicas, particularmente a la subcontratación,
- la necesidad de hacer llegar información sobre el tema a los pequeños y medianos empresarios del país,
- la necesidad de que las grandes compañías que actualmente realizan outsourcing en el país, implementen programas en el tema, enfocados a las pequeñas y medianas empresas,
- la necesidad de que las pequeñas y medianas empresas realicen constantemente alianzas estratégicas y hagan uso de la subcontratación como una estrategia de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planación estratégica y control de calidad. Grijalbo, México, 1982.
- Alexander Marcus and David Young. "Strategic outsourcing", en Long Range Planning, February 1996, Vol 29.
- Alliances, www.alliance.digital.com
- Altenberg Tilman, Bossedarte. Desarrollo y fomento de la subcontratación en México. Berling Editores, México, 1998.
- Anderson, Mels. Sociología de la comunidad urbana, una perspectiva mundial. México, Fondo de Cultura económica.
- Andrade, Horacio. "El proceso de cambio cultural en la organización", en Management Today en español, marzo 1992, pp 17-26.
- ANIPCO. "Outsourcing en sistemas de información". Memorias del seminario de abril. México, 1994.
- Aplicaciones prácticas de Pert y CPM
- Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Trillas, México.
- Badaracco, Joseph. Alianzas estratégicas: el caso de General Motors e IBM. Madrid-México Mc Graw-Hill, 1992
- Bleeke, Joel. Collaboratin to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. New York, Wiley, 1993.
- Bain, David. Productividad. La solución a los problemas de la empresa. Mc Graw-Hill. México, 1992.
- Balafia Salvador, Agustín. Programa de desarrollo de la subcontratación. ¿Hacerlo o comprarlo? ¿Fabricar o Subcontratar? ONUDI, Vol. 91-28701, pp 7-11.
- Banamex. "Examen de la situación económica de México". División de estudios económicos y sociales. Futura editores, México, Num 868. Vol LXXIV, marzo 1998, pp 114-120.
- Bendor-Samuel, Peter. "Redefining outsourcing: the value model" en www.outsourcing-mgmt.com. Texas, 1998, pp 1-11,
- Bendor Samuel, Peter. "Outsourcing: understanding process benchmarking", en www.measurement.net Everest, 1998.
- Bennett, Harrison, Kelley, Maryellen. "Outsourcing and tha Search for Flexibility", en English and non-english Work,- Employment and Society, June, 1993, 213-235.
- Brian Quinn, Brian and Frederick G. Hilmer. "Strategic outsourcing", en Sloan Management Review. Summer, 1994, pp 43- 3.
- Brown, Warre. Teoría de la organización y la administración. Limusa, México, 1983.
- Cachón Carolina. "Algo de historia del outsourcing" en Computerworld. Marzo, pp E 18-22, 1996.
- CAINTRA. "Bolsa de subcontratación de procesos industriales y desarrollo de proveedores de CAINTRA". www.technet.net.mx/caindra/new/bolsa.html
- Calderón Martínez Angélica. Auditoría administrativa a la micro, pequeña y mediana empresa en la función de mercadotecnia. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México, 1996.

- Canacindra. Memorias del Seminario "Subcontratación Industrial, integración de cadenas productivas", México D.F. enero, 1998.
- Canacindra. Subcontratación de procesos industriales, estado actual y perspectivas en México. México, 1994.
- Cintermex. "Proveeduría externa de interfase con clientes". Noviembre-Diciembre 1997, Num. 28, Año 5, pp 25-28.
- Comercio exterior. "Pequeñas y medianas industrias". México 1993, Vol 43, Num. 63, pp 544-546.
- Computerworld. "Diez razones fundamentales para recurrir al outsourcing" Setiembre 15-19, 1997, pp E-19,E23.
- Computerworld. "Eficiencia vs eficacia". Suplemento especial, Mayo 1996, pp S1-S4.
- Computerworld. "El escape del outsourcing" Febrero 13-17, 1995, pp 1-31.
- Computerworld, "El periódico de la tecnología de la informática", noviembre, 1996, México.
- Computerworld "El periódico de la tecnología moderna. marzo, 1997. México
- Computerworld. "La reingeniería de procesos y la tecnología de la información". México, Año 18, Num. 514, Diciembre 5-9, 1997.
- Computerworld. "Logre una jugada ganar-ganar". Año 17, Num 493, México D.F. Noviembre 11-15, 1996, pp H32-H33.
- Computerworld. "¿Outsourcing: un juego para perdedores?". Mayo 13-17, 1996, pp G25.
- Currid, Ch. Reengineering your organization, México, Prima, 1993
- "CSC Signs outsourcing pact with leading Australian petroleum company", en www.csc.com/about/news-stories/impl.html.
- Datamation. "Culture outsourcing: hurting? We'll help". June 1, 1994, pp23-24.
- Damation "Outsourcing? Go out on the limb together". February 1, 1995, pp 58-61.
- Davidow, William. "He virtual corporation" en Agil competitors and virtual organizationas, USA. 1995, pp 84-85.
- Defense Issues. "Improving the Combet Edge Trough Outsourcing". Volume 11, November 30; March 1996.
- Dertouzous, Michael. What will be:how the new world of information will change our life. USA, 1996.
- Dieck Asso, Clara. "Autoreingeniería" en Cintermex. Setiembre-Octubre, 1996, Año 4, Número 12.
- Dobilas, Geiffrey. "Environmental regulation and internacional sourcing policies of multinational firms", en Growth and Change. Winter, Vol 28, 1997, pp 7-23.
- Drudis, Antonio. Planificación, organización y gestión de proyectos. Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992.
- EDS. "EDS y el outsourcing" en www.eds.com.mx.
- Electronic Business Buyer. "Purchasing Profile". Vol 20, Num 7. July 1994, pp 93-96.
- Elliott, Heidi. "Outsourcing: HP eyes outsourcing test as major business", en Electronic Business Buyer. November. Heidi Elliot. 1994, pp 28- 38.
- English and non-english. Information Technology for Organizational Change. New Jersey, 1998, pp 57.

