

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO
DE INGENIERA FINANCIERA

TEMA: “EL OUTSOURCING COMO MEDIO DE
OPTIMIZACION EN LA CADENA DE VALOR,
APLICADO AL SECTOR EMPRESARIAL DEL
ECUADOR”

AUTORA:
MARÍA LAURA ROCHE AGUIRRE

DIRECTOR: ING. SALOMÓN QUITO

QUITO – ECUADOR

2000 – 2001

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico a mi familia,

A mi esposo Rafael, mis padres Mario y Angélica, mi madre Laura; a mis hermanos María José, María Angélica, María Belén, Mario, Yamil Alfredo, Yamil Abraham; mis abuelitos Enrique y Gloria, Mario; a mis tíos Clara y Dieter, Julia y Arturo; mis primos Ana María y Edgar, Doménica, Stefanía y a mis amigos, gracias a todos por siempre estar a mi lado.

“Hay hombres que luchan un día y son buenos,
Hay otros que luchan un año y son mejores,
Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos.
Pero hay los que luchan toda la vida:
Esos son los imprescindibles.”

Bertolt Brecht

DECLARACIÓN

Yo, María Laura Roche Aguirre, portadora de la cédula de identidad No. 0910076967, de nacionalidad Ecuatoriana, declaro bajo juramento, que la Tesis presentada a continuación de título *“El Outsourcing como Medio de Optimización en la Cadena de Valor, aplicado al Sector Empresarial del Ecuador”*, es de mi propia autoría y en ningún caso es copia total o parcial de alguna otra tesis u obra del mismo tema. Siendo de mi entera responsabilidad todo la información vertida en la misma.

INDICE

	<u>Página</u>
Prefacio	1
Introducción	6

CAPITULO I EVOLUCIÓN DEL OUTSOURCING

1.1 Historia del Outsourcing	10
1.1.1 Tendencias del Outsourcing	13
1.2 Definición del Outsourcing	17
1.3 Características del Outsourcing	18
1.3.1 Relativas al Contrato entre las partes	18
1.3.2 Relativas a la Organización demandante del servicio	19
1.3.3 Relativas a la empresa de Outsourcing	19
1.4 Objetivos del Outsourcing	20
1.5 Aplicaciones del Outsourcing	30
1.5.1 Qué es Outsourcing Estratégico?	34
1.5.2 Aplicaciones Típicas en el Ámbito Mundial	38

CAPITULO II

EL PROCESO DEL OUTSOURCING

2.1 El contrato de Outsourcing	41
2.1.1 Ocho consideraciones al estructurar un contrato	43
2.1.2 Modelos para Fijación de Precios en los contratos de Outsourcing	47
2.1.2.1 Estructuras de Fijación de Precios de los contratos de Outsourcing	51
2.1.2.1.1 Fijación del Precio basado en la actividad Activity Based Pricing	53
2.1.2.1.2 Fijación del Precio sobre la base de un índice Indexed Pricing	55
2.1.2.1.3 Fijación del Precio basado en el rendimiento Performance Based Pricing	56
2.1.2.1.4 Fijación del Precio basado en los riesgos compartidos y las recompensas Shared Risk & Rewards	57
2.1.2.1.5 Fijación del Precio basado en el valor del accionista Shareholder Value Based Pricing	58
2.3 Metodología para establecer un proceso de Outsourcing	59
2.3.1 Los siete pasos para realizar un Outsourcing Exitoso	61

2.4 Reingeniería u Outsourcing?	65
2.4.1 La Estrategia del Outsourcing y reingeniería	68
2.5 Implementar el Outsourcing	69
2.5.1 Pasos para implementar el Outsourcing	70
2.5.1.1 Fase 0 Inicio	71
2.5.1.2 Fase 1 Evaluación	71
2.5.1.3 Fase 2 Planeación detallada	72
2.5.1.4 Fase 3 Contratación	73
2.5.1.5 Fase 4 Transición del nuevo servicio	73
2.5.1.6 Fase 5 Administración y Revisión	74
2.6 Verificación de los pasos del proyecto	75
2.7 Normas legales vigentes en el ámbito mundial y en el Ecuador	78
2.7.1 Qué son las ISO 9000, ANSI/ ASOC Q 90 y CEN/CENELEC EN 29000?	79
2.7.2 Qué tipo de información contiene cada norma ISO 9000?	80
2.8 Sociedades con éxito	83
2.8.1 Funciones candidatas al Outsourcing	83
2.8.2 La transición	87
2.8.2.1 El manejo de la gente	87
2.8.3 Conclusión	93

CAPITULO III

ASPECTOS TÉCNICOS EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE OUTSOURCING

3.1 Breve Introducción	94
3.2 Análisis de las necesidades del comprador	97
3.3 Factores para lograr el éxito	100
3.4 Conveniencia del servicio para el comprador	101
3.5 Factores relevantes en el proceso de contratación	104
3.4.1 Transferencia de Activos o Recursos	107
3.5.1 Conclusión	110
3.6 Como seleccionar el Outsourced indicado	110
3.6.1 Seleccionando un proveedor de servicios de Outsourcing	111
3.6.2 Guía para seleccionar al proveedor	114
3.6.2.1 Utilizando una Hoja del Perfil de Calificación	121
3.7 Satisfacción del cliente que contrato el Outsourcing	122
3.8 Diseño del pliego de prescripciones técnicas particulares	124
3.8.1 Cláusulas tipo aplicables	127
3.9 Cuestionario técnico de normalización y valoración de ofertas de servicios de Outsourcing	128
3.9.1 Ejemplo de un cuestionario técnico de Outsourcing	129
3.9.1. Cuestionario Técnico Desarrollado	130

CAPITULO IV

BENEFICIOS Y RIESGOS DEL OUTSOURCING EN LA CADENA DE VALOR

4.1 Breve Introducción	137
4.2 La cadena de valor	138
4.2.1 Qué es la Cadena de Valor?	138
4.2.2 El análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial	139
4.2.3 El diagnósticos de las capacidades competitivas	142
4.2.4 Utilización de la Cadena de Valor	143
4.3 Ejecución del análisis financiero para el Outsourcing	145
4.4 Beneficios del proceso	155
4.4.1 Administración	156
4.4.2 Costos	159
4.4.3 Activos	161
4.4.4 Rédito	163
4.4.5 Conclusiones	167
4.5 Riesgos del Outsourcing	168
4.5.1 Análisis formal del riesgo	173
4.5.1.1 Riesgos latentes al subcontratar	176
4.5.2 Pruebas de Verificación y control	177
4.5.2.1 Consideraciones finales antes de decidirse a subcontratar	178

4.6 Qué puede subcontratarse?	179
4.6.1 Comparación de Ventajas	179
4.7 Qué no debe subcontratarse?	181
4.7.1 Comparación de desventajas	182
4.8 Comparación de problemas contractuales	184
4.9 Comparación de la transición	186
4.10 Comparación de los puntos del mando	187
4.11 Comparación de las dimensiones de la actuación	189
4.12 Comparación de problemas de dirección	191
4.13 Comparación de problemas de servicio al cliente	193
4.14 Comparación de problemas de la terminación	194

CAPITULO V

ANÁLISIS GLOBAL: EL FUTURO DEL OUTSOURCING

5.1 Breve Introducción	196
5.2 La penetración en el mercado global	202
5.3 La penetración de mercado entre las compañías con problemas financieros	204
5.4 La penetración del mercado por la función	204
5.5 La penetración del mercado por el área geográfica	205
5.6 Los cambios en la competencia	206
5.7 Los cambios en el precio	209
5.8 Los cambios en las condiciones del contrato	210
5.9 Las alianzas de proveedores	212
5.10 Las alianzas entre empresas de Venture Capital y de proveedores	214
5.11 Las alianzas entre compañías y proveedores	215
5.12 Outsourcing de departamentos In House	217
5.13 Control sobre los proveedores por parte de las Organizaciones	218
5.14 Aumento en la intervención gubernamental	220
5.15 El impacto de Outsourcing en la economía nacional	221
5.16 Conclusiones y Recomendaciones Finales	223

CAPITULO VI
CASO PRACTICO
CASO DE OUTSOURCING DE SERVICIOS DE
TRANSPORTE DE CARGA AEREA
INTERNACIONAL

Cliente: Courier Internacional
Proveedor: Operador de Aviación Nacional

6.1 Antecedentes	228
6.1.1 Datos relevantes del Proveedor del Servicio	228
6.1.2 Datos relevantes de los Aeropuertos Ecuatorianos	230
6.1.3 Datos relevantes de la Ruta del Contrato	231
6.1.4 Contrato	228
6.1.4.1 Datos relevantes del Borrador del contrato	232
6.2 Esquema de Operación	237
6.3 Inversiones	238
6.3.1 Activos Fijos	239
6.3.2 Entrenamiento y Capacitación	239
6.3.3 Manuales de las Aeronaves y Suscripciones	241
6.3.4 Admisión Temporal de las Aeronaves	242
6.3.5 Trámites Legales en la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador DAC	244
6.3.6 Stock requerido de repuestos y lubricantes inicial	244
6.3.7 Traslado de las Aeronaves	245
6.3.8 Capital de Trabajo requerido para la Operación	246
6.4 Financiamiento	246
6.5 Presupuesto de Ingresos y Gastos	247
6.6 Proyección del Estado de Resultados para el proyecto en un Horizonte de 5 años de operación	259
6.7 Análisis de Viabilidad del contrato	259
6.8 Conclusiones del Caso Práctico presentado	261

Anexo 1

Fotografía de la Aeronave Beechcraft 1900C	264
--	-----

Anexo 2

Compendio del Plan de vuelo de la ruta del contrato	265
---	-----

Anexo 3

Cronograma de Trabajo para el presente Contrato de Outsourcing	266
--	-----

Indice de Cuadros

Cuadro 1.1 Procesos y funciones	32
Cuadro 1.2 Resultados de la investigación sobre los CEO por Chief Executive Magazine y Andersen Consulting	35
Cuadro 1.3 Resultados de la investigación realizada por Peat Marwick "Companies Incresingly for competitive advantage"	36
Cuadro 1.4 Outsourcing Operativo	37
Cuadro 1.5 Outsourcing Estratégico	38
Cuadro 2.1 Ejemplos de Contratos	51
Cuadro 2.2 Cuadro Comparativo de Normas ISO 9000	82
Cuadro 3.1 Paradigma de la Toma de Desiciones	96
Cuadro 3.2 Descripción de Condiciones Estrictas y Blandas	113
Cuadro 3.3 Las Mejores prácticas para seleccionar los proveedores correctos	114
Cuadro 3.4 Determinantes dominantes de la Satisfacción del cliente del Outsourcing	124

Cuadro 4.1 Cuál es el EVA?	149
Cuadro 4.2 Comparación de ventajas por función de la empresa	180
Cuadro 4.3 Comparación de desventajas por función de la empresa	183
Cuadro 4.4 Comparación de los problemas contractuales por función de la empresa	185
Cuadro 4.5 Comparación de la transición por función de la empresa	186
Cuadro 4.6 Comparación de Puntos de Mando por función de la empresa	188
Cuadro 4.7 Comparación de las dimensiones de actuación por función de la empresa	190
Cuadro 4.8 Comparación de los problemas de dirección por función de la empresa	192
Cuadro 4.8 Comparación de los problemas de servicio al cliente por función de la empresa	193
Cuadro 4.9 Comparación de los problemas de terminación por función de la empresa	195
Cuadro 6.1 Conclusión de resultados para la elaboración de la propuesta del servicio de Outsourcing	263

PREFACIO

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales. El Outsourcing, Subcontratación o Tercerización de servicios, es una práctica que se lleva cabo desde hace muchos años, pero muy poco se ha hablado de esta en el Ecuador. Recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado nacional, 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 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. Las empresas han empezado a descubrir los beneficios del outsourcing o subcontratación de servicios que no constituyen el núcleo de su actividad.

¿De qué forma la implementación de una cultura de Outsourcing en nuestro país podría traer beneficios para las empresas ecuatorianas? Cuando me planteé el tema de mi tesis, simplifique los problemas que quería abordar a lo largo del progreso de la misma. A continuación los puntualizo:

- Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos?
- Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura?
- 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?
- Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual?

No hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia. Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing en el mundo está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

En el Ecuador las organizaciones han sido beneficiarias de un gran proteccionismo, lo cual llevó a que se asumieran procesos que no cumplieran con el propósito de la empresa. Esta idiosincrasia se refleja en su actitud frente a la tendencia de globalización de los negocios y mercados, cuando observamos que basan sus decisiones exclusivamente en la influencia que tienen en el costo para la empresa, sin ver otros aspectos que actualmente se necesitan para ser una Organización reconocida en el mundo de los negocios nacional y principalmente mundial.

El mensaje claro, es que el outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología. Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en

sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes. Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

La hipótesis que quiero demostrar a través de mi tesis, es la siguiente:

Hipótesis General:

“La implantación de una cultura de Outsourcing en el Ecuador intentaría aprovechar la economía de escala producida por la especialización funcional de las tareas que subcontratemos, lo cual llevaría a las empresas ecuatorianas a concentrarse en la propia actividad de la organización”

Dentro del proceso de justificación, teórico y práctico, también podremos estimar las siguientes Hipótesis específicas, intrínsecas en el planteamiento de la hipótesis general:

Hipótesis Específicas:

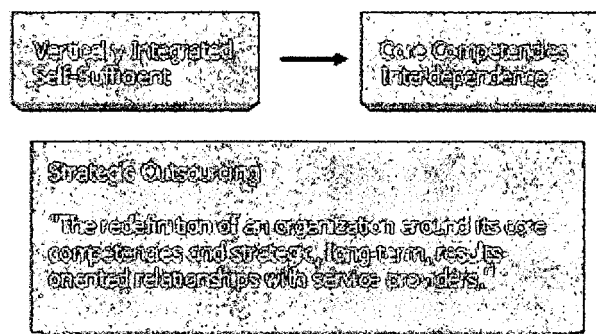
- "La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización".
- "Si bien el precio unitario de esta subcontratación es superior al que antes teníamos con el personal propio, el coste de la función es menor por la utilización de menos unidades con relación al total, además de que el ratio calidad / precio aparece en estos casos mas elevado".
- "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 informático propio".
- "Transforma a escala contable los conceptos de costes fijos en costes variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costes de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura".

