

300608



# UNIVERSIDAD LA SALLE

---

---

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**EL OUTSOURCING, UNA OPCION IMPORTANTE EN EL  
DESARROLLO ECONOMICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

**CLAUDIA DEL CARMEN RIOS ZATARAIN**

Asesor de Tesis:  
**C.P. RAÚL CASTRO ESPINOSA**



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.

## AGRADEMECIMENTOS

A DIOS:

Agradecerle por siempre, todas las bondades que me ha dado para salir adelante y sobre todo por la realización de este logro en mi vida.

A MIS PADRES:

A quienes jamás encontraré la forma de agradecerles todo su amor, apoyo, comprensión y confianza, y por haberme enseñado a nunca vencerme, además de siempre haberme guiado con su ejemplo de una vida recta y de trabajo.

A MIS ABUELOS:

Que en donde se encuentren, yo sé que siempre han estado conmigo en todo momento de mi vida, guiándome por el camino correcto

A MI ESPOSO FERNANDO Y A MIS HIJOS FERNANDO Y MANUEL EMILIO:

Ustedes han sido una motivación muy importante en mi vida, para siempre seguir adelante y por toda la dicha que me han dado.

A MIS HERMANOS:

Por todo el cariño y apoyo que he tenido de ellos en todo momento

A MI TIA OLIVIA:

Que siempre ha sido como una Madre para mí, gracias por todo el cariño y amor que me has brindado.

AL CONTADOR PUBLICO RAÚL CASTRO E.:

Quien por su apoyo y consejo, pude llevar a cabo esta meta en mi vida

**EL OUTSOURCING, UNA OPCION IMPORTANTE EN EL  
DESARROLLO ECONOMICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA**

**I N D I C E**

	página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES	
1.- Marco Teórico	4
a).- Importancia	4
b).- Objetivos	5
c).- Justificación	7
2.- Metodología desarrollada	10
CAPITULO II	
EL OUTSOURCING Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
1.- Antecedentes Históricos	17
2.- La pequeña y mediana empresa	26
3.- El Outsourcing	30

	<b>página</b>
a).- Concepto	30
b).- Características	36
c).- Modelos	
1) Modelo antiguo	41
2) Modelo actual	44
d) Comparación entre modelos	47
e) Evolución	50

### CAPITULO III

#### A L I A N Z A S

1.- Acuerdos de licencias o licenciamientos	54
a) Ventajas del licenciamiento	55
b) Desventajas del licenciamiento	55
2.- Alianzas Comerciales	56
3.- Alianzas Tecnológicas	56
4.- Joint Venture	58
4.1 Ventajas	59
4.2 Desventajas	59
5.- Outsourcing	
5.1).- Tipos de Outsourcing	61
a) Outsourcing Tradicional	61

	<b>página</b>
- General	61
- Selectivo	62
b) Outsourcing de transición o migración	62
c) Outsourcing de Benéficos o negocios Compartidos	62
d) Outsourcing de procesos de negocios	63
e) Outsourcing de Tecnología de información	64
5.2).- Tendencias del Outsourcing	65

## CAPITULO IV

### APLICACION DEL OUTSOURCING

1.- El Outsourcing e n el Mundo	70
2.- En Latino América	72
3.- En México	73
4.- El Outsourcing en las pequeñas y medianas empresas	83
4.1 Situación de la pequeñas y medianas empresas en México	85
4.2 Desarrollo de la subcontratación en pequeñas y mediana empresas en México.	87

## CAPITULO V

### EL OUTSOURCING COMO UNA OPCIÓN EN LA EMPRESA

1. La necesidad del Outsourcing	93
2. El Outsourcing como un herramienta empresarial	98
3. Beneficios de la subcontratación	105
4. Áreas en que se aplica el Outsourcing	107
5. Lo que se debe y no se debe subcontratar	112
6. ¿Hacerlo o subcontratarlo?	114
7. Motivos por los que se puede fracasar la estrategia de subcontratación	117
8. Riesgos que ocurren con la subcontratación	120
9. Aspectos que deben considerarse antes de decidirse por una subcontratación.	122
10. Factores críticos para la implementación de la Subcontratación	125
11. Futuro de la subcontratación	127

	<b>página</b>
VI. CASO PRACTICO	132
Conclusiones	152
Bibliografía	156

## INTRODUCCIÓN

La razón principal de la elaboración del presente trabajo es dar a conocer un poco más sobre el tema del Outsourcing o la Subcontratación, como se le suele llamar a esta herramienta para hacer más eficientes los procesos en las empresas.

El Outsourcing es una práctica que se lleva cabo desde hace muchos años, pero muy poco se ha hablado de esta, recientemente el tema se ha dado a conocer en algunos niveles en el mercado, debido a que en nuestro país se ha implantado en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral administrativo que mermaba las utilidades de sus empresas.

El Outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar?. El Outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

Adicionalmente el Outsourcing surge como una herramienta que le permite a las empresas enfocarse a realizar lo que realmente saben hacer bien, su propia actividad.

Este nuevo concepto de Outsourcing o terciarización, es una estrategia que implementa una organización con el fin de obtener mejoras a corto o a largo plazo y cumplir con los objetivos propuestos, es una alianza estratégica que conlleva a un servicio específico y especializado que brinda una empresa a la que llamaremos en lo futuro “proveedor”, a una entidad a la cual en el futuro llamaremos cliente o proveedor a través de un contrato en el cual ambas empresas se convierte en socios, por lo que deben de compartir su plantación, oportunidades, riesgos y beneficios.

Hacia la década de los 60's, y aún durante los 70's, las empresas en problemas financieros o que no poseían tecnologías de la información sofisticadas, adoptaban la estrategia gerencial del Outsourcing. Posteriormente, en los años '80 ya las empresas líderes en sus industrias comienzan a estimar la consolidación de centros de datos y el desempeño del área de informática.

Es a partir de los '90 cuando, no sólo las empresas con fines comerciales sino hasta los grandes conglomerados transnacionales y los propios gobiernos, concientizan al Outsourcing como una herramienta que otorga valor agregado a cualquier administración gerencial.

Ya en nuestros días, el concepto ha evolucionado aún más. Ahora el Outsourcing representa un beneficio integral, sistemático y transformacional de empresas que tengan visión de seguir manteniéndose como líderes en sus mercados o de posicionarse en nuevas industrias.

Algunos procesos de Outsourcing han logrado éxitos notables, mientras que otros se han visto inmersos en rotundos fracasos. El objeto de este trabajo es describir el proceso de Outsourcing para obtener un claro entendimiento del desarrollo y actualidad del Outsourcing y a si poder llegar a conclusiones que ayuden a comprender mejor las causas de dichos éxitos y fracasos.

El presente trabajo se desarrolla basándose en la bibliografía proporcionada por especialistas en el tema así como también por casos obtenidos de diferentes artículos y entrevistas efectuadas a gerentes que están llevando a cabo procesos de Outsourcing en la actualidad.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.- MARCO TEORICO

#### a) Importancia

Formando parte del campo de actuación profesional del Contador Público, una área importante corresponde al ejercicio profesional independiente, en el que las empresas requieren sus servicios, en asesorías financieras, fiscales, de testificación en auditoría internas y externas y en aspectos contables en general, entre otros.

Mi actividad profesional se ha desarrollado precisamente en el ámbito de los despachos de Contadores Públicos y a través de los diferentes trabajos que he realizado para las empresas, me he percatado de que se enfrentan a serios problemas operativos y administrativos que reducen sustancialmente sus utilidades.

Lo anterior me motivo a realizar este trabajo para comentar a los lectores interesados, sobre la conveniencia de contar con el servicio del Outsourcing, que viene a ser una alianza estratégica que conlleva a un servicio específico y especializado que se proporciona a una

empresa con las que se comparte la implementación, oportunidades, riesgos y beneficios para obtener mejoras en su operación y/o administración a corto, mediano o largo plazo y con ello lograr los objetivos propuestos por la entidad.

Es conveniente señalar que las pequeñas y medianas empresas en la República Mexicana generan un porcentaje elevado (más del 78%) de los empleos, por lo que es necesario promover el desarrollo de éstas para coadyuvar en mejoras de economía en nuestro país.

Por otra parte al motivar a los empresarios para utilizar el Outsourcing con el propósito de optimizar sus recursos humanos, económicos y materiales, se promueve también la utilización de los servicios profesionales, multidisciplinarios independientes como es el caso de los despachos de Contadores Públicos con la experiencia de participar en esta alianza estratégica.

#### b) Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo, es presentar de una manera sencilla un panorama general del Outsourcing o la Subcontratación (como se le suele llamar), el conocimiento más amplio de su

funcionamiento y características que les permite resolver sus problemas de operación y/o administración de sus recursos humanos, financieros y materiales a las empresas interesadas en utilizarlo.

Otros de los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- Llevar a cabo un trabajo de investigación que sirva de guía o de consulta a funcionarios de empresas pequeñas y medianas para tener un conocimiento amplio de lo que es el proceso de Outsourcing y se pueda considerar como una herramienta muy eficaz en las empresas y con ello, mejorar sus procesos administrativos.
- Describir los distintos conceptos de Outsourcing y la importancia que tiene en nuestros días.
- Brindar un panorama histórico, con el fin de obtener un conocimiento general de cómo ha evolucionado el concepto de Outsourcing hasta nuestros días
- Crear un concepto del Outsourcing como un tipo de alianza estratégica.
- Llevar a cabo una descripción de los riesgos que conlleva la implementación del Outsourcing, así como señalar las ventajas

y desventajas que podría enfrentar una empresa al llevar a cabo una subcontratación.

- Describir como es la aplicación del Outsourcing en las empresas pequeñas y medianas.
- Demostrar la opción que es el Outsourcing, no solo para los empresarios sino también para los proveedores de este tipo de servicios para tener una tendencia de “ganar - ganar”.

#### c) Justificación

Su explicación es sencilla, cuando una empresa decide concentrarse sólo en su actividad principal, en aquella tarea que sabe ser mejor y en la que radica su ventaja sobre los demás competidores, puede delegar en socios externos parte de los procesos de producción que, si bien son necesarios, no constituyen su núcleo fundamental de valor.

Se puede concluir que todavía en nuestros días hay un desconocimiento importante del tema y es necesario, en la actualidad en el mundo cambiante la globalización, que se tomen ventajas competitivas tomando en cuenta temas como el Outsourcing para cambiar a las empresas y encaminarlas a un éxito.

En el mundo en que vivimos, las empresas y los empresarios actuales deben estar atentos a las nuevas herramientas que faciliten la competitividad en su campo y logre estar dentro del mundo globalizado imperante en nuestros días. El Outsourcing es una herramienta de la que en la actualidad poco se conoce en el medio empresarial y la cual puede ser muy útil, ya que el empresario debe de tener la oportunidad de poseer en su manos información en relación al tema de Outsourcing y así poder verificar que en el mundo se está utilizando esta herramienta como parte de sus estrategias en los negocios, la cual le puede servir para aumentar la calidad, competitividad, aminorar costos y en general dar un mejor servicio al cliente.

Uno de los objetivos de este trabajo de investigación es de que realmente sirva a los individuos que deseen conocer y establecer este tipo de herramientas en las empresas como una guía a la implementación y evolución del servicio.

Alguno de los temores que se mencionan pueden ser por la falta de información difundida en relación a este tipo de servicio, lo que provoca que los empresarios de las pequeñas y medianas empresas tiendan a realizar internamente funciones que podría realizar a través del Outsourcing y con ello lograr los beneficios adicionales para su compañía.

El desconocimiento por parte de los empresarios no es sólo de lo que es el proceso de Outsourcing, sino que también es a todo el proceso en general, desde conocer en cuales áreas lo necesita más la compañía y a su vez que aspectos y variables deben de evaluar en la empresa, identificar los posibles proveedores, su elección, los contratos y todos aquellos detalles que se necesitan tomar en cuenta para el seguimiento del proceso de evaluación, implementación y seguimiento de este tipo de procesos.

Adicionalmente a que los empresarios no tienen una gran experiencia en la contratación de este tipo de servicios, porque estos procesos en la mayoría de los casos son realizados internamente, cuando llegan a buscar una opción de Outsourcing, generalmente no lo hacen con las grandes empresas proveedoras de estos servicios ya que los costos son muy elevados para el tipo de industria, por lo que la mayoría de las veces se tiende que buscar a proveedores más accesibles, los cuales son en muchas ocasiones resulten una excelente opción, ya que poseen la experiencia suficiente para seguir una metodología durante todo el proceso.

Por lo anterior se puede considerar, que el buen entendimiento de esta herramienta es un necesidad en el mundo en que vivimos hoy en día, por lo que este trabajo de investigación pretende motivar a empresarios pequeños y medianos que deseen tener una guía en relación al tema de Outsourcing,

desde el diagnóstico hasta el seguimiento y control en los procesos, considerando todos los pasos intermedios que se deben de seguir.

## 2.- METODOLOGÍA DESARROLLADA

Para desarrollar este trabajo, se utilizó la investigación mixta, ya que fue necesario realizar la consulta de revistas especialistas, memorias de conferencias, instructivos, Internet, bibliografía etc. y por otra parte, la investigación de campo.

La investigación de campo se llevo a cabo realizando encuestas escritas y entrevistas a distintos empresarios y funcionarios de empresas, con el fin de investigar cuanto saben y si han tenido experiencia en relación al proceso de implementación de Outsourcing.

Derivado de la investigación de campo, se pudo determinar que un porcentaje alto de funcionarios y empresarios de empresas no han tenido experiencia o no saben a detalle lo que es el concepto y aplicación de Outsourcing y que esto se deben principalmente a falta de difusión o bibliografía relación al tema.

Adicionalmente a esto se recurrió a entrevistas con expertos en el tema, como son las firmas de contadores más importantes del país que son especialistas y que se encuentran a la vanguardia en este servicio.

Al no existir datos oficiales sobre porcentaje de empresas que utilizan la subcontratación, se realizó una serie de entrevistas a empresarios de la pequeña y mediana empresa ubicadas en el Distrito Federal para detectar cual es el sentir de los empresarios en estos sectores, qué 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 causan su aplicación, áreas en las que se aplicarían, etc.

Como se expuso anteriormente, se realizó una encuesta a 32 empresarios a un nivel directivo y gerencial; del total de los empresarios entrevistados, 21 conoce lo que es el Outsourcing o subcontratación y el resto no tiene claro que representa el servicio y nunca han trabajado con este concepto, por lo que no contestaron a algunas preguntas, solamente se observó el deseo de conocer sobre el tema. Para dar resultado sobre la encuesta, se tomaron a los 21 empresarios que conocen sobre el tema como el 100%. Los resultados fueron:

- El 44% de los directores o gerentes, han estado involucrados de alguna forma con el servicio de subcontratación.
- El 56% tiene una buena o excelente opinión sobre el servicio y los resultados obtenidos.
- 14 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 costo y beneficio.
3. La pérdida de la confidencialidad.
4. No obtener los resultados esperados.
5. Al desconocimiento del proceso de implementación del servicio.
6. No conocer como evaluar los resultados.

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

- Solamente tres de las personas que utilizan o han utilizado el servicio, actualmente están exportando; dos hacia Centro

América y una a Estados Unidos de Norteamérica, dos son del área de prendas de vestir, y una exportación de aluminio.

- Esta encuesta se realizó tanto en el sector público como en el sector industrial, se conoció que los empresarios del sector industrial consideran una gran ayuda la subcontratación y lo reconocen como una opción bastante buena, sin embargo uno de los problemas que más se apreció en un 43%, fue el desconocimiento en la forma de encontrar un buen proveedor que realizara su labor correctamente sin que se aprovecharan de planos, personal e ideas.
- Se determinó que en el área de sistemas de soporte en la empresa, los empresarios creen que está pueda 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 no tener que atender problemas en áreas que no son la base del negocio como la falta de personal capacitado,

cargas sociales, etc. Este hecho es un fuerte aliciente para buscar la subcontratación que se determinó que existe.

- Otro resultado importante es el desconocimiento de la forma de evaluar a un proveedor en el área de servicios, seis de las personas entrevistadas apuntaron desconocer cómo hacerlo, y por esto no haberse decidido a involucrarse en la subcontratación.
- También se pudo observar la disponibilidad de la gente, en un 85% en adoptar medidas para hacer más eficiente los procesos o actividades de la empresa, en este caso la estrategia de un Outsourcing en las áreas que lo requieran, que pudiera traerle buenos resultados a la empresa.
- Un punto en el que si estuvieron de acuerdo siete 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 conoció que la desinformación que según los empresarios existe en el país sobre la subcontratación, ya que no conocen a ciencia cierta todos los beneficios que pueda

tener. Según doce del total de las veintiún personas entrevistadas que sí están informadas sobre el asunto, el empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa posee temor de tener en su empresa a personas “ajenas” a ella y que pudiese involucrarse en asuntos confidenciales. “También se habla del temor a lograr los resultados deseados y por lo tanto del desperdicio de tiempo y dinero invertido”.

Los datos expuestos indican que existe en el medio desconocimiento sobre el tema, lo que provoca no considerar 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 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 mediana 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, siendo estos giros de mucha importancia en la economía del país.

## **CAPITULO II** **EL OUTSOURCING Y LA PEQUEÑA** **Y MEDIANA EMPRESA**

### **I. ANTECEDENTES HISTORICOS**

A medida que transcurre el tiempo y nos encontramos en el Siglo XXI, nos damos cuenta que los diferentes cambios violentos que se están produciendo, desafían nuestro entendimiento y remueven las bases del mundo que nos rodean, en todos los aspectos.

Todos los estilos de trabajo, condiciones económicas, tecnología en comunicaciones, estilos de vida, responsabilidades ambientales entre otras situaciones, están cambiando a un ritmo acelerado. Estos cambios han hecho que las empresas busquen nuevas alternativas que les permita enfrentar el futuro con acierto. De esta premisa surge un nuevo concepto de los negocios: “ El Outsourcing”.

El Outsourcing es uno de los desarrollos más importantes de los últimos años, es un fenómeno que se dio en los países desarrollados a consecuencia del empuje japonés con la venta sus productos en el mercado mundial, a unos precios altamente competitivos para bienes de excelente calidad. Su crecimiento ha sido tal que extendió en todo el mundo, a toda la industria, en la empresa privada y el sector público.

Ante los hechos, México no se podría quedar atrás. Sus empresarios también lo están aplicando, con mayor o menor énfasis, según las circunstancias de cada negocio en particular.

Al impulsar el gobierno de la apertura económica con el tratado de libre comercio obligó a los empresarios a revisar todas sus políticas y estrategias tanto de producción como de administración, apoyándose en nuevas herramientas como la reingeniería, el Outsourcing y el Benchmarking entre otras. Estas no eran desconocidas por ellos, pero no se animaban a ponerlas en práctica porque significaba un cambio sustancial de vida empresarial, un cambio total de paradigmas, el cual siempre resulta doloroso por los esfuerzos que conlleva; incluso algunos empresarios creyeron que la aplicación de estas herramientas para la renovación de sus ventajas competitivas eran simplemente cuestión de hacer que su personal trabajara más duro con menos gente en la organización, la verdadera cuestión estaba en aprender a trabajar de manera diferente, lo cual requeriría “desaprender” mucho de lo que se sabía.