- Estrategia industrial. "Criterios de medición y control en la mediana empresa". México, num 164, 1998 año XIV, pp. 25-26.
- Espíndola, Carlos. Evaluación de proyectos a valor presente. Editores contables y administrativos S.A. México, 1979
- Everest. Redefining outsourcing: He value model, en www.everest-measurement.net
- Explore Outsourcing. "System administration and computer support", en www.capttech.com/products/outsourcing.html
- Fea Hugo. Hacia un nuevo concepto de empresa occidental. La empresa dinámica en calidad total. Alfaomega S.A. de C.V. Colombia, 1995.
- Fernández, Joaquín. "Aeroméxico-EDS, socios en vuelo", en Expansión, octubre 23, 1996. Pp 80-81.
- Fernández García Paul. Metodología de la investigación. Trillas, México, 1981.
- Financial Time. A virtual reality (outsourcing). Aug 4,1997, pp 9 .
- Fletcher, Cris. "Human Resources: a line on benefits", en Inc. Tech. Num.4, 1997. Pp 112.
- Flores, Fernando y otros. "Líneas aéreas en pleno vuelo", en Mundo Ejecutivo, marzo, 1998. Num.227, pp 108-118.
- Flores Fernando, "Alianzas de altura", en Boletín de Compañía Mexicana de Aviación, agosto 1997 pp 11-13.
- Friedrich Ebert Stiftung. "Reestructuración Industrial en Monterrey". María de los Angeles Poza. México, 1993.
- Froylán de Jesús. "Estrategias para el cambio organizacional: una visión de la OCDE". Estrategia Industrial. México, Núm.164, pp 5-15
- Fuller, George. Guía de benchmarking empresarial. Prentice Hall, 1997
- García deLeón, Verónica. "El nuevo vértigo empresarial", en Expansión, diciembre 17, 1997, pp 75-79.
- García Torres, Arturo. Planeación estratégica y planeación tecnológica. México, pp 13-68.
- Garza H, Carlos. "Ahí viene el lobo" en Expansión, Agosto, 1997, pp 104-105.
- Garza H., Carlos. "Outsourcing, ¿Obsoleto yo?", en Expansión, julio 3, 1996, pp 109.
- Garza H. Carlos. "Nafin: la magia del outsourcing", en Expansión, abril 1997, pp 79
- Geringer, John Michael. Joint Venture Partner Selection: strategies. For developed countries. New York, Quorum, 230 pag.
- Gimenez, Carlos. Costos para empresarios. Macchi S.A., Argentina, 1995.
- Golf, Leslie. "Outsourced y feliz" en Computerworld, México, Año 18 Num. 514, Mayo 5-9 diciembre, 1997
- Guerra San Vicente, Hugo. La subcontratación de procesos industriales, opción dentro de la planeación estratégica., México, 1996.
- Hernández Sampiere, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill. México, 1991
- Heinz, John. "Outsourcing and the search for flexibility" en Employment and Society. June 1993 pp 213-235.
- Hewlett Packard. "Outsourcing selectivo: el enfoque estratégico de los sistemas de información". México, 1998.

- Hewlett Packard Professional Services, , "The right direction in a culture of accountability, 1998.
- Hill, Charles. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw-Hill, Colombia, 1996.
- Horowitz, Alan. "The art of the new deal", en Computerworld, pp 59-60. www.computerworld.com.
- "Incentive Contract for the outsourcing of software development" en www.informa.org/conf/n095/talks/wb31.3.htm
- INEGI. Censos de población y vivienda, 1970,1980,1990.
- INEGI. Censos de producción manufacturera, desempleo y personal ocupado hasta diciembre 1996, México 1997.
- INEGI. Clasificación mexicana de actividades y productos. Censos económicos, 1994. SEDE, México, 1995, pp 1,2,3.
- INEGI: Imagen económica, Censos económicos 1994. Editorial SEDE, México, 1995, pp 3, 25, 42, 60.
- Independent Computer Consultants Associates. "Technology", en www.icca.org.
- Infoworld. "Managing your outsourcing" September 9, 1996.
- International Studies of Human Resource Management. "Partner selection and trust building in European. Joint Venture. October 1997 pp 569-585.
- INEGI, Censo 1994
- "Isso9000", en www.indy.ids.ids.net/management2000/iso.html
- Journal of International Business Studies. Co-operative strategies between foreign firms in an overseas country. V 27. Num.596, pp929- 947
- Kenneth, Albert. Manual de administración estratégica. Mc Graw-Hill, México, 1983
- Ketelhon, Wernwe. "Las dimensiones clave de la planeación estratégica", en Expansión, agosto 14, 1996.
- Leal Alba "LA NUEVA HEREGIA DE VITRO", Agosto 1997, pp 27
- George, Joey, Larousse, Diccionario enciclopédico ilustrado, 1998
- Lenero Otero, Luis. Sociocultura y población de México, realidad y perspectivas. México. Edicol, 143 pag.
- Lew Platt, "Outsourcing selectivo: el enfoque estratégico de lossistemas". Boletín Informativo Hewlett Packard Company, 1998.
- Listner, Chemm. "Strategic alliances help firms expnd markets at lower risk", en Adhesives Age. New Jersey, April, 1990, pp 22-24.
- Livingston, D. "Take my system, please". System Integrations. Houston, December, 1990, pp 40-42.
- Llano Cifuentes, Carlos. El nuevo empresario en México. Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- Llano Cifuentes, Carlos. "La empresa virtual" en Expansión, julio 16, 1997, pp78,81
- López A. Ricardo. "Outsourcing: una palabra de moda o realmente una herramienta competitiva?" en Amecop. Año X, Num.47, 1996, pp 42-43.
- Luna, David. "Hewlett Packard y Microsoft unen fuerzas" en Computerworld, abril 7-11, 1997.
- Madge, Robert. "Alianzas, adquisiciones y fusiones en la industria informática" en El Proveedor, México, 1995.

- Management Today en español. "Código de ética del benchmarking" Marzo 1995, pp14-15.
- Management Today. "Identificación del desperdicio". Fuente: Productivity Press, Cambridge, Massachusets.
- Marcovich, J. "Tecnología y Competitividad". Conceptos generales de gestión tecnológica. Santiago de Chile, 1990, páginas 141-170.
- Mc. Alluister, Chris. "Daring to outsource the financial functions", en Financial Executive, November-december, 1997, pp 16-17.
- Mc Qullan, J. "Doing business electronically". Bussiness Communication Review, United Kindowm, 1996.
- Méndez, Jose Silvestre. "Experiencias de asociacionismo en México" en Formación empresarial. Julio-agosto, 1994, Vol.VIII, Num 28, pp. 11-14.
- Méndez Morales, José. Fundamentos de economía. Mc Graw-Hill. México, Fuentes impresoras, 1995.
- MEXICO. Código de Comercio y Leyes Complementarias. México D.F., Editorial Porrúa, 1995.
- MEXICO, Compendio de Leyes Fiscales Federales y sus Reglamentos. Ediciones fiscales ISEF S.A., México, 1997.
- MEXICO, Compendio de Leyes Mercantiles y Disposiciones Conexas. Ediciones Fiscales ISEF S.A, México, 1997.
- MEXICO. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, 1995.
- Pérez Flores, Yerónica. Proyecto de expansión en una empresa de consultoría en sistemas. UNAM, Facultad de Contaduría y administración, México, 1996.
- MEXICO. Leyes, Decretos y cooperativas. Edición 20. México, Porrúa 2488 pag.
- Minoli, Daniel. Analyzing outsourcing: reengineering information and communication systems. New York, Mc Graw-Hill, 1994.
- Mohammad, Nagi Namakforoosh. Metodología de la investigación. México, Limusa, 1990.
- Mondragón, Alejandro. "Subcontratación". Red, Mayo, 1997 Núm. 80, pp 17-23.
- Mundo Ejecutivo. "Consultoría, una revolución para el negocio", Suplemento especial. Marzo 1998.
- NAFIN "América Latina ante el proceso de globalización económico". Mercado de Valores, Agosto, 1998, Año LVIII
- NAFIN. "Financiamiento de la pequeña y mediana empresa". Mercado de Valores, Marzo 1997.
- NAFIN. "México: Evolución de las principales variables económicas a junio de 1998". Mercado de Valores, México D.F. Agosto 1998, pp 65-70
- Newman, Victor., and Chaharbaghi, Kazem. "Strategic alliances in fast-moving markets" en Long Range Planning, December 1996, Vol.29, pp 850-855.
- Ocampo, Gabriela. "El concepto de GCC de outsourcing en México". Soluciones Avanzadas, Febrero 1998, Año 6 Num.54, pp11-15.
- Ochoa, Maricela. "Outsourcing de Memorex Telex", en Redes, abril, 1995, pp 65-66.
- Oficina Internacional del Trabajo. La consultoría de empresas: Guía de la profesión. Limusa, México, 1993.

- Olivera, Lozano, Guillermo. "Transformación metropolitana en México" Comercio exterior. Centro regional de Investigaciones multidisciplinarias, UNAM. México. abril, 1997, pp 260-261.
- ONUDI. Balafía Salvador. Programa de desarrollo de la subcontratación. Hacer o comprar?. V91-2801, pp 7-11.
- Organización de las Naciones Unidas. La modernización de las economías a través de la subcontratación. Nueva York, 1995
- Orozco, Juan Carlos. "La realidad del crecimiento" en Expansión, marzo 11, 1998, pp 86-87
- Osgood, Robert. Alliances and American foreign policy. Baltimore. Press 1968.
- Osgood, Robert. Las alianzas y su funcionamiento internacional. México, Pax, 1971
- Pacheco, Andrés. "Outsourcing como herramienta de negocios" en Soluciones Avanzadas. julio, 1997, pp22-35.
- Padua, Marcela. "Catálogo". Suplemento especial sobre consultoría. Soluciones Avanzadas, Julio 1998 pp 16-33
- Parra Elia. "Si quiere competir... asóciase". Expansión, noviembre 20, 1996. Pp 17-20.
- Parker, Dianne. "Tech outsourcing opportunities growing", en Property and Casualty. December 15, 1997, pp. 12,13,28.
- Parkhe, Arvind. "Strategic alliance structuring". en Academy of Management Journal. Vol 36 Num. 4 pp 794- 829.
- Porter, Michelle. Competitive Advantage, New York, 1994.
- Pozas, María de los Angeles. Reestructuración industrial en Monterrey, Edición Friedrich Ebert, México, 1992
- Prokopenko, Joseph. La gestión de la productividad. Manual práctico. Limusa. México, 1991.
- Ramírez Padilla, Noel. Finanzas. "Empresas de clase mundial" , en Finanzas. "Empresas de clase mundial", octubre, 1994, pp 10-16.
- Rivera, Laura. "Fortalecimiento de las alianzas. Qualita-Tallar Technologies, en Computerworld, junio 2-6, 1997
- Revista de la Asociación Mexicana del Código de Producto, A.C. Outsourcing. Núm. 47, Setiembre-Octubre, 1996.
- Ricciuti, Mike. "Outsourcing as a survival tactic", en Damation, April 15, 1994, pp 49-51.
- Romero Río, Javier. "Midiendo la calidad y sus resultados", en Management today. Noviembre, 1994, pp 7-12.
- Rosales, Teresa. "Outsourcing: un desafío con grandes ventajas", en Computerworld, Enero 6-10 1997 pp E 17.
- Rothery, Brian., Outsourcing, México, Limusa, 1996. Traducción de "The Truth about outsourcing" colaboró en la traducción Fernando Roberto Pérez Vázquez,
- Robertson, Ian. Empresas comerciales. Administración. México, Limusa, 1944.
- Rodríguez Trujillo, Isaura, Batista, Alfonso. La subcontratación: una alternativa para el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias. México D.F. Setiembre 1995.

- Romaguera, José. "Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa: reto de las universidades ante la globalización económica", en Formación empresarial Volumen VIII, Num.29, Setiembre-Octubre, 1994, pp 5-8.
- Rosemberg, Dino. "El benchmarking vive de sus recuerdos", en Expansión, enero 28, 1998, pp 50-54.
- Rosemberg, Dino. "Empresas que han hecho músculo", en Expansión, febrero, 1998, pp 15-17.
- Saenz, Garduño, Gerardo. "Financiamiento para pequeños" en Management Today, febrero 1996, pp14-15.
- Sada, Adrián, Huertas, Arturo y otros. "Consultoría: apóyese en los expertos" en Mundo ejecutivo, marzo 1998, Num.227, pp 1-40.
- Salas Parrilla, Jesús. Organización de los Sistemas de Informática. Madrid, Mc Graw-Hill.
- Sánchez Ugalde, Fernando. Acciones a favor de la micro, pequeña y mediana industria en México" en Comercio Exterior. Editorial Comercio Exterior, Junio, 1993, Vol 43 Num. 3, pp 512-540.
- Sarramona, Jaime. Fundamentos de educación Editorial Ceac, Barcelona, 1991.
- Scheving, Eberhard. "La esencia de la asociación", en Management Today, diciembre 1994, pp 10-13.
- Schuck G.O. "Outsourcing", en Industrial Development. United Kingdom, June-August, Vol 60, pp 3-4.
- Schward, Brian. "Go ahead ask for assistance", en Internal Auditor, October, 1997, pp 88
- SECOFI Compendio estadístico de industria nacional. 1997.
- SECOFI. Memorias del Seminario de Subcontratación industrial integración de cadenas productivas, 28 y 29 de enero de 1998, México D.F.
- SECOFI. Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana, 1991-1994. Febrero 1991, pp 15-18.
- Serride, Laura. "Benchmarking: un punto de referencia", en Management Today. Marzo 1995, pp 3-8.
- Serride Solórzano, Alejandro. "Calidad total por resultados", en Management Today en español, noviembre 1994, pp14,18.
- Simon and Schuster Co. "El cambio, único camino": sabiduría para el cambio". Publicación especial. Num.14, abril 1997.
- Soldevilla, Jorge. "Definiendo la organización del futuro", en Expansión, agosto 14, 1998, pp 164,167,170.
- Solleiro José Luis, Rodríguez, dora y otros. "Alianzas estratégicas como mecanismo para la transferencia de tecnología", en Comisión de transferencia de tecnología ADIAT.
- Solleiro Rebolledo, José Luis, López Roberto, Castellón Rosario. Una aproximación de política económica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura comercial, México, PUNCTUM, 1997.
- Spedolini, Michael J. Benchmarking. Colombia, Barcelona, Norma, 1995.
- Spurr, William y otros. Toma de decisiones en administración mediante estudios estadísticos. Limusa, México, 1979.

- Steiner, G. Planeación estratégica. De Continental, México, 1987
- Steiner. Planeación estratégica. Seisa editores. 1994.
- Sterne, Jimm. "Proveeduría externa de interfase con clientes", en Cintermex, setiembre, 1998, pp 28-30.
- Switser, Jim. "Trends in human resources outsourcing", en Management Accounting. November 1997. Pp 22-27.
- The Outsourcing Institute. "Getting Started with Outsourcing", en www.outsourcing.com/getstart/getstart.html
- The Outsourcing Institute. "Outsourcing leadership forum" en www.outsourcing.com/library/9706sum.html
- The Outsourcing Institute. "Coopers and Lybrand L.L.P. "Outsourcing: success dependes upon sound evaluation, contracts". 1998.
- The Outsourcing Institute. "The Outsourcing Institute discussion forum help", en www.com/discuss/faq.html
- The Outsourcing Institute. "The latest outsourcing information tools from the outsourcing Institute" www.outsourcing.com
- "The Top Ten Reason Companies outsourcing", www.com/getstart/topen.html
- UACA, INC. "It takes peoples, know ledge and equiment to reduce unemployment costs", www.uaca.com/aboutus.html
- Thompson y Strickland. Dirección y Administración estratégica. Mc Graw-Hill, México, 1994
- Top Link. "Usos y beneficios del benchmarking". Suplemento especial, Agosto, 1998.
- Valadez, Cuahatemoc. "La reingeniería de los procesos de negocios", en Contacto, diciembre 1996, pp 19-23.
- Valacich, Joseph. "Decision- Support- Systems". 1992, August, 307-315.
- Venkatraman, N. "Beyond outsourcing: managinf IT resources as a value center", en Sloan Management Review. Spring, 1997, pp51-63.
- W. Botkin, Matthews Jana, Ganado en las combinaciones. Macchi Ediciones, Buenos Aires, Bogota, Caracas, México D.F.1992.
- W. Ellis, John. "Marketers turn to outsourcing" en Management. November, 1997, pp 34.
- Willcocks, Leslie, Guy Fitzgerald. "Outsourcing IT: the strategic implications" en Long Range Planning, 1995, Vol 28 Num.5 pp 59-70
- Workforce. "Outsourcing". January, 1998, pp. 43.
- Wuss, Cristian. "Calidad de servicios y lealtad del cliente", en Management Today en español, marzo, 1995, pp19-26.
- Ynurriagarro De la Vega, Angel. Eligiendo al subcontratista. Cómo planificar y conducir exitosamente la relación con su outsourcer. Institute for International Research, Ictober 1994, pp 2-15.
- www.com/getstart/tools.html, "Is Outsourcing Right for your Company?"
- www.com/discuss/messages/222.html, "Outsourcing in Europe"
- www.com/getstart/tolls.html, "Outsourcing now"
- www.outsourcing.com/getstart/95seintr.html, "Outsourcing: How industry leaders are reshaping the American Corporation".
- www.outsourcing-solutions.com, "Outsourcing solutions".
- www.outsourcing-mgmt.com

- www.outsourcing-mgmt.com/html/redefining-overview.html
- www.captch.com/products/outsourcing.html, System administration and computer support
- www.outsourcing-mgmt.com/html/redefining-new.html
- www.outsourcing-mgmt.com/html/redefining-initiative.html
- www.outsourcing-mgmt.com/html/redefining-old.html
- www.outsourcing.com/geetstart/geetstar.html Getting started with outsourcing
- www.outsourcing-solutions.com
- www.dtic.dla.mil/defenseink/pubs/di96/di1130.html
- www.outsourcing.com/library/9701forum.html, Outsourcing leadership forum.
- Zimmerman, Louis Jacques. Paises pobres, paises ricos: la brecha que se ensancha. Tr. De Francisco Gonzalez. México, Siglo XX editores, 198 pág. Título original: "Poor lands, rich lands, the widening gap."

EXPERTOS CONSULTADOS

Cervantes, David, encargado del área de subcontratación en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

Gil Galar, Antero subdirector de vinculación entre proveedores y clientes en el área de subcontratación de Secretaria de Comercio y Fomento Industrial

Peña, Oscar , Director de subcontratación de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial

Picado Brenes José, Gerente de sistemas de la empresa SOIN, proveedor de outsourcing de las empresas mexicanas Televisa y Bimbo.

Rivera, Laura. Jefe redacción de la Revista Computerworld y encargada del tema outsourcing o subcontratación.

Schlety, Denis. Director de mercadotecnia de EDS, México.

Solleiro, José Luis. Director del Instituto de Innovación Tecnológica de la UNAM

Sulverán Oscar. Gerente de proyecto de medición del outsourcing de Hewlett Package

Zavaleta, Elizabeth. Gerente de Mercadotecnia de Hewlett Package

APÉNDICE A

Cálculo de la muestra de pequeños y medianos empresarios en el Distrito Federal

N = Unidad de análisis

N = empresarios del Distrito Federal ubicados en la pequeña y mediana empresa.

Y = valor promedio de una variable = 1 = un ejecutivo de cada empresa.

Se = error estandar = 0.015

V = Varianza de la población = $(Se)^2 = (0.015)^2 = 0.000225$

S² = Varianza de la muestra n

S² = $p(1-p) = 0.9 (1-0.9) = 0.09$

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra n es n'

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.09}{0.000225} = 400$$

Para ajustar al tamaño 400 se utiliza la fórmula N'.

$$N' = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{400}{1 + \frac{400}{63\,000}} = 397 \text{ es tamaño de la muestra}$$

APÉNDICE B

Entrevista realizada a una muestra de pequeños y medianos empresarios del Distrito Federal

El concepto de globalización rige actualmente todas y cada una de las actividades que el hombre desarrolla, por lo que el empresario debe hacer uso de todas aquellas iniciativas o herramientas que le permitan crecer y tomar en la sociedad un lugar satisfactorio. La fusión de empresas, las alianzas estratégicas y otros conceptos similares bien definidos y aplicados, ayudan a lograr estos objetivos. Para la pequeña y mediana empresa, en forma muy peculiar, es sumamente importante la conjunción de esfuerzos para lograr un lugar en el mercado y llegar a competir en ciertos rubros con las grandes cadenas comerciales o las grandes transnacionales.

Con el deseo de ayudar en esta labor se realiza la presente encuesta a empresarios de la pequeña y mediana organización. Al conocer la apreciación que el empresario mexicano tiene acerca de un servicio que está introduciéndose con fuerza en Latinoamérica, el servicio de outsourcing, el cual se define como el servicio dado por una organización la cual es contratada por otra empresa, para juntas definir objetivos y estrategias buscando siempre el bien común; se quiere ver cuáles son las limitantes que se ha encontrado alrededor de este tema y el por qué de ello.

La información que nos haga el favor de brindar es confidencial y solamente se utilizarán los resultados anónimos con fines estadísticos. Le agradecemos su tiempo y la veracidad de sus respuestas, ya que con ello usted colabora para que nosotros logremos dar a empresarios la información sobre el tema que requieran

1. Puesto que desempeña actualmente

.....

2. Ha desempeñado este puesto durante:

1 año o menos ()

más de 5 años y hasta 10 ()

más de 1 año y hasta 5 ()

más de 10 años ()

3. Su experiencia como empresario es de:

1 año o menos ()

más de 5 años y menos de 10 ()

más de 1 año y menos de 5 ()

más de 10 años ()

4. La empresa para la que labora exporta?:

si ()

ahora no pero lo ha hecho ()

no ()

nunca ha exportado ()

5. La empresa para la que labora es:

16. Qué opinión tiene usted acerca de los resultados obtenidos con la contratación de outsourcing?
 mala () regular ()
 buena () excelente ()

Porqué.....

17. Qué papel desempeñó usted en la última o única subcontratación?
 asesor () Contratista ()
 trabajé directa o indirectamente con el equipo que hizo el servicio ()

18. En cuántas ocasiones que usted conozca, la empresa a la que se refirió en la pregunta anterior ha realizado contrataciones de outsourcing?
 () 1 vez, en el departamento de
 () 2 veces en los departamentos de y
 () 3 veces o más en los departamentos de

19. Qué resultados se obtuvieron en ese entonces con la contratación de outsourcing?
 Malos () regulares ()
 Buenos () excelentes ()
 No lo sé ()

Porqué.....

20. Describa por favor algunas ventajas y desventajas que le dejaron la subcontratación:

Ventajas	Desventajas
.....
.....
.....

21. Si estuviera en sus manos realizaría una contratación de outsourcing en alguna área o departamento?

Sí () no ()

Porqué.....

Si su respuesta es no, vaya a la pregunta 24.

22. En cuáles áreas o departamentos usted si contrataría outsourcing para la empresa?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| Recursos humanos () | Marketing () |
| Contabilidad y finanzas () | Calidad y control () |
| Seguridad () | Sistemas () |
| Areas estratégicas () | Otros () |
- especifique.....

23. Enumere en orden de importancia los beneficios que usted cree pueda darle a una empresa el subcontratar un servicio . (1 el más importante, 2 es importante)

- Reducción y control de costos ()
- Acceso a especialistas ()
- Dejar los problemas de la empresa a que otros lo resuelva ()
- Alza en la productividad y la calidad de los productos o servicios ()
- Reducción de riesgos ()
- Reducción de personal ()
- Flexibilidad y versatilidad en los departamentos ()
- Otro () especifique.....

24. Le causaría algún temor la contratación del servicio de outsourcing?

- Si () No () Pase a la pregunta 25

25. En orden de importancia, por favor enumere los temores que le causa la contratación del servicio de outsourcing, colocando una x en la casilla correspondiente (0 no hay temor, 1 es casi nada de temor, 2 es algo de temor,...)

- Pérdida de confidencialidad ()
 - Pérdida del control de la empresa()
 - Excesivo gasto ()
 - No obtener los resultados esperados()
 - Desconocimiento del proceso para la implementación del servicio
 - Alargamiento del contrato ()
 - La evaluación de los resultados ()
 - Dependencia excesiva hacia quien realiza el servicio ()
 - Revelación mutua de costos y beneficios ()
 - La escogencia de quien va a realizar el servicio ()
 - Otros () especifique.....
-

26. Podría describir algunos aspectos que a usted o a su empresa le podrían impedir realizar la contratación de outsourcing?

.....

.....

.....

.....

27. Para que una empresa realice el servicio de outsourcing, debe cumplir con ciertas características (por ejemplo compromiso, experiencia, tecnología adecuada, entre otras). Podría usted escribir en orden de importancia las seis más importantes características que debe poseer una empresa que brinda este servicio?

1..... 2.....
3..... 4.....
5..... 6.....

28. Podría recomendar algunas cláusulas que usted cree deben contemplarse en un contrato de outsourcing?

.....
.....
.....

29. En su opinión cuáles factores que intervienen la relación cliente-proveedor son determinantes para el éxito de la misma?

.....
.....
.....

30. Defina por favor en pocas palabras, lo que es para usted el servicio de outsourcing o subcontratación

.....
.....
.....

31. Qué concepto cree usted que posee el empresario mexicano acerca de realizar contratación de outsourcing para sus empresas?

Mala () regular ()
buena () excelente ()

32. Usted cree que el empresario mexicano posee esa opinión de la pregunta anterior por:

Desconocimiento () falta de información ()
experiencias vividas () referencias de otros ()

33. Podría sugerir algunos puntos que según usted ayuden a que el servicio de Outsourcing llegue a ser aceptado y aplicado en las empresas mexicanas?

.....
.....
.....

34. Si tiene alguna sugerencia u observación sobre el tema, le agradeceríamos que nos la diera a conocer

.....
.....
.....
.....

Muchas gracias

Si todo fuera no, ha escuchado usted hablar acerca del servicio de outsourcing?

Si ()

No ()

Especifique.....

Le gustaría obtener más información al respecto?

Si ()

No ()

Por qué.....

.....

Gracias por la atención y la información brindadas.

APÉNDICE C

Entrevista informal dirigida a estudiantes de la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para saber si conocen sobre la estrategia de outsourcing, cuál es su concepto, sus ventajas y desventajas en la empresa actual.

1. Qué carrera estudia?

.....

2. Qué semestre cursa?

.....

3. Conoce lo que es el servicio de Outsourcing?

Si ()

No ()

4. Sabe lo que es subcontratación?

Si ()

No ()

Muchas gracias

5. Qué relación existe entre los conceptos Outsourcing y subcontratación?

.....

6. Podría darme el concepto que usted posee sobre cada uno?

.....

.....

.....

7. Sabe de alguna empresa o institución en el país que esté haciendo o halla hecho contratación de outsourcing?

No ()

Si () Cuál?

Gracias.

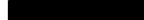
ANEXO D

Nº	Nombre de tareas	Duración	Comienzo	Fin	Costo previsto	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	características de la organización	1d	lun 11/10/99	lun 11/10/99	NS400.00		Ana Aguirre, José Volo
2	estudio de la situación general	5d	lun 11/10/99	vie 15/10/99	NS2,000.00		Ana Aguirre, José Volo
3	importancia del departamento	4d	lun 18/10/99	jue 21/10/99	NS800.00	1,2	Luis Camacho
4	situación general del departamento	2s	vie 22/10/99	jue 4/11/99	NS3,000.00	3	Luis Camacho, Ana Aguirre
5	rendimiento del depto respecto a su importancia	4d	vie 5/11/99	mié 10/11/99	NS1,800.00	4	Luis Camacho, Ana Aguirre
6	recursos con los que cuenta el departamento	5d	vie 5/11/99	jue 11/11/99	NS1,000.00	4	José Volo
7	relación costo eficiencia del depto respecto a la importancia estratégica	5d	vie 12/11/99	jue 18/11/99	NS3,000.00	5,6	Ana A., Luis C., José Volo
8	determinación de los problemas de un departamento en relación a un período de tiempo	1s	vie 12/11/99	jue 18/11/99	NS1,000.00	5,6	Alex Villedares
9	estudio del factor eficiencia	3d	vie 12/11/99	mar 16/11/99	NS900.00	5,6	Ana Aguirre
10	estudio del factor Infraestructura	3d	vie 12/11/99	mar 16/11/99	NS900.00	5,6	José Volo
11	estudio del valor costos	3d	vie 12/11/99	mar 16/11/99	NS900.00	5,6	Luis Camacho
12	estudio de otros factores	6d	vie 12/11/99	vie 19/11/99	NS1,200.00	5,6	José Volo
13	Matriz final de conclusiones	4d	lun 22/11/99	jue 25/11/99	NS3,200.00	7,8,9,10,11,12	Ana A., Luis C., José V., Alex V.

Id	Nombre de los recursos	11 oct '99							18 oct '99							25 oct '99							1 nov '99							8 nov '99							15 nov '99							22 nov			
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J
1	Ana Aguirre, José Vello	-Ana Aguirre, José Vello																																													
2	Ana Aguirre, José Vello	-Ana Aguirre, José Vello																																													
3	Luis Camecho	-Luis Camecho																																													
4	Luis Camecho, Ana Aguirre	-Luis Camecho, Ana Aguirre																																													
5	Luis Camecho, Ana Aguirre	-Luis Camecho, Ana Aguirre																																													
6	José Vello	-José Vello																																													
7	Ana A., Luis C., José Vello	-Ana A.; Luis C.; José Vello																																													
8	Alex Valladares	-Alex Valladares																																													
9	Ana Aguirre	-Ana Aguirre																																													
10	José Vello	-José Vello																																													
11	Luis Camecho	-Luis Camecho																																													
12	José Vello	-José Vello																																													
13	Ana A., Luis C., José V., Alex V.	-Ana A.; Luis C.; José V.; Alex V.																																													

Proyecto: diagnosticout.MPP
Fecha: mar 12/10/99

Tarea



Resumen



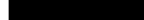
Progreso resumido



Progreso



Tarea resumida



Mito



Mito resumido



Tareas críticas desde mar 12/10/99
diagnosticout1.MPP

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
2	estudio de la situación general	5d	lun 11/10/99	vie 15/10/99
	Identificador Nombre de la sucesora Tipo Posposición			
	3 Importancia del departamento FC 0d			
3	Importancia del departamento	4d	lun 18/10/99	jue 21/10/99
	Identificador Nombre de la sucesora Tipo Posposición			
	4 situación general del departamento FC 0d			
4	situación general del departamento	2s	vie 22/10/99	jue 4/11/99
	Identificador Nombre de la sucesora Tipo Posposición			
	5 rendimiento del depto respecto a su importancia FC 0d			
	6 recursos con los que cuenta el departamento FC 0d			
6	recursos con los que cuenta el departamento	5d	vie 6/11/99	jue 11/11/99
	Identificador Nombre de la sucesora Tipo Posposición			
	7 relación costo eficiencia del depto respecto a la importancia estratégica FC 0d			
	8 determinación de los problemas de un departamento en relación a un período de t FC 0d			
	9 estudio del factor eficiencia FC 0d			
	10 estudio del factor infraestructura FC 0d			
	11 estudio del valor costos FC 0d			
	12 estudio de otros factores FC 0d			
12	estudio de otros factores	6d	vie 12/11/99	vie 19/11/99
	Identificador Nombre de la sucesora Tipo Posposición			
	13 Matriz final de conclusiones FC 0d			
13	Matriz final de conclusiones	4d	lun 22/11/99	jue 25/11/99

Tareas críticas desde mar 12/10/99
diagnosticout1.MPP

Costo previsto	Predecesoras	Nombres de los recursos
NS2,000.00		
NS800.00	1,2	
NS3,000.00	3	
NS1,000.00	4	
NS1,200.00	5,6	
NS3,200.00	7,8,9,10,11,12	Ane A,Luis C.,José V,Alex V.

Valor acumulado desde mar 12/10/99
diagnosticout1.MPP

Nombre de tareas	CPTP	CPTR	CRTR	VP	VC	CTP	PT	Variación
características de la organización	N\$400.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$400.00)	N\$0.00	N\$400.00	N\$0.00	(N\$400.00)
estudio de la situación general	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$2,000.00	N\$0.00	(N\$2,000.00)
importancia del departamento	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$800.00	N\$0.00	(N\$800.00)
situación general del departamento	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$3,000.00	N\$0.00	(N\$3,000.00)
rendimiento del depto respecto a su in	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$0.00	N\$1,600.00	N\$0.00	(N\$1,600.00)
recursos con los que cuenta el depart	N\$130.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$130.00)	N\$0.00	N\$1,000.00	N\$0.00	(N\$1,000.00)
relación costo eficiencia del depto resq	N\$330.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$330.00)	N\$0.00	N\$3,000.00	N\$0.00	(N\$3,000.00)
determinación de los problemas de un	N\$290.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$290.00)	N\$0.00	N\$1,000.00	N\$0.00	(N\$1,000.00)
estudio del factor eficiencia	N\$252.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$252.00)	N\$0.00	N\$800.00	N\$0.00	(N\$600.00)
estudio del factor infraestructura	N\$252.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$252.00)	N\$0.00	N\$800.00	N\$0.00	(N\$600.00)
estudio del valor costos	N\$252.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$252.00)	N\$0.00	N\$800.00	N\$0.00	(N\$600.00)
estudio de otros factores	N\$196.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$196.00)	N\$0.00	N\$1,200.00	N\$0.00	(N\$1,200.00)
Matriz final de conclusiones	N\$828.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$828.00)	N\$0.00	N\$3,200.00	N\$26,600.00	N\$22,400.00
	N\$2,990.00	N\$0.00	N\$0.00	(N\$2,990.00)	N\$0.00	N\$19,990.00	N\$26,600.00	N\$6,600.00

diagnosticoout1.MPP
 FAM PICADO LEVA

desde mar 12/10/99

Fecha			
Comienzo:	lun 11/10/99	Fin:	jun 25/11/99
Comienzo previsto:	lun 11/10/99	Fin previsto:	mar 19/10/99
Comienzo real:	NA	Fin real:	NA
Variación de comienzo:	0d	Variación de fin:	27d

Duración			
Programado:	34d	Restante:	34d
Línea de base:	7d	Real:	0d
Variación:	27d	Porcentaje completado:	0%

Trabajo			
Programado:	128h	Restante:	128h
Previsto:	0h	Real:	0h
Variación:	128h	Porcentaje completado:	0%

Costo			
Programado:	NS25,900.00	Restante:	NS25,900.00
Previsto:	NS0.00	Real:	NS0.00
Variación:	NS25,900.00		

Situación de las tareas		Estado del recurso	
Tareas aún no comercializadas:	13	Recursos:	4
Tareas en curso:	0	Recursos sobreasignados:	0
Tareas finalizadas:	0		
Total de tareas:	13	Total de recursos:	4

Nombre	
Id	Dircción
Contenido	Phi

Tareas críticas

Tareas no críticas

Tareas de resumen críticas

Subproyectos críticos