Con la presente investigación quiero "Definir que las empresas con una cultura de Outsourcing conquistan competitividad y eficiencia", como mi propósito principal; además de comprobar que el Outsourcing puede mejora el enfoque de las empresas, lograr una reducción de los costos y optimizar la administración de los recursos de las empresas.

INTRODUCCION

El outsourcing no es nada menos que una redefinición básica de la Organización alrededor de las capacidades de la base, y de lazos exteriores a largo plazo. El lograr centrarnos en las capacidades de la base y elegir los lazos externos, puede generara la empresa un valor agregado mayor hasta el último de nuestros clientes, y obtener una mejor productividad.

Outsourcing



Copyright © 1999 Michael F. Corbett & Associates, Ltd. All Rights Reserved.

Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.

Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

El outsourcing se aplica a cada faceta de la corporación de hoy y a todos los niveles. Es una herramienta de gerencia central para el reajuste fundamental de los negocios de América. Muchos creen que el outsourcing debe ser acogido por organizaciones, para poder competir con éxito en la actual economía global. Es una revisión, de lo qué una organización es y debe ser, para entregar todas sus promesas a los clientes. Una comprensión de la importancia de la mega tendencia del outsourcing en los Estados Unidos, comienza con un re examen de la opinión tradicional de los Estados Unidos. " Una compañía, " que se arraiga en el modelo de la revolución post-industrial- definido por los gigantes tales como General Motors y DuPont en los años 20 y el '30s.

Siguiendo este modelo, se concibe a una compañía generalmente como una organización grande, con una integración vertical, autosuficiente -- es decir, como organización que posea y maneje directamente la mayoría, sino todos, sus recursos requeridos. Bajo este modelo, el éxito del negocio fue considerado tradicionalmente como sinónimo de poseer, y directamente controlar los factores de la producción. Transcurridos los años, como organizaciones llegaron a ser más complejas, sus recursos fueron especializados y ordenados más a fondo hacia los varios aspectos de las operaciones de la compañía -- diseño de producto, ingeniería, fabricación, recursos humanos, tecnología de información, distribución, y ventas, apenas para nombrar algunos.

Desde un punto de vista estratégico, el outsourcing desafía fundamentalmente a los ejecutivos a reflexionar sobre esta noción de la firma verticalmente integrada tradicional, en favor de una organización mucho más flexible. Los factores de la producción han llevado al fundamento de las capacidades intelectuales de la firma, que sujetan los factores de la producción. La realidad de la firma verticalmente integrada tradicional de los EE.UU. no es la única, ni necesariamente la mejor, manera de crear valor -- especialmente en la economía global competitiva y altamente volátil de hoy en día. Casi cualquier organización puede acceder a los recursos y a los factores de la producción. ¿Qué distingue a compañías de hoy?, Su capital intelectual, su conocimiento, su maestría, y su capacidad de apalancarse en las capacidades de otras.

Consecuentemente, el outsourcing ha sido adoptado por las firmas a través del espectro corporativo así como por gobiernos, en todos los niveles. No hay organización demasiado grande o demasiado pequeña para pensar en realizar un outsourcing. Las organizaciones insignes,

tales como las de la lista de FORTUNE 500® de las corporaciones más grandes de América, están adoptando outsourcing como una piedra angular de sus esfuerzos de afilar el foco de mercado, se capitalizan en oportunidades globales, y energizan operaciones. Al mismo tiempo, las compañías más pequeñas que se amplían rápidamente, están utilizando outsourcing como manera de corresponder con las capacidades de una firma grande sin el costo y el retardo directo de adquirir y manejar cada nuevo recurso necesitado.

Todos los elementos del outsourcing combinados son los que lo hacen una práctica de gerencia única. Los abastecedores del outsourcing se convierten en socios. El valor que crean se basa en ser un socio a largo plazo que entiende el negocio, puede cumplir con los requisitos de los lazos, y prevé cómo pueden mejorar las firmas su servicio al cliente. La redefinición de la organización del exterior hacia adentro continúa ganando ímpetu. Ofrece el enorme potencial para alcanzar niveles sin precedentes en el funcionamiento del negocio y de la riqueza del accionista. Entender estos cambios, enjaezar su potencia, y la aplicación de ellos a la organización que usted conduce es la jornada apremiante a la que se enfrentan los administradores y ejecutivos de la nueva economía.

Por todo el mundo, el uso de las firmas especializadas externas para todo el trabajo básico de custodia de hospitales en Italia, a las partes más sofisticadas de los procesos del negocio de una batería en Australia, se está activando. Los estudios realizados encuentran tarifas de crecimiento en el gasto del outsourcing anuales alrededor de 25-30%. El fondo es que las organizaciones en los EE.UU. y alrededor del mundo se están redefiniendo cada vez más con el outsourcing. Esta transformación de negocios de vertical a virtual es profunda, afecta al

éxito y las expectativas futuras puestas en cada uno de los ejecutivos. El outsourcing se ha convertido en el modelo de hecho para la organización moderna de hoy. Para los ejecutivos la pregunta verdadera no es que sí outsource!! , Sino cómo podemos de la mejor forma posible asegurar éxito en este nuevo mundo de outsourced? ...

Los ejecutivos analizan constantemente como concentrar sus recursos internos limitados. Y, donde se pueden los lazos externos utilizar de mejor forma posible, para crear el valor único para los clientes y la ventaja competitiva para la firma. Todo esto presagia una realineación en cómo pensamos y cómo manejamos. Cada ejecutivo y encargado, necesita las nuevas habilidades para este mundo cada vez más virtual para los negocios exitosos.

CAPITULO I

EVOLUCION DEL OUTSOURCING

1.1 HISTORIA DEL OUTSOURCING

El término Outsourcing fue inventado por los comercializadores de sistemas informáticos en los años 80. Se utilizaba para describir la tendencia creciente de muchas compañías a transferir el manejo de sus sistemas informáticos a proveedores. Estos servicios comenzaron a ser noticia a fines de la segunda guerra mundial, cuando el gobierno federal de los Estados Unidos, utilizo la Gestión de Instalaciones (Facilities Management) de un proveedor externo.

El Outsourcing es conceptualmente similar a una subcontratación, alianza estratégica y un Joint Venturing, pero que data de cientos de años atrás. Ha sido una práctica común:

- ❑ Por los granjeros, que contrataban grupos de trabajadores inmigrantes como complemento del grupo que trabajaba a en las tareas más duras.
- ❑ Por las compañías de construcción, que subcontratan elementos para realizar el subsistema de construcción (eléctrico, plomería, por ejemplo)
- ❑ Por el gobierno, que realiza contratos para producción de equipos militares con contratistas especializados, en forma de alianza estratégica, y estos contratistas a su vez subcontratan a los componentes.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como México, cuando se registro la crisis económica de 1995 constituyó la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudó en este sentido, pues no había otra forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.

En los años recientes, podemos apreciar como algunas funciones de toda la industria están siendo activadas a través del outsourced, incluidas las siguientes:

- ❑ Roles de Pago
- ❑ Administración de Pensiones
- ❑ Sistemas de Información y tecnológicos
- ❑ Telecomunicaciones
- ❑ Procesamiento de Documentos (copias, correo, etc.)
- ❑ Contabilidad
- ❑ Impuestos
- ❑ Auditoria interna
- ❑ Manejo y distribución de Niveles de inventario de Materiales / Suministros
- ❑ Servicios de Comida
- ❑ Servicios de Abastecimiento
- ❑ Servicios Administrativos

Outsourcing para todo el proceso no prevalece. Recientemente la logística (embalaje y transporte) está comenzando a ser parte del outsource. Las compañías de Transporte Pesado, están realizando un marketing agresivo de sus servicios de logística y asumen responsabilidad por muchos de los procesos de logística interna, como a los conductores, camiones, y puertos de carga.

1.1.1 Tendencias del Outsourcing

En el libro titulado "The Age of Unreason, escrito por un profesor y consultor de la escuela de negocios de Londres, predice "less than half of the workforce in the industrialized world will in proper full-time jobs in organization by the beginning of the twenty-first century". La tradicional fuerza de trabajo de personal a tiempo completo está cambiando. Treinta o cuarenta años atrás, una persona estaba bien si dedicaba su carrera profesional a uno o dos firmas. En la actualidad, las personas fácilmente, trabajan para cinco o diez firmas. Las mujeres se encuentran totalmente dentro de la nueva fuerza laboral y han ayudado a que el sector económico de los servicios se encuentre en expansión. Las Organizaciones se encuentran en un proceso de "disminución de tamaño", quedándose totalmente sin gerentes medios. Las computadoras ahora ayudan a muchas personas a trabajar efectivamente desde su hogar. Imagínense la flexibilidad que se está creando a través de la tecnología de video conferencia!

Que cambios tuvieron que ocurrir para que el Outsourcing fuera acogido como una herramienta de reestructuración importante?. A continuación detallo algunos de ellos:

- ❑ Organizaciones de gran tamaño no eran grandes en ventajas competitivas.
- ❑ Pequeñas organizaciones ágiles podían introducirse al nicho de mercado de sus competidores y cambiar la estructura de costos y la industria de la noche a la mañana
- ❑ Presiones competitivas son más severas en una economía globalizada.

- ❑ El ciclo de vida de los Productos y Servicios tuvieron una reducción dramática, y base de tiempo de la competencia demanda una respuesta rápida.
- ❑ El piso de la línea de performance o rendimiento, crecimiento y tamaño no son grandes estimadores de las ganancias futuras.
- ❑ Significativas mejoras en el rendimiento operativo y financiero son críticas para el éxito, y una larga supervivencia.
- ❑ Proveedores especializados en tecnología son razonablemente muchos, y emplearlos internamente es innecesario ya que se tiene disponibilidad.
- ❑ Tecnología de punta y el conocimiento son reconocidos ahora como armas competitivas pero son costosas de adquirir, y resultados exitosos son muchas veces ilusorios cuando se las implementa internamente.

Históricamente, el outsourcing fue utilizado por organizaciones que consiguieron rendimientos, quizá por su incompetencia, carencia de capacidades, presiones financieras, o fracaso tecnológico. Ahora el Outsourcing es utilizado para reestructurar las organizaciones que son muy exitosas. Estas organizaciones reconocen que el núcleo de la competencia y el servicio al consumidor son necesidades críticas que no pueden ser divididas de la atención principal de los directivos y administradores.

Cualquier distracción de estos focos puede ser considerada para un outsourcing. En el pasado, el outsourcing más significativo envolvía la manufactura de componentes o partes y sistemas informáticos.

Però hoy en día los cambios rápidos de tecnología para las funciones administrativas (contabilidad, impuestos, y administración de

pensiones) que requieren una inversión sustancial en sistemas, soporte y experiencia, son más y más factibles de realizar un outsource. Las organizaciones son renuentes a invertir en adquirir y mantener tecnología de punta y técnicos especializados internamente, pero ahora saben que pueden tenerlo de igual forma pero externamente, y así pueden desarrollarse con otras inversiones y riesgos.

La tendencia en las grandes organizaciones es a realizar un outsource de todo el proceso. Esta voluntad no se encuentra con una relación estratégica y la transferencia de decisiones significativas. Los proveedores tienen gran voluntad, operaciones sofisticadas otorgando valor agregado a sus servicios a un nivel incomprensible incluso hace quince años. El outsourcing comienza con procesos alejados del núcleo y después puede moverse hacia él.

Es improbable que el proceso operativo o las posiciones administrativas quieran ser objeto de un outsourcing. Otra tendencia, que incluye grandes compañías diversificadas, es a realizar un outsource de sus funciones globales y procesos con grandes proveedores que poseen fuerte presencia y experiencia en el ámbito global. Por ejemplo, la función de auditoría central para las compañías en Estados Unidos que buscan presencia global, pueden utilizar el servicio que le ofrecen las grandes firmas Auditoras que operan a través de todo el mundo.

Para empresas pequeñas y medianas, realizar un outsourcing para una actividad individual es crecimiento. Cuando comienzan sus operaciones, por un corto periodo pueden rentar a personal para ciertos puestos, ya que pueden no necesitar personal a tiempo completo, ni permanente, por ejemplo. Esto puede incluir posiciones de nivel alto como CFO, CIO, CMO, etc., y niveles medios, como administradores

de proyectos, programadores, y analistas de adquisiciones / fusiones. El outsourcing para estas posiciones no se realiza a través de grandes proveedores, pero un pequeño proveedor de una a diez personas. Estas empresas son muy capaces, ya que podremos encontrar trabajando aquí a muchos de los gerentes de los niveles medios que las grandes organizaciones dejaron a un lado en el proceso de “disminución de tamaño”.

Una predicción a largo plazo que involucra a las organizaciones, es ver la necesidad de anticipar el futuro del núcleo donde compiten que podría debilitarlos o dejarlos sin existir. Mientras estas áreas no son objetos de outsourcing en estos momentos, tales organizaciones pueden querer comenzar el outsource en la siguiente década con proveedores superiores. Esto puede sonar a herejía, pero es necesario de acuerdo al orden de la curva de aprendizaje, el construir y definir claramente nuestro núcleo competitivo, después con el tiempo, el buscar los recursos internamente, puede ser una tarea pesada por así decirlo.

Esto no difiere mucho del camino que han seguido las compañías Japonesas, que han construido su núcleo competitivo durante décadas después de la segunda guerra mundial, formando Joint Ventures (pariente del outsourcing) y acuerdos significativos con compañías superiores.

1.2 DEFINICION DE OUTSOURCING

Se podría definir como "outsource" una fuente de bienes o servicios exterior a la compañía, que opera como una extensión de la misma pero con administración y manejo totalmente independientes.

"Outsourcing" entonces es la acción de acudir a un recurso externo para encargarle una función que se está realizando dentro de una empresa, o llenar una necesidad que anteriormente se suplía asignando internamente las correspondientes funciones. Esto hace relación a las actividades o funciones no centrales de la empresa.

Vale la pena destacar dos de los elementos de la anterior definición, que son la fuente principal de la poderosa sinergia que se crea entre las dos empresas:

"Que opera como una extensión de la misma", es decir, participa y contribuye efectivamente al logro de la visión de la empresa encargándose con solvencia de actividades no centrales, pudiendo llegar, en la etapa de madurez de las relaciones, a constituirse en un verdadero socio.

"Con administración y manejo totalmente independientes", característica que define exactamente la responsabilidad y permite a la empresa concentrarse en sus propósitos centrales.

El Outsourcing se relaciona tanto en las empresas manufactureras como de servicio y responde en el primer caso a la pregunta "fabricar o comprar" y en el segundo "lo hacemos o lo compramos".

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL OUTSOURCING

El *outsourcing* tiene las siguientes características:

1.3.1 Relativas al contrato entre las partes

Su **elaboración es compleja**, puesto que debe 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 5 ó 7 años, siendo habitual un período 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 preaviso en caso de **reversión** del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de **transferencia de personal** (para el caso de que existan). 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 medios con los que lo da. Mientras que un contrato de *outsourcing* se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

1.3.2 Relativas a la organización demandante del servicio (la Administración, en este caso)

- 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 informático propio.
- Transforma en el ámbito contable los conceptos de costes fijos en costes variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costes de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

1.3.3 Relativas a la empresa de outsourcing

- Adquiere un **compromiso** muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se 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.

1.4 OBJETIVOS DEL OUTSOURCING

Las estrategias orientadas a la subcontratación u outsourcing van adquiriendo mayor fuerza en el management empresarial. Los procesos de outsourcing se sustentan en el traslado de la gestión de procesos o funciones que inicialmente se hacían en el seno de la empresa hacia un proveedor externo, es decir, que se produce una exteriorización del mismo.

La adaptación a un entorno más competitivo comporta la necesidad de mayor flexibilidad en la gestión para hacerse a los cambios, cada vez más acelerados, que se producen por innovación tecnológica, (especialmente en la Tecnologías de Información), la mayor globalización económica, la desregulación de los mercados, y una mayor segmentación de la demanda, entre otros. Esta mayor flexibilidad proviene, en parte, de la subcontratación, a la vez, que la gestión empresarial de la empresa cliente se concentra en las competencias nucleares, entendidas de forma dinámica, que son las que buscan las actividades de mayor valor, y que potencian su posicionamiento en el mercado, y por lo tanto la obtención de ventajas comparativas, a la vez, que se subcontrata con empresas proveedoras que gozan de ventajas comparativas en esas funciones o procesos productivos objeto de subcontratación.

Los objetivos que se pueden alcanzar con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- El cliente de un servicio de outsourcing puede dejar de lado tareas que no son la esencia de su negocio (*core business*) y de esta manera ser más productivo (*relación costo / beneficio*).

- Las empresas consideren que el proveedor del servicio de outsourcing posee la experiencia necesaria para realizar el trabajo asignado en una mejor forma y con mayor eficiencia que el cliente que se apoyo en la tercerización de un área de su negocio.
- Facilitar el control de costos y permitir a las organizaciones que contraten outsourcing, tener costos exactos por procesos lo cual le permite saber con exactitud si conviene o no mantenerlos.
- Hacer factible y posible el crecimiento de los negocios cuando se ha tercerizado los procesos, puesto que se pueden hacer recomendaciones sobre cambios que generen mayor productividad.
- Permitir flexibilidad a las organizaciones en el manejo laboral y remunerativo de las áreas que no son el giro del negocio, lo que permite centrarse en el personal estratégico en el largo plazo.

Cada uno de los siguientes motivos que voy a enumerar, son los objetivos que buscamos al realizar un outsourcing, los cuales merecen una corta discusión y dentro de las posibilidades, un ejemplo:

a. Adquirir nuevas facultades

Una organización puede encontrarse con (in-house) un grupo de facultades inadecuadas para ciertas funciones. Esto puede resultar en mínimas mejoras para la función en un futuro. Una empresa puede

superar este problema transfiriendo lo que está de más a un proveedor, especializado en estas funciones quien por consiguiente posee una competitividad elevada en su administración, utilizando un equipo de trabajo con la experiencia y el entrenamiento de acuerdo a los procedimientos actuales, y ventajas tecnológicas. Esta razón es frecuentemente el soporte para el outsourcing de las funciones que requieren altos niveles de facultades, como son la ingeniería y los servicios computacionales.

b. Adquirir mejor gestión administrativa

Una organización que encuentre que sus funciones no tienen el rendimiento esperado, no causadas por los miembros de la organización, sino por una pobre gestión de la misma. Al realizar un outsourcing de esta función puede acceder a una mejor gestión administrativa. Esta opción es viable para cualquier área funcional; esto es un pensamiento común en las áreas que requieren altos niveles de experiencia, como la ingeniería.

c. Focalización en la Estrategia

Los directores y administradores de las organizaciones gastan mucho tiempo de su día a día en entregar los detalles de las operaciones de las áreas funcionales -el aspecto táctico del trabajo. Pero con el outsourcing de la función puede mantenerse dentro del núcleo del equipo administrativo; la empresa puede entregar la parte táctica de cada trabajo administrativo al proveedor, que permite al equipo de gestión administrativa dirigir más su tiempo a la estrategia relativa a cuestiones de posicionamiento de mercado, desarrollo de nuevos productos, adquisiciones, y temas de financiamiento de largo plazo.

d. Focalización en las funciones primordiales

Las organizaciones tienen un pequeño número de funciones que son la clave para la supervivencia. Esto hace que toda su energía se focalice en estas funciones y distribuyan las demás funciones entre un grupo de proveedores capaces del rendimiento que espera la administración de la compañía, que no quiere ser perturbada por cualquier detalle asociado con el desenvolvimiento normal de las funciones. Por ejemplo, una empresa quiere reducir sus costos de producción, de acuerdo a los de la industria, para mantener una ventaja amplia frente a sus competidores con relación al precio, para garantizar una larga permanencia en el mercado. Los administradores y directivos tienen que focalizarse en la función de producción, y el outsource en todo lo demás.

e. Evitar mayores inversiones

Una organización puede encontrar que una función no está siendo eficiente como podría ser, limitada por la carencia de inversión. La compañía podría mantener esta función dentro de ella (in-house), y podría eventualmente realizar una mayor inversión en esta función en el orden de modernizarla. Pero el Outsourcing de la función, le permitiría a la empresa no hacer esta inversión. Por ejemplo, una empresa que es dueña de una flota de transportación envejecida u obsoleta, puede vender esta flota al proveedor, quien le hace una ampliación de la flota como parte del servicio.

f. Promover una situación de crecimiento acelerado

Una organización adquiere rápidamente un segmento del mercado, el equipo administrativo se siente limitado por la infraestructura de la compañía, que no abastece para el incremento del volumen del negocio. En esta situación, el equipo administrativo necesita desesperadamente una ayuda adicional para hacer caminar a la compañía. Un proveedor puede ayudar al equipo en tomar las funciones no representativas, para que el equipo se centralice en las pequeñas funciones relativas al núcleo de la actividad. Por ejemplo, una compañía en una situación de crecimiento acelerado puede realizar un outsource en la función de soporte de consumidor, el cual tendrá lista una línea capacitada y un equipo entrenado, disponible para recibir las llamadas de los clientes, un Centro de llamadas de servicio al cliente.

g. Manejo de situaciones de Inundación

Una organización puede encontrarse con que en ciertos momentos del día o año una función se encuentra sobrecargada por razones fuera del control regular. En estas situaciones, se puede acudir al proveedor para el trabajo en exceso que el grupo de la empresa no puede cumplir para mantener la demanda. Es una alternativa razonable, ya que no tendría que contratar más personas dentro de la empresa, y tendría problemas de una sobredimensión de personal, para estas funciones de inundación que ocurren en un pequeño porcentaje del tiempo. La opción es muy popular para atender el escritorio de servicio al cliente, cuando hay un exceso de llamadas, y así no tener que dejar al cliente en espera por largo tiempo.

h. Mejora de flexibilidad

Es muy similar a la situación de contratar un outsourcing para manejar situaciones de inundación, excepto que el proveedor asume toda la función, no sólo cuando hay inundación de negocios. Cuando una función requiere de experiencia para situaciones de extremo movimiento del volumen de trabajo, es más fácil eliminar los costos fijos de miembros internos y traspasar la función al proveedor a quien solo le pagaremos por el trabajo actual. Esto convierte el costo fijo en un costo variable – el precio del proveedor del servicio fluctuará directamente con el volumen de transacciones que maneje.

i. Mejora de Índices

Algunas compañías se manejan de acuerdo al rendimiento de sus índices financieros y ratios establecidos, por medio de un outsourcing esto lo pueden mejorar. Por ejemplo, realizo un outsourcing donde transfiero al proveedor los temas relacionados con el crecimiento del Retorno sobre activos (returns on assets) de la compañía (es uno de los índices más importantes para muchas compañías). Las funciones más probables para mejorar el ratio indicado, son las que están sobrecargadas de activos, como las de mantenimiento, producción, y servicios computacionales. Otro índice significativo que puede buscarse mejorar es rentabilidad por persona (profitability per person). Para hacerlo, la organización traspasa todas las funciones que envuelvan gran número de empleados, como producción y ventas.

j. Librarse de un administrador rival de la empresa

Un gerente puede decidir realizar un outsourcing para eliminar una función que tenga un rival de la empresa trabajando allí. De hecho el outsourcing va a lograr que se liberen de la persona no deseada, pero esto no es una razón ética ni moral para realizar un proceso de outsourcing, pero cabe anotar que esta situación se da muy a menudo.

k. Saltar al vagón del momento

Una organización puede decidir realizar un outsource de alguna función simplemente porque todo el mundo lo hace. Una gran empresa súbitamente se sumerge dentro del outsourcing, las otras empresas acogerán la actividad con mayor credibilidad y probablemente contratarán outsource también. Un gran número de estudios de outsourcing, realizados en distintas industrias, comentan que muchos de los directores y gerentes de una empresa se introducen en el outsourcing por la impresión de las tendencias futuras, y ellos deben hacerlo o fallar.

Por ejemplo, mucha de la cantidad de publicidad invertida por las grandes compañías distribuidoras de outsourcing de servicios computacionales, lo más probable es que el efecto del salto al vagón del momento sea también a distribuidores adicionales del mismo servicio que no hicieron estas inversiones de publicidad.

l. Aumentar la credibilidad

Una empresa pequeña puede utilizar el outsourcing como herramienta de marketing. Puede comentarle a sus potenciales clientes los nombres de sus proveedores, lo que significa que desde que comienza sus funciones ha mantenido un excelente conocimiento de sus proveedores. Los clientes de la empresa asumen el alto grado de calidad del servicio. La compañía puede apoyarse en un proveedor para realizarse presentaciones compartidas a los clientes, desde la presentación del equipo de trabajo del proveedor que otorga mayor credibilidad adicional a la compañía pequeña.

m. Mantenimiento de funciones antiguas

Una organización puede encontrar que sus empleados son incapaces de mantener las funciones existentes mientras se está impulsando nuevas tecnologías o una nueva localización. El outsourcing es lo ideal para este tipo de situaciones, porque deja que la empresa se dirija en el esfuerzo de impulsar las nuevas iniciativas mientras que el proveedor mantiene el día a día de las funciones existentes. Esta razón es común en los servicios computacionales, donde el proveedor mantiene el viejo sistema legado, mientras que los empleados de la organización trabajan en el proceso de transición hacia el nuevo sistema computacional.

n. Reducción de Costos

Las compañías siempre enfatizan el ahorro en los costos por una variedad de razones, ya sea por una baja posición financiera, o quizá por ser una meta para incrementar las ganancias. Reducir los costos

utilizando un proveedor es posible, pero no en todas las situaciones. Un proveedor claramente puede tener bajos costos si centraliza el trabajo en varias compañías de una zona. Puede mantener bajos costos ya que compra materiales a bajo costo por el volumen de la compra. También compra activos para la empresa como parte del contrato del outsourcing, derivado del pago inicial, siendo una infusión de capital. De lo contrario, estos costos pueden ser altos con relación a otras compañías, por que muchos incluyen ganancia por los costos de marketing y ventas de sus presupuestos. Son pocas las situaciones en que una compañía obtiene una reducción significativa de costos a través del outsourcing inicialmente, pero hay muchos casos en los cuales esta no es la razón real por la cual decidimos realizar un outsourcing.

o. Mejorar el Rendimiento (performance)

Una organización puede encontrar que una función tenga costos sobredimensionados y un inadecuado rendimiento. Para “sacudir” esta función, los directores de la empresa pueden poner a la función en una postura de sacarla, incluyendo a los empleados de esta función. Los empleados pueden elegir esta postura a través del proveedor externo, que establece niveles específicos de costos y servicio. La postura promueve la competencia, los directivos de la empresa pueden mantener la función dentro de la empresa. Pero manteniendo al personal de acuerdo a los costos y niveles de rendimiento especificados de acuerdo a la postura. Esta aproximación se utiliza en áreas funcionales.

p. Comienzo de una iniciativa estratégica

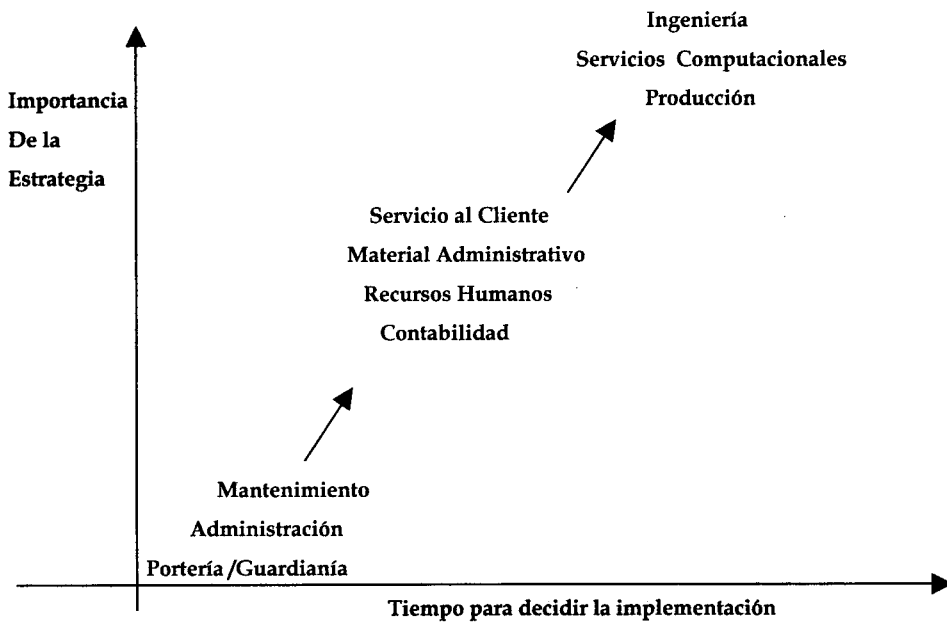
Los directivos y administradores de una organización declaran una reorganización completa de la empresa, u el outsourcing puede ser utilizado con un punto de exclamación en la determinación del cambio real para la situación actual. Para llevar a efecto tal movimiento significativo para comenzar la reorganización, los empleados deben conocer la seriedad de los cambios propuestos por la administración, y querrán probablemente asistir en la realización de la transición hacia la nueva estructura de la empresa.

Antes de tomar una decisión de outsourcing basada en cualquiera de las razones mencionadas, un gerente debe apoyarse en las razones subyacentes del por qué el outsourcing fue considerado en primer lugar. Los administradores y directivos principales deciden si el outsourcing lo van a aplicar a toda el área o parte de ella; estas decisiones deben ser basadas en un análisis del riesgo para la empresa al escoger un proveedor; lo cual veremos en capítulos posteriores.

La lista que se presentó en la *figura 1.1* siguiente contiene las razones predominantes por las cuales los directivos y gerentes de una organización se apoyan en un outsource para realizar funciones corporativas. Los siguientes capítulos contienen lo más importante que debemos considerar cuando llamamos a un proveedor para trasladarle una función corporativa.

Solamente considero las razones a favor del outsourcing a lo largo de los asociados con los riesgos que un administrador puede llegar a considerar para tomar la decisión de realizar el outsourcing de una función.

Figura 1.1 EL SENDERO DEL OUTSOURCING



Fuente: Tomado del libro "Outsourcing The Guide to..." Steven M. Bragg

Elaborado y Modificado por: María Laura Roche

1.5 APLICACIONES DEL OUTSOURCING

En producción (manufactura), el ensamblaje de los componentes o partes (grupo de partes) es realizado por un proveedor que presta el servicio de outsource. En otras operaciones, el outsourcing o tercerización puede ocurrir en los siguientes Niveles de Actividad:

- ☐ Individual
- ☐ Funcional
- ☐ Proceso

Individual

Actividades que involucran movimiento específico de posiciones fuera de la organización. Pueden ser funciones administrativas con un pobre rendimiento, o funciones técnicas. (por ejemplo sistemas de información, sistemas de auditoria, o análisis inteligente de la competencia (competitive intelligence analyst).

Funcional

Las organizaciones generalmente se encuentran estructuradas sobre la base de un centro de costos funcional, donde cada función posee conocimientos especializados y responsabilidades.

Proceso

Es como hacemos los productos o servicios actuales a través del flujo de la organización. Cuando unimos actividades similares para crear el producto final acorde a las expectativas del cliente, tenemos un proceso. Una organización puede tener muchas funciones, pero los procesos no son más de doce o quince.

Cada organización determina su propio proceso. En el **cuadro 1.1** por ejemplo podemos notar que los procesos representan seis de los nueve procesos genéricos "Value Chain" "cambios de valor" de Michael Porter, nombrados en su libro "Competitive Advantage". Las funciones anotadas representan unas cuantas de las funciones generales en una empresa manufacturera. El Xs representa puntos en cada proceso donde las funciones añaden valor al proceso.

Para un mejor entendimiento del outsourcing individual, funcional, y niveles de actividad por procesos, exploremos varios ejemplos. En el nivel de actividad individual, una persona puede que no alcance el rendimiento acorde con las actividades deseado para el nivel de rendimiento, y de acuerdo con la organización. Por ejemplo, el encargado del rol de pagos, puede que no sea apto para el proceso de cambios del rol de pagos, cheques, retenciones de impuestos, y sea necesario ajustes contables todo el tiempo. Esto puede ocurrir por variedad de razones, crecimiento de la empresa, y por ende crecimiento de la demanda, software difícil de manejar o con problemas, y / o incompetencia. Por tanto resulta, que el empleado no paga a tiempo (esto afecta a la moral y a la productividad), los otros empleados cambian al no estar dentro de un sistema oportuno (se ofenden por el sistema de pagos sin exactitud de acuerdo a las estadísticas sobre recursos humanos), y el período contable del mes no se cierra a tiempo (demora en la elaboración de resultados financieros). El Contralor no está contento y también es impopular.

Cuadro 1.1 Procesos y Funciones

FUNCIONES

Procesos	Compras	Recepción	Cuentas Por Pagar	Control de Inventario	Distribución de Inventarios
Logística Interna	X	X		X	X
Infraestructura			X		
Operaciones				X	X
Procuración	X	X	X		
Desarrollo Tecnológico	X	X	X	X	X
Administración de Recursos Humanos	X	X	X	X	X

Fuente: Tomado del Libro "Strategic Outsourcing" Greaver

Elaborado y Modificado por: María Laura Roche

El contralor investiga y concluye que el asistente encargado del rol de pagos es competente y que un empleado no puede rendir para realizar todas estas actividades porque se encuentran surgiendo continuamente. Junto con los restantes empleados de contabilidad que trabajan por arriba de su capacidad, el contralor decide traer un proveedor de roles de pago para procesar los cheques y las actividades relacionadas con los impuestos. Es un éxito, el contralor decidió realizar un outsource de esta actividad y ahora el empleado podrá asistir a los otros miembros de contabilidad, ya que tendrá el tiempo necesario.

Cambiando el ejemplo anterior, y poniendo a nivel Funcional, el gerente financiero, concluye que el reporte del contralor y la función contable, concerniente al rol de pagos son síntomas de un problema mayor. Después de consultar con otros, el CFO concluye que el contralor y los empleados de contabilidad son técnicamente endeble y sus habilidades se encuentran obsoletas. El CFO decide que una podría contratarse a una firma proveedora de este servicio de contabilidad. Se lograron éxito, el CFO contrata un outsource para las actividades de la función contable y mejora la calidad de los servicios de la función contable.

El CEO y el CFO reconocen que la restricción de capital y la estructura de costos probablemente no cambien pronto, una innovación tecnológica en este momento y desarrollo de recursos humanos son críticos en un largo plazo. Ellos deciden aproximarse al grupo de administradores, y subsecuentemente abordar a los directores, con la proposición de realizar un outsourcing de los procesos de infraestructura, recursos humanos, y desarrollo tecnológico durante los cinco años siguientes.

Puede ser una iniciativa de política de gastos, porque traspasar el diámetro de la organización, afectando a muchas funciones. Esto puede también complicar y requerir que la organización trabaje, con un proveedor sofisticado, que abastezca de todo el rango de necesidades. Es un éxito, el CEO logra realizar tercerización total a tres procesos, resultando una mejora del rendimiento en la innovación tecnológica, y desarrollo de empleados, sin incrementar requerimientos de capital y costos.

1.5.1 Que es outsourcing estratégico?

En los primeros dos ejemplos, la decisión de outsourcing fue conducida tácticamente, con una mentalidad de resolver problemas. En el primero, la tercerización resolvió los problemas del proceso de rol de pagos. En el segundo, se resolvió los problemas de habilidades. En el tercero, se manejo de forma táctica y estratégica resolviendo el problema de estancamiento, deterioro de la productividad, y problemas con los trabajadores, observando cuestiones a largo plazo. Se encuentra de acuerdo la iniciativa del outsourcing con las estrategias, dando una alineación de la organización con las estrategias a largo plazo, y cuando generalmente los beneficios del outsourcing emergen pasados varios años, y podemos apreciar resultados, ya sean positivos o negativos, esto es del agrado de la organización.

El outsourcing estratégico lleva al outsourcing a nivel altos donde nos preguntamos cuestiones fundamentales relevantes a la tercerización para la organización:

- ❑ Visión en el futuro de la organización
- ❑ Presente y futuro del núcleo competitivo
- ❑ Presente y futuro de la estructura
- ❑ Presente y futuro de los costos
- ❑ Presente y futuro del rendimiento
- ❑ Presente y futuro de las ventajas competitivas

En 1997 una investigación realizada sobre los CEOs por Chief Executive Magazine (pag.67 abril 1997) y Andersen Consulting, 382 CEO fueron entrevistados. Una de las preguntas, fue una aproximación hacia el outsourcing considerado como una estratégico, táctico o ambos, y estos fueron los resultados (*Cuadro 1.2*):

Cuadro 1.2 Resultados de la investigación sobre los CEOs por Chief Executive Magazine y Andersen Consulting

Estratégico	50%
Táctico	47
Ambos	3
Total	100%

Fuente: Tomado de la Revista Chief Executive Magazine Pag.67 Abril 1997

Elaboración y diseño: María Laura Roche

Los resultados fueron confirmados en 1997 por una investigación realizada por KMPG Peat Marwick (pag.6 “Companies Increasingly Look to Outsourcing for Competitive Advantage”), en el ámbito de

ejecutivos con nivel de senior management en compañías de gran tamaño de los Estados Unidos.

Una de las declaraciones realizadas fue que el outsourcing es una herramienta estratégica, y los participantes reaccionan ante ella, de acuerdo a los siguientes resultados (*Cuadro 1.3*):

Cuadro 1.3 Resultados de la investigación realizada por Peat Marwick
“Companies Increasingly Look to Outsourcing for Competitive
advantage”

Concordaron fuertemente	29%
Concordaron de cierta manera	60
Subtotal-Estratégico	89
En desacuerdo de cierta manera	3
En desacuerdo total	1
Otros	3
Total	100%

Fuente: Tomado de los resultados de la investigación realizada por Peat Marwick “Companies Increasingly Look to Outsourcing for Competitive advantage”
Elaboración y diseño: María Laura Roche

La subcontratación podemos *clasificarla en dos grandes grupos*:

- **La subcontratación de capacidad**, que se produce cuando la empresa cliente subcontrata la realización de una parte del proceso.

- **La subcontratación de especialidad**, en el que el papel de la empresa proveedora es más participativo, y colabora con la empresa cliente en la concepción, diseño y aplicación del producto, y en donde las relaciones entre empresa cliente y proveedora van más allá de una relación estrictamente comercial.

Desde el *punto de vista del contratante del servicio* de outsourcing podemos establecer que existen dos tipos de outsourcing (*Cuadro 1.4 y 1.5*):

Cuadro 1.4 OUTSOURCING OPERATIVO

<i>Ventajas derivadas</i>	<i>Requisitos a cumplir</i>
- Reducir y controlar costes operativos. - Mayor eficacia, al tener funciones desarrolladas por especialistas. - Agilizar los procedimientos internos. - Inyección de liquidez por la venta de activos y equipos que ya no son necesarios. - Atender funciones que, por sus características, no puede hacer la propia empresa.	- Realizar un análisis preciso de las funciones que se van a delegar, diferenciando el núcleo de actividades clave de las que son susceptibles de outsourcing. - Seleccionar los colaboradores (outsourcer) considerando, además del precio, la profesionalidad, experiencia y fiabilidad. - Involucrar al outsourcer en el día a día.

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

Cuadro 1.5 OUTSOURCING ESTRATÉGICO

<i>Ventajas derivadas</i>	<i>Requisitos a cumplir</i>
- Rapidez y eficacia en el diseño y puesto en práctica de estrategias, pues el día a día corresponde al outsourcer. - Rendimientos más rápidos de las inversiones. - La especialización de los outsourcers asegura un mejor y más rápido conocimiento de avances y nuevas técnicas. - El ahorro de costes permite disponer de más recursos para invertir.	- Asumir los posibles cambios radicales que se van a producir en la empresa. - Asumir los movimientos que se producirán tras la reasignación de recursos. - Movilidad funcional, geográfica o incluso prever la posible necesidad de reducir la plantilla de personal. - Contratos a largo plazo con el outsourcer.

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

1.5.2 Aplicaciones típicas en el ámbito mundial

La oficina de estadística de la Unión Europea, Eurostat, ha publicado recientemente una estimación del mercado global de la subcontratación dentro de la Unión Europea en el año 1995 (y por lo tanto analiza a los doce países que eran miembros en dicha fecha), y en la que se manifiesta cada vez una mayor importancia de la subcontratación de especialidad, participando la empresa proveedora en la concepción, desarrollo y compras de las materias primas de la actividad o función subcontratada.

Los resultados que presenta esta estadística son en forma de horquilla, dadas las dificultades de estimación de las posibles actividades que puedan ser objeto de la subcontratación. Así el límite inferior de la horquilla para los Unión Europea-12 en las empresas manufactureras se sitúa en el 3,3% de la producción, generando 2,7 millones de puesto de trabajo, desde una concepción más estricta de la subcontratación (ya sea que se de ésta por una situación coyuntural en la que la empresa-cliente no pueda atender las comandas recibidas, o por la organización estructural de una parte particular del proceso productivo). Si se parte de un concepto amplio de subcontratación (en el que la empresa proveedora realiza la compra de las materias primas) entonces la subcontratación en las industrias manufacturas representa el 18% de la producción y genera 7 millones de puesto de trabajo en la Unión Europea.

En el análisis de las diferentes ramas de las empresas manufactureras, en la concepción amplia del concepto de subcontratación, destacan por su mayor importancia relativa de ésta las industrias de caucho y plásticos (37,6%), fundiciones y metálicas (33,6%); de cuero y calzado (32,4%) y de productos textiles (24,7%). En cambio, las ramas industriales que tienen una menor subcontratación se encuentran las industrias alimentarias, de bebida y tabaco (4,7%), la industria de productos químicos (10,3%) y la de productos de carbón, refinería y energía nuclear (11.1%).

El servicio de *outsourcing* puede aplicarse además en los siguientes supuestos:

- Gestión y operación de los Sistemas Informáticos de una organización
- Procesos en línea (*on-line*) .
- Procesos por lotes (*batch*).
- Redes de comunicaciones.
- Procedimientos de seguridad de los datos.
- Control y supervisión de sistemas:
- Actualización y mantenimiento del sistema operativo y *software* de base.
- Diseño y administración de las bases de datos.
- Diseño de redes de comunicaciones.
- Consultoría.
- Mantenimiento de equipos físicos y lógicos.
- Soporte técnico
- Usuarios.
- Relación con vendedores y / o fabricantes.
- Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones
- Planificación conceptual.
- Especificación funcional.
- Plan de aplicación.
- Diseño.
- Implementación.
- Pruebas de módulos y del sistema.

CAPITULO II

EL PROCESO DEL OUTSOURCING

2.1 EL CONTRATO DE OUTSOURCING

Las relaciones de outsourcing comienzan con una clara definición de expectativas, que pueden facilitar la comunicación a través de la organización. Para proporcionar un marco de trabajo para las relaciones de outsourcing, el contrato intenta plasmar todo el proceso de negociación para ambas partes. Este compromiso formal provee las bases para moverse en el futuro, además deja asentado propósitos legales específicos.

Entre los elementos más comunes que incluyen los contratos de outsourcing tenemos el campo de servicios, los recursos, cambios y relaciones administrativas, estructuras de Fijación del precio y honorarios, propiedad intelectual, plazo y opciones para finalizar un contrato, derechos, restricciones y responsabilidades.

Todos los contratos de outsourcing poseen ambas tipos de terminaciones, por causa y por conveniencia. El costo asociado con la terminación por conveniencia puede ser muy alto, pero en este tipo de caso la relación puede darse por terminada. El contrato enumera estrategias de salida para el proyecto, las cuales pueden incluir terminación nominal, por causa, y / o por conveniencia. Algunas consideraciones para salida pueden centrarse en personal, equipos,

propiedad intelectual, y asistencia para la terminación. Terminación por causa o conveniencia, o final natural del contrato, es un área que debe ser asegurada junto con la iniciativa y creación del outsourcing. Estos elementos claves de un contrato son necesarios para cubrir todos los aspectos y especificaciones de las expectativas y objetivos del proyecto. Adicionalmente, se debe involucrar un abogado experto desde los inicios del proceso, ayudando a identificar los problemas de la negociación.

Luego de este análisis podemos enumerar entonces los cuatro elementos básicos presentes a la hora de realizar un contrato de Outsourcing:

1°. ***Precio.*** Especificar las tarifas de todos los posibles servicios, incluso para los que inicialmente no se vayan a utilizar.

2°. ***Disposición.*** Es conveniente incluir aspectos como la duración de la prestación de servicios, así como cláusulas para determinar la recontractación por parte del cliente.

2°. ***Planes de contingencia.*** Identificar los tipos más probables que incidentes y determinar las responsabilidades de cada una de las partes en cada caso.

4°. ***Seguridad de la información.*** El contrato reconocerá que el cliente es el dueño de los datos y que el proveedor (outsourcer) es únicamente guardián de los mismos.

2.1.1 Ocho consideraciones al estructurar un contrato

El contrato de servicio planea el curso del lazo entre el cliente y el proveedor. La lista de consideraciones y comprobación siguiente es una herramienta provechosa para asegurarse de que el contrato negociado final, trata ediciones esenciales y proporciona la plataforma para un viaje exitoso a través del outsourcing:

I. Definir el lazo

1. Disponga las metas y los objetivos de los partidos.
2. Estado; si los partidos están enganchando a una sociedad estratégica, a un lazo de la agencia o a un arreglo independiente del contratista.
3. Identifique si el arreglo es exclusivo en naturaleza en cuanto a los servicios que se proporcionarán o permite que el cliente utilice otros proveedores para el mismo o los servicios similares.

II. Alcance de servicios

1. Identifique los servicios que se proporcionarán y los que serán excluidos.
2. Los porcentajes de disponibilidad, los estándares de funcionamiento y el horario del proyecto deben, cuando sea apropiado, ser establecido.
3. Si el proveedor debe actuar como agente para el cliente, los límites de su autoridad deben ser establecidos.
4. La utilización de terceros para proporcionar a servicios debe ser indicada; si es apropiado, el cliente asignará los acuerdos para los servicios de los terceros al proveedor; las responsabilidades del coste de servicios de los terceros deben ser tratadas en un apartado y los derechos del proveedor con respecto a sustituir servicios de los terceros por sus propios servicios o servicios de nuevos terceros deben ser indicados.

5. Las responsabilidades de los participantes con respecto a proyectos en curso deben ser especificadas si no son cubiertas por el acuerdo del outsource.

6. Los mecanismos para el cambio en el alcance de servicios deben ser proporcionados; los procedimientos para el cliente para iniciar cambios prioritarios o el alcance de los servicios del proveedor debe ser establecido; el personal autorizado a solicitar tales cambios para el cliente y los cambios aprobados para el proveedor debe ser identificado.

III. Manejo del lazo

1. Los enlaces de los encargados, del cliente, y el proyecto del proveedor deben ser identificados.

2. Establezca al comité de dirección para repasar el funcionamiento de ambas partes.

3. Deben especificarse las responsabilidades del cliente tales como cooperación con el proveedor en la ejecución de servicios, establecer prioridades, entregar la información y proporcionar al acceso al personal y a los recursos.

4. Debe encontrarse asegurado el secreto profesional sobre la información comercial del negocio y los datos del cliente.

5. Arreglos para compartir, cuando sea apropiado, los sistemas de información y de recursos.

6. Desarrollar un plan de la transición de los procedimientos de los clientes a los procedimientos de los vendedores para mantener la transferencia sin obstáculos.

IV. Arreglos Del Honorario

1. La Fijación del precio se debe basar sobre la manera de la cual los servicios se entregan y pueden incluir, por ejemplo, un honorario fijo, coste más honorario, el honorario basado funcionamiento o el porcentaje de ahorros, o la combinación de lo antedicho.
2. El honorario se puede también basar sobre una estructura de riesgo/recompensa, previendo incentivos y penas.
3. Las metas del funcionamiento se deben disponer claramente con medidas de funcionamiento cuantificables; la disposición se debe hacer para la medida del coste, de la calidad, y del servicio.
4. Método del estado para rembolsar costos al proveedor.
5. Las provisiones deben ser incluidas para el ajuste de los honorarios basados en aumento en el alcance de los servicios.
6. Los derechos de la intervención, incluyendo el acceso, la cooperación, y compartir de la información deben ser indicados.

V. Personal

1. Dispuesto; requisitos en sitio y del sitio.
2. Se debe establecer los derechos del proveedor de cambiar la dirección del personal, y del cliente para aprobar cambios.
3. Hay que incluir las provisiones referente al secreto y no a la competición.
4. Estado, si el empleo debe ser ofrecido a la fuerza de trabajo del cliente, fijando los parámetros para las ofertas de empleo.
5. Establecer un plan de la transición del empleado y la responsabilidad de la administración y de la puesta en práctica del plan, junto con una asignación de costes y defectos asociados.
6. Establecer las provisiones para el entrenamiento de transición para empleados

VI. Recursos y equipo

1. Identifique los recursos del cliente que serán utilizados por el proveedor, detallando el equipo disponible para el uso del proveedor.
2. Disponga el acceso a los recursos del cliente, incluyendo las medidas de la operación y de seguridad.
3. Haga la disposición, si es aplicable, para la compra del cliente si posee el equipo, detallando y valorando el equipo.
4. Haga la disposición para la disposición de exceso del equipo y para la asignación de garantías.
5. Disponga la responsabilidad y el defecto por la reparación del equipo de ser utilizado por el proveedor. En el caso del cliente arrendó el equipo, se debe disponer el uso del equipo por parte del proveedor, y el cliente deberá asignar los arriendos para el equipo.
6. Determínese si existen las opciones al equipo de la compra y si deben ser ejercitadas.
7. Identifique las obligaciones de continuación con respecto a pagos de renta.

VII. Defectos, indemnidad, y seguro

1. Considere si la limitación del defecto del proveedor será incluida y si las garantías con respecto a servicios serán ofrecidas.
2. Determínese si las indemnidades referentes al empleo y para los daños corporales y los daños materiales serán incluidas.
3. Consulte con los encargados de riesgo para que el cliente y el proveedor determinen requisitos adecuados para el seguro.
4. El fragmento de la indemnización se debe basar sobre la naturaleza del lazo, es decir, agencia o contratista independiente.

VIII. Renovación y fin

1. Proporcione al mecanismo por períodos de la renovación, si los hay.
2. Disponga las bases de salidas anticipadas, para la causa, la conveniencia, la insolvencia u otros acontecimientos.
3. Establezca la transición del personal y del equipo en la finalización del contrato.
4. Prevea la resolución alternativa del conflicto o, el foro para la determinación de conflictos legales y la ley que gobierna.

2.1.2 Modelos para Fijación de Precios en los Contratos de Outsourcing

Las metodologías para la Fijación de precios en los contratos de outsourcing han cambiado perceptiblemente desde el final de los '80 y continúan desarrollándose. La original y la mayoría de las metodologías de la Fijación del precio básico son definiciones simples de las unidades de servicio proporcionadas, multiplicadas por una tarifa o un precio que se cargarán para cada unidad.

Los servicios se pueden medir en términos de las unidades tales como:

- La gente que empleó -- por ejemplo las horas o los días, precisados por el nivel de habilidad, tal como menor o mayor, o por hora, tal como horas pagadas-horas normales.
- Recursos empleados -- por ejemplo los sitios de trabajo del centro de la llamada dedicados, los ciclos de la máquina utilizados, las horas del equipo utilizadas, y las fuentes consumidas.

- Acontecimientos manejados -- por ejemplo las llamadas de cliente taken / placed, las unidades enviadas, los pies cuadrados limpiados, los automóviles mantenidos, y las transacciones procesadas.

De igual forma, los precios para estas unidades del servicio se pueden expresar de diversas maneras:

- Precio fijo por unidad.
- Precio fijo con la utilización mínima y máxima garantizada.
- Precio variable por la unidad basada en rangos de la utilización u otros factores.
- Precios basados en costo más margen de beneficio.
- Precios basados en tarifas que prevalecen en el mercado.

La meta de este modelo de la Fijación del precio más básica, es determinar la cantidad pagada basándonos en la cantidad de servicios proporcionados y el precio para cada unidad gastada.

Pocos, contratos del outsourcing escritos hoy, confían en esta fórmula simplista; porque los incentivos para este trabajo de la formulación de la Fijación del precio, contra el deseo expresado de ambas partes de crear y de sostener un lazo mutuamente beneficioso a largo plazo. Bajo este modelo simple de unidad-servicio-tiempo-precio, el proveedor tiene incentivo en un cierto plazo de llevar por hacia arriba la cantidad de servicios consumidos por el cliente y de bajar sus propios costos unitarios, asegurando réditos crecientes y márgenes de beneficio más

altos. El cliente, por otra parte, tiene incentivo para reducir las unidades del servicio consumidas y hacer compras "constantemente alrededor" por una baja tarifa de la unidad. En un cierto plazo, los intereses de los dos partidos divergen y los extremos del lazo se separan.

Por lo tanto, los contratos modernos del outsourcing, aplican en un mínimo, los criterios de funcionamiento in concluidos en el modelo de unidad-servicio-tiempo-precio. Las garantías del porcentaje de disponibilidad pondrán un cien por cien del rédito del proveedor en el riesgo, basado en su capacidad de entregar los servicios en o sobre los niveles de funcionamiento especificados medidos en términos de la calidad, de la puntualidad, y de los similares. Se pueden colocar en un índice los estándares de funcionamiento en el ámbito industrial para las actividades implicadas -- con el intento de alcanzar la mejora continua. Se relaciona de cerca con este modelo la adición posterior de las medidas de la satisfacción de cliente que proporcionan incentivos y a las dificultades para el proveedor para entregar no solamente contra medidas de funcionamiento objetivas, sino también contra las expectativas más subjetivas del último utilizador del extremo.

Otras técnicas se pueden agregar también al modelo de Fijación del precio básico de modo que ambas partes tengan el incentivo para realizar en cada otros mejores intereses mutuos. Un ejemplo común es la adición de una cláusula de ganancias compartidas. En este caso, el proveedor tiene el incentivo para conducir hacia abajo el costo de los servicios, obteniendo la oportunidad de compartir los ahorros. El proveedor pudo, por ejemplo, recibir 50% de los ahorros del primer año para cualquier mejora que reduzca costos del cliente. Así mismo, el cliente pudo recibir los créditos del rédito por ayudar al triunfo del

negocio del vendedor, o para el rédito adicional se acrecentaron con cuando los recursos del cliente fueron transferidos al proveedor como parte de la transacción. La adición de incentivos al modelo básico es una metodología de Fijación del precio común para muchos de los contratos actuales de outsourcing.

Lo más reciente es utilizar metodologías de Fijación del precio que conecten al proveedor de forma más cercana a la capacidad del cliente de alcanzar sus objetivos de negocio. Estos tipos de contratos, Base negocio-valor, utilizados a menudo:

- Contratos que se atan a los blancos de la producción o a las medidas similares de los volúmenes de negocio del cliente.
- Contratos basados en un porcentaje de los ahorros totales observados por el cliente.
- Contratos basados en un porcentaje del rédito obtenido por el cliente a través del proceso utilizado.
- Contratos en las mismas medidas de funcionamiento que los de la gerencia ejecutiva de la compañía del cliente.
- Los contratos que incluyen las opciones comunes u otros incentivos para el vendedor basados en el funcionamiento financiero total de la compañía del cliente.

El *cuadro 2.1* siguiente enumera contratos de outsourcing que tienen componentes significativos de la metodología de Fijación del precio de negocio-valor.

Cuadro 2.1 Ejemplos de los contratos:	
Cliente / Proveedor	Como gain-sharing aplicado
Mercedes-Benz / IBM	Remuneración atada a alcanzar contingente de la producción
Duque Medical Center/Baxter	50/50 fractura del ahorro de coste o de los sobrantes del coste
Río Magnífico Hospital/HBO & Co.	Nuevos servicios informativos revenue-based en común creados (ISO)
Petroleum/I-Net Británico, Inc..	Pagos basados en el porcentaje del ahorro de coste producidos
Elf Atochern/Keane, Inc..	Beneficios del proveedor atados a los blancos específicos del funcionamiento
Toronto Hospital/Multiple	El cliente recibe los créditos del rédito basado en los proveedores que ayudan a desarrollar el nuevo negocio
Mutuo de York/CSC nuevo	Resultados creados de la tecnología y de la parte del seguro

Fuente: www.firmbuilder.com

Elaborado y modificado por: María Laura Roche

2.1.2.1 Estructuras de Fijación del precio en los Contratos de Outsourcing

Más adelante comentaré sobre como debemos seleccionar correctamente a un proveedor de servicios de outsourcing, pero antes dentro de este capítulo debo tratar el tema de los distintos métodos para fijación del precio para el servicio de tercerización.

Una vez que una organización haya seleccionado su proveedor de outsourcing, la estructura de Fijación del precio del reparto necesita ser determinada. Hay un número de consideraciones dominantes cuando viene a tasar la estructura.

Primero, cómo la Fijación del precio trabajará para alinear el interés de ambas partes y para crear lo que podemos llamar alineación entre el principio y el agente? Según Michael Corbett, " la formulación de Fijación del precio es la parte más importante de la relación que se va a crear. " Al determinar la estructura de Fijación del precio apropiada, los ejecutivos necesitan determinar la mejor metodología que alineará su organización e intereses de su proveedor. Es crucial tener una estructura de Fijación del precio constante con las metas de la organización.

En **segundo lugar**, en cuánto a la variabilidad en la Fijación del precio ambas partes están queriendo establecer? Entre mayor tolerancia para la variabilidad en la Fijación del precio significa, que más compleja debe ser la explicación en el contrato. Esto también significa que más medidas de evaluación y funcionamiento serán necesarias. Viéndolo desde otra perspectiva, la variabilidad en la Fijación del precio es más eficiente económicamente porque considera variaciones en esfuerzo y valor. Si ambas partes están dispuestas a tolerar variabilidad en la Fijación del precio entonces la estructura de Fijación del precio puede incorporar mayores grados de risk / reward, de consideraciones de la contribución del proveedor, y de conexiones a los impactos en funcionamiento del usuario final.

Tercero, dónde la gerencia mide el esfuerzo en resultados o funcionamiento? Poner medida en el esfuerzo no es la pregunta, porque eso tiene que ser hecho, es una cuestión de donde el tiempo y la energía deben estar colocados. Una opción es medir *el esfuerzo* encaminado por un proveedor del outsourcing en el frente. Cuántas horas o unidades entregaron? Cuándo la hicieron? Era lo que nosotros pedimos? La segunda opción está dirigiendo ese esfuerzo hacia el

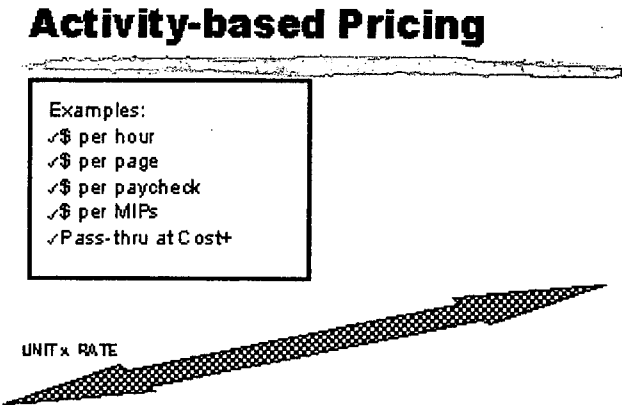
funcionamiento de organización y la contribución del proveedor a ese funcionamiento en el back-end. Si ambas partes pueden convenir, centrar el esfuerzo en medir el funcionamiento del outsourcing de la organización es un ejercicio mejor.

Las organizaciones pueden elegir a partir de cinco tipos de métodos para la Fijación del precio:

2.1.2.1.1 Fijación del precio Basado en la Actividad (ACTIVITY-BASED PRICING)

La Fijación del precio se puede hacer: por hora, por la paginación, o por base de cheque. Esta metodología basa la Fijación del precio en " lo que " está siendo el outsourced. (Figuras2.1)

Figura 2.1



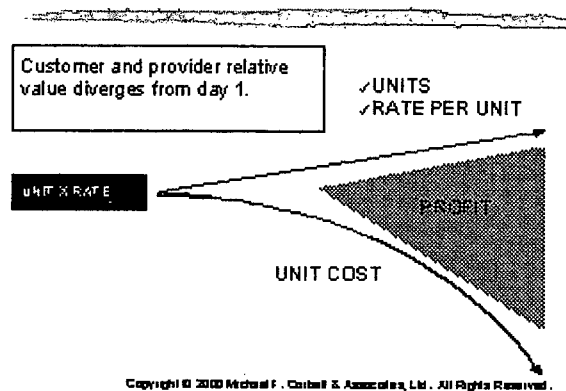
Copyright © 2003 Michael F. Corbett & Associates, Ltd. All Rights Reserved.

Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

Esta forma de tasar la estructura hace poco para alinear los intereses del proveedor y del usuario final. El proveedor se paga terminantemente en línea con el volumen que entregan. Esta estructura de Fijación del precio tiene el potencial para la variabilidad considerable pero está enteramente relacionada al volumen, así que la variabilidad puede ser absolutamente baja si el volumen es constante. El funcionamiento se mide en la contribución del proveedor, no en valor del usuario final, y poco riesgo o recompensa está implicada. Desde otro ángulo, la Fijación del precio activity-based es relativamente fácil y sencilla. Una desventaja considerable se presenta, el uso de esta estructura crea los nuevos incentivos, que dividen los intereses de la organización y de su proveedor. (figura 2.2)

Figura 2.2

The Problem



Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

El proveedor ahora se motiva para aumentar unidades en un cierto plazo mientras que la organización desea alcanzar aumentos de la productividad o de la eficacia.

Por ejemplo en el caso de la logística o de un contrato del envío, el proveedor puede reducir costos unitarios tratando los productos por

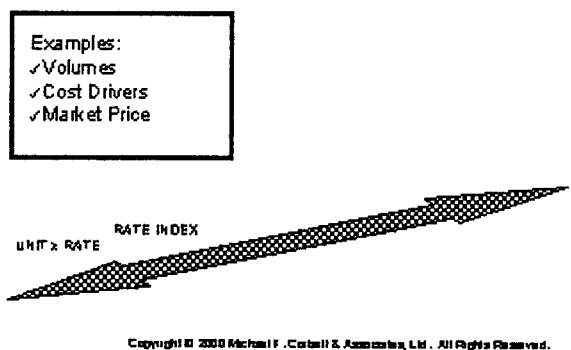
lotes juntos y esperando que el carro se llene. Sin embargo, estos comportamientos pueden ir contra el asunto del valor de la organización del outsourcing (es decir satisfacción de cliente, puntualidad, y salida mejorada), así creando un conflicto.

2.1.2.1.2 Fijación del precio sobre la base de un Índice (INDEXED PRICING)

Este modelo de Fijación del precio implica el pagar por el volumen, los programas pilotos del coste, y el precio de mercado. La indexación de direcciones del precio mantiene valor relativo durante la vida del acuerdo. Integrando medidas de reducir costes nuevos los incentivos creados beneficiarán a la organización y su proveedor. Este forma de tasar la estructura debe motivar el proveedor para traer adelante una solución de un costo continuamente más bajo. (figura 2.3)

Figura 2.3

Indexed Pricing



*Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.*

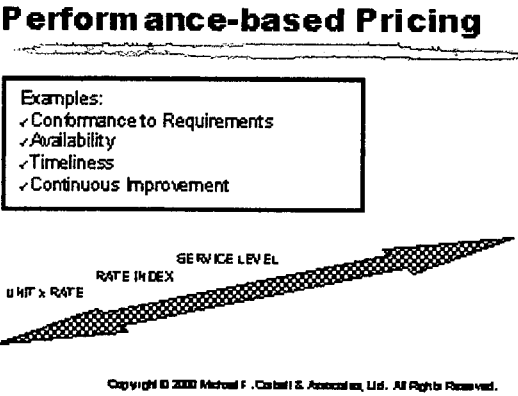
La Fijación del precio puesta en un índice crea algunos mecanismos para alinear los intereses de ambas partes, sin embargo, el foco de ese interés mutuo es financiero en gran parte a corto plazo más bien que el

enfocarse a largo plazo en valor del accionista. Un índice tasando las estructuras cree el incentivo mutuo para reducir costes de la ecuación, para no introducir innovaciones y para no transformar el negocio, presentando problemas a largo plazo posibles.

**2.1.2.1.3 Fijación del precio basado en el Rendimiento
(PERFORMANCE-BASED PRICING)**

Esto incluye conformidad a los requisitos, a la disponibilidad, a la puntualidad, y a la mejora continua. " Tenemos medidas de funcionamiento en lugar, apenas pues mediría a un grupo interno, " Bob indicado Rubin, VP, Elf Atochem Norteamérica. La Fijación del precio performance-based representa un esfuerzo más de cerca de tasar la salida de productos valiosos y de servicios, introduce más variabilidad en la Fijación del precio, y la Fijación del precio también se relaciona más de cerca con el valor de la entrada de información. Es una estructura de Fijación del precio intrínsecamente más sofisticada que requiere más análisis y eficiencia para administrar, pero todavía representa una medida de funcionamiento frontal. (figura 2.4)

Figura 2.4

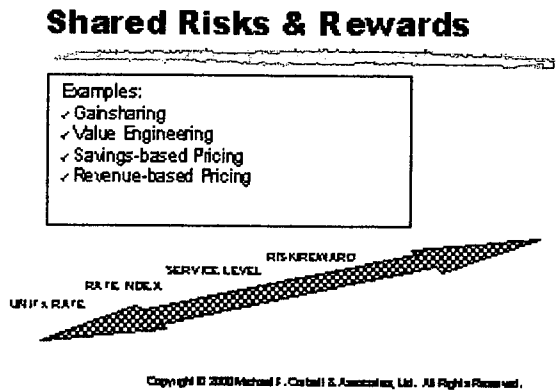


Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

2.1.2.1.4. Fijación del precio basado en los riesgos compartidos y las recompensas (SHARED RISK & REWARDS)

Es un paso de progresión importante hacia la conexión de la remuneración al usuario final o al funcionamiento back-end. La variabilidad es mayor y la conexión a las metas del usuario final es más fuerte con la Fijación del precio de risk / reward. Los contratos implican a menudo incentivos tales como gainsharing, ingeniería de valor, Fijación del precio savings-based, y Fijación del precio revenue-based. Por ejemplo cuando la IBM y Mercedes-Benz formaron un reparto en la planta de Alabama del fabricante del coche, estaban no sólo los incentivos atados a ELLA relacionaron actividades, sino que también fueron conectados a resolver el contingente de la producción de plantas. Esta estructura de la recompensa hace a IBM parte del equipo de Mercedes. Para las organizaciones que son primeras en la industria, hay una enorme oportunidad en este tipo de repartos de Fijación del precio, porque los proveedores reconocen que el éxito de su cliente podría ampliar probablemente su negocio. (figura 2.5)

Figura 2.5



Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

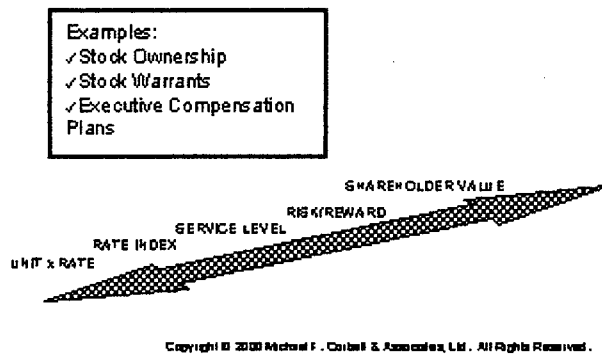
2.1.2.1.5. Fijación del precio basado en el Valor del accionista (SHAREHOLDER VALUE- BASED PRICING)

Este método de Fijación del precio presenta la posibilidad de la variabilidad considerable en la Fijación del precio, riesgo y recompensa significativa para el proveedor, y una alineación perfecta cercana de metas entre el proveedor y el utilizador. Estos esquemas de Fijación del precio complejos implican con frecuencia la propiedad común, las autorizaciones comunes, y los beneficios de las partes. La Fijación del precio basado en el valor del accionista puede relacionarse con los planes ejecutivos de remuneración. EDS creó un modelo de Fijación del precio con las compañías de electricidad de Iowa que reflejaron el plan de la remuneración para los ejecutivos superiores de la compañía.

Tasando los modelos que recompensan el proveedor basado en su contribución al éxito de la compañía le sería ventajoso de muchas maneras, pero de su éxito y aceptación depende en parte grande de las condiciones económicas totales, de la posición de la industria del comprador, y del up-side potencial para el proveedor. Estas estructuras de Fijación del precio se ponen en ejecución lo mejor posible con los servicios que tienen implicaciones definibles en el fondo del negocio. (figura 2.6).

Figura 2.6

"Shareholder Value"-based Pricing



*Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.*

2.3 METODOLOGIA PARA ESTABLECER UN PROCESO DE OUTSOURCING

Para que una empresa decida implantar un sistema de Outsourcing, debe en primer lugar distinguir dentro de su organización dos áreas bien demarcadas, que son las funciones de soporte, dentro de las cuales se engloban los servicios generales, distribución, finanzas, mantenimiento y las áreas críticas dentro de las cuales tenemos ventas, marketing, producción, las cuales constituyen las principales funciones que cualquier empresa y sobre las cuales se soporta la actividad o giro del negocio.

En el proceso de implantación de un sistema de Outsourcing se pueden apreciar tres fases o etapas claramente definidas,

- 1ª fase: Etapa del outsourcing operativo.

Inicialmente, cuando una empresa toma el camino de la subcontratación, la motivación que la impulsa se traduce como el

objetivo de llegar a una reducción de costes en cualesquiera de sus áreas, ya sea las funciones de soporte o las funciones críticas del negocio, derivado del hecho de prescindir de una serie de departamentos propios.

Claro está que dentro del proceso las empresas generalmente se abstienen de utilizar el outsourcing en áreas claves de su organización, ante una hipotética pérdida de poder en las funciones inherentes a dichas áreas, y sólo hacen uso de un outsourcing de tipo operativo en algunas áreas de soporte, como, por ejemplo, mantenimiento, distribución, comedores, limpieza, etc.

- 2ª fase: Ampliación de competencias.

La primera fase o etapa que mencione generalmente tiene una duración a corto plazo; en cuanto las empresas empiezan a comprobar que se reducen los costes y que, además, se incrementa la eficacia en las funciones desarrolladas por el outsourcer, empresa que presta el servicio o empresa colaboradora, ésta práctica se empieza a extender a otras áreas; y las funciones que siguen en este proceso, son compras, informática o finanzas.

Pero para esta etapa, las empresas no se encuentran totalmente convencidas para tomar la decisión de incluir las áreas que se consideran fundamentales, como ventas, producción o marketing.

- 3ª fase: Outsourcing estratégico.

La fuerte competitividad obliga a la empresa a centrarse en las funciones que son su núcleo de actividad. El resto de funciones, incluidas las estratégicas, son asumidas por outsourcers especialistas que garantizan una mayor eficiencia.

Una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye: Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros. Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado.

Diseñar un programa de outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso. Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo).

2.3.1 Los Siete Pasos para realizar un Outsourcing Exitoso

Los Siete Pasos que detallo a continuación, son sugeridos por Maurice F. Greaver II en su libro "Strategic Outsourcing", que deben ser revisados cuidadosamente para poder alcanzar un Outsourcing exitoso, para las partes participantes:

1. Planeación de Iniciativas
2. Exploración de las implicaciones de la estrategia
3. Análisis de Costo / rendimiento
4. Selección de los proveedores
5. Términos de la negociación
6. Transición de los recursos
7. Relaciones Administrativas

Estos pasos representan las partes en que debemos dividir el análisis de una iniciativa de outsourcing. Pueden ser modificados dependiendo del tipo de organización y la situación de outsourcing que se presenta. Por otro lado, debemos tener precaución de comenzar un outsourcing inmediato por la vía rápida. Un filósofo Británico, Alfred North Whitehead decía, "Observe simplicidad y desconfíe de ello". Toma tiempo implementar una iniciativa de outsourcing, y demorarse en hacerlo es lo correcto. Los pasos presentados se encuentran aproximadamente en orden cronológico, pero algunos de ellos pueden ser interrelacionados y correr de forma paralela. Esto es importante porque:

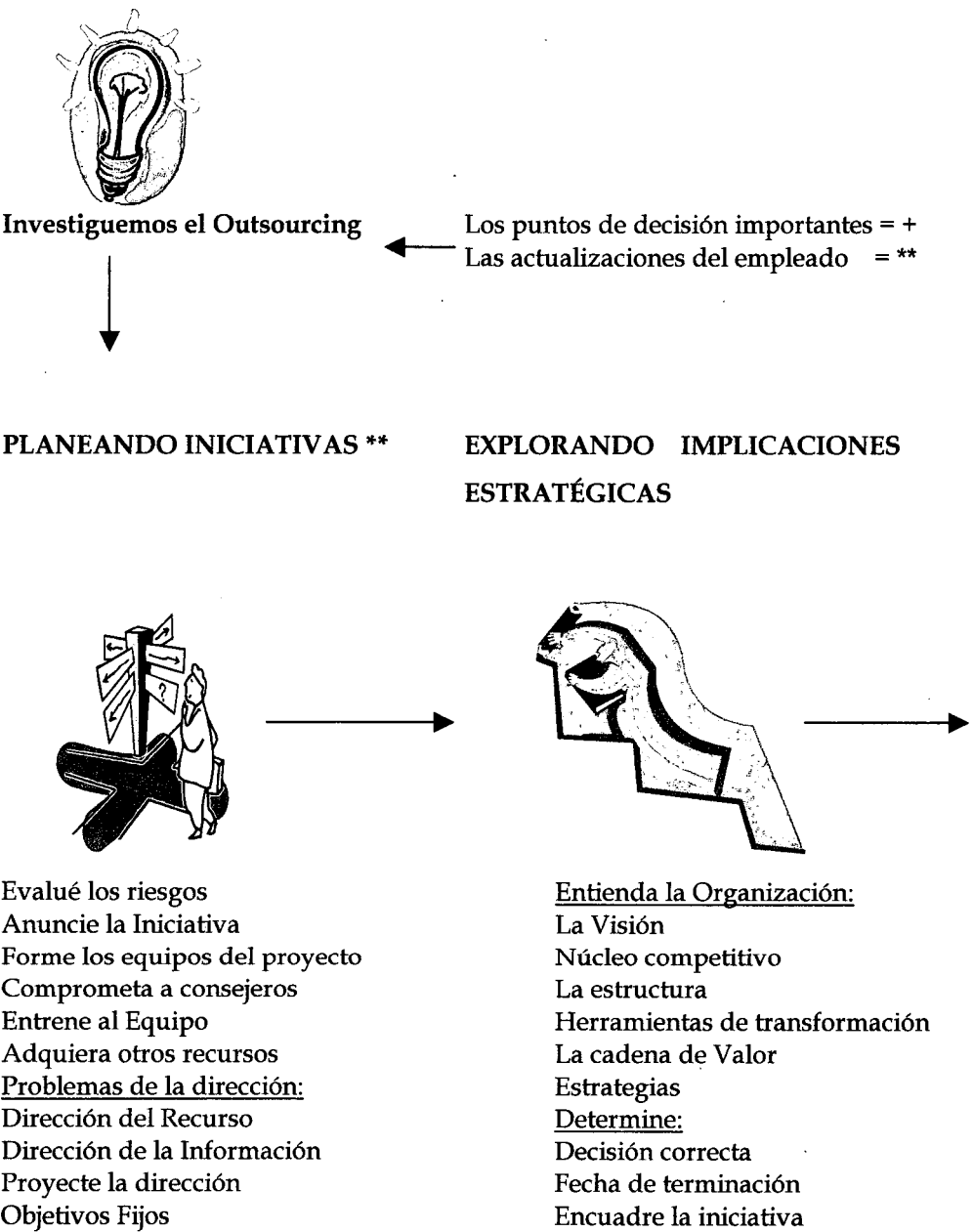
- Es un constante proceso de aprendizaje, verificación y ajuste, para el progreso del proyecto. El valor de esta nueva información puede hacernos perder de los primeros pasos, ya que la secuencia presentada no es rígida.
- Es una referencia continua para los primeros pasos, esto es posible de acuerdo a los propósitos del proyecto (razones del outsourcing) para no caer en propósitos no deseados.
- Realizarlos paralelamente reduce sobre todo el ciclo de tiempo del proyecto, alcanzar o no una decisión rápida, es muy importante para todo el éxito del proyecto.

En la figura que presento a continuación se muestra una asombrosa línea Inicio/final, que enfatiza los caminos paralelos. Es necesario para poder asignar diferentes miembros del equipo para liderar cada fase de la iniciativa del outsourcing. Esto fomenta el inicio correcto de cada fase además los entrena en los elementos del proyecto administrativo, pero algunos de ellos pueden asumir el rol de líderes de la iniciativa en la secuencia posterior.

Figura 2.7 SIETE PASOS PARA REALIZAR UN OUTSOURCING

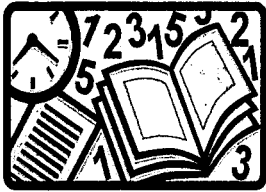
EXITOSO

*Fuente: Basado en el libro "Estrategic Outsourcing" de Greaver.
Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche*



Continuación: Figura 2.1 Los Siete Pasos para realizar un Outsourcing exitoso.

EL COSTO DEL ANÁLISIS Y ACTUACIÓN
+ / **



El Costo de la medida:
Costo futuro del proyecto
Mida la actuación
Actual y futuro
Costo de bajo rendimiento
Costo de referencia / actuación
Determine:
Riesgos específicos
Valores del recurso
Costo Total
Modelo de Fijación de precios
Ultimo blanco

**SELECCIONANDO LOS
PROVEEDORES**
//+



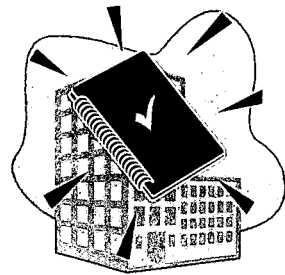
Calificaciones Fijas
Criterio de evaluación fijo
Identifique proveedores
Bosqueje el RFP
Evaluación de propuestas:
Calificaciones
Costos
Realice la diligencia
Determine:
Costos Totales
Listado de proveedores
Proveedor finalista

NEGOCIANDO LAS CONDICIONES
//+



Planee las negociaciones
Dirección:
Problemas de alto nivel
Reparta las tareas grandes
Prepare Hojas de Términos
Negocie el contrato:
Alcance
Normas de actuación
Precios
Términos y Condiciones
Anuncie la relación

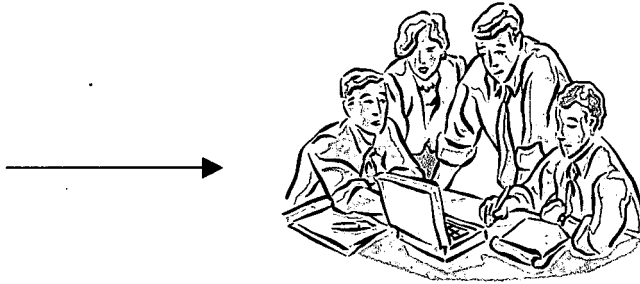
TRANSICIÓN DE RECURSOS
**



Ajuste los papeles del equipo
Compare / una planes de transición
Problemas de transición
Comunicación
Recursos Humanos
Otros factores de producción
Reúnase con los empleados:
La Organización
El proveedor
Oferta labor / terminación
Consiga un consejero
Movimiento Físico

Continuación: Figura 2.1 Los Siete Pasos para realizar un Outsourcing exitoso.

LAS RELACIONES GERENCIALES



Ajuste los estilos de dirección
Prepare el concilio de vigilancia
Comunique
Defina y diseñe:
Agendas de reuniones
Encontrando los horarios
Informes de actuación
Realice el papel de vigilancia
Confronte el bajo rendimiento
Resuelva los problemas
Construya la relación

2.4 REINGENIERÍA U OUTSOURCING?

Podemos encontrarnos con un dilema para poder convencer de la necesidad de un outsourcing. Cuándo debe realizarse un outsource en la organización y cuándo debe realizarse una reingeniería de la organización? Examinando una lista de criterios y comparándola a la situación y a las necesidades de sus organizaciones, la decisión al outsource o la reingeniería puede ser determinada.

El decidir entre reingeniería y outsource puede a veces ser una decisión difícil y quizás una opción falsa porque muchas organizaciones hacen ambos. Si una organización está considerando reingeniería y outsourcing para un proceso del trabajo, entonces tiene sentido utilizar

ambos? Si lo hace, primero y después reingeniería o outsourcing o ambas?

La reingeniería o el acercamiento del outsourcing

Examinando una lista de criterios y comparándola a la situación y a las necesidades de sus organizaciones, la decisión al outsource o reingeniería puede ser determinada. Para ello puede ser necesario un análisis de la viabilidad.

Una firma pudo hacer una *reingeniería* si los criterios siguientes son verdad:

1) los proveedores probados no están disponibles

Si el mercado para los servicios en la región considerada no se desarrolla, el outsourcing no es una opción viable para la mayoría de las organizaciones.

2) las operaciones internas protegen una ventaja competitiva

Si el trabajo contribuye directamente a las capacidades de la base y a la ventaja competitiva entonces la reingeniería pudo ser la mejor opción. La pregunta verdadera es si es en verdad una capacidad de la base porque no está determinado un plan continuo de reingeniería?

3) Una carencia de apoyo del ejecutivo "senior" para el outsourcing

Si los ejecutivos "senior" no están detrás de outsourcing para cualquier razón entonces es poco probable la opción.

Una firma puede hacer *outsourcing* más que reingeniería si los criterios siguientes son verdad:

1) Existe un mercado competitivo de proveedores de alta calidad

Un mercado fuerte y competitivo de proveedores de alta calidad, asegura que existan las alternativas en caso de algo salga mal. Un número razonable de proveedores alternativos generalmente harán los ejecutivos se sientan más cómodos con la opción del outsourcing.

2) Las habilidades y los recursos del proveedor crean una ventaja competitiva

Cuando el proveedor trae habilidades superiores al lazo, la mudanza a un nivel más alto del funcionamiento con el abastecedor exterior es más rápida y más fácil que con reingeniería.

3) Los recursos internos se utilizarían de mejor manera

Cuando los recursos internos se les requiere realizar reingeniería, o son inasequibles o desplegados lo la mejor alternativa es el outsourcing.

4) un lazo con un proveedor reduce al mínimo riesgos de un ambiente cambiante

La reingeniería tiene un valor límite. Si las prácticas comunes en un área están cambiando con frecuencia, los procesos tienen que ser puestos en lugar para cerciorarse de que usted continuar. El trabajo con un proveedor de servicios de outsourcing, de la clase que acuerda mantener al corriente de cambios en el campo, es una manera muy eficaz de manejar estos cambios.

2.4.1 La estrategia de outsourcing y reingeniería

Si un ejecutivo concluye que la opción entre el outsourcing y reingeniería son falsas, entonces debe considerar cómo utilizar con eficacia ambas estrategias juntas. La investigación reciente conducida por Michael F. Corbett & Associates, Ltd. Para el consejo de investigación del outsourcing, encontró que los ejecutivos utilizan con frecuencia reingeniería y outsourcing juntos. La concordancia es la importancia del cambio a la firma. Si el cambio es importante y necesario entonces las organizaciones son tendientes a utilizar reingeniería y outsourcing. Está sobre cambio e innovación.

La pregunta es qué estrategia es primera. Debe la reingeniería de las organizaciones ir primero o el outsource primero? Hay ventajas a cualquier acercamiento pero se recomienda outsourcing primero.

Los que abogan por la reingeniería antes de outsourcing, se sugiere solamente cuando la firma hace que el control de la voluntad del proceso, pueda ser negociado con eficacia en una posición fuerte.

Sin embargo, el outsourcing puede ser outsourcing y reingeniería en el mismo paso de progresión. Cuando se hace outsourcing el mismo proveedor de la firma aprovecha su experiencia e inversiones, y las lecciones aprendidas con los clientes anteriores. Si el proveedor hace la reingeniería del proceso en el negocio para usted, entonces les da la oportunidad de demostrar de inmediato su valor. El proveedor necesitará introducir sus propios procesos de trabajo, así que reingeniería antes de outsourcing es con frecuencia innecesaria.

2.4.2 Conclusiones

Reingeniería cuando su organización no está confiada en un outsourcing o cuando identifica a un proveedor como imposible.

No reingeniería en vez de outsourcing porque usted piensa que salvará trabajos. No es exacto. De hecho, el outsourcing es más probable que afecte trabajos que la reingeniería. El outsourcing puede realmente ofrecer a los empleados afectados oportunidades de carrera con el proveedor, mientras que no lo hace la reingeniería.

No reingeniería porque usted piensa que es más rápido. Los proveedores de outsourcing están creciendo, experimentaron más en lo que hacen y con ellos los nuevos clientes de la transición a sus servicios. Ahora incluso los acuerdos importantes de la tecnología se pueden arreglar y poner en ejecución en cuestión de algunos meses.

2.5 Implementar el outsourcing

La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados.

Lo que hará esta metodología es ayudarlo a planear, ayudarlo a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

2.5.1 Pasos de la Metodología

Fase 0 Inicio

Fase 1 Evaluación

Fase 2 Planeación

Fase 2 Contratación

Fase 4 Transición

Fase 5 Administración

2.5.1.1 Fase 0 Inicio del Proyecto

¿Qué hace?

Identifica el alcance de lo que se está considerando para el outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.

¿Cuánto tiempo?

De dos a cuatro semanas.

¿Quién participa?

Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

¿Qué se entrega?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿Qué se decide?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

2.5.1.2 Fase 1 Evaluación

¿Qué hace?

Examina la factibilidad del outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.

¿Cuánto tiempo?

De cuatro a seis semanas.

¿Quién participa?

Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.

¿Qué se entrega?

Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación

¿Qué se decide?

Decisión acerca de proceder o no.

2.5.1.3 Fase 2 Planeación Detallada

¿Qué hace?

Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿Cuánto tiempo?

De ocho a diez semanas.

¿Quién participa?

El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿Qué se entrega?

Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿Qué se decide?

A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las medidas de desempeño.

2.5.1.4 Fase 3 Contratación

¿Qué hace?

Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.

¿Cuánto tiempo?

De tres a cuatro meses.

¿Quién participa?

El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios.

¿Qué se entrega?

Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista.

¿Qué se decide?

La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuanto tiempo, con que criterios de medición.

2.5.1.5 Fase 4 Transición del Nuevo Servicio

¿Qué hace?

Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado.

¿Cuánto Tiempo?

De dos a tres meses.

¿Quién participa?

El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada.
Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

¿Qué se entrega?

Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿Qué se decide?

Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

2.5.1.6 Fase 5 Administración y Revisión

¿Qué hace?

Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿Cuánto tiempo?

De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato.
Normalmente es de tres a cinco años.

¿Quién Participa?

Representante del contratista responsable de la entrega del servicio.
Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿Qué se entrega?

Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.

¿Qué se decide?

Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato

2.6 VERIFICACION DE LOS PASOS DEL PROYECTO

Para llevar a cabo un proyecto de outsourcing se hace necesario verificar la siguiente lista:

- Logro del Compromiso
- Selección del Líder del Proyecto
- Diseño de la Metodología Detallada
- Elaboración del Plan del Proyecto
- Creación del Equipo del Proyecto
- Implementación del Estudio de Evaluación
- Informe de Hallazgos / Propuesta (Sí es necesario)
- Selección / Planeación del o los Proyectos específicos de Outsourcing
- Selección de los Proveedores (Incluyendo el concurso)
- Transferencia del Control al Contralor Externo

Logro del Compromiso

Es una cuestión mucho más difícil que cualquier decisión administrativa previa para adoptar una nueva tecnología, una nueva línea de productos o la implementación de un sistema de administración según una nueva norma, ya que esta decisión no se basa simplemente en un análisis para determinar si una función específica podrá transferirse a personas externas, sino cuales funciones de la empresa, incluyendo tal vez las propias, deberían transferirse.

Selección del Líder del Proyecto

No pueden establecerse reglas estrictas, ya que el director ejecutivo escogerá a la mejor persona disponible. Sería adecuado un consultor externo, o alguien que este trabajando en una habilidad central que cuente con el conocimiento o con la experiencia de un enfoque estructurado para el proyecto de outsourcing.

Diseño de la Metodología Detallada

Incluye selección de factores, costeo de las opciones, evaluación de los beneficios potenciales, evaluación de proveedores y riesgos; en este punto deberá evaluarse los beneficios potenciales de:

- Liberar a los gerentes para que realicen un trabajo más eficaz.
- Acceso a la última tecnología / datos de mercados e información.
- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos y aplicaciones.
- Procesos mejores o reingeniería de procesos.
- Mayor satisfacción del cliente.

Elaboración del Plan del Proyecto

Un plan razonable comprendería:

- Plan detallado del Proyecto.
- Asignación de Tareas.
- Informe de Hallazgos Iniciales.
- Selección / Planeación de Proyectos específicos para outsourcing.

Creación del Equipo del Proyecto

La selección del líder del proyecto, quien deberá reportar al director ejecutivo, es el paso más importante en la creación del equipo del proyecto. Es conveniente que los miembros del equipo tengan habilidades de acuerdo al tipo de outsourcing que se va a desarrollar.

Implementación del Estudio de Evaluación

El líder del proyecto debe tener autorización desde el principio para continuar con el proyecto hasta la selección de los proveedores potenciales y el concurso de los mismos (la licitación).

Informe de Hallazgos / Propuestas (Sí es necesario)

Quien escriba el informe deberá tener la habilidad para ello, y el informe escrito deberá estar apoyado por una presentación adecuada.

Selección / Planeación del o los Proyectos Específicos de Outsourcing

La selección dependerá de la autoridad que se haya otorgado al equipo. ¿Requieren de la aprobación para cada proyecto específico o pueden probar el mercado antes de buscar aprobación para subcontratar?.

Selección de los Proveedores (Incluyendo el Concurso)

Una vez que se ha seguido una metodología para outsource y se ha puesto atención tanto a los peligros latentes como a las cuestiones legales, puede procederse a la elección de un socio.

Transferencia del Control al Contralor Interno

Después que se ha llevado a cabo el resto del proceso, la transferencia del control a un contralor externo será una cuestión de rutina.

2.7. NORMAS LEGALES VIGENTES EN EL AMBITO MUNDIAL Y EN EL ECUADOR

Para un determinado contrato de *outsourcing* tendrían aplicación las normas y estándares aplicables a los servicios englobados en el contrato. Pero cabe realizar una aclaración, que estas normas son aplicables, pero no son obligatorias necesariamente, basta con que de por medio exista un contrato donde ambas partes se sientan seguras del cumplimiento y servicios esperados. Los siguientes puntos son aconsejados por organismos internacionales para que el *outsourcing* pueda desarrollarse con éxito, y ser cada vez más popular dentro de las organizaciones del nuevo milenio.

Por tanto, podrán ser aplicables todas las normas incluidas en las guías que tuviesen relación con el servicio a contratar, ya sea de equipos físicos, lógicos, comunicaciones, servicios, etc.

Para asegurar la conformidad de la empresa de *outsourcing* respecto de la garantía de calidad de los trabajos, los estándares de calidad comúnmente utilizados son los correspondientes a las series de normas:

- ISO 9000 Internacionales.
- EN 29000 Europeas.

Voy a explicar como estas normas de calidad internacionales son aplicadas a los contratos de servicios:

2.7.1 ¿Qué son las ISO 9000, ANSI/ASQC Q 90, y CEN/CENELEC EN 29000?

En 1987, la ISO publicó una serie de cinco normas internacionales (ISO 9000, 9001, 9002, 9002 y 9004), desarrolladas por el Comité Técnico en sistemas de calidad TC 176. Esta serie en conjunto con la terminología y definiciones contenidas en la Norma ISO 8402 proveen una guía para la selección del programa de calidad adecuado.

Las Normas ISO 9000 fueron diseñadas para servir espontáneamente de guía y consejo, aplicables primariamente para su uso en una situación contractual de dos partes o para auditorías internas. Sin embargo, las normas son actualmente usadas bajo un rango mucho más amplio de condiciones y circunstancias.

Las Normas ISO 9000 han sido adoptadas en los Estados Unidos como **ANSI/ASQC Q 9000** (American National Standards Institute/American Society for Quality Control) .

En Europa, han sido adoptadas por el European Committee for Standardization (CEN) y el European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC) como las Normas Europeas **Series (EN) 29000**. Cabe mencionar en lo referente a los Laboratorios en general que son de aplicación aceptada mundialmente la Norma **ISO/DIS 17025** conocida como **ISO 25** que en la Comunidad Europea tiene su equivalente en la Norma **EN 45001**.

Dentro de la ISO, el Comité Técnico 212 Grupo de Trabajo 1 (**ISO/TC 212 WG1**), trabajando sobre aspectos de la gestión de calidad en los laboratorios médicos produjo un documento que sirve como guía, basado en la **ISO/DIS 17025 (ISO 25)**, y que se conoce como la **Norma ISO/CD 15189** **Quality Management in the Medical Laboratory**, de la cual nos ocuparemos más adelante.

2.7.2 ¿Qué tipo de información contiene cada Norma ISO 9000?

Las ISO 9001, 9002, y 9002 incluyen:

- la necesidad de un Sistema de Calidad efectivo.
- asegurar que las mediciones son válidas, calibrando regularmente los instrumentos de medida y ensayo.
- el uso de técnicas estadísticas apropiadas
- poseer un sistema de identificación y seguimiento del producto.
- el mantenimiento de un sistema de registro de procesos.
- poseer un adecuado sistema de manipuleo, envasado, almacenaje, preservación y entrega.
- tener un adecuado sistema de inspección y auditoria así como también un proceso para el tratamiento de las unidades no conformes.
- asegurar la capacitación y entrenamiento del personal.

- **ISO 9000 (ANSI/ASQC Q 90)**

Gerencia de Calidad y Normas de Aseguramiento de la Calidad – Lineamientos para la selección y uso, explica los conceptos fundamentales en calidad; define términos claves; y provee una guía para la selección, uso y adecuación a las ISO 9001, 9002, y 9002.

- **ISO 9001 (ANSI/ASQC Q 91)**

Sistemas de Calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo. Producción. Instalación y servicio. Es el más amplio estándar de las series. ISO 9001 cubre todos los elementos listados en la ISO 9002 y 9002. Adicionalmente, se establecen capacidades de diseño, desarrollo y servicio.

- **ISO 9002 (ANSI/ASQC Q 92)**

Sistemas de Calidad – Modelo para el aseguramiento en calidad en Producción e Instalación, estableciendo la prevención, detección y corrección de problemas durante la producción e instalación. Es más extensa y sofisticada que la ISO 9002.

- **ISO 9002 (ANSI/ASQC Q 92)**

Sistemas de Calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en la Inspección Final y Prueba. Es el menos amplio de los estándares. Establece requerimientos para la detección y control de problemas durante la inspección final y las pruebas.

- **ISO 9004 (ANSI/ASQC Q 94)**

Gerencia de Calidad y Elementos del Sistema de Calidad – Lineamientos: provee una guía al proveedor a fin de usarla en el desarrollo e implementación de un Sistema de Calidad y en determinar la extensión en la que cada elemento del sistema de calidad es aplicable.

La ISO 9004 examina cada uno de los elementos del Sistema de Calidad en gran detalle y puede ser usado para propósitos de auditoria interna y externa.

Cuadro 2.2 Cuadro comparativo de Normas ISO 9000

El siguiente cuadro muestra y compara los elementos contenidos en las ISO 9001, 9002 y 9002:

REQUERIMIENTO	9001	9002	9002
Responsabilidad de la Dirección	X	X*	X**
Sistema de Calidad	X	X*	X**
Revisión de Contrato	X	X	
Control de Diseño	X		
Control de Documentos y datos	X	X	X**
Compras	X	X	
Producto provisto al comprador	X	X	
Identificación y Seguimiento	X	X	X**
Control de procesos	X	X	
Inspección y Ensayo	X	X	X**
Control de Instrumentos de Inspección	X	X	X**
Estado de Inspección y Ensayo	X	X	X**
Control de Producto No Conforme	X	X	X**
Acciones Correctivas y Preventivas	X	X	
Manipuleo, Envasado, Almacenaje, Preservación y Entrega	X	X	X**
Control de Registros de Calidad	X	X	X**
Auditorías Internas de Calidad	X	X*	
Capacitación	X	X*	X**
Servicio	X		
Técnicas Estadísticas	X	X	X**

*Los requerimientos son menos estrictos que los de la ISO 9001

**Los requerimientos son menos estrictos que los de la ISO 9002

Fuentes: International Organization for Standarization. ISO 9000-3: Quality management and quality assurance standards – Part 3: Guidelines for the application of ISO 9001 to the development, supply and maintenance of software. Génova, Suiza. 1993.

Elaborado y Modificado por: María Laura Roche

Se observa en éste cuadro el listado de los requerimientos que competen a las Normas ISO 9000 en general. Los mismos son de cumplimiento total en la Norma ISO 9001, pero los mismos no serían tan estrictos en la Norma 9002, y menos aún en la Norma 9002.

2.8 SOCIEDADES CON ÉXITO

2.8.1 Las funciones candidatas al Outsourcing

Seleccionar las funciones candidatas para llevar a cabo un outsourcing, es una edición compleja del negocio. La decisión es ocasionalmente obvia, en otras ocasiones se ven obligadas por las realidades del momento económico y político, e influenciadas ciertamente por la cultura corporativa.

Cuando el ejecutivo hace frente a una pizarra en blanco el mejor consejo es comenzar con el extremo en mente. ¿Cuál es el extremo-estado deseado de las unidades de negocio y de las actividades económicas en su área de responsabilidad?

Para algunos compradores de los servicios del outsourcing, el pensamiento del extremo-estado deseado, significa que hay que centrarse en las actividades que traen la mayoría del valor a los clientes. Otros compradores están buscando la relevación de las actividades que están empantanando a su propio personal o requieren las habilidades y la maestría que no están disponibles internamente. En cualquier caso, en vista de los mejores candidatos entre las actividades económicas en su área de la responsabilidad, considere las metas y las razones que

impulsan un cambio y donde su organización puede alcanzar la mayoría del valor usando proveedores de servicio. La selección de los mejores candidatos se basa no solamente en ediciones de la productividad y fuentes actuales " del dolor " pero también en las posibilidades de qué se podría lograr con un cambio y un nuevo acercamiento al negocio.

Seis caminos se ofrecen para identificar a las funciones mejores candidatas a outsourcing, entre las actividades económicas en su área de la responsabilidad.

La Mejