

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

“60 Años de Excelencia en Educación Tecnológica”

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“OUTSOURCING”

PRESENTA:

Juan José Pacheco Tehuintle

PROFESOR:

Dr. Fernando Aguirre Y Hernandez

ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO.

18 OCTUBRE 2017

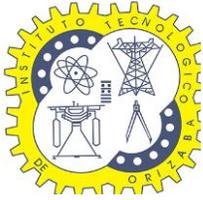


Avenida Oriente 9 Núm. 852, Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz, México
Teléfonos: (272) 7 24 40 96, (272) 7 24 40 16, (272) 7 24 45 79 Fax: (272) 7 25 17 28

e-mail: orizaba@itorizaba.edu.mx

www.itorizaba.edu.mx





MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA.



Artículo

Outsourcing

Juan José Pacheco Tehuintle.

Palabras clave:

Subcontratación,
tercerización, ahorro,
eficacia,
especialización.

RESUMEN

La presente investigación está avanzada con base en la definición desarrollada de outsourcing, por lo tanto se abordan temas de trascendencia para la organización pues la subcontratación es un tema que repercute a las diferentes economías, es una estrategia útil para el ahorro de recursos y canalización de esfuerzos, por ende, los contratantes y contratados deben brindarlo de manera irreprochable pues además es una forma de garantizar las interrelaciones de las empresas y nutrir el producto con sus conocimientos.

Key words:

Outsourcing,
outsourcing, savings,
efficiency,
specialization.

ABSTRACT

The present investigation is advanced based on the developed definition of outsourcing, therefore it deals with issues of importance for the organization since the subcontracting is an issue that has repercussions to the different economies, it is a useful strategy for the saving of resources and channeling of efforts, therefore, contractors and contractors must provide it in an irreproachable way as it is also a way to ensure the interrelations of companies and nourish the product with their knowledge.

Contenido.

Introducción	4
Generalidades	4
Tipos de outsourcing	6
Ventajas y desventajas.....	6
Factores críticos en la ejecución del proceso	7
Conclusión.....	11
Referencias	12

INTRODUCCIÓN

A medida que la organización empresarial crece, se ve inmersa en una serie de actividades distintas que demandan su atención, esta debe suplir las necesidades, metas y retos a través de la aplicación de estrategias adecuadas, las grandes empresas, medianas e incluso pequeñas en ocasiones requieren del cumplimiento de ciertas tareas especializadas que de ser desarrolladas dentro generarían inversiones elevadas, consumo de recursos, nuevo personal y demás factores que si se llegase a comparar la inversión de hacerlo versus buscar a un tercero que lo desempeñe, la ecuación es favorable para esta última opción pues el ahorro de tiempo y egresos se convierte también en un hecho benéfico en gran medida. El outsourcing, o también conocido como subcontratación, tercerización etc. consiste básicamente en lo descrito anteriormente, es decir, contratar a un tercero que brinde ciertos servicios necesarios para la organización de forma temporal a fin de que la empresa ahorre recursos de cualquier índole y al mismo tiempo resuelva sus necesidades específicas. .

La subcontratación se emplea en diversas áreas productivas y administrativas pero su mayor crecimiento se observa en la contratación de servicios tecnológicos, un mercado que actualmente supera los 31 billones de dólares a nivel mundial. En México existen cada vez más industrias que optan por entregar a un tercero la operación básica de administración de

personal y nóminas, los servicios de ingeniería de telecomunicaciones, el desarrollo y ejecución de proyectos de ingeniería, el mantenimiento general y especializado de la empresa etc., lo que significa que este ámbito está dentro de las preferencias y decisiones empresariales del país, por lo tanto es un sector que no está decreciendo.

En la siguiente información sobre dicho tema, se tomarán en cuenta aspectos generales de la estrategia, ventajas, desventajas, factores y diversas temáticas que enriquezcan la visión del outsourcing sobre sus posibles clientes.

“DESARROLLO DEL LOS TEMAS Y SUBTEMAS”

GENERALIDADES

Los antecedentes de la subcontratación datan desde la segunda guerra mundial, donde las industrias trataron de ser más independientes de sus proveedores para no encontrarse en desventaja, sin embargo, al esto, volverse poco rentable se evolucionó hacia la especialización de empresas que brindarían sus servicios a quienes las necesitaran debido al avance tecnológico que requería de constante inversión.

Al inicio de la década de los 70's, el empleo de la subcontratación comienza a ganar credibilidad, como una estrategia de negocios, enfocada a las áreas de información tecnológica en las empresas; pero el término outsourcing se implementó hasta 1980. En 1998, el outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil

millones de dólares, y de acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares. En los últimos años se ha dado un crecimiento vertiginoso en la subcontratación de servicios entre países desarrollados y países en desarrollo, lo que comúnmente se ha llamado off shore outsourcing.

Uno de los principales motores del crecimiento del off shore outsourcing es el ahorro, en costos directos productivos al utilizar mano de obra calificada, con salarios más bajos que los que se pagarían de ser contratada por las empresas directamente, como es el caso particular de la India, China o Rusia.

De acuerdo al origen de la palabra, outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "source" cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a algo que está fuera del origen, que se puede definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante.

El objetivo de dicho proceso busca encontrar una fuente externa que pueda funcionar en un área del negocio de manera más eficiente, obteniendo así más tiempo y recursos para centrarse en los aspectos clave de la gestión empresarial.

Algunas definiciones de esta estrategia son definidas por los siguientes autores;

Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. Schneider, B. 2004. Según Werther y Davis, (2000) los servicios de outsourcing son conocidos como servicios externos que una empresa requiere para completar funciones administrativas o de determinadas tareas técnicas que esta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces estas son por razones económicas. Mondy 2005, consideró al Outsourcing como el abastecimiento externo cuyo proceso consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo, impulsado por la necesidad de reducir costos ocasionados por ingresos escasos o presupuestos más limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes. Para Chase y Alilano, (2005) la subcontratación es la acción de mover algunas de las actividades internas y responsabilidades de decisión de la compañía a otros proveedores externos. La subcontratación implica más que los contratos comunes de compra y consulta, ya que no solo se transfieren las actividades sino también los recursos que permiten llevar a cabo dichas actividades, incluyendo personal,

instalaciones, equipo, tecnología y otros activos. Así mismo se transfieren las responsabilidades para tomar decisiones relativas a determinados elementos de las actividades.

Los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas son especialmente aptas. Para Alarcón, J, 2007. Implica la contratación y posterior delegación a largo plazo de uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado con el fin de conseguir una mayor efectividad, que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

TIPOS DE OUTSOURCING

La clasificación de los tipos de outsourcing se distingue por estar enfocada a cada una de las áreas en las que la empresa puede recibir apoyo;

- Outsourcing de sistemas financieros.
- Outsourcing de sistemas contables.
- Outsourcing de sistemas Informáticos.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.

- Outsourcing de actividades secundarias.

Modalidades de los tipos de outsourcing;

- Deslocalización: También conocido como Off-shoring, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.
- In-house: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- Off-site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.
- Co-sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.
- Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La implementación de esta estrategia implica también una serie de beneficios y percances que de ser analizados incluso podrían minimizarse;

Ventajas:

- Para la empresa es más sencillo enfocarse al cumplimiento de sus actividades principales.
- Los costos por invertir en planta o áreas involucradas se ven reducidos.
- La empresa responde con rapidez los cambios del entorno.
- Disminuye las debilidades y amenazas de la organización al resolver un inconveniente más.
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas, mismo que al ser ocupado por personal calificado, ahorra el trabajo de capacitación y contratación de nuevo personal de planta
- Constituye una ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización..
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

Desventajas:

La organización no se mantiene actualizada con las nuevas tendencias en tecnología por lo tanto disminuye sus oportunidades de innovación de procesos.

El prestador del servicio podría utilizar la información recabada para beneficiarse en un futuro.

Si no se costea correctamente, la subcontratación podría no ser rentable.

Disminución del tramo de control general de la empresa hacia sus proyectos.

Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas. Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves para la competencia. Aumento en la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos (la inversión en planta y equipo).

FACTORES CRÍTICOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

Claridad de objetivos

El cliente debe tener bien definidas las metas que se pretenden alcanzar con el outsourcing, éstas deben estar adecuadamente planteadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas. Expectativas realistas

Nivel de control

El análisis de cualquier actividad que se piense subcontratar debe comenzar por considerar las siguientes preguntas:
1. ¿Cuál es la probabilidad de obtener una ventaja competitiva en una actividad, considerando los costos de transacción?

2. Si una actividad fuese dada en outsourcing. ¿Cuál es la vulnerabilidad a la que se vería sujeta por fallas del mercado en el estrato al que pertenece?

3. ¿Qué puede hacer la organización para disminuir la vulnerabilidad por medio de compromisos estructurados con los proveedores de servicios, manteniendo un control apropiado pero con la flexibilidad necesaria en la relación cliente proveedor?

Si el margen competitivo y la vulnerabilidad son altos, la organización necesita un nivel elevado de control sobre el outsourcing que va a realizar y debe desarrollar habilidades estratégicas internas mediante contratos o compromisos de propiedad compartida de largo plazo, implícitos o explícitos.

Definición detallada de los servicios incluidos
En muchas ocasiones el proveedor tiende a ser vago sobre los servicios incluidos en el costo básico de una transacción de outsourcing.

Esta indefinición muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego aumentar el presupuesto ofrecido una vez firmado el contrato. Concluidas las operaciones el proveedor comienza la lista de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales. Para evitar esto, es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los

servicios incluidos dentro de la transacción de outsourcing. A mayor precisión, menores sorpresas a futuro.

Definición adecuada de niveles de servicio
Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreado con diversos indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias al retraso o la falla, antes de convertirse en problemas críticos.

Flexibilidad financiera
El éxito de cualquier transacción de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes. Toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a un posible cambio en el entorno económico que ocurra durante la ejecución del proyecto o trabajo y que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes.

Compromiso del proveedor
Una de las ventajas competitivas más fuerte del outsourcing, es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad

prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

Conformidad gerencial

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del outsourcing este requisito se acentúa aún más, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de ahí, el éxito de la transacción depende de la adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar a la relación el espíritu del contrato.

Flexibilidad tecnológica

La innovación tecnológica es frecuente en el mundo de la informática. Las transacciones de outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo, por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados, que garanticen que el outsourcing tecnológico reditúe beneficios reales al negocio.

Flexibilidad operativa

El resultado que se espera de una solución de outsourcing es el mejoramiento en la eficiencia de la operación subcontratada. La variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, hace importante el que la transacción original incorpore suficientes elementos que puedan ser utilizados posteriormente, para cambiar los términos operativos, incluyendo la definición de los servicios prestados sin necesidad de recurrir a renegociaciones el contrato.

LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO

La dinámica laboral existente en México se caracteriza por ser flexible y se constituye bajo la externalización de las relaciones de trabajo a través de la contratación de un tercero para

ejecutar algún proceso productivo dentro o fuera de la empresa contratante.

Dicho fundamento legal se encuentra en la Ley Federal del Trabajo. Este proyecto de oportunidad expansiva para las empresas contratantes ha generado aparentes y múltiples beneficios, por ejemplo, la posibilidad de reducir los gastos, contar con servicios de información rápida, controlar los gastos de operación, y una de las razones más importantes es disponer del personal altamente calificado y especializado, y así contar con capacidades específicas para la empresa.

El sector privado representado por la Cámara de la Industria de Transformación (canacintra), uno de los organismos empresariales de consulta integrado por los industriales de la República y su Comisión de Subcontratación, logra identificar las siguientes ventajas y desventajas de la subcontratación:

Oportunidades

-Fortalecer los procesos, la interdependencia y la complementariedad entre empresas.

-Sustituir importaciones.

-Permitir una mayor integración de las empresas de menor tamaño a los procesos de manufactura y ensamble de bienes.

-Alternativa idónea para seguir operando e iniciar su incursión en el mercado internacional, ya sea en forma directa o indirecta

-Mejoramiento de la calidad ; esta forma de oportunidad de negocio se encuentra como en otros países en expansión de la oferta de las labores, por ejemplo, sistemas financieros y

contables, mercadotecnia (por varios mecanismos como los call centers o telemarketing), diversos procesos y actividades relacionados con los recursos humanos y sistemas administrativos, vigilancia de la empresa, organización de eventos, transporte proceso de elaboración de nóminas, contabilidad en general y financiera, recursos humanos y reclutamiento, proceso de cuentas por cobrar y facturación, los denominados servicios tecnológicos, etcétera.

Desventajas

-La informalidad en los tiempos de entrega

- La mala calidad de los productos

-Dificultades de las empresas micro, pequeñas y medianas para incorporarse al sistema de subcontratación por:

a. Falta de conocimiento,

b. Baja calidad de los productos de los subcontratistas,

c. falta de financiamiento,

d. poca capacidad técnica,

e. Incumplimiento de plazos de entrega,

f. falta de una adecuada gestión empresarial.

-Incrementa los costos de producción. Se paga más al subcontratar, se tienen más costos.

El costo de oportunidad que logran las empresas que contratan este servicio en México oscilan y reportan una reducción del 40% y 50% de costos que implica un proceso productivo, o parte del mismo. Las áreas de la economía donde se observa mayor demanda de este esquema han sido principalmente: automotriz, energía, servicios públicos, salud,

manufactura, telecomunicaciones y entretenimiento. El concepto de outsourcing es variante entre cada intento por definirlo, entenderlo y aplicarlo. Outsourcing o subcontratación, en el marco jurídico laboral y de seguridad social no remitía a algún significado concreto. Quizá porque el termino se trata de un anglicismo empresarial vinculado más hacia los economistas, sociólogos, administradores, pero que jurídicamente es vago identificarlo. Se lee y escuchan los términos “tercerización”, “subcontratación”, “externalización”, “reubicación”, entre otros; los cuales no necesariamente son homogéneos en su contenido. Tercerización llama a la aparición de una figura en donde la relación era bilateral (vinculo o relación laboral), subcontratación se identifica más en el derecho civil en general; hace referencia a posibilidad de que algunas de las actividades queden “delegadas” o encargadas en manos de otra empresa. Con lo que toca a la externalización se remite a la idea de que las labores que se realizaban dentro de una empresa, bajo este término textualmente se entiende que salen de la empresa, sin embargo, cada vez se evidencia que no necesariamente existe la salida de las actividades sino solo la contratación del personal, lo cual comienza a hacer confuso el entendimiento. El problema fundamental, en cualquier tipo de contratación en donde el trabajo se reubica, externaliza o subcontrata, tiene que ver, en muchas ocasiones, con la falta de claridad sobre la manera en que quedan protegidos los derechos de los trabajadores, y frente a este caso la estructura

jurídica mexicana muestra actuales y vigentes actualizaciones que habrá que observar detenidamente.

CONCLUSIÓN

La subcontratación o outsourcing es una estrategia empresarial de gran impacto para la organización como se desarrolló en el presente tema, su importancia radica en la solución de problemas o necesidades específicas de la organización que puedan ser resueltas a través de un intermediario y sobre todo el beneficio económico de hacerlo. Intrínsecamente esto contribuye a la especialización de los terceristas y la no especialización de las empresas contratantes por obvias razones, sin embargo, no siempre se puede abarcar todo en la misma organización. Es trascendental realizar un análisis previo de la empresa para conocerla a detalle y saber si el hecho de utilizar esta herramienta generará beneficios reales y cómo se verán reflejados a través del tiempo. También es de vital importancia revisar las normas que linean estas prácticas en México, de forma específica o en el país donde se realice, ya que se pueden ver vulnerados los intereses de los trabajadores por una mala interpretación de la norma. El outsourcing ha trazado un parte aguas en la forma de hacer negocios en colaboración pues se paga por dichos servicios y se obtienen beneficios mutuos. Por lo tanto, la subcontratación es una herramienta de vital utilidad y adaptabilidad para los cambios del mercado.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar los recursos necesarios

para el desarrollo de este artículo, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por la asignación del tema y a la Ingeniera Monserrat Jiménez Hernández por sus valiosos aportes.

REFERENCIAS

- Bizquerra, R. (2008). Educación para la ciudadanía y la convivencia. España. Wolters Kluwer.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business Review, Vol. 1, Núm. 9.
- Hitt, M. (2006). Administración. México. Pearson Educación.
- Minolli, C. (2000). Empresas resilientes, algunas ideas para

construirlas. Documento en línea. Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf. Consulta: 13/10/2017.

- Pueyo, A. (2007). La personalidad. España. Editorial UOC.
- Sambrano, J. (2010). Resiliencia, transformación positiva de la adversidad. Venezuela. Editorial Alfa.
- Schneider, B. (2007). Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Colombia. Editorial Norma.