De ahí surgieron nuevos productores, micro-empresas, fami-empresas y se dio el crecimiento en número de la mediana empresa. La dinámica de la economía así lo exigía. La nueva ola de los negocios en México y Latinoamérica así lo imponía. Ser trabajador independiente se volvió una

fuente de empleo. Aprovechando en algunos casos, las necesidades reales de las empresas, mientras en otras era el simple deseo de hacer reformas por reformar sin necesidad; pero dentro de la moda del cambio, el número de subcontratistas creció sustancialmente en el mercado.

Hubo un crecimiento vertiginoso en cantidad, solamente se apreciaban sus bajos precios pero no se veían una calidad permanente o estable en sus productos y servicios, ni mucho menos solidez económica en sus incipientes organizaciones. En otras palabras no se veía coherencia entre hacer y mantener empresas y empresarios. Esta última forma de actuar no va con el Outsourcing, ya que éste busca el beneficio de ambas partes a largo plazo, el cual se logra con una solidez en los resultados técnicos y económicos del empresario que trabaja bajo esa filosofía pero a través del tiempo, no inmediatamente.

Ahora con la crisis económica que se vive en nuestro país se ha traído como consecuencia, la disponibilidad de producción por capacidad ociosa en las empresas, alto desempleo debido al recorte del personal de las organizaciones, baja capacidad de compra del mercado, encarecimiento del dinero, cartera financiera de dudosa recuperación, entre otros males, ha llevado a los empresarios a reducir sus compras, y por ende las compras a sus proveedores.

El modelo de Outsourcing que se ha manejado a través de los últimos años, ha estado cambiando desde que se dieron las primeras manifestaciones en forma organizada en la década de los 30's en el Medio Oriente, en especial 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 acorde con sus necesidades de llegar a un acuerdo de trabajo conjunto. En 1958 se dio en Francia un mecanismo similar al expuesto, para contactar proveedores y clientes en la industria, medida aplicada para combatir la falta de empleo y la capacidad ociosa en las pequeñas industrias del país, el cual fue benéfico en gran medida al país.

En la década de los 60's y 70's 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 realiza bajo especificaciones poco flexibles de tiempo,

calidad y precio, en la que existía un cliente y un proveedor, cada uno responsable de cumplir su parte y cada uno tratando de sacar el mayor provecho.

En esa época iniciaron los centros de procesos 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 equipo de cómputo por los costos tan altos de aquella época. Por lo que también se dio en ésta década el Outsourcing como una solución viable a grandes empresas que se encontraban en crisis, los cuales tenían como objetivo principal bajar los costos. Las relaciones entre los miembros tendían a favorecer al prestador del servicio ya que éste se aprovechaba de la situación difícil de la empresa y utilizaba su ventaja para dar sus servicios y productos a cambio de contratos de larga duración y con poca flexibilidad.

El contrato de los modelos antiguos de Outsourcing comúnmente se llevaban a cabo bajo situaciones estresantes, con puntos difíciles de llegar a acuerdos firmados a la brevedad 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 cuál se realizaban en términos muy técnicos en algunos campos, por ejemplo en un contrato que se firmaba referentes a un Outsourcing de sistemas que en ese tiempo eran de los más comunes, el contrato 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 metodologías y tecnologías, etc.

Cuando los contratos comenzaban 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 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 la década de los 80's este servicio tuvo un giro aceptado, 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 asociados con funciones administrativas. Ambas partes involucradas comenzaron a ver la relación como una

estrategia aplicada a diferentes áreas importantes en el negocio y en el cual ambas partes debían de ganar. Así las compañías fueron asignando áreas no estratégicas de la empresa al proveedor especializado de Outsourcing en esas actividades específicas, para tomar una ventaja de ese hecho.

A finales de esta década el Outsourcing empezó a utilizarse para describir la subcontratación de cualquier trabajo importante, pero no esencial para la actividad básica de una compañía. Un caso muy importante y conocido es el caso de IBM en Gran Bretaña, quién a finales de esta década decidió realizar una subcontratación con la cual pretendía reducir los costos internos por mil millones de libras esterlinas a través de diversos mecanismos, uno de los cuales fue la reducción.

Hacia la década de los 60's y aun durante los 70's las empresas en problemas financieros o que no poseían tecnologías de la información sofisticadas adoptaban la estrategia gerencial del Outsourcing. Posteriormente en los años 80's ya las empresas líderes en sus industrias comienzan a estimar la consolidación de centros de datos y el desempeño del área de informática. Es a partir de los 90's cuando, no sólo las empresas con fines comerciales, sino hasta los grandes conglomerados transnacionales y los propios gobiernos, están concientes, en el

Outsourcing como una herramienta que les otorga valor agregado a cualquier administración gerencial.

Ya en nuestros días, el concepto ha evolucionado aún más. Ahora el Outsourcing representa un beneficio integral, sistémico y de transformación de empresas que tengan visión de seguir manteniéndose como líderes en sus mercados o de posicionarse en nuevas industrias.

A mediados de la década de los 90's, los empresarios se debían de decidir por fabricar o comprar sus subproductos, en búsqueda de los menores costos con su misma calidad de producción, para ofrecer mejores precios al consumidor final de sus productos. Hoy siguen con el mismo pensamiento pero seleccionando más detalladamente y mucho mejor a sus proveedores, porque las características del mercado así lo imponen.

Ahora saben que la mejor opción está en buscar socios más que proveedores para sus relaciones comerciales.

En esta época el empresario deseaba subcontratar muchas de las funciones de su empresa debido a los beneficios probados que se lograban obtener del trabajo especializado, es esto realizar la contratación de Outsourcing en la empresa. Este es un tipo de alianza estratégica la cual en las últimas dos décadas ha revolucionado la administración en la empresa. Es un concepto

relativamente nuevo y novedoso que surgió en Europa y que poco a poco se ha ido infiltrando principalmente en Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica como una respuesta a las necesidades de las empresas modernas.

Este concepto ha seguido cambiando y ampliándose para los empresarios de hoy en día. La subcontratación ha tenido cambios muy especiales, ya que a pesar de que sin variar el hecho de que uno de los objetivos que por décadas se manejó fue también el de bajar costos de operación, lo cual se ha logrado y han bajado significativamente sobre todo en los Estados Unidos.

En varios países del mundo, el Outsourcing ha ido desarrollando e implantándose con mucha fuerza y con distintas metas. Por ejemplo con la apertura de los mercados y con la apertura del gobierno a brindar concesiones de servicios como son obras públicas, carreteras, luz e infraestructura etc.; se están cambiando todos los procedimientos burocráticos y se dio apertura a la subcontratación en forma muy importante. Es importante mencionar que en los países de América Latina se ha ido incorporando paulatinamente en países como México, Brasil, Venezuela, Colombia, Argentina, entre otros, en distintos proyectos tanto a nivel privado como gubernamental.

## 2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En particular para nuestro país se puede clasificar a las empresas por su tamaño dependiendo de varios factores, como son el número de empleados, ingresos brutos anuales, si cotizan o no en Bolsa etc.

A continuación se presenta la clasificación de las empresas según Nacional Financiera (NAFIN) de acuerdo al número de trabajadores:

<b>ESTRATO</b>	<b>INDUSTRIAL</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>SERVICIOS</b>
Microempresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Clasificación de empresas en México:

Hoy en día los criterios son diferentes entre las instituciones dedicadas a la política de fomento (SECOFI), financiamiento (NAFIN) y recaudación (SHCP: 2.5 millones de pesos para los pequeños contribuyentes).

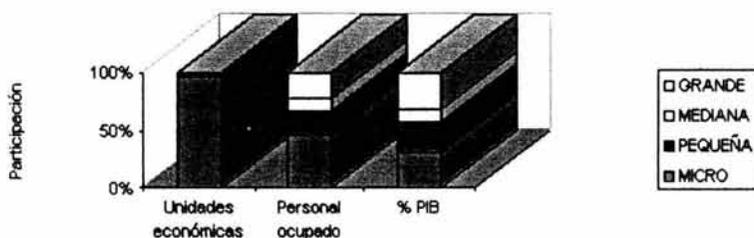
No hay consenso en el número de empresas. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) registra 650,000 (aproximadamente) empresas cotizando El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI contabilizaron 3,575,587 negocios en la Encuesta Nacional de micro negocios 2002, de los cuales 2,996,440 son trabajadores por cuenta propia. Según el Censo Económico INEGI 2002, el 99% son micro, pequeñas y medianas empresas.

Participación de las empresas:

<b>TAMAÑO</b>	<b>%</b>
MICRO	97.3
PEQUEÑAS	2.3
MEDIANAS	.3
GRANDES	.1

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) generan el 78.4% de los empleos del país. Si se añadiera la economía informal aumentaría la participación de micro y pequeños negocios, tanto en su participación del Producto Interno Bruto (PIB) como del personal que ocupan.

EMPRESA	UNIDADES ECONÓMICAS	PERSONAL OCUPADO	% PIB
MICRO	97.0	47	31
PEQUEÑA	2.7	20	26
MEDIANA	0.2	11	12
GRANDE	0.1	22	31

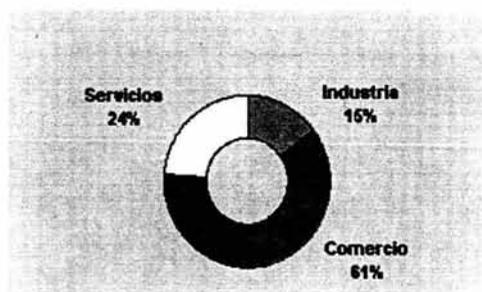


La microempresa constituye la inmensa mayoría de los establecimientos productivos, contribuye de manera importante a la generación de empleo, pero no del ingreso nacional. Entre 1997 y 2001 se crearon 34,000 nuevos establecimientos de menor escala, que equivalió a un crecimiento del 40%. En censo industrial de 2002 registra que en México la microempresa concentra el 97% de las unidades económico, contribuye con el 47% a la generación de empleo y aporta el 31% del ingreso nacional (PIB total).

Así mismo el sector incrementó el empleo de 1,300,000 a 1,700,000 trabajadores aproximadamente. Por tanto, uno de cada dos empleados en la industria lo proporcionan este tipo de establecimientos.

El Producto Interno bruto (PIB) que generan las empresas micro, pequeñas y medianas incrementó su participación en el manufacturero en total de 40% en 1995 a 44% en 2002. en el mismo período, estas empresas generaron más de 400,000 nuevos empleos, lo cual representó una expansión del 31%.

## LA MICROEMPRESA POR SECTOR



1

1 fuente: <http://www.senado.gob.mx/comisiones/pyme/docs/mipyme.html>

Por lo anterior, se puede concluir que al mayoría de las empresas de nuestro país se encuentran clasificadas como empresas pequeñas y medianas, de ahí la importancia que tiene este sector económico de nuestro país.<sup>2</sup>

### 3. EL OUTSOURCING

#### A) Concepto

Existen muchas definiciones del concepto de Outsourcing, a continuación enunciaremos algunas que pueden ser las más representativas del concepto de Outsourcing:

Si buscáramos en un diccionario el significado de la palabra Outsourcing sería en vano, ya que como tal no existe, pero analizando la composición de la palabra, podemos darnos cuenta que es una palabra compuesto por el prefijo “Out” y “Source” de esta manera podemos obtener su significado

“Out” se define como “fuera” dirección hacia fuera o del centro y “Source” es “Cualquier tipo de proveedor de información dispensable o primaria”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> INEGI- Clasificación Mexican de Actividades y productos

<sup>3</sup> Diccionario Webster, Joseph Incógnito 2000, Outsourcing Trend of the 90's

Si se unen ambas palabras formamos el concepto de Outsourcing, podemos definirlo como la recepción de un servicio por parte de un proveedor externo.

El Outsourcing, se refiere a la contratación de una empresa que realizará por cuenta de otra alguna actividad, operación proceso o función de alguna organización.

El Outsourcing, también conocido como "externalización", se define como la cesión de la responsabilidad en la gestión de los servicios internos de una organización (la Administración o una empresa privada) a otra empresa especializada en este tipo de actividades.

En su término más amplio el Outsourcing se define como una cesión completa de la gestión de servicios internos, pudiendo incluir al personal técnico en finanzas, informático, capacitación etc... y al equipamiento físico y lógico que pudiera existir en el momento de realización del contrato, de modo que todas o parte de las tareas de carácter técnico o independiente de la organización pasan a ser realizadas por la empresa contratista.

En ocasiones particulares esta cesión puede hacerse de forma sectorial (por ejemplo, puede excluirse al personal informático) y, en general, debe ser muy flexible para adaptarse a las necesidades propias de cada organización.

Outsourcing es la subcontratación de productos (bienes y servicios) en una alianza efectiva de las empresas con los proveedores elegidos, en donde éstos son tratados como una dependencia más de la organización pero fuera de sus instalaciones y ante todo, respetando su autonomía administrativa.

En otras palabras, los proveedores son tratados por sus clientes como una extensión de sus negocios, buscando el beneficio mutuo, ambas partes deben mantener una relación permanente de ganar-ganar, pero sus verdaderas ganancias se reflejarán a mediano plazo y se consolidarán a largo plazo; no se deben esperar beneficios inmediatos.

En el Outsourcing, cliente y proveedor deben adoptar y compartir los mismos sistemas en busca del éxito empresarial. Deben fortalecer su relación de apoyo logístico tanto técnico como administrativo, como un compromiso único en el cual se comparten riesgos y beneficios o recompensas. Aquí se rompe la relación tradicional de cliente - proveedor, en donde lo importante era que mientras a uno le iba bien no importaba como le fuera al otro. En otras palabras, estas relaciones tenían una calidad de adversarios no declarados pero sentida en la práctica, lo que el Outsourcing no permite.

La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos

modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura o capacitación.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

En definitiva, no es un contrato a corto plazo; no se limita a una asesoría puntual en un área de especialidad determinada; tampoco consiste en la contratación de personal experto por un breve lapso para mejorar puntos específicos del servicio.

Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual, como sucede en el caso de la Consultoría Legal. En la medida que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación y es allí donde se empieza a dar el verdadero Outsourcing.

El Outsourcing podría definirse también como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Paule Neale, exdirector de negocios de la compañía ISL de IBM en España, describe el Outsourcing como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

Para entender claramente el Outsourcing, éste también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia del Outsourcing.

Por los conceptos anteriores una manera sencilla de definir al Outsourcing, es diciendo que se refiere a la practica de asignar algunos o todos los servicios o funciones que la compañía considere necesarias.

A continuación se presentan las definiciones de Outsourcing más importantes en el mercado Mexicano:

La compañía UNISYS de México define al Outsourcing como “la contratación de un proveedor externo, que se encarga de administrar y de opera una o más funciones relacionadas con la empresa”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> D.Hague: Outsourcing: Analisis de la Industria: UNISYS Corp.

Para el señor Rafael Roa director de negocios de EDS “Este servicio es ceder una parte del negocio a un tercero con un grado de experiencia que otorgue confiabilidad del proveedor ante el cliente”<sup>5</sup>

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el Outsourcing “ Es cuando una empresa recibe funciones o cualquier servicio de una empresa externa, se refiere no al ahorro de un pequeño porcentaje del gasto total, sino a la aplicación de experiencia para mejorar uno de los elementos fundamentales para la competitividad de la empresa”.<sup>6</sup>

La traducción al castellano del neologismo inglés Outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y/o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

Sin embargo, lo que ha hecho que esté de actualidad es su aplicación al tratamiento de datos e información, funciones que por sus especiales condiciones y su carácter crítico para las organizaciones, han propiciado un cierto encuentro de posturas respecto a sus ventajas e inconvenientes.

---

<sup>5</sup> M. Ramirez. Outsourcing: Soluciones avanzadas

<sup>6</sup> M.CIMET: Outsourcing una opción para el desarrollo de proyectos INEGI

Se puede resumir de todas las definiciones anteriores que el servicio de Outsourcing también es llamado subcontratación, es una estrategia que implanta una organización con el fin de obtener mejoras a largo plazo y cumplir con metas y objetivos establecidos, es también una alianza estratégica que conlleva un servicio específico y especializado que brinda una empresa externa llamada proveedor el cual basado en sus habilidades, conocimientos y experiencia, a una entidad la cual se le denomina cliente a través de un contrato en el cual ambas empresas se convierten en socias, ya que se comparten procesos, oportunidades, riesgos y beneficios.

## B) Características

Los cambios que continuamente se producen en el entorno de la empresa crean nuevas y cambiantes necesidades que exigen, por parte de la empresa, buscar constantemente elementos que permitan una diferenciación y una mejora en la calidad y prestación de sus servicios y productos a su clientela final; por ello, debe afrontar diferentes actuaciones que no sólo se circunscriben a las operaciones de negocio sino que afectan especialmente a aquellos procesos, considerados de bajo valor añadido, y que sin embargo son necesarios para el desarrollo del negocio.

Dentro del marco global de servicios que se prestarán, hay algunas consideraciones y prácticas a desarrollar que no están supeditadas a

ningún área de servicio de Outsourcing específico y que a continuación se citan:

- Existirá un nivel de calidad, establecido para cada uno de los servicios prestados, existiendo un manual de estándares de ejecución en el cual se especifican concretamente esta calidad y los informes necesarios para poderla evaluar. Existirá un comité de seguimiento para evaluar su cumplimiento.
- Se mantendrá, en todo momento, una confidencialidad total sobre los datos que se manejen, tanto en los aspectos informáticos como en los documentales.
- Se establecerán medidas de seguridad y protección de datos en todo momento, tanto en nuestras instalaciones, como en las de la Empresa, proporcionando planes de contingencia y de recuperación de datos para casos de desastre
- Se habilitarán canales telemáticos y/o telefónicos para poder atender todas las consultas, órdenes e incidencias de la empresa, con varios niveles de Help-Desk (ayuda vía telefónica), desde nuestras instalaciones se podrá resolver cualquier problema de tipo lógico y de conocimiento.

- La empresa contará con un equipo Interdisciplinario, compuesto por un gerente o responsable, personal técnico apropiado para cada actividad permanentemente y personal especializado para temas puntuales o periódicos.
- Se acordarán las condiciones en las que se procederá a la implantación de nuevas tecnologías y nuevos servicios, estableciéndose un calendario de actualización.
  
- Se diseñará un proceso que permita a la Compañía la recuperación del control sobre las actividades traspasadas al finalizar el contrato.

El Outsourcing en su proceso de establecerlo presenta las siguientes características:

Relativas al contrato entre las partes:

A continuación se enumerarán algunas de las características básicas que debe de contener un contrato entre ambas partes, posteriormente daremos los detalles que debe de contener el contrato.

- Para llevar a cabo este tipo de contratos es preferente que se lleve a cabo por el área legal de la compañía o por un abogado corporativo externo.

-Su elaboración es compleja, puesto que deben establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

-Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a cinco o siete años, siendo habitual un periodo de 10 años.

-Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de aviso previo en caso de reversión del servicio.

-El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

-Debe ser flexible para que la administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo ofrece. Mientras que un contrato de Outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

#### Relativas a la organización demandante del servicio:

-Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos informáticos a la empresa de Outsourcing.

-Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

-Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal administrativo propio.

-Transformar a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables, y las inversiones en gastos, desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

#### Relativas a la empresa de Outsourcing:

Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que proporcione un adecuado nivel de servicio. El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

Como puede observarse las características descritas anteriormente del Outsourcing son muy importantes tomarlas en cuenta para poder comenzar una firme relación con los proveedores de estos tipos de servicios.

## **C) Modelos**

El modelo de Outsourcing que se ha manejado a través de los últimos años, ha estado cambiando desde que se dieron las primeras manifestaciones en forma organizada en la década de los 30's en el medio oriente en especial 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 acorde con sus necesidades de llegar a un acuerdo de trabajo conjunto. En 1958 se dio en Francia un mecanismo similar al expuesto, para contactar proveedores y clientes en la industria, medida aplicada para combatir la falta de empleo y la capacidad ociosa en las pequeñas industrias del país el cual benefició en gran medida al país.

### 1) Modelo Antiguo:

En la década de los 60's y 70's la contratación de una empresa por otra se realizaba por problemas de la primera; la contratación 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 el 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 fabricación del vehículo. No obstante esto se realiza 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.

En esta época iniciaron los centros de procesos 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 equipo de cómputo por los costos tan altos de aquella época. Por lo que también se dio en esta década el Outsourcing como una solución viable a grandes empresas que se encontraban en crisis, los cuales tenían como objetivo principal bajar los costos. Las relaciones entre los miembros tendían a favorecer al prestador del servicio ya que éste se aprovechaba de la situación difícil de la empresa y utilizaba su ventaja para dar sus servicios y productos a cambio de contratos de larga duración y con poca flexibilidad.

El contrato de los modelos antiguos de Outsourcing comúnmente se realizaban bajo situaciones estresantes, con puntos difíciles de llegar a acuerdos, firmados a la brevedad 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 algunos campos por ejemplo o 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 metodologías y tecnologías, etc..

Cuando los contratos comenzaban 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 la década de los 80's este servicio tuvo un giro 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 asociados con funciones administrativas. Ambas partes involucradas comenzaron a ver la relación como una estrategia aplicada a diferentes áreas importantes en el negocio y en el cual ambas partes debían de ganar. Así las compañías fueron asignando áreas no estratégicas de la empresa al proveedor de Outsourcing especializado en esas actividades específicas, para tomar una ventaja de ese hecho.

A finales de esta década el Outsourcing empezó a utilizarse para describir la subcontratación de cualquier trabajo importante, pero no esencial para la actividad básica de una compañía. Un caso muy importante y conocido es el caso de IBM quien a finales de ésta década decidió realizar una subcontratación con la cual pretendía reducir los

costos internos por mil millones de libras esterlinas a través de diversos mecanismos uno de los cuales fue la reducción de personal.

El concepto ha seguido variando y ampliándose, para los empresarios de la década de los 90's. 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 maneja fue también el de bajar costos de operación, lo cual se ha logrado y estos han bajado entre un 20% y un 40% en Estados Unidos según estudios realizados por Everest Software Corp. empresa dedicada a brindar servicios de Outsourcing.

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 los mercados y con la apertura del gobierno a brindar concesiones como son obras públicas, carreteras, servicios de agua, luz etc... se eliminaron barreras burocráticas y se dio apertura a la subcontratación en forma muy intensa. En América Latina se ha ido incorporando paulatinamente en países como Brasil, Venezuela, Colombia, Costa Rica, entre otros, en distintos proyectos tanta a nivel privado como gubernamental.

## 2)Modelo actual

El concepto de Outsourcing ha ido cambiando para formar un concepto cada vez más común en las grandes empresas, ya que estas no sólo encuentran una solución a algunos de sus problemas, sino en el que el proveedor es realmente un gran apoyo y en el cual su experiencia brinda

resultados acordes a las necesidades del cliente. Es un consultor para la organización en la cual se da una relación de ganancia para ambas partes.

La nueva estructura de la relación basada en un modelo en el cual es ganar / ganar expone que el proveedor es un componente clave y parte integral en diversas áreas de una compañía.

Everest Software Corporation, empresa dedicada a brindar servicios de Outsourcing, afirma que la estrategia fue aplicada 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 consultar a expertos y mejorar así la información que pueda llegar a la compañía.

Existe un instituto de Outsourcing en la ciudad de Nueva York que es especialista en brindar servicios de este tipo en diversas áreas, demostró en un estudio realizado entre empresarios, que la razón principal por la que realizan la subcontratación, es el mejoramiento de áreas claves en las compañías.

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 ambas 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 tipos de cambio de moneda y de tasas de interés, variaciones en los mercados bursátiles y la confianza que se tenga en el país para motivar la inversión extranjera, son 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 factores y en la tecnología particularmente. Es por eso que el nuevo modelo contempla esta serie de elementos al considerar una contratación.

La idea es buscar una relación relativamente larga, puede ser inclusive de unos años en tanto que ésta tenga valor para la compañía, entendiendo que sobre la marcha nuevas condiciones y nuevas alianzas podrían necesitarse, por lo que la motivación de las dos partes es muy importante. Debe darse una interdependencia entre las dos organizaciones, de forma tal 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 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 modelo antiguo de subcontratación y el nuevo, es la relación en 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 solo de operador sino también de consultor.

Por lo anterior puede concluirse que los objetivos del nuevo modelo son:

- Dar la oportunidad de que la empresa moderna consulte a un especialista sin tener un gasto continuo
- Obtener una consultoría integral sobre el asunto y finalmente dar un valor agregado a la organización

#### **d) Comparación entre el modelo anterior y el actual:**

El siguiente modelo muestra la comparación entre los dos modelos:

<b>MODELO ANTIGÜO</b>	<b>MODELO ACTUAL</b>
En forma estructurada nace tres décadas atrás, principalmente en los años 70's	Se desarrolla a finales de la década de los 90's. y el año 2000
Lo utilizan empresas en crisis.	Lo utilizan todo tipo de organizaciones como un tipo de Herramienta funcional 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 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 de sociedad en la que ambos buscan el beneficio mutuo para lo cual se planea en conjunto. Debe darse independencia en 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, esta 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 quien contrata este servicio es buscar una ventaja competitiva, con especialistas y mejorar áreas claves de la empresa para brindar mayor valor al negocio, sin olvidar la reducción relativa de costos.

MODELO ANTIGÜO	MODELO ACTUAL
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 las bases de costos dando cabida a posibles variaciones.
Aunque se especifican los servicios, la evaluación del proceso o retroceso 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 como se dará la evaluación, seguimiento y control de los mismos.
Se da un contrato muy técnico en el cual se especifica bajo términos netamente técnicos el servicio.	Los contratos realizados en común acuerdo, especifican con detalle cada producto, servicio y condiciones bajo las que se brinda, deja la posibilidad de variaciones bajo cambios 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 comparen riesgos e inversión.

## **E) Evolución del concepto de outsourcing**

El Outsourcing se aplica a muy diversas áreas de negocios, entre las que pueden destacar, servicios secretariales, de limpieza, mantenimiento, administrativos, seguridad, financieros, marketing etc.. y todos aquellos donde la subcontratación pueda ser estratégicamente más atractiva que contar con la infraestructura, los equipos, los servicios y el personal, entre otros como parte interna de la administración de una misma empresa.

Es importante que el concepto de lo que es el servicio de Outsourcing quede bien claro, tanto para los proveedores del mismo como para las empresas que lo contratan, de esto dependerá una relación duradera entre ambas partes.

Hay que tener claro el concepto de Outsourcing como se explico en el inciso a) de este capítulo, podemos dimensionar la relación entre la empresa cliente y el proveedor de Outsourcing, este último es capaz de proporcionar todo para el manejo de circunstancias que se presenten, con su experiencia y puede llegar a formar una alianza estratégica. Este tipo de sociedad lleva a ambas partes a compartir riesgos y beneficios.

El Outsourcing surgió principalmente como una opción que proporcionaría a las empresas agilidad, en un mundo donde los cambios registrados en los mercados están alcanzando velocidades inéditas.

En los 60's el servicio era considerado como "service bureau" existían proveedores que proporcionaban servicios, que consistían en correr una variedad de aplicaciones, las cuales se enfocaban principalmente en las áreas de soporte financiero y operacional (nómina, control de inventarios, etc...). Los proveedores ofrecían dos opciones, personalizar las aplicaciones o hacerlas de propósito general, de esta manera las empresas podían llevar a cabo sus operaciones. La mayoría de las empresas de este servicio eran de tamaño pequeño o mediano, sin embargo, grandes empresas llegaban a utilizar el servicio para aspectos especiales o confidenciales, como la nómina ejecutiva.

El gerente de servicios de consultoría UNISYS, comenta acerca de esta etapa del Outsourcing " nos podíamos referir a los conceptos de service bureau de finales de los 60's y principios de los 70's, en donde algunas empresas ofrecían procesamiento de datos a quien lo solicitaba. Ahora se delegan tareas que normalmente se realizaban en casa y las efectúa un proveedor externo"

Uno de los proveedores de "service bureau" que continúa proporcionando servicio de Outsourcing es ADP, que comenzó utilizando tarjetas perforadas para la nómina de una empresa en 1949. Compañías como ya la desaparecida Andersen Consulting en el sector privado y CSC en el sector público desarrollaron grandes aplicaciones para empresas que requieran personal especializado, lo cual es demasiado costoso e

imposible de mantener. EDS en el sector gobierno prestó servicios para los organismos que no contaban con los recursos para contratar al personal con las habilidades necesarias par su tecnología.

A pesar que el servicio conocido como, “service bureu” era aceptado por más de una empresa, existían otras que se dedicaban a acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios. Los altos costos que conllevan mantener la infraestructura material y humana en las organizaciones empezaron a pasar la factura de las grandes pérdidas financieras y la poca efectividad operacional, además de una rigidez en las respuestas al mercada.

En la década de los 70’s la tendencia de las empresas se concentró en mejorar su eficiencia, la cual se media a través de su productividad. En esta etapa el Outsourcing tomó fuerza dándose a conocer como “facilities management”, que consistía en contratar a un prestador de servicios para la administración.

De esta manera el proveedor externo comienza sus operaciones convirtiéndose en el principal operador. Estos contratos entre las empresas y los proveedores de Outsourcing se llevan a cabo basándose en las necesidades de la empresa y en los recursos con los que cuenta.

Durante el ciclo de vida de las empresas sus tendencias organizacionales van cambiando, en los años 80’s uno de los principales indicadores de cambio fue la reubicación de recursos y servicios con el fin de permitir el mejor aprovechamiento de los mismos y a su vez la concentración de las empresas en su negocio.

Una corriente empezó a tomar fuerza a mediados de los 80’s la llamada “flexibilidad”. Esta corriente se considera como un antecedente del

Outsourcing se originó en Inglaterra y planteaba la opción de implantar servicios externos para algunos procesos de producción. La era llamada “agentes libres” arrancaba, liberando a las empresas de obligaciones legales que iban desde el pago del seguro social pasando por aguinaldos, primas vacacionales, plan de pensiones y una buena cantidad de prestaciones ganadas por los sindicatos y luchas laborales de varias décadas.

En los 90's el Outsourcing se ha convertido en uno de los términos más comentados de las empresas. Con base a una investigación realizada por la Escuela de Negocios de Harvard<sup>7</sup>, se pudo precisar que más de la mitad de las medianas y grandes empresas han dado en Outsourcing o han considerado este servicio para sus funciones, este fenómeno no ha ocurrido solo en Estados Unidos, por ejemplo en 1993, la compañía más grande de seguros de Australia AMP y las compañías inglesas British Aerospace e Irland Revenue Service, dieron en Outsourcing funciones importantes.

---

<sup>7</sup> Farren McFarlan y Richard L. Nolan How to Manage and Outsourcing Alliance

## **Capítulo III**

### **ALIANZAS**

Han sido muchas las alianzas que se han generado 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 un cualquier otro sentido, Las alianzas que más se manejan en el momento en que se vive son:

- Acuerdos de licencias o licenciamientos
- Alianzas comerciales con contrataciones de servicios, equipo, materia prima, personal, etc.. ó alianzas tecnológicas.
- Joint Ventures
- Outsourcing

#### **1) Acuerdos de licencias o licenciamientos**

Se habla de licencias o de que se dá el licenciamiento, cuando una compañía entra a un nuevo mercado para lo cual compra los derechos de fabricar o prestar un servicio en el país o en el mercado que quiere estar presente. Mediante negociación se pacta un precio o algunas veces se pacta el precio por medio de regalías la cual consiste en el pago sobre la cantidad de unidades venidas o por nivel de ingresos. Estos acuerdos generalmente son a largo plazo, 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.

#### a) Ventajas del licenciamiento

Al ingresar en un nuevo mercado una empresa, debe enfrentar los costos y los riesgos que siempre conlleva este tipo de situaciones.

Al aprovechar el licenciamiento estos gastos no se darán ya que el producto ha sido aprobado en ese mercado en particular.

Si se llega a un acuerdo sobre el pago de regalías sobre unidades vendidas, en este caso, licencia no tiene el riesgo de perder, puesto que irá pagando conforme se va vendiendo.

Si el licenciamiento es a nivel internacional, el cual hoy en día es usual, elimina muchos problemas políticos ya que existen diversas 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.

#### b) Desventajas del licenciamiento

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, 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, en otras palabras se puede perder el control de la confidencialidad de los procesos.

## 2) Alianzas comerciales

Las empresas llevan a cabo alianzas comerciales para obtener un servicio muy específico como son; la contratación de un servicio de limpieza, seguridad, o mantenimiento de equipo bajo ciertos lineamientos que requiere la empresa contratante y que cumplirán con normas pactadas 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, tales como las 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 la fabricación de piezas industriales, de servicios u otros.

## 3) Alianzas Tecnológicas

La alianza tecnológica es un caso especial de contratación ya que para empresa de hoy, el avance tecnológico incorporado a ella y bien

llevado significa éxito, el rezago en este rubro es sinónimo de pérdida y hasta de desaparición de la entidad. Esto se debe a la vanguardia de los últimos adelantos tecnológicos para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Existen empresas que han invertido gran parte de sus recursos en la modernización tecnológica, utilizando diversos mecanismos que incluyen la transferencia de tecnología, adquiriendo o rentando equipos y sistemas, para el desarrollo de la propia tecnología.

Algunas empresas son a su vez proveedoras de tecnología también llega a estos acuerdos tecnológicos. Antonio Fajer expresidente del Consejo de Administración del Grupo Qualita dijo al respecto “que si sólo un proveedor no tiene 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 integral”<sup>8</sup>. 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 también las organizaciones que dan las soluciones tecnológicas, necesitan de estas alianzas para lograr la competitividad en el mercado.

#### 4) Joint venture

En este tipo de alianzas las dos partes comparten propiedad, el control y la operación de responsabilidades, es decir, las organizaciones involucradas manejan juntas el negocio.

---

<sup>8</sup> Rivera Laura, “Fortalecimiento de las alianzas Qualita- Tallard Technologies”

Actualmente la forma más típica del 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.<sup>9</sup> Este tipo de asociaciones han evolucionado y se han dado alianzas de Joint-Venture en las cuales han variado los porcentajes y el número de 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, procesos, tecnología y otros aspectos claves para el éxito de una empresa que empieza.

Este tipo de sociedades puede consistir en que uno de los socios proporcione el conocimiento tecnológico y el otro administrativo o la experiencia, las ventajas de conocer el mercado, etc., todo lo cual debe estar muy bien estipulado en un contrato realizado para ambas partes.

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 hecho, pero su mayor éxito reside en su marca, la cual está respaldada por un prestigio internacional.

---

<sup>9</sup> Hill Charles. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc. Graw Hill Colombia 1999

#### 4.1. Ventajas

- El beneficio del conocimiento que posee 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 otra empresa tiene ese apoyo y no corre un gran riesgo.
- 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 las organizaciones no nacionales puedan operar. Además de que actualmente existen tratados internacionales fiscales, que pueden dar una ventaja competitiva. Políticamente este tipo de alianza posee buena aceptación.

#### 4.2 Desventajas

Es importante el establecer un contrato bajo rigurosos estudios y asesoría, ya que de no hacerlo así, se puede llegar a tener muchos problemas como los siguientes:

Las diferencias culturales provocan un sin número 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 comparte, mientras que a la otra le interesa el reparto de utilidades. Las diferencias de deseo en cuanto a las utilidades deben pactarse antes de que se dé 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. Es importante recordar que quien posee el control de la misma dictará como se debe producir, cuánto, a que precio, y otros lineamientos como políticas internas de procedimientos, etc. 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 entre los empleados las utilidades generadas en la asociación, mejorar posicionamiento en el mercado, calidad, innovación, ya que actualmente en la practica se cuida mucho este aspecto, utilizando otras formas de crecimiento, como podría ser la creación de una subsidiaria prestadora de servicios y con esto no tendría que darse el reparto de utilidades<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>una subsidiaria es aquella nueva empresa adquirida o creada para determinar operación, en la que la compañía matriz posee el 100% de las acciones de ella”.

## 5) OURTSOURCING

El termino Outsourcing o subcontratación se ha definido en el capitulo anterior, este proceso se 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 esta necesitando en su quehacer.

### 5.1 TIPOS DE OUTSOURCING

Las funciones que una empresa puede asignar a un proveedor de Outsourcing, pueden ir desde el desarrollo de aplicaciones hasta el control del área completa. Los ejecutivos de la empresa que busca contratar el servicio de Outsourcing, deberán conocer realmente las necesidades de su negocio para poder tomar las decisiones acerca del tipo de contrato que aceptarán.

De acuerdo con varios proveedores que prestan esta clase de servicios se describen los tipos de Outsourcing, entre los que puede elegir una empresa, y que son los siguientes:

- a) Outsourcing Tradicional
- b) Outsourcing de Transición o migración.
- c) Outsourcing de benéficos o negocios compartidos
- d) Outsourcing de Procesos de Negocios
- e) Outsourcing de Tecnología de Información

### **a) Outsourcing Tradicional**

Se aplica a aquellos contratos que incluyen la administración o servicios básicos, a su vez este tipo de Outsourcing tiene dos variantes:

#### **- Outsourcing General**

En este tipo de Outsourcing se crea un contrato para el proveedor del servicio completo para varias funciones.

#### **- Outsourcing Selectivo**

En este caso la compañía prestadora de servicio recibe en Outsourcing procesos o funciones específicos. La empresa cliente continua trabajando sobre la mayoría de estos. En lugar de contratar el Outsourcing para todas sus funciones particulares.

Por lo general de este tipo de Outsourcing se derivan contratos a corto plazo en los cuales los clientes retienen el control del personal a diferencia de los contratos a largo plazo.

### **b) Outsourcing de Transición o migración:**

En este tipo de Outsourcing se da cuando la empresa cliente que solicita el servicio se encuentra en una etapa de cambio de una plataforma a otra, en los últimos años algunas empresas están migrando a ambientes diferentes o diversos, durante un Outsourcing

de transición, el proveedor del servicio puede operar y dar apoyo a las áreas que están migrando e implantar y controlar el nuevo ambiente o plataforma.

c) Outsourcing de beneficios o negocios compartidos “Smart-sourcing o Co-sourcing”:

El vendedor del servicio se encarga de llevar beneficios al cliente, y se le pagará de acuerdo a los beneficios logrados. El objetivo es crear una alianza en la que sean compartidos los costos, beneficios y riesgos.

En los últimos años las empresas buscan tener un software o plataforma integral con el cual pueden tener el control por medio de imágenes de lo administrativo financiero y de operación. Tal es el caso de la implementación de softwares por módulos como lo son el Oracle , SAP, People Soft ,J. D. Edwards etc..

d) Outsourcing de Procesos de Negocio

En el Outsourcing de procesos de negocios (BPO)<sup>11</sup>, el proveedor del servicio asume la responsabilidad de llevar a cabo una serie de tareas que hasta entonces eran realizadas por el cliente. Un proceso de negocio consiste en la organización de:

- Personal involucrado en las tareas del proceso.

---

<sup>11</sup> Business Process Outsourcing (BHP), Outsourcing de Procesos de Negocio.  
(BPO). Outsourcing de Procesos de Negocio.

- Procedimientos.
- Materiales y equipo.
- Métodos y aquellos componentes necesarios para obtener un resultado específico y fundamental para la existencia de una empresa.

El Outsourcing de procesos de negocio debe contener componentes significativos es decir, en este servicio se ofrece la organización de las tareas que comprenden funciones específicas. Como ejemplo de este tipo de Outsourcing se encuentran la solicitud y aprobación de hipotecas, servicio de atención a quejas en agencia de seguros, digitalización, administración y consulta de documentos entre otros.

Existe otro tipo de Outsourcing de proceso de negocio el cual ofrecen servicios operacionales y administrativos que satisfacen los requerimientos de los clientes. Los servicios de Outsourcing de procesos impulsan la infraestructura del proveedor, por lo que sus recursos, incluyendo sistemas y aplicaciones son estandarizados en una arquitectura, el proveedor de Outsourcing puede ofrecer servicios de economía a escala, los cuales dan la oportunidad de bajar los costos y presentar un esquema de precios más atractivo, que aquellos que obtendría el cliente si los procesos los desarrollará en “casa”.

Este tipo de Outsourcing se diferencia del Outsourcing de procesos de negocio en que este último comprende las tareas que se llevarán a cabo en una función específica.

Un Outsourcing de procesos puede abarcar nóminas proceso de cuentas cobrar y pagar, transacciones de tarjeta de crédito, servicios de aclaraciones, entre otros.

#### E) Outsourcing de Tecnología de Información.<sup>12</sup>

Este tipo de Outsourcing se refiere a la administración de la Tecnología de Información de una empresa como puede ser: centro de datos, ambiente cliente/servidor, En un acuerdo de Outsourcing de tecnología de la información. Se debe detallar la disponibilidad y desempeño de los sistemas, políticas de respaldo, servicios de administración de red dentro de una arquitectura definida. Asimismo, un Outsourcing de tecnología de la información, incluye una amplia gama de servicios de soporte como servicios de escritorio, recuperación en caso de desastre, mantenimiento del software, entre otros servicios.

## 5.2 TENDENCIAS DEL OUTSOURCING

El Outsourcing ha pasado por etapas de prueba durante el ciclo de su vida, como ya se mencionó anteriormente, en un principio este servicio era considerado como una opción para las empresas con problemas financieros. Actualmente el Outsourcing se

---

<sup>12</sup> D.HAUGE. Outsourcing: Análisis de la industria

encuentre creciendo y por consecuencia su aceptación sea cada vez mayor.

Los principales factores que ha influido en el crecimiento de los servicios de outsourcing son:

- Crecimiento en el número de proveedores de servicios y por ende mayor competencia en el mercado.

Cada vez son más los proveedores que ofrecen el servicio de Outsourcing en diversas especialidades dentro de las distintas áreas en una compañía, hay más consultores y profesionistas preparados para entender las necesidades del cliente y apoyarlos en la evaluación y selección de la mejor opción para su negocio.

- Cambios en la cultura y mayor conciencia de las empresas cliente.

En la última década, la información disponible acerca del Outsourcing ha crecido, ha permitido que las empresas quieran saber más de las ventajas y desventajas que puede ofrecer un servicio de Outsourcing y puedan estar mejor preparadas para tomar una decisión de contratar a un proveedor.

- Nuevos tipos de contratos

Actualmente existen diferentes tipos de Outsourcing, cada uno es flexible a las necesidades de la empresa cliente y a los cambios que se vayan presentando.

- Reingeniería de procesos de Negocios (BPR<sup>13</sup>)

La reingeniería de Procesos de Negocio ha ido ganando confianza entre diversas empresas gracias a las ventajas que trae consigo, como son las de mejorar la operatividad de una empresa enfocándola a sus actividades principales.

Para llevar a cabo una Reingeniería de Procesos de Negocio, la empresa puede no tener los recursos para llevar a cabo los cambios identificados en el rediseño. En este caso un Outsourcing selectivo representa una alternativa viable para evitar las posibles desventajas que la reingeniería pueda presentar.

Actualmente el Outsourcing de Tecnología de la información es el más popular. De acuerdo con Garther Group<sup>14</sup> El Outsourcing de los centros de datos, redes y servicios de escritorio crecerá de más de 18 billones de dólares en 2000 a más de 42 billones en el año 2002, lo que lo convertirá en el segmento de mayor crecimiento del mercado del Outsourcing.

Puede señalarse que el Outsourcing ha tomado una apariencia muy distinta a las que tenía en los 90's, cuando el Outsourcing se

---

<sup>13</sup> Det English Business Process Reengineering.

<sup>14</sup>Computerworld. Manejando su Outsourcing Octubre de 2002.

convirtió en moda como resultado de la decisión de Eastman Kodak de externalizar sus funciones. En lugar de contratar el Outsourcing para todas las funciones, las empresas con frecuencia eligen únicamente funciones particulares, como una opción. Y en lugar de acuerdos de cinco a diez años en los cuales la corporación cede a su gente y equipo al proveedor de Outsourcing, los clientes ahora están demandando acuerdos a corto plazo en los cuales retienen el control del personal y la tecnología. A diferencia de 1989, ahora existe un gran número de gerentes corporativos que han experimentado lo bueno y lo malo del Outsourcing.

Uno de los factores importantes que están contribuyendo en el crecimiento del Outsourcing es la presencia del cliente más conocedor de este servicio lo que está llevando a varias tendencias que están cambiando la forma en que las relaciones con el Outsourcing son estructuradas.

También las tendencias de qué dar y qué no en este tipo de servicios están cambiando, de acuerdo al Instituto de Outsourcing, las áreas más comunes que se están dando este tipo de servicios son las siguientes:

Principales áreas que se consideran o se dan en Outsourcing\*.

- |            |     |
|------------|-----|
| • Sistemas | 22% |
| • Personal | 20% |

- Administrativos 17%
- Contables 13%
- Financieros 13%
- Cobranza 15%

\* Encuesta aplicada a 100 ejecutivos

Durante los dos últimos años la revista Fortune y el Instituto de Outsourcing han tomado la iniciativa de elaborar un informe acerca de las tendencias del Outsourcing

“El tema más caliente en gerencia de los años noventas”, como los llaman. Este informe indica que al cruzar la segunda mitad de los 90’s, prácticamente toda corporación, agencia gubernamental e instituciones sin fines de lucro adoptaron el Outsourcing como la estructura de negocios que los lleve al próximo milenio. Es así como el Outsourcing se ha constituido en una de las herramientas gerenciales utilizadas más ampliamente para construir y mantener una ventaja competitiva.

Cada vez más, se muestra que los clientes ya no sólo están tratando de ahorrar dinero con el Outsourcing, sino están buscando ayuda para encontrar habilidades críticas y cumplir los objetivos de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **APLICACIÓN DEL OUTSOURCING**

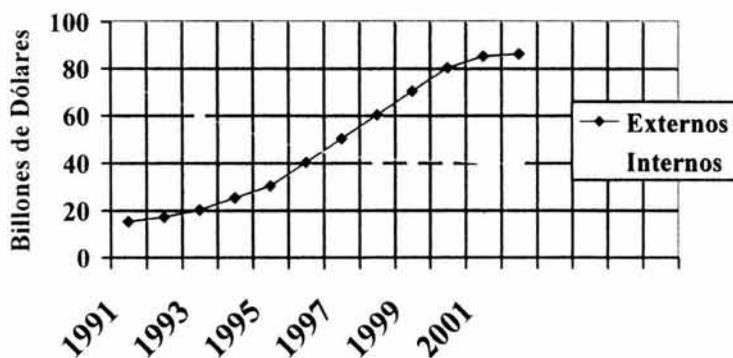
#### **1) EL OUTSOURCING EN EL MUNDO**

El mercado ha crecido apresuradamente, se espera que el mercado total de Outsourcing exceda los \$25 billones de dólares para 2004, a un nivel mundial con el segmento de sistemas disminuyendo en un 57%, aunque se espera que continúe creciendo en términos monetarios. Consecuentemente, se espera que el Outsourcing en desarrollo de aplicaciones crezca en más del 20% del mercado total de Outsourcing para el año 2004.

El tener una mezcla de proveedores externos e internos puede ser la mejor manera de disminuir el efecto de sus debilidades y asegurar su éxito. La figura que muestra a continuación ilustra la tendencia de los gastos que las empresas realizan en los servicios hechos interna y externamente, pudiéndose apreciar que cada vez es más la participación de los recursos externos en la mezcla de recursos.

## TENDENCIA DE LOS GASTOS DE OUTSOURCING

### Tendencia de los gastos de Outsourcing



En Japón el mercado del Outsourcing parece ser un enigma, esta región no ha experimentado gran crecimiento en los últimos años, sin embargo es difícil elaborar un pronóstico confiable. Los principales clientes de Outsourcing en Japón son las empresas manufactureras, empresas del gobierno y empresas de distribución. En realidad el ambiente de Outsourcing en este país no es realmente competitivo, las empresas japonesas prefieren comprar y hacerlo por ellas mismas que a través de un proveedor externo.

En la región de Asia y Pacífico, en los países de China, Australia, Corea, Singapur, Nueva Zelanda, Hong Kong e India, el Outsourcing muestra mucho mayor crecimiento que en Japón. Aunque los ingresos por servicios

de Outsourcing eran bajos (1.4 billones de dólares en 1999), los estudios realizados prevén un crecimiento de un 25% para el año 2003.

## **2) EL OUTSOURCING EN LATINOAMÉRICA**

En comparación con el resto del mundo, el Outsourcing no ha tenido el mismo grado de aceptación en Latinoamérica. Sin embargo con nuevas tendencias políticas y estabilidad económica, aunado con acuerdos de comercio internacional como el TLC (Tratado de Libre Comercio), los negocios en Latinoamérica están encarando la competencia de inversiones locales y extranjeras.

Desgraciadamente, muchos negocios están esforzándose para competir en esta nueva economía global, y carecen del capital necesario y de los recursos para realizar sus operaciones para competir eficientemente.

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

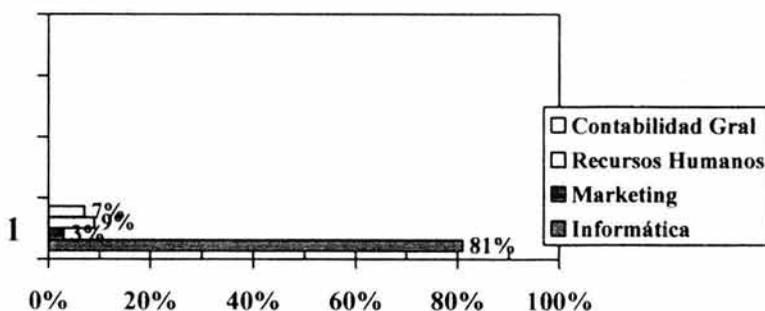
Con base en informes elaborados por el Outsourcing Institute se espera que el mercado en Latinoamérica crezca en un 23% anual en los próximos 10 años, Brasil es el país que se mantiene como el principal usuario de los servicios de Outsourcing en Latinoamérica. En Colombia las grandes empresas petroleras como British Petroleum y Exxon han recurrido al

servicio del Outsourcing. En Latinoamérica las empresas del gobierno, manufactura y financieras son las principales usuarias del Outsourcing.

### 3) EL OUTSOURCING EN MÉXICO

En México el Outsourcing es uno de los segmentos del mercado de servicios con mayor dinamismo en la actualidad. El Outsourcing en Informática ha sido el único segmento que ha tenido crecimiento a pesar de la crisis. A continuación se presenta la forma en que se divide el mercado de Outsourcing en México.

**Mercado de Outsourcing en México en 2000**



La apertura comercial a nuestro gobierno ha consolidado a México como líder de los países en desarrollo, llamando la atención de algunos inversionistas de todo el mundo con el objeto de establecerse lo más cerca posible del principal mercado mundial. Esto aunado al acuerdo de libre comercio, crea un ambiente propicio para el desarrollo de una competencia más agresiva, la cual puede ser superada a través de nuevos servicios a ofrecer a clientes y socios de negocios.

La infraestructura de información que crea una compañía de servicios de Outsourcing, se ha convertido en un elemento clave que debe aprovecharse de una manera competitiva. A través de ésta se pueden hacer más eficientes los procedimientos empresariales, los procesos de manufactura, distribución, administración, comercialización, etc.

Al mismo tiempo se puede ofrecer servicios innovadores y de alta calidad a otras compañías. Contando con una infraestructura eficiente, se elimina la barrera de la distancia geográfica, esto, permite que el diseño de un equipo electrodoméstico se efectúe en Estados Unidos o en Europa, algunos componentes se produzcan con el lejano Oriente y la manufactura se realiza en América Latina, teniendo en tiempo real la misma información en cada una de las diferentes localidades.

En México el sector más dinámico es justamente el sector servicios, el cual permite que se establezca el puente entre la tecnología y su aplicación. Su potencial de desarrollo es muy grande porque en el sector público la

tendencia a la privatización, la desregulación a concentrar los servicios del gobierno en su función fundamental y evitar los aspectos patrimoniales favorece al Outsourcing. El gobierno mexicano está concentrándose, igual que las empresas, en sus funciones sustantivas específicas, y todo aquello que no está directamente relacionado con su misión puede representar una posibilidad de quién encontrar quien lo haga afuera y quien está especializado para hacerlo.

La misión del gobierno no es desarrollar sistemas, software o equipo, es prestar servicios a los ciudadanos. En esa medida es claro que el gobierno, por varias razones es una de las áreas donde estos servicios tienen un gran potencial. También porque la mecánica de manejo de recursos presupuestados hace muy difícil el funcionamiento de las áreas de sistemas en el gobierno. Se encuentran en una situación difícil para conseguir los mejores recursos humanos y lograr mantenerlos internamente; en el sector privado la apertura comercial y la desregulación han situado a las empresas mexicanas ante la necesidad de igualarse rápidamente con el resto del mundo. Esto implica aplicarse al doble del tiempo, dinero y esfuerzo. Para ponerse a la par con sus competidores externos que están entrando a México, pero en tiempos mucho más cortos de los que podrían hacerlo sin apoyo externo. En este caso resulta más atractivo acudir a un especialista que le apoye durante un periodo determinado, hacer alguna reingeniería o aplicar alguna tecnología que las empresas de servicios ya han aplicado en

otros países y ayudarle a competir, en lugar de crear toda una reorganización, que además toma tiempo y requiere de recursos humanos escasos.

Una empresa manufacturera que ya tiene un competidor extranjero vendiendo sus productos, o un comerciante que empieza a competir con la entrada de nuevos formatos de tiendas que están probados en el extranjero no puede esperar ni le interesa investigar ese problema, le interesa dedicarse a su negocio, ser banquero, comerciante o manufacturero, no competir queriendo ser desarrollador de sistemas. Las empresas mexicanas están ante una necesidad de mejorar de una manera muy rápida su modernización interna, la mejoría de sus procesos, su administración, el trato con sus clientes y con sus proveedores, necesitan apoyo externo.

Durante 2001, la Academia Mexicana de Informática A. C. Organización que agrupa a los principales directivos y ejecutivos de las áreas de sistemas de entidades públicas y privadas del país, se dio a la tarea de levantar una encuesta en 60 organizaciones mexicanas con el fin de evaluar el grado de entendimiento y expansión de los procesos de Outsourcing, la inquietud nació a raíz de la cada vez mayor difusión de este tipo de servicios.

De las 60 organizaciones encuestadas, se recibieron resultados del 35% con la siguiente distribución:

13.3%	Del sector público
13.3%	Del sector servicios
8.3%	Del sector comercio

En cuanto a las actividades que están bajo el esquema del Outsourcing se dividieron en tres grandes grupos:

SERVICIOS	ACTIVIDADES *	MOTIVADORES	GRADO DE SATISFACCIÓN
1. Generales	Limpieza, seguridad, mantenimiento, transportación, comedores, mensajería, jardinería, fotocopiado.	Costo Servicio Calidad	Muy Alto
2. Administrativos	Cobranza, recaudación, nóminas, contabilidad, procesamiento de datos (EDP)	Costo Servicio Calidad	Alto
3. Sustantivos	Promoción, publicidad, distribución, procesos industriales, artes gráficas.	Tecnología Servicio Calidad	Alto

\* Grupo de actividades bajo el esquema de Outsourcing

Un importante bloque de resultados está constituido por los campos en que está aplicando al Outsourcing así como aquellas en que se está planeando su aplicación.

Los casos en que se justifica plenamente el uso de Outsourcing en el sector público son aquellos donde haya un verdadero valor agregado por usar el servicio externo y se garanticen los resultados cuya obtención era difícil garantizar internamente, es decir solo se busca una reducción de costos sin ningún otro objetivo, esto lo justifica: Debe haber una mejora en el servicio al ciudadano, al contribuyente, esto es dar un valor agregado. No se trata de traspasar algo, de hacer por fuera lo que antes se hacía internamente en el gobierno. A veces se interpreta esto como una simple oportunidad de salirse de la rigidez de alguna normatividad. Ahora con el llamado proceso de modernización del sector público se puede justificar aún más la presencia del Outsourcing, así como la búsqueda de esquemas más creativos para resolver algunos problemas. Un ejemplo de esto es el de los catastros. Ya han existido programas de financiamientos para hacerlos; sin embargo el catastro es algo útil no sólo para el gobierno, sino también para la compañía telefónica, de electricidad o cualquiera que quiera hacer un esfuerzo en mejorar la transportación en una ciudad.

“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 u medianas empresas, por la vía de la subcontratación, a las cadenas productivas de las grandes empresas...”<sup>15</sup> así se concibe en México la subcontratación, diferentes entes como las gubernamentales en 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, sin embargo no se ha obtenido el desarrollo deseado, según el ingeniero Carlos Gutiérrez Ruiz, ex presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) da tres razones fundamentales:<sup>16</sup>

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

---

<sup>15</sup> Esta afirmación la realizó el Lic. Antonio Cervera Sadoval, director de NAFIN al hablar sobre el financiamiento y apoyo a la subcontratación que esta entidad posee al respecto. Enero 2000

<sup>16</sup> CANACINTRA SECOFI “Subcontratación industrial integración de cadenas productivas” 28 y 29 de Enero de 1998. México D.F.

ha sido casi sólo al nivel de grandes empresas que se han dado. Este desarrollo empezó en los años 60's y 70's cuando se daban algunas contrataciones de maquila en México a lo que se denominaba "service bureau".<sup>17</sup>

Ya en los 80's se daba servicio de proveeduría externa bajo dos criterios; la contratación de un servicio en el cual la responsabilidad del personal y los resultados estaban a cargo del contratante y por otro lado la contratación en el cual el proveedor era responsable de los resultados, siendo ellas 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 irse adaptando a la estrategia. Michael Cimet ex presidente y director de EDS en México opina que a partir de 1995 fecha en que esta compañía dio el primer contrato total de Outsourcing, la mentalidad tendió a cambiar en las empresas mexicanas.<sup>18</sup>

No obstante esta opinión no es generalizada; Por ejemplo, Ricardo Rendón siendo gerente corporativo de Hojalata y Lámina, Hylsa, afirmó que aunque la demanda y oferta de servicios de subcontratación ha

---

<sup>17</sup> Garza Carlos "Ahí viene el lobo en expansión",

<sup>18</sup> Mondragón, Alejandro. "Subcontratación", en Red Mayo 2001

aumentado en el ámbito internacional en México no se ha registrado una fuerte tendencia hacia la subcontratación de estos servicios, debido a muchos factores, siendo probablemente la más fuerte la cultura individual y corporativa mexicana y lo que no le permite confiar en terceras personas y poner la información de su negocio en manos de terceros.<sup>19</sup>

Altos ejecutivos de compañías proveedoras de Outsourcing comentan que otro factor que ha impedido que esta alianza se desarrolle 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 de 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 ambos.<sup>20</sup>
- GTE Data Service: se refiere a la falta de conocimiento del servicio de los posibles usuarios mexicanos, en los niveles gerenciales y directivos, 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

---

<sup>19</sup> Outsourcing ¿Un juego para perdedores?. Mayo 2001

<sup>20</sup> Catálogo, suplemento especial sobre outsourcing en soluciones avanzadas México, 2001

operaciones y más bien la perciben como una pérdida de control.<sup>21</sup>

- José Ignacio Lasa, ex director de sistemas en NAFIN afirmó que en el país se da una situación que comúnmente, en el momento de estar decidiendo por una subcontratación en 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 como un logro propio.

El servicio de Outsourcing se ha desarrollado en el ámbito 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 diversos 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 mejorar sustanciales en sus compañías.

---

<sup>21</sup> idem

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, ya que actualmente algunas empresas 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 en algunas ocasiones no se tiene la información sobre sus activos y administración en forma ordenada y que pueda ser trabajada por un proveedor. También hay desconocimiento de la forma de cómo implantar esta estrategia.

#### **4) EL OUTSOURCING EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

El sector pequeño y mediano está desarrollándose rápidamente 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 en la evolución industrial, económica y social.<sup>22</sup>

Tal como:

- 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 menos tiempo de maduración en sus proyectos de inversión.

Sin embargo es en este sector en donde más problemas se dan, tanto económicos, sociales, como administrativos debido a:

- La escasez de recursos.
- Falta de capacidad del personal
- Limitaciones para la información.
- Consolidación y conservación de cuadros directivos.
- Obsolescencia Tecnológica

---

<sup>22</sup> Solleiro, José Luis, Roberto Castañón Rosario. Una aproximación de la política económica para las medianas y pequeñas empresas frente a la apertura comercial. De Punctum, México, 1999

Todos los puntos anteriores provocan la limitación en la integración dinámica del proceso de globalización.

#### 4.1 SITUACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

Como ya se mencionó en la definición de pequeña y mediana empresa, en México un alto porcentaje de las empresas que operan a nivel nacional son pequeñas y medianas. Del total de las unidades económicas que se registraron en el último censo realizado por el INEGI<sup>23</sup> 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 éstas, además sirven de enlace de compañías, satisfacen las necesidades de ciertos sectores de la población y contribuyen a incrementar el PIB, entre otros.

En este rubro, un estudio realizado en el año 2000. dio como resultado que la micro, pequeña y mediana organización en el ramo industrial, aporta el 46% del producto que genera la actividad manufacturera proporcionando el equivalente al 11% del PIB.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> INEGI. Censo de producción manufacturera, desempleo y personal ocupado hasta 1996, México 1997.

<sup>24</sup> Sánchez Ugalde, Fernando. "acciones a favor de la micro, pequeña y mediana industria en México", en Comercio Exterior

En el país muchos problemas agobian a las pequeñas y medianas empresas lo cual frena en gran parte su desarrollo y entre los cuales pueden estar los siguientes:

- Altos costos de servicios, materias primas y componentes.
- Capacidad de producción ociosa.
- Excesivas regulaciones y elevada imposición tributaria.
- Apoyos industriales bajos.
- Falta de créditos por no poseer suficientes garantías y avales, así como las altas tasas de interés.
- Baja cultura tecnológica, de cambio y obsolescencia.
- Deficiente abasto de insumos, dada su capacidad de compra.
- Carencia de estándares de calidad adecuadas.
- Falta de planeación y capacitación.
- Restringida participación en el mercado de exportación.
- Poca capacidad de negociación.

Particularmente desde 1994 este sector empresarial se ha visto afectada por la crisis que se vivió en 1995 y que provocó la disminución del mercado interno, escasez y alto costo relativo del dinero, obsolescencia tecnológica y sobretodo en el país como una forma de salir de la crisis sufrida en las organizaciones.

## 4.2 DESARROLLO DE LA SUBCONTRATACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS EN MÉXICO.

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

Hay diferentes 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.

No existen datos a nivel nacional del uso del servicio del Outsourcing, ya que esto se maneja a nivel privado, sin embargo en el país está estrategia empresarial ha venido desarrollándose tanto en el sector productivo como en el sector servicio. En el sector industrial y como una necesidad del país 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 Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, con apoyo en la Secretaria

de Trabajo y Previsión Social, el Banco, El Banco Nacional de Comercio Exterior, la Nacional Financiera y algunos organismos empresariales han implementado el Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI). Los objetivos de este 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. Esto opera a través de un sistema computarizado interconectado a Internet. En el se puede consultar la localización de empresas que cuenten con capacidad disponible para ser subcontratadas, sistemas de calidad, maquinaria y equipo, materias primas, procesos, 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 subcontratar y promover el enlace de ofertas y demandas de procesos productivos. También se les brinda asesoría legal, técnica y administrativa.

SECOFI recibe las solicitudes de los ofertantes y demandantes de servicios y los remite a las cámaras existentes en el país, los cuales son:

CANACINTRA- D.F., CANACINTRA – HIDALGO, Cámara de la Industria Metalmeccánica de Guadalajara (CIMEG), etc. En 1997 las Bolsas atendieron más de 100 solicitudes de empresas que deseaban formar parte de una sociedad Outsourcing y para 2000 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 empresa. 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 exportadoras.

También tiene programa 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), ONUDI (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) y la FUNDET (Fundación Mexicana para la Innovación y Tránsito de Tecnología en 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 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 CANACINTRA \*. Sin embargo estas funciones se desarrollaban en forma descoordinado y había poca información al respecto por lo que fue hasta 1999 en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI a través de un programa de asistencia técnica planteó la necesidad de fomentar en México la subcontratación.

Con el fin de apoyar la integración de cadenas productivas de SECOFI se incluyó la subcontratación en el sector industrial dentro de programas para la modernización y desarrollo de la industria de la micro, pequeña y

mediana empresa, también se estableció la organización y el fortalecimiento de las bolsas de subcontratación.

En la industria del calzado se entrevistó a algunos clientes y proveedores, siendo éstos los resultados.<sup>25</sup>

<b>Apoyo recibido</b>	<b>Porcentaje de proveedores</b>	<b>Porcentaje de clientes que sí dan apoyo</b>
Asesoramiento en aseguramiento de calidad	45.5%	73.3%
Asesoramiento en organización de la fábrica.	27.3%	60%
Asistencia de acuerdo a la solución con regularidad a nivel dirección.	27.30%	60%
Intercambio de información con regularidad, a nivel dirección.	45.5%	53.3%
Préstamo a medios de producción	18.20%	53.3%
Apoyo a la capacitación del personal	9.1%	40%
Ayuda financiera	0%	20%
Asesoramiento en proyectos de inversión.	0%	20%
Asistencia de mantenimiento y reparación.	0%	13.3%

<sup>25</sup> Altenberg, Tilma; Desarrollo y Fomento de la Subcontratación en México. Berlin editorial, México.

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

<b>Apoyo recibido</b>	<b>Porcentaje de proveedores</b>	<b>Porcentaje de clientes que sí dan apoyo</b>
Asesoramiento en aseguramiento de calidad	41.2%	84.6%
Asesoramiento en organización de la fábrica.	17.6%	84.6%
Asistencia de acuerdo a la solución con regularidad a nivel dirección.	29.40%	76.9%
Intercambio de información con regularidad, a nivel dirección.	0%	69.20%
Préstamo a medios de producción	23.5%	53.3%
Apoyo a la capacitación del personal	11.8%	53.8%
Ayuda financiera	0%	53.8%
Asesoramiento en proyectos de inversión.	0%	38.5%
Asistencia de manutención y reparación.	0%	38.5%

## CAPITULO V

### EL OUTSOURCING COMO UNA OPCIÓN EN LAS EMPRESAS

#### 1) LA NECESIDAD DEL OUTSOURCING

Para que existan compañías que puedan destacar en sus industrias como empresas sólidas y competentes basadas en una estructura organizacional participativa, con personal capaz, inteligente y eficiente, las empresas necesitan adaptarse a los cambios y a las diferentes condiciones de los mercados nacionales o internacionales, deberán saber utilizar la información abundante con que se cuenta hoy en día las nuevas herramientas que surgen, actualmente la subcontratación es una herramienta de valor para la empresa con la cual se economiza tiempo, dinero y en general recursos. También da la oportunidad a la empresa de contar con expertos lo cual le permite reforzarse más en su actividad.

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 o 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 también que los productos cambien, se remueven y actualicen día tras día. La necesidad de innovar es pues un motivo más para formar alianzas y lograr competir.

Por otro lado tradicionalmente algunos aspectos han definido el posible principio de un proyecto<sup>26</sup>: posibilidad de elaborar un mejor producto a menor precio que los existentes, posibilidad de exportar, conveniencias de utilizar mayores de distribución, necesidad de incrementar el valor de la materia prima, conveniencia de extender la vida a un producto, 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 necesario la subcontratación como medida para lograrlo ya que ésta permite, entre otras, una administración y una estructura plena, transfiriendo a empresas especializadas las funciones rutinarias y de apoyo, haciéndolas más productivas y eficientes.

---

<sup>26</sup> Espindola M. Carlos. "Evaluación de proyectos a valor presente". Ediciones Contables y Administrativas, S. A. México.

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 horizontal. Se ha usado en diferentes campos, desde aquellos simples que solamente dan soporte a la estructura, que no dejan de ser importantes como la de la información tecnológica.

Algunas investigaciones revelan que la subcontratación ha funcionado como herramienta ya que ha permitido no solo 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 2000 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%.<sup>27</sup>

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 ha dado como conclusión, que en este periodo que han laborado, las principales ventajas que obtuvieron las empresas subcontratistas fueron:<sup>28</sup>

- El 44% obtuvo mayor especialización y crecimiento en la empresa.
- El 40% obtuvo mayor empleo de la capacidad instaladas, y

---

<sup>27</sup> Is Outsourcing right for you company, en [www.Com/geatater-tools.html](http://www.Com/geatater-tools.html)

<sup>28</sup> CANACINTRA Y SECOFI. Del seminario "Subcontratación Industrial, Integración de cadenas productivas"

- El 16% obtuvo una mejora de calidad, en los plazos de entrega y reducción de costos.

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 servicios 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 la realiza. Pero si para quién las realiza ese campo es su objetivo principal, posiblemente que el resultado será sino 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 oportunidad de delegar a terceros aquellas funciones no estratégicas de la organización para que está 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 le han provocado algunos problemas, ahora pueden delegarse a terceros, así se reducen riesgos, el personal también disminuye y se emplea solo a quien realmente va 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 empeña en conseguir objetivos comunes, el servicio que brinde el proveedor será cada vez mejor ya que ambos buscan el bien común, como consecuencia, el cliente tendrá mas efectividad en sus tareas diarias ya que cuenta con mejores herramientas para desarrollar su labor.

Por otro lado, las empresas grandes están descartando hacer uso del Outsourcing ya que para éstas, el poseer una estructura vertical muy grande, le es más difícil su control, generándose rigidez e inflexibilidad para ajustarse a procesos productivos, a los avances tecnológicos y variantes en la demanda, 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 nuevos.

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 solo con tenerlo, debe ser correcta, descifrada y lista para ser usada en el momento preciso. En diversas ocasiones una empresa posee la información que se requiere pero, al no ser en su giro principal el acomodo de la misma, la organización se ve perdida con ella, por lo que es otra razón mas para la contratación de la estrategia de

subcontratación, esta vez, especialistas en no solo recabar información sino en darle la secuencia del orden para poderla utilizar a favor de la empresa.

Al respecto el Señor Rubén A. Bravo, director de operaciones y personal de Desdner Bank México al referirse a los procesos de reingeniería que su empresa ha implantado, “ Señala que 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...” 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 su conocimiento y experiencia brinden un trato adecuado a la información existente.

## **2. EL OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA EMPRESARIAL**

Las razones que a continuación se exponen, son sólo algunas 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.

Las empresas de hoy en día buscan distintas herramientas que puedan simplificar o hacer más eficiente el trabajo que realizan, una de las

herramientas más comunes que las empresas utilizan es el outsourcing de servicios, las cuales tienen las siguientes características, por lo cual son utilizadas:

- 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 mercado, pasando de ser relativamente estable a un mercado totalmente volátil.
- Competencia más fuerte cada día.
- Elementos clave en la empresa como la información, necesitan ser tratadas por expertos.
- Se busca mayor eficiencia y productividad.
- Buscar estructura administrativa más delegada.
- Las funciones rutinarias y de apoyo deben delegarse para que se vuelvan menos costosas y más especializadas.
- Necesidad de especialización de cada área para hacer más eficiente 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.

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 a volver más eficientes los procesos. Como herramienta empresarial el servicio de subcontratación se aplica de acuerdo a las necesidades de cada organización. Andrés Pacheco exsubdirector técnico de GTE Data Service México expone que se pueden identificar cuatro perspectivas globales dentro de las cuales el Outsourcing juega un rol importante en la estrategia empresarial <sup>29</sup> como las siguientes:

1. 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

---

<sup>29</sup> Pacheco, Andrés "Outsourcing como herramienta de negocios, en soluciones avanzadas" Julio 1999

estratégicas del negocio mediante la subcontratación se logra este ahorro para reinvertirlo.

2. 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 en los mercados: el Outsourcing viene a funcionar como motor de transformación organizacional, al resumir 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 extremas, a la vez que ayuda a transformar la organización en las direcciones dictadas por el mercado.
3. Adquisición de valor agregado: Las empresas tienden a volcar sus energías a satisfacer al cliente y sus necesidades, lo que exige a las empresas crear nuevos procesos para satisfacer este objetivo. El valor agregado que podía dar este tipo de servicio, son los importantes diferenciadores y ventajas competitivas.
4. Diseño de la empresa: Existen empresas que basan su estrategia de negocios en una estructura organizacional y 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 componen su organización. La empresa tiende a constituirse 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 suministran el plan y la ejecución en el mercado.

- Adicionando a lo que se expone, el cambio organizacional que exige el mercado es una razón muy poderosa para utilizar esta estrategia. Se deben diseñar varios de los procesos que por años se han usado para lograr mantenerse en el gusto de los consumidores. Son diversos los cambios que se deben considerar en el marco alrededor de las empresas 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 selecciones estratégicas, que se involucran prácticas de alto desempeño, una de las cuales puede ser subcontratación. Es una investigación realizada entre algunos países de América como Canadá, Estados Unidos y México y 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 subcontratan.<sup>30</sup>

Las necesidades 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, son los tres aspectos a considerar, según Ynurrigarro, y que dan soporte a una empresa, determinan la necesidad de subcontratar.<sup>31</sup>

A continuación se citan alguna de las razones por las cuales se utiliza la estrategia de subcontratación de la empresa.

---

<sup>30</sup> Froyland de Jesús. «Estrategias para el cambio organizacional: una visión de la OCDE» México 1999

<sup>31</sup> Ynurrigarro De la Vega, Angel. "Elegiendo la subcontratista. Como planificar y conducir exitosamente la relación de su Outsourcing". Institute for Internal Research. 2000.

- 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 en 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.

### 3. BENEFICIOS DE LA SUBCONTRATACIÓN

Son muchos los beneficios que acarrea una buena subcontratación. Aunque la estrategia de subcontratación empezó a darse con el fin de reducir costos, a fin de cuentas, toda la organización realiza la subcontratación con un propósito, aumentar el margen de ganancias, para lo cual se requiere calidad y prestigio. Los gastos más importantes en una empresa no son los que se erogan 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.

Los expertos dan diversos puntos de vista a favor de la subcontratación, a continuación se mencionan algunos de ellos:

- Acceder a especialistas y compensar la escasez de ellos
- Expectativas de incrementar el desempeño
- Mejorar su efectividad en procesos claves del negocio
- Reducir los costos
- Evitar consumo de capital
- Elevar el rendimiento de las inversiones
- Obtención de utilidad competitiva
- Reducir el riesgo financiero
- Eliminar el desperdicio de recursos

- Mejorar el producto y servicio al cliente
- Dejar en manos de terceros las tareas menos importantes, permite que el negocio se concentre en tareas más específicas y especializadas de la empresa.

Según un estudio realizado por la compañía KPMG Business Process Solution el valor del beneficio que se le da a el Outsourcing en Estados Unidos es el siguiente:

- Acceso a expertos especializados 76%
- Mejoramiento de tecnología 52%
- Disminución de costos 48%
- Conformidad y regulaciones legales 48%
- Mejor acceso a la información 47%
- Permitir a la empresa enfocarse a sus principales actividades 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. Esto hace que los beneficios para cada empresa sean particulares ya que se dan soluciones específicas a

problemas específicos, no obstante se deben recordar que esta estrategia necesita ser bien desarrollada con bases firmes y con estricto control para lograr lo propuesto.

#### **4. AREAS EN LAS QUE APLICA EL OUTSOURCING**

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

Esto lo expresa muy claramente el Señor Steve Brown, director de desarrollo Coors Brewing Company al afirmar que “ los objetivos de la empresa no es solo no gastar dinero o reducir costos, es más bien ahorrar dinero para gastarlo, gastar dinero para hacer dinero y hacer dinero para construir el futuro de la empresa”.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> “Outsourcing leadership forum” [www. Outsourcing.com](http://www.Outsourcing.com)

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 redividirá dividendos, aunque quizás no a corto plazo, mas bien a mediano y largo plazo.

Este servicio se está aplicando a las áreas más importantes de las organizaciones:

- Desarrollo tecnológico: Esta área se ha delegado a terceras personas debido a la especialización que requiere 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 empresas, así lo conforman un estudio reciente conducido por “The New York City based American Management Association” indica que aproximadamente 75% de las firmas de Outsourcing que respondieron a su entrevista, realizan al menos una actividad en el área de recursos humanos, aunque no por completo, más bien parcialmente, como en nómina, capacitación, y reclutamiento, con lo cual, según el estudio no solo se bajan precios, sino es la oportunidad de adquirir expertos externos.
- 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., algunos de sus clientes son pequeños y medianos empresarios y necesitan subcontratar esta área para complementar los esfuerzos de un departamento pequeño de Marketing.<sup>33</sup>

- 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 ando Don & Bransrteet el 22% de las contrataciones fue para la función financiera.<sup>34</sup>

Otro problema es el consumo de recursos que exige la administración del mismo centro de computo, en especial si este va más allá de unos cuantos equipos de computo, basta una muestra de 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 inversiones 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.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Outsourcing en Workforce.

<sup>34</sup> "Getting started with Outsourcing" [www.Outsourcing.com](http://www.Outsourcing.com)

<sup>35</sup> Garza, Carlos H "Outsourcing, ¿obsoleto yo?, exposición ,

Otros aspectos en las que se ha utilizado la subcontratación son:

- Seguridad
- Aspectos legales
- Transporte y mensajería
- Diseño y fabricación
- Contabilidad
- Relaciones públicas
- Atención a clientes.

El siguiente cuadro representa la aplicación del Outsourcing en las empresas:

<b>AREAS EN LAS QUE SE APLICA EL OUTSOURCING</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>VENTAJAS</b>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Staff temporal</li> </ul>	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"> <li>• Distribución</li> <li>• Transporte</li> <li>• Mensajería</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Telemarketing</li> <li>• Investigación de mercado</li> </ul>	No se invierte en infraestructura. Llega a más personas en forma menos costosa. Existe mayor seguridad en el resultado.

<p>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labores de oficina</li> <li>• Manejo de información cotidiana</li> <li>• Reestructuración y manejo de información clave para la empresa.</li> </ul>	<p>Respetar un soporte estratégico          No se cae en la obsolescencia          Ahorro de recursos en la capacitación, infraestructura, administración          Se obtiene precisión en la información y en tiempo</p>
<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Aplicación de paquetes tecnológicos</li> </ul>	<p>La adaptabilidad la realiza el proveedor con las consecuentes ventajas.          Reducción de costos</p>
<p>FUNCIÓN FINANCIERA</p>	<p>Apalancar inversiones en los diferentes procesos y funciones, en infraestructura, en nuevos proyectos a largo plazo.</p>	<p>Reduce costos en comparación con los costos que la empresa haría si lo hiciera eternamente.          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>
<p>CONTABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proveedor es un especialista en su ramo, por lo que cada función que realiza debe hacerlo de la mejor manera posible.</li> <li>• Permite realizar funciones rutinarias en cada aspecto</li> </ul>	<p>En cada uno de los procesos secundarios el servicio de Outsourcing permite la reducción de personal y con ello la eliminación de problemas laborales, fiscales y legales.          El proveedor es especialista en cada uno de ellos por lo que ahorrará tiempo y dinero          Se consigue mayor eficiencia en cada proceso y/o actividad.</p>

## 5. LO QUE SE DEBE Y LO QUE NO SE DEBE SUBCONTRATAR

El temor a perder el control del negocio es una limitante para la subcontratación, sin embargo un arreglo bien realizado entre cliente y proveedor reditúa en muchos beneficios sin perder el control a sacrificar algún aspecto estratégico e importante para la organización. Pero no todo se deja delegar. Las áreas estratégicas, esto es área que representan 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 relevada por lo que debe trabajarse estas áreas en forma interna. Las funciones o procesos factibles a subcontratarse son:<sup>36</sup>

### PROCESOS Y FUNCIONES FACTIBLES A SUBCONTRATAR:

- Áreas estratégicas
- Áreas con alto costo de operación o de inversión
- Áreas rutinarias o de apoyo

---

<sup>36</sup> López Ricardo. "Outsourcing", en AMECOP, año X No. 47.

- 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
- Funciones o procesos considerados por la compañía como secundarios
- Áreas con patrones de trabajo fluctuante en carga y rendimiento.

Las áreas de 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 a la subcontratación no sean tan bajo pero que se gana otros atributos como su rapidez, especialización, capacitación, calidad y/o eficiencia. Aquellas áreas o funciones estratégicas o

altamente rentables, deben ser trabajadas más bien por la propia compañía.

Por otra parte, es conveniente señalar los procesos y funciones que no deben subcontratarse, como son:

- Planeación estratégica
- Finanzas corporativas
- Ventajas competitivas
- Procesos de calidad
- Control de proveedores
- Áreas altamente rentables
- Mantenimiento de identidad
- Procesos y funciones estratégicos

## 5. ¿ HACERLO O SUBCONTRATARLO ?

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, o al menos subcontratar

ciertos procesos. Las nuevas sociedades Outsourcing con sus características, dan una serie de ventajas al cliente, que no poseía la relación tradicional cliente-proveedor y que podía convenirle, dependiendo de las características de su empresa, algunas ventajas de contratar son:

- ✓ El cliente se dedica a lo suyo, es decir a su giro, creando valor a su empresa.
- ✓ Disminución de personal propio y con ello disminución de recursos asignados a capacitación como nómina y prestaciones.
- ✓ 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 debe reducir tiempos en diseño de nuevos productos, crear nuevas compañías etc.

Debido al giro que toma la empresa actual, como el despido masivo de empleados y la necesidad de auto emplearse, o al deseo de algunos empresarios de utilizar su experiencia y conocimiento como asesor o consultor, una buena decisión de la empresa pueden ser que algunos de sus dirigentes por ejemplo, se independicen y den a la compañía algunos servicios externos que este 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 al contratar el proceso.

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

- ✓ Gastos fijos y de operación de la empresa
- ✓ Inversiones iniciales y de mantenimiento
- ✓ Administración y supervisión de los procesos
- ✓ Personal permanente y temporal
- ✓ Cumplimiento con normas establecidas
- ✓ Cargas fiscales, laborales y legales

Por otro lado también se debe estudiar cada proceso que se pudieran asignar a terceros y cada componente del mismo. Si fuera un proceso industrial complejo, lo recomendable sería estudiar más del proceso para evaluar que es más rentable para la compañía hacerlo

internamente o que área o proceso subcontratar. Es importante considerar la capacidad con la que cuenta la empresa, si se necesita cierto número de piezas y no posee la capacidad necesaria, deberá hacer uso de la subcontratación, para la 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 necesario.

## **7. MOTIVOS POR LO QUE PUEDE FRACASAR LA ESTRATÉGIA 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 fracasos en la relación han sido:

1. Desconocimiento por parte del cliente de lo que es la estrategia
2. La selección incorrecta del proveedor
3. Falta de comunicación en las relaciones existentes entre el contratista y el contratado
4. Contratos mal hechos
5. Querer obtener beneficios a muy corto plazo

6. Falta de mecanismos de control
7. Desconocimiento de formas de medición
8. Problemas financieros
9. Aspectos legales, no fundamentados

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 parte del proveedor y un contrato. Si este no está bien claro y preciso. Al respecto algunos estudios mencionan que se deben tomar en cuenta algunas consideraciones por si acaso se dieran problemas legales.<sup>37</sup>

Estos pueden ser:

- ✓ 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.

---

<sup>37</sup> Cultur outsourcing hurting? We'll help" en Damation, June 1,2001

Por su parte la empresa Everest en un estudio realizado en Estados Unidos<sup>38</sup>, se 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 falta de información sobre lo que se contrata.
- Desconocimiento por parte del cliente de lo que es el servicio
- La elección incorrecta del proveedor
- Las relaciones existentes entre el contratista y el contratado, falta de comunicación
- Contratos mal elaborados
- Querer obtener beneficios a muy corto plazo
- Falta de mecanismos de control

---

<sup>38</sup> Everest "Outsourcing solutions" [www.outsourcing-solutions.com](http://www.outsourcing-solutions.com)

- Diferencias de objetivos
- Problemas financieros
- Problemas legales
- Equipo de contratación inadecuado y poco informado
- Desconocimiento de formas de medición

## **8. RIESGOS QUE OCURREN 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, o es realmente, que está tan involucrando que conoce muchos aspectos y elementos claves y estratégico 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, y los cuales causan problemas en una relación son:

- Robo de ideas por parte del proveedor sobre asuntos propios del cliente<sup>39</sup>
- Confidencialidad e inseguridad
- Calidad del producto o servicio del subcontratista
- Incremento de precios que dependen del proveedor
- Pérdida del 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
- Incumplimiento por parte del proveedor de algún aspecto estipulado

Estos aspectos deben tratarse con mucho cuidado y no dejarlos a la deriva ya que ellos dependen los buenos resultados de la subcontratación. En el

---

<sup>39</sup> López, Ricardo. "Outsourcing ¿Una palabra de moda o realmente una herramienta competitiva?"

contrato debe existir cierta flexibilidad, cuando se puede dar y bajo que circunstancias.

Algunos aspectos como excesiva dependencia por parte del cliente hacia el proveedor no puede predecirse pero si revisar constantemente aspectos a cuál información está ingresando el proveedor y en que forma la está utilizando, que relación tienen con los clientes si es que está en contacto con ellos, entre otros aspectos.

## **9. ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERARSE ANTES DE DECIDIRSE POR UNA SUBCONTRATACIÓN**

El decidirse a realizar una subcontratación en la empresa es una decisión sería 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, si es así será total o la asignación de alguna parte de un proceso. Una serie de aspectos que deben seguirse antes de la decisión final, tomando en cuenta las capacidades, estratégicas, expectativas y recursos de la organización:

Estos aspectos pueden ser:

a) Realizar un diagnóstico interno y externo para saber con qué se cuenta, para lo cual se evalúa:

- Cada una de las áreas, actividades, funciones y procesos de cada departamento y posteriormente se profundiza en aquellas funciones, que podrían ser candidatos a realizar subcontratación.
- Las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas en las que crea debe realizar subcontratación.
- Que elementos y recursos posee la empresa para desarrollar la actividad
- Verificar si se tiene los recursos internos para hacerlo y si es más rentable que contratarlo, una vez que han 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 presenta poca efectividad, si el costo o el tiempo de las actividades y procesos es relativamente altos, los proyectos a desarrollar son largos.
- Evaluar las ventajas y desventajas, riesgo 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 nacional e internacional y saber las tendencias verdaderas, tanto en su giro como en otros y qué recuperaciones pudiese dar a la empresa.

b) Elaborar un plan de acción para implantación de la subcontratación, en este se redefinen los siguientes aspectos:

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

c) Plan de seguimiento y evaluación de la estrategia aplicada.

Sobre el particular se aplican los parámetros de seguimiento y valoración de cada actividad o proceso que se realizan 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 debe realizar control parcial de cada aspecto.

Para elaborar en esta actividad y para cada punto, se recomienda:

- Trabajar en forma conjunta con los responsables de las áreas no involucradas, directamente, para conseguir apoyo en la subcontratación.
- Armar un buen equipo multidisciplinario para determinar los objetivos del proyecto y asegurar que se agregue el mayor valor posible del negocio.
- Realizar un programa piloto para que así el plan definitivo pueda ser ajustado y sus precios sean más bajo antes de que se implemente a mayor escala
- Si la empresa ha decidido contratar una subcontratación, diversos procesos deben seguirse para que este servicio no interfiera 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 trabaja, el propio y el proveedor.

## **10. FACTORES CRÍTICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN**

Diversos aspectos intervienen en una subcontratación y su éxito, deben quedar muy claros y delimitados, algunos aspectos, a pesar de la

flexibilidad de la relación. Debe recordarse que el solo hecho de llamarse relación Outsourcing no garantiza el éxito de la misma. Los aspectos básicos que deben tratarse, pueden ser:

- En 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 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 débil para lograr los objetivos propuestos.
- El compromiso e involucramiento en el proceso por ambas partes debe ser a nivel ejecutivo y a nivel operativo. 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 adecuado a la misma.

- La subcontratación no puede verse como un experimento, más bien como parte de una estrategia de negocios ya que involucra factores, entre ellos el económico, por lo tanto debe de 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 proceso que requiere para su implementación, 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 elegir un proveedor por sus referencias de una empresa cualquiera, más bien es recomendable que está se encuentre en el ramo o el giro de la empresa a contratar, es decir el proveedor debe haber desempeñado una labor previa y similar para garantizarle que el servicio a contratar le dará los frutos que se requieren.

## **II. FUTURO DE LA SUBCONTRATACIÓN**

A nivel continental, la subcontratación se ha extendido especialmente a 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 desean participar en las sociedades. Estos organismos son privados y de gobierno y proporcionan apoyo financiero y técnico.

En el año de 1993 se creó, la Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación ALABSUB, 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 subcontratación. Actualmente hay 27 entes a lo largo del continente en esta labor, la asociación posee más de 2,200 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 y en Estados Unidos. En un seminario ofrecido sobre el tema por el Señor Tomas Wissing experto laboral de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) 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 desean realizar subcontrataciones. Este apoyo es necesario de darse 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 los cuales trabajen conjuntamente, gobierno y participantes en las sociedades, organizar ferias tecnológicas (como 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 ella.

Se afirma que actualmente la magnitud de una organización es tan importante como lo es el dominio que ésta tenga de las labores que realiza, la especialización con 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.

El fenómeno de esta estrategia está empezando a tomar auge en el mundo y se cree que conforme avance el nuevo milenio 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 1998 se gastaron en contratos de Outsourcing, este rubro subió a más de 48 mil millones el año 2004.

- Por su parte la empresa G Reserch predice que para el año 2004 las empresas han realizado en ventas, contratos de Outsourcing por \$290 billones con un crecimiento anual mayor al 20%.
- Según la empresa Economist Intelligente Unnit y la firma de consultoría Accenture, habrá un fuerte incremento para el año 2004, en el curso de subcontrataciones en áreas como telecomunicaciones, contabilidad y administración basado esto en un estudio que realizaron en 350 grandes empresas europeas que muestran que el 52% estará haciendo según sus proyecciones Outsourcing comparado con el 18% de las que hoy lo hacen.
- Se espera que para el año 2004 la subcontratación alcance 1.9 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 una de unas seis veces más. Esto podría darse 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 se ve la tendencia de 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 mundial. También se da la tendencia de subcontratar un mayor número de áreas del negocio, tanto de funciones rutinarias y básicas como de funciones de gran peso en la empresa.

## VI. CASO PRACTICO

### 1. Antecedentes

Toda organización que pretenda llevar a cabo cualquier tipo de modificación en sus procesos o piense en llevar a cabo la contratación de un servicio de Outsourcing, la pregunta fundamental en este proceso es ¿Hacerlo o contratarlo con una compañía especializada en procesos de Outsourcing?, para tomar la decisión es vital analizar si la empresa estaría mejor delegando parte de sus actividades y dedicar ese tiempo a aspectos más importantes en la actividad u operación de la compañía.

La contratación de servicios externos es cada vez más frecuente en el contexto de los negocios pequeños y medianos (PYME'S) son un nicho de negocio muy atractivo para las empresas especializadas en servicios externos a largo plazo o también conocidas como “Empresas de Outsourcing”.

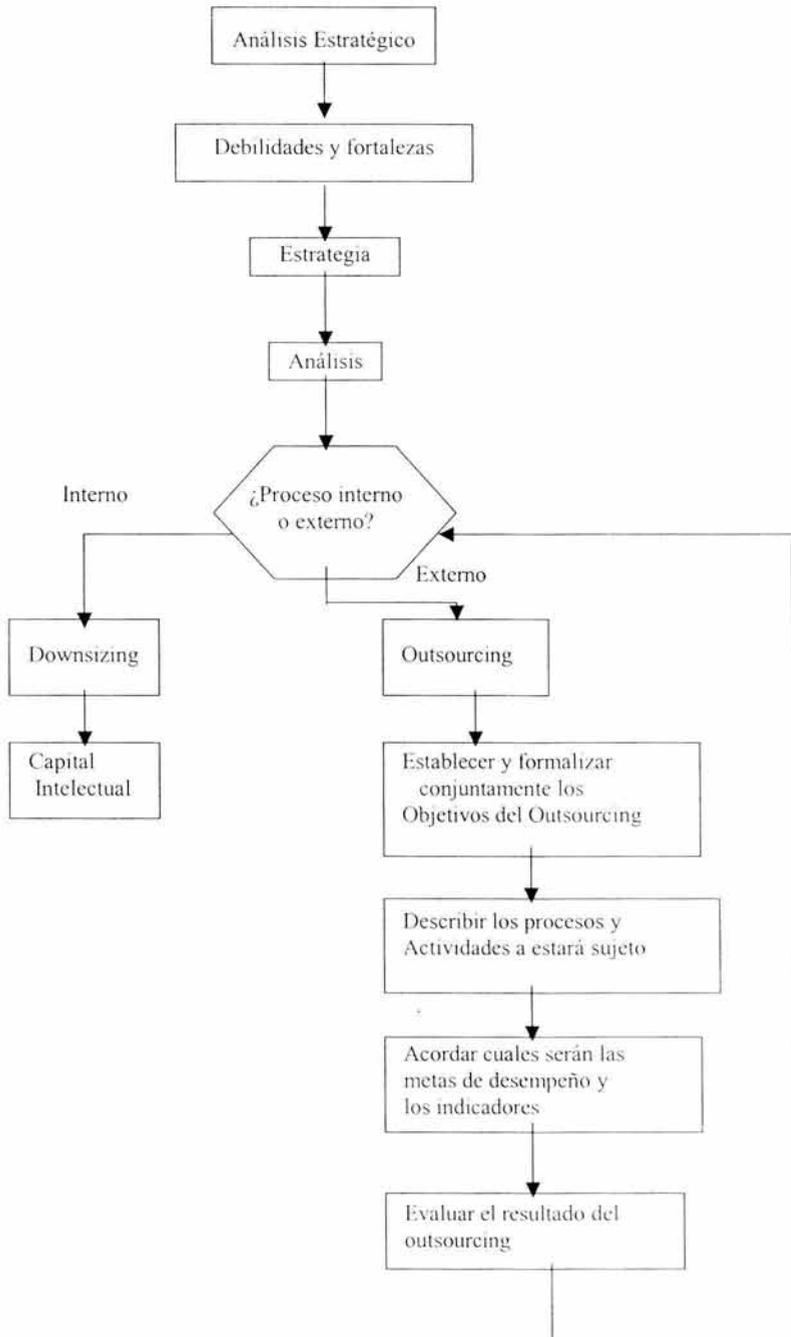
### 2. Puntos a evaluar para contratar un servicio de Outsourcing

Para llevar a cabo un proceso de Outsourcing es necesario considerar y evaluar los siguientes puntos a antes de contratar un servicio de Outsourcing en una PYME:

- a) Realizar un análisis estratégico
- b) Identificar debilidades y fortalezas

- c) Aplicar técnicas de análisis de procesos y eliminar todos aquellos procesos no esenciales identificados.
- d) Evaluar los riesgos de negocios y contractuales al eliminar un proceso (Producción, empleados, proveedores únicos, etc..)
- e) Identificar la factibilidad de mantener el capital intelectual como un proveedor.
- f) Buscar al proveedor de servicio de Outsourcing que sea el ideal para nuestro negocio en otras palabras, empresas que cumplan con nuestro perfil ( Afinidad, cultura, calidad, estandarización, formalización, especialización, capacitación, etc.)
- g) Establecer y formalizar conjuntamente los objetivos del outsourcing (elevar el nivel de servicio, reingeniería, reducir costos de operación, eliminar funciones que sean problemáticas, compartir riesgos, etc..)
- h) Describir los procesos y actividades a los que estará sujeto el contrato de Outsourcing
- i) Acordar cuales serán las metas de desempeño y los indicadores a utilizar para su medición y control así como la responsabilidad inherente.
- j) Evaluar el resultado del servicio de Outsourcing

A continuación se presenta un diagrama de flujo explicando los pasos anteriores:



### 3. Caso Practico

Se evaluará el servicio de Outsourcing en una compañía importadora y comercializadora de productos dentales.

a) Análisis Estratégico:

La compañía Dentamérica de México, S.A. de C.V. es una compañía que pertenece a un grupo de empresarios mexicanos que se dedica a importar y a comercializar productos dentales a nivel nacional y a centro América. La compañía cuenta con 20 empleados los cuales están distribuidos de la siguiente manera en una sola oficina ubicada en el Distrito Federal:

- 1 Director General
- 1 Gerente administrativo
- 1 Gerente de finanzas y de tesorería
- 1 Contador
- 4 Ayudantes de contabilidad
- 1 Almacenista
- 2 Secretarias
- 4 Vendedores
- 3 Promotores
- 1 Cobrador
- 1 Chofer

Esta empresa requiere de un trabajo de subcontratación, debido a la carga de trabajo en su departamento de contabilidad y a la presión de sus directivos a

obtener una información contable, veraz y oportuna para la toma de decisiones, así como el conocimiento de la situación financiera de la compañía en forma inmediata.

**b) Debilidades y Fortalezas:**

Una de las razones principales para tomar la decisión de contratar este tipo de servicios, es porque la compañía se encontraba contratando más personal para cuestiones administrativas que para la actividad principal que en este caso es gente para promoción y ventas. Por lo cual se estaban encontrando con su principal debilidad es el dejar de dedicarse a su actividad por cuestiones administrativas y financieras.

Otra debilidad es el que el personal dedicado a las operaciones administrativas no estaba a la vanguardia en cuestión de sistemas, programas para hacer más eficiente el trabajo y no estaban actualizados en cuestiones fiscales, laborales y financieras.

Sin embargo una fortaleza es que podían manejar su tesorería desde la misma compañía y no con un tercero. Otra fortaleza es que el personal administrativo conoce muy bien las operaciones de la compañía.

### **c) Estrategia:**

Las nuevas orientaciones organizacionales y estratégicas de las empresas están ayudando a otras a plantearse una serie de cuestiones tal como: ¿Entre tantas actividades a realizar, cuáles son las prioritarias? ¿Estoy concentrando mis esfuerzos en los procesos de negocio realmente importantes y vitales para mi Empresa?. El tiempo dedicado a otras actividades indirectas relacionadas con mi negocio ¿aportan algún beneficio añadido a mis productos o servicios?.

Como consecuencia del análisis de estas preguntas y otras más, se determina que existen diversos procesos no estratégicos, que necesitan de recursos humanos y tecnológicos y que consumen demasiada dedicación y tiempo a la empresa distrayéndola de las verdaderas actividades de su negocio.

El consejo de administración de la empresa decidió llevar a cabo la contratación del servicio contable para Dentamérica a través de un tercero o de manera externa, para lo cual se contacto a una empresa llamada “Servicios Externos Especializados, S.C.” (Despacho externo) ya que contaba con una amplia experiencia en la subcontratación de este tipo de servicios. El socio de esta compañía se entrevistó con el director general de Dentamérica, con el gerente de finanzas y el contador, con el fin de recabar información con relación al trabajo que se requería, las necesidades y características del proceso a realizar y con ello el tiempo requerido.

Así mismo, es importante señalar que Dentamérica debe nombrar uno o varios responsables del proyecto, que en este caso en particular podría ser el gerente administrativo quien fungiría como el responsable de todo el proyecto de outsourcing contable y que le reportara directamente al director general; por otra parte, del despacho externo se tiene como responsable además del socio a cargo un gerente y a un encargado o supervisor como responsables de este proyecto.

#### **d) Análisis:**

Después de la entrevista, el despacho externo envía a la empresa de Dentamérica una propuesta de servicios profesionales en la cual se acuerdan los pasos a seguir, los costos y los tiempos que se necesitan para llevar a cabo el trabajo. Esta propuesta se discute y se analiza con el responsable del proyecto y en este caso con el director general con el fin de evaluar y analizar si los costos son adecuados al nivel de ingresos de la compañía, además de evaluar el costo-beneficio de este servicio.

El procedimiento a seguir para el correcto desempeño del despacho esta conformado por varios puntos los que son necesarios para garantizar la obtención de resultados que a continuación se mencionan:

1. Se necesita llevar a cabo una subcontratación por escrito o formal por parte de la empresa donde se establecen las necesidades de la empresa y los objetivos que se desean obtener con la subcontratación.

2. La respuesta por parte del despacho donde se realiza la aceptación formal de lo que la empresa requiere, para llevar a cabo el proyecto, incluyendo el trabajo que el despacho va a desarrollar, la gente que va a requerir, las áreas que se van a cubrir, el tiempo necesario para efectuar el trabajo, así como la cotización de los honorarios que se van a generar.
  
3. Una vez aceptado el trabajo a realizar y la cotización del mismo, se llevó a cabo el trabajo de contabilidad de la empresa; el primer paso desarrollado por el personal del despacho fue la revisión de la estructura de la empresa con el fin de conocer a quien reportaba cada quien y se tuvieron que realizar algunos ajustes, ya que como por ejemplo el almacenista le reportaba al contador, ya que este tenía interés de cerciorarse del debido manejo del almacén y en la forma que se reportaba y los controles internos existentes y en su caso, establecer los que fueran necesarios. Además que el despacho necesitará conocer, las diferentes áreas de la misma y su forma de controlar la operación con el fin de saber quien reportaba a quien.

Así mismo, es importante señalar el número de empleados que se va a poner a disposición de la empresa externa que en este caso son siete, el gerente de finanzas y tesorería, el contador, los cuatro ayudantes de contabilidad y el almacenista y ser presentados con los responsables de las áreas que han sido subcontratadas y los puntos clave que deben de conocer como son horarios y políticas de la empresa, sistema contable que utilizan y las fechas importantes de corte contable mensual, envío de información etc.. y toda la

operación general de la empresa, ya que la contabilidad siempre estará ligada con la operación misma.

Adicionalmente a los puntos descritos anteriormente se debe de definir lo siguiente:

- Definir si sólo se hará uno o varios contratos especificando en cada uno las diferentes etapas a cumplir

- La fecha de inicio del contrato

Periodo de duración del contrato

#### **e) Contrato:**

Una vez que se acepta la propuesta de servicios es muy importante llevar a cabo el contrato de servicios, el cual debe de realizarse muy cuidadosamente debido a que si existe algún punto necesario al subcontratar y que no se estipula, se deje abierto o se dé libertad de interpretación, la alianza puede o no funcionar, inclusive puede causar daños a alguna de las dos partes, por lo cual es importante tratar de eliminar cualquier riesgo, sea este de índole económico, material, técnico, o de cuestiones laborales etc...

Cada contrato es diferente ya que las necesidades de cada empresa también son diferentes, pero hay algunos puntos base que se deben de considerar para el buen funcionamiento de la relación. Recordar que la subcontratación busca una relación de ganar- ganar y el contrato debe de quedar claro, esto a través de los diferentes puntos que se acordaron.

Para analizar y revisar el contrato Dentamerica se va a asesorar de un abogado corporativo externo, el cual entre otras cosas debe considerar que el contrato contenga las siguientes características:

- Debe de 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 como lo son costos, servicios, objetivos, equipo de negociación, evaluación, derechos y obligaciones, etc...
- Los acuerdos deben ser estipulados como tal, es decir no dejar nada abierto como lo es el tiempo o un precio, se debe de dejar estipulado lo acordado previamente.
- Es muy importante apuntar la flexibilidad del contrato es decir, estimar espacios para discusión y cambios de parámetros o condiciones y nuevas negociaciones

Adicional a los puntos definidos anteriormente, se debe realizar el esquema de lo que llevará el contrato el cual debe contener entre otros los siguientes puntos:

1. Presentación de la empresa: Esta es la declaración legal de la empresa que da el servicio o proveedor y de quien lo va a recibir, cliente. Se estipula domicilio, nombre del representante y giro o actividad

principal de la empresa que en este caso sería la compra-venta y distribución de productos dentales.

2. Definición de los objetivos que deseen alcanzar entre cliente y proveedor
  
3. Atributos del proveedor: Es decir, la calidad de la empresa, en la cual se especifica con que elementos cuenta el proveedor para cumplir con el trabajo
  
4. Independencia de las empresas: En esta parte se aclara que ambas empresas se encuentran realizando una alianza y ambas son independientes entre sí, pero que hay una relación de alianza de Outsourcing en ese momento, esto para que cada compañía se cubra si una de las organizaciones tuviese un problema legal, propio, que nada tiene que ver con la sociedad creada.
  
5. Especificación y cobertura de servicios: En este punto se tiene que aclarar que los servicios que se van a prestar, en que consistirán 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: Se estipula cómo y donde se realizará la actividad, especificación del espacio físico, del equipo necesario, si habrá algún cargo por alguna de las partes por el uso de las pertenencias del otro, especificación del equipo a ocupar.
7. Equipo a utilizar: En algunas ocasiones el proveedor realiza su trabajo con el equipo del cliente, por lo que debe de quedar claro si éste se le renta, presta o se le vende en caso de ser necesario.
8. Recursos Humanos requeridos para el servicio: Como se mencionó anteriormente, el personal de un proveedor de Outsourcing es sumamente importante en una relación, ya que este servicio se contrata precisamente por la especialidad que se ofrece, por lo tanto el compromiso del proveedor de mantener el personal sin una rotación excesiva es indispensable en el desempeño del servicio, así como la especificación de la calidad profesional y el compromiso de mantenerla. En el caso de brindarse el servicio en las instalaciones del cliente se especifica que reglamentos debe seguir el personal del proveedor.

Un punto muy importante a ser tomado en cuenta es la parte laboral, ésta, debe quedar clara y por escrito. Lo usual en proyectos de este tipo es que la empresa liquide legalmente a los empleados y el despacho externo los contrate con los mismos beneficios económicos y que lleve a cabo una sustitución patronal para efectos del seguro social y el personal no pierda su antigüedad ante esta institución.

9. Honorarios: Se especifica el costo básico del servicio, la forma en la que se realizaran los pagos, bajo que parámetros, tarifas, si se necesita algún tipo de revisión o aprobación cada cierto tiempo, se deben de estipular en le contrato y la forma de pago.
10. Vigencia del contrato: Se debe de especificar el tiempo probable y ser muy específico en la duración del contrato, puede ser éste por fechas periodos o un proyecto definido. Así mismo si el proyecto total depende de la evaluación parcial que se hará, debe de especificarse en un cláusula. Debe de especificarse que pasará con los proyectos inconclusos en caso de que una de las partes desee dar por terminado el contrato.

#### **F ) Objetivos del proceso de Outsourcing:**

Para establecer los objetivos del proceso de outsourcing es importante que ambas partes se reúnan desde el inicio del proyecto con el fin de definir los objetivos:

El objetivo general del proyecto, es llevar a cabo el proceso completo de outsourcing del servicio contable de Dentamérica, incluyendo la elaboración de las conciliaciones bancarias, registros contables, facturación cobranza, control de activo fijo, almacén y cuentas por pagar; así como los reportes periódicos que solicita la administración.

## **G ) Descripción de procesos y actividades**

Es importante señalar los recursos con que se cuenta al momento de iniciar, por lo que el proveedor del servicio determina el número de personas para laborar en las instalaciones de la empresa (siete) y por medio de una reunión de trabajo se concluyó en que consistía el nuevo proyecto y se estableció el procedimiento a seguir para la obtención de la información necesaria, los tiempos y los resultados a perseguir.

Sistema: Al iniciar el trabajo el gerente del proyecto y los empleados de Dentamerica, que ahora ya son empleados del despacho externo, se les debe de informar y capacitar con relación al sistema contable que maneja Dentamérica ya que es la principal herramienta con que se cuenta para obtener la información necesaria y su soporte y así poder llegar a alcanzar el objetivo planteado. Es importante señalar que los empleados de Dentamérica, ya conocían el programa contable, sin embargo hay que capacitarlos para el uso completo del sistema.

Los puntos más importantes del sistema contable que se debe conocer para llevar a cabo un mejor desempeño, fácil y práctico son:

1. Conocer las generalidades del sistema
2. Conocer sus funciones en general
3. Su manejo y operación
4. Tipo de información que puede proporcionar.

Los puntos mencionados anteriormente son básicos y sumamente importantes para el mejor desempeño y calidad del trabajo a desarrollar ya que estos van a simplificar la actividad o la forma de localizar o buscar el soporte necesario para cada una de las operaciones a revisar, determinando la responsabilidad de quien realizó el trabajo con anterioridad y de esta manera poder deslindar responsabilidades.

Conocer el sistema: Los empleados y los miembros involucrados del despacho externo, deben de conocer el sistema para poder saber sus generalidades como que tipo de información se debe de capturar es decir si el sistema es por módulos y lo pueden utilizar todos los departamentos como son ventas, compras, operación, almacén, tesorería, nóminas etc..... con el fin de poder medir su alcance, funcionalidad y formas de consulta en diversos reportes que faciliten y simplifiquen el desempeño del trabajo.

Funciones: En esta etapa se trata de conocer todas las funciones que el sistema realiza para poder revisar alguna operación ya sea por cuentas en general, por centro de costos, por área o por alguna forma más analítica y todo tipo de información que sea necesaria y que el sistema pueda proveer para una información más clara y completa.

Manejo de la operación : Se debe de iniciar con tener una entrevista con los responsables de cada área para conocer de que forma se llevan los controles dentro de la operación de la compañía, las aplicaciones, cuestiones especiales y los diferentes auxiliares tanto manuales como electrónicos, con

el fin de poder simplificar la operación aunque no sean necesariamente incluidos en el sistema.

Tipo de información que puede proporcionar: En esta etapa de lo que se trata es de conocer la información que puede proporcionar el sistema de computo o que tiene cargado de acuerdo a las políticas o situaciones que surgen dentro del desarrollo de la operación, como lo es por ejemplo una devolución, un descuento, muestras o una bonificación por promoción etc. Se debe de tener acceso a notas o aclaraciones que pueden ser un punto clave para la aclaración algún movimiento pendiente o dudoso.

En la actualidad existen en el mercado diversos paquetes de sistema contable para cada tipo de empresa (pequeña, mediana o grande), o algunas compañías realizan o programan su propio sistema de acuerdo con sus necesidades. En el caso de Dentamérica, por ser una empresa pequeña su necesidad se ve satisfecha con los paquetes contables que se encuentran en el mercado. Para las operaciones contables en general un sistema contable básico, ligado a un paquete de administración que contenga, bancos, administración de inventarios y nómina. El paquete de administración de inventarios es muy útil en esta empresa ya que proporciona reportes de almacén por producto, rotación, existencias y los reportes necesarios de ventas, clientes, cobranza etc.

Después de tener un conocimiento general de los sistemas y controles que la empresa lleva a cabo en la realización de sus actividades, se inicia con el desarrollo del trabajo, que en realidad es analizar y revisar cada cuenta, su aplicación, uso, saldos, su antigüedad y en su caso la depuración de la

misma, esto con el fin de poder contar con una información real y precisa desde el inicio del proyecto, ya que además una de las funciones principales del despacho externo encargado del proceso de outsourcing es el de atender a los auditores externos en el proceso de la auditoría anual, por lo que es de suma importancia, saber que información contable se esta recibiendo y en que condiciones.

Como ejemplo, pueden señalarse las siguientes cuentas:

**Bancos:** Se llevaron a cabo las conciliaciones bancarias de sus diferentes cuentas, tanto en moneda nacional como en U.S. dólares, hasta la fecha en que el despacho externo esta tomando la responsabilidad. Al obtener los resultados de las conciliaciones se reportaron al contador, él cual analizó cada una de las partidas en conciliación y le surgió la duda de por qué dichas partidas se encontraban en conciliación, que el personal del despacho ya había revisado y definido el origen de dichas partidas y propuso los ajustes o reclasificaciones correspondientes. Una vez depuradas estas conciliaciones bancarias ya se reportan al director general como responsabilidad del proveedor externo, como cifras correctas.

**Clientes:** Una de las partes más importantes de todo negocio es la cartera de clientes, por lo que se tomo la decisión de que en Dentamérica, se analizará y se depurara la cartera que tenía saldos con antigüedades de saldos fuera de las políticas de la empresa y con una recuperación que no estaba siendo la adecuada y que esta ascendía a \$500,000 de un saldo de \$650,000 aproximadamente en cartera, que según el contador era lo más posible cobrar, ya que la situación financiera del país y la falta de liquidez de los

clientes no permitía cobrar más. Se estableció que se debía analizar el 100% de la cartera, revisando facturación, notas de crédito, descuentos otorgados o en otras palabras un arqueo de cartera completo con el fin de poder depurar la cartera y hacer los ajustes necesarios.

Después de revisar y hacer el arqueo de la cartera, se determinó que la alta rotación y las cuentas incobrables se debía a un mal control y el que no se aplicaban las políticas de descuentos adecuadamente, así mismo se determino que la cobranza mensual debería haber sido entre 30 y 60 días.

Activo Fijo: Por lo que respecta al activo fijo este no se encontraba un adecuado control del mismo, esto afecta para efectos financieros y fiscales, por lo que se integraron con copias de las facturas y una lista para poder tener un control del activo y de su correcta depreciación contable y fiscal.

Estos trabajos y otros que surgieron durante su desarrollo y al igual que los reportes generados como resultado de los diferentes trabajos, como conclusiones e información especial solicitados para la definición de proyectos y toma de decisiones en diferentes aspectos para mejorar la funcionalidad y operatividad de la empresa. Estos informes se le enviaron al director general, para su respectivo análisis.

Se debe prever que se necesita un tiempo de transición que puede ser entre tres y seis meses aproximadamente con el fin de ir desarrollando los diferentes trabajos que la empresa tenía pendientes o que se generaron a

razón del transcurso del período de transición, como los que se mencionaron anteriormente.

#### **h) Metas de desempeño e Indicadores**

Culminando con el análisis y los procesos acordados e inclusive con la propuesta por parte del gerente y el despacho externo en llevar a cabo todas las funciones contables de la empresa, dichas funciones se realizan de forma externa con las funciones y procedimientos periódicos que la empresa requiera, así como los reportes periódicos que el corporativo requiera.

Se establecieron nuevos controles en la operación del almacén considerando que estaba dividido en diferentes áreas ( Alginatos, vinil, cucharillas, aparatos, fresas etc...) en este caso se establecieron los vales de almacén los cuales eran necesarios para la salida del producto de una área a otra y no se extraviara en el tránsito y así de esta manera se mejoró el control de las salidas del almacén, ya que algunas veces existía falta de material.

Se regularon los reportes que se generaban para el contador y para el director general por parte del almacén mediante un sistema comercial de administración de inventarios, se modificó el formato que se tenía ya que la información que contenía era incompleta y por consecuencia la información que se reportaba al contador, y al área de crédito y cobranzas no era igual a la del almacén, con relación a los movimientos de ventas; y las devoluciones bajo que concepto se habían dado. Se corrigió la estructura administrativa de Dentamérica para que el almacén reportara directo al gerente de finanzas y

tesorería y no a al gerente administrativo, como venía sucediendo, esto con el fin de que el almacén tuviera mayor control de su información.

Se requiere revisar, analizar y reestructurar todo lo referente al registro contable, para lo cual se comenzó con revisar el catálogo de cuentas y se sugirió la elaboración de uno nuevo, reestructurando considerando lo que se había observado en todo el trabajo realizado y descrito anteriormente, como en la depuración de las conciliaciones bancarias, en la cartera de clientes y en el almacén. Estos controles se fueron extendiendo también para las áreas de cuentas por cobrar, por pagar, conciliaciones y tesorería entre otros.

Se corrigieron los archivos electrónicos y físicos, de las pólizas y operaciones anteriores ya que se tenía un control exacto y esto complicaba más una revisión para efectos administrativos o para la auditoría anual.

Actualmente, el despacho sigue llevando a cabo el outsourcing contable de la empresa y esta se ha desligado de esa responsabilidad, a la vez que ha ido incrementando sus utilidades con mejores contratos, para no distraerse con el aspecto contable-fiscal, el director general de Dentamérica se encuentra muy satisfecho con el servicio que actualmente presenta el despacho, tanto que se ha interesado en que se lleve el outsourcing en otras áreas como la de importaciones y exportaciones de mercancía.

El contratar este tipo de servicios externos trajo como consecuencia un mejoramiento económico a esta compañía al bajar sus costos como por ejemplo los sueldos y cargas laborales, adicionalmente que se mejoró los

procesos financieros para tener una información veraz y oportuna, para una adecuada toma de decisiones.

Como se puede observar después de analizar este caso real, el subcontratar adecuadamente servicios externos financieros es una herramienta para poder mejorar la economía de la empresa, ya que se pueden bajar costos y poder dedicar más tiempo a la operación misma y de esta manera obtener un mejor resultado en los procesos de ventas dedicando más tiempo y recursos a los mismos.

## CONCLUSIONES

Podemos finalizar considerando, que en la actualidad uno de los objetivos mas buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

También podemos concluir que debido a las diferentes posibilidades de Outsourcing de servicios o productos, las empresas deben elegir la que más se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades.

Como pudimos observar en el presente trabajo las fusiones tienen la finalidad de proporcionar mayores posibilidades de expansión por parte de las empresas, es decir abarcar nuevas áreas del mercado en combinación parcial o total con compañías creadoras de otros servicios o diferentes productos así como solo asociarse para tener personal del que no cuente la compañía o para reducir costos de contrataciones etc. Estas combinaciones mejor conocidas como sucesiones o alianzas pueden realizarse de forma parcial a manera de Joint-Venture que solo realiza para la cooperación en un proceso productivo entre empresas generalmente entre empresas grandes y empresas pequeñas, podemos observar que se realizan alianzas en las cuales se absorbe a una empresa de manera total, es decir este tipo de fusión puede llevarse a cabo por conveniencia de ambas empresas, por ejemplo si alguna de ellas fabrica algún producto y la otra tiene la manera de distribuirlo de forma mas fácil, rápida y eficaz esto les traerá beneficios a ambas empresas. De igual manera la fusión de las empresas se puede realizar de tal forma que el resultado puede ser una empresa de mayor magnitud generando

monopolio de mercado evitando tener competidores y poder colocar un producto en el mercado aprovechando la investigación y el desarrollo de ambas empresas.

Sí, México quiere entrar en un mercado global las empresas tienen que pensar seriamente en estas alternativas o contratar empresas de Outsourcing que ya conocen el mercado y ahorrará costos de en cuanto a la adquisición de maquinaria y capacitación de los empleados ya que las empresas son las que capacitan a todo el personal

Hoy en día las corporaciones exitosas están basadas en sus habilidades para establecer y sostener una red de estrategias de negocios.

Cada vez, más y más compañías están obteniendo los beneficios en cuanto a superar a la competencia y en sus relaciones exteriores “haz lo que mejor sepas hacer y el Outsourcing hará el resto” es la primicia y por una buena razón.

A través de la innovación de las relaciones exteriores, las organizaciones son agresivamente reformadas ellas mismas y fundamentalmente cambiando la manera en la que hacen negocios, niveles sin precedentes de desempeño y beneficios han resultado de dicho esfuerzo.

La línea de partida es que el Outsourcing hoy en día se ha convertido en una de las más poderosas estrategias administrativas en formas de organización.

Las corporaciones inteligentes del futuro servirán a sus clientes más como concentradoras de recursos que como propietarias de recursos

El Outsourcing puede hacerse cargo desde una función sencilla como un centro de datos hasta un proveedor de alta calidad que ofrece los más altos niveles de servicio a un bajo costo, ayudando a los negocios a competir hoy en día en el mercado altamente competido.

Como resultado de la investigación se ha observado que en México, en términos de alianzas estratégicas, no ha alcanzado el grado de desarrollo que alcanzaron países más avanzados. Sin embargo las empresas son cada vez más candidatas a progresar hacia los cambios y mejoras que se ven facilitadas por la tecnología de la información y las telecomunicaciones.

La conclusión final más importante de este trabajo es que todo proceso de Outsourcing debe lograr entablar con éxito una relación de largo plazo con él o los proveedores a quienes delega las funciones de su empresa. Sólo de esta manera se podrá crear una verdadera cooperación competitiva entre el proveedor y el cliente, en este caso la empresa.

Los procesos de Outsourcing implementados para solucionar problemas de corto plazo u obtener beneficios de corto plazo son las principales causas de los fracasos ya que en la mayoría de los casos fallan en entablar relaciones de largo plazo con sus proveedores y se comprometen los resultados en el futuro por cumplir metas de corto.

El trabajo se desarrollo basándose en la bibliografía proporcionada por especialistas en el tema así como también por casos obtenidos de diferentes artículos y entrevistas efectuadas a gerentes de los principales despachos externos que están llevando a cabo procesos de Outsourcing en la actualidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control de calidad. Grijalbo, México, 1999.
- Alexander Marcus and David Young “Strategic Outsourcing”, en Long Range Planning, February 2000, Vol. 29.
- Alliances, [www.alliancedigital.com](http://www.alliancedigital.com)
- Altenberg Tilman, Bossedarte. Desarrollo y fomento de la subcontratación en México. Berling Editores, México, 2000.
- 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 de 1998.
- Aplicaciones prácticas de PERT y CPM
- Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Trillas, México.
- Badaracco, Joseph. Alianzas estratégicas Madrid-Mexico Mc. Graw Hill, 1999.
- Bleeke, Joel. Collaboratin to compete: using strategic alliance and acquisitions in the global market place. New York, Wiley, 2000.
- Bain, David. Productividad. La solución a los problemas de la empresa. Mc. Graw Hill. México, 1999.
- Balaña Salvador, Agustín. Programa de desarrollo de la Subcontratación. ¿Hacerlo o comprarlo? ¿Fabricar o Subcontratar? ONUDI, Vol. 95-28701.
- Banamex. “Examen de la situación económica de México”. División de estudios económicos y sociales. Futura editores, México 2001.
- Bendor Samuel, Peter. “Redefining outsourcing: the value model” en [www.outsourcing-mgmt.com](http://www.outsourcing-mgmt.com). Texas 2000.
- Bendor Samuel, Peter “Outsourcing understanding process benchmarkin”, en [www.measurement.net](http://www.measurement.net) Everest, 2000.
- Bennett, Harrison, Kelly Maryellen. “Outsourcing and the Search for Flesibility”, in English and non-english work, Employment and Society, June 2000.
- Brian Quinn, Brian and Federick G.Hilmer. “Strategic outsourcing” en Sloan Management Review. Summer, 1994.
- Brown, Warre. Teoría de la organización y la administración. Limusa, México, 2000.
- Cachón Carolina. “Algo de historia del Outsourcing” en Computerworld. Marzo 1999.
- CAINTRA. Bolsa de subcontratación de procesos industriales y desarrollo de proveedores de CAINTRA”. [www.technet.mx/caintra/bolsa.html](http://www.technet.mx/caintra/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 1998.
- CANACINTRA. Seminario de “Subcontratación Industrial, integración de cadenas productivas”, México,
- CANACINTRA. Subcontratación de procesos industriales, estado actual y perspectivas en México, México, .

- CINTERMEX. "Proveedora externa de interfase con clientes". Noviembre-Diciembre 2000.
- Comercio Exterior. "Pequeñas y medianas industrias". México 1998, Vol. 43, Num 69.
- Computerworld. "Diez razones fundamentales para recurrir al outsourcing", Septiembre 1999.
- Computerworld "Eficiencia vs Eficacia", Suplemento especial,
- Computerworld "El escape del outsourcing" .
- Computerworld "El periódico de la tecnología de la informática", .
- Computerworld "La reingeniería de procesos y la tecnología de la información", México. Diciembre 1999.
- Computerworld "Logre un a jugada ganar-ganar". México, D. F. Noviembre 1999.
- Computerworld "¿Outsourcing un juego para perdedores?. Mayo 2001.
- Currid. Ch. Reengineering your organization, México, Prima, 2000.
- "CSC Signs outsourcing pact with leading Australian petroleum company", en [www.csc.com/about/news-stories/html](http://www.csc.com/about/news-stories/html).
- Datamation. "Culture outsourcing hurting? We'll help". .
- Datamation "Outsourcing go out on the limb together"..
- Davidow, William. "The virtual corporation" en Agil competitors and virtual organizations, USA 2000.
- Defense Issues. "improving the Combat Edge Trough outsourcing".
- Dertouzous, Michael. What will be: how the new world of information will change our life. USA, 2000.
- Dieck Asso, Clara "Autoreingeniería" en Cintermex. Septiembre-Octubre, 1999.
- Dobilas, Geoffrey. "Environmental regulation and international outsourcing policies of multinational firms", en Growth and change. Winter 1999.
- Drudis, Antonio. Planificación, organización y gestión de proyectos. Gestión 2000 S. A. Barcelona .
- EDS. "EDS y el Outsourcing" en [www.eds.com.mx](http://www.eds.com.mx)
- Electronic Business Buyer. "Purchasing Profile" July 1999.
- Elliott, Heidi. "Outsourcing; HP eyes outsourcing test as major business", en Electronic Business Buyer. November. Heidi Elliot, 2000.
- English and non-english. Informtion Tecnology for Organizational Change. New Jersey, 2000.
- Estrategia industrial. "Criterios de medición y control en la mediana empresa". México 1999.
- Espíndola, Carlos. Evaluación de proyectos a valor presente. Editores contables y administrativos, S. A. México, .
- Everest Redefining outsourcing: He value model en [www.everest.measurement.net](http://www.everest.measurement.net)
- Explore Outsourcing "System administration and computer support", en [www.capttech.com/products/outsourcing.html](http://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, .
- Fernández Joaquín. "Aeroméxico-EDS, socios en vuelo", en Expansión, Octubre 2001.
- Fernández García Paul. Metodología de la investigación. Trillas, México .
- Financial Time. A virtual reality (outsourcing) August, 2001.

- Fletcher, Cris. "Human Resources: a line on benefits", en Inc. Tech.
- Flores Fernando, "Alianzas de altura" en Boletín de Compañía Mexicana de Aviación, 2001.
- Flores Fernando y otros "Líneas aéreas en pleno vuelo", en Mundo Ejecutivo, Marzo 2001.
- Friederich Ebert Stiftung. "Reestructuración Industrial en Monterrey". Maria de los Angeles Poza. México,.
- Froylán de Jesús. "Estrategias para el cambio organizacional: una visión de la OCDE". Estrategia Industrial México.
- Fuller George. Guía de benchmarking empresarial. Prentice Hall, 2001.
- García de León, Verónica. "El nuevo vértigo empresarial", en Expansión, Diciembre 2001.
- García Torres, Arturo. Planeación estratégica y planeación tecnológica. México.
- Garza H. Carlos. "Outsourcing. ¿Obsoleto yo?", en Expansión Julio 2001.
- Garza H, Carlos. "Nafin: la magia del outsourcing", en Expansión Abril 2001.
- Geringer, John Michael. Joint Venture Partner Selection: strategies. For developed countries. New York, Ourum.
- Gimenez, Carlos. Costos para empresarios. Macchi, S. A., Argentina, 1999.
- Golff, Leslie. "Outsourced y feliz" en Computerworld, México, Mayo-Diciembre 2001.
- Guerra San Vicente, Hugo. La subcontratación de procesos industriales, opción dentro de la planeación estratégica. México 1999.
- Hernández Sampiere, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México, .
- Heinz, John. "Outsourcing and the search for flexibility" en Employment and Society.
- Hewlett Packard. "Outsourcing selectivo: el enfoque estratégico de los sistemas de información". México, .
- Hill Charles. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc. Graw-Hill, Colombia 2000.
- "Incentive Contract for the outsourcing" en [www.informs.org/conf/talks/wb31.3.html](http://www.informs.org/conf/talks/wb31.3.html)
- INEGI Clasificación mexicana de actividades y productos. Censos económicos, 1998.
- INEGI Imagen económica, Censos económicos 1998. Editorial SEDE, México, 1999.
- Journal of International Business Studies. Co-operative strategies between foreign firms in an overseas country.
- Kenneth, Albert. Manual de administración estratégica. Mc. Graw-Hill, México, 1999.
- Ketelhon, Wernwe. "Las dimensiones clave de la planeación estratégica", en Expansión, Agosto 1999.
- Leñero Otero, Luis. Sociocultura y población de México, realidad y perspectivas. México. Edicol.
- Llano Cifuentes, Carlos. El nuevo empresario en México. Fondo de Cultura Económica, México, .
- Llano Cifuentes, Carlos. "La empresa virtual" en expansión, Julio 2002.
- López A. Ricardo ¿"Outsourcing una palabra de moda o realmente una herramienta competitiva?" en Amecop. 2000.
- Madge, Robert. "Alianzas, adquisiciones y fusiones en la industria" en el Proveedor, México, 1999.

- Mc. Alluister, Chris. "Daring to outsource the financial functions", en Financial Executive, November-December, 2002.
- Mc Qullan, J "Doing business electronically". Business Communication Review, United Kindown, 1999.
- Méndez, José Silvestre. "Experiencias de asociacionismo en México" en formación empresarial Julio-Agosto, 2002.
- Méndez Morales, José. Fundamentos de economía. Mc. Graw-Hill. México 1999.
- Mondragón, Alejandro. "Subcontratación". Red, Mayor, 2001.
- Mundo Ejecutivo. "Consultoría, una revolución para el negocio". Suplemento especial. Marzo, 2000.
- NAFIN "América Latina ante el proceso de globalización económico". Mercado de Valores, Agosto, 2000.
- NAFIN "Financiamiento de la pequeña y mediana empresa". Mercado de Valores, Marzo 2000.
- NAFIN "México: Evolución de las principales variables económicas. Junio 2001.
- Newman, Víctor and Chaharbaghi, Kazem. "Strategic alliances in fast-moving markets" en Long Range Planning, December 1999.
- Ocampo, Gabriela. "El concepto de GCC de outsourcing en México". Soluciones Avanzadas.
- ONUDI, Balaña Salvador. Programa de desarrollo de la subcontratación. ¿Hacer o comprar?
- ONU. La modernización de las economías a través de la subcontratación. Nueva York, 2002
- Orozco, Juan Carlos. "La realidad del crecimiento" en Expansión, 2001
- Osgood, Robert. Las alianzas y el funcionamiento internacional. México, Pax, 20021.
- Pacheco, Andrés. "Outsourcing como herramienta de negocios" en Soluciones Avanzadas, Julio, 1999, pp 22-35.
- Parker, Dianne. "Tech outsourcing opportunities growing", en Property and Casualty. December 15, 2001, pp 22-35.
- Parkhe, Arvind. "Strategic alliance structuring". En Academy of Management Journal. Vol. 36 Num. 4 pp 794-829.
- Rivera, Laura. "Fortalecimiento de las alianzas". Quality-Tallar Technologies, en Computerworld, Junio 2-6, 1997.
- Ricciuti, Mike. "Outsourcing as a survival tactic", en Damation, April 15, 1999, pp 49-51.
- Rothery, Brian. Outsourcing, México, Limusa, 1996. Traducción de "The truth about outsourcing" colaboró en la traducción Fernando Roberto Pérez Vázquez.
- The Outsourcing Institute. "Getting Started with Outsourcing", en [www.outsourcing.com/geetstart/getstart.htm](http://www.outsourcing.com/geetstart/getstart.htm)
- The Outsourcing Institute. "Outsourcing leadership forum" en [www.outsourcing.com/library/9701fsum.html](http://www.outsourcing.com/library/9701fsum.html)
- The Outsourcing Institute. "Coopers and Lybrand L.L.P. "Outsourcing success depends upon sound evaluation, contracts". 1998.
- The Outsourcing Institute. "The Outsourcing Institute discusión forum help", en [www.outsourcing.com/discuss/faq.html](http://www.outsourcing.com/discuss/faq.html)
- The Outsourcing Institute. "The latest outsourcing information tools from the outsourcing Institute" [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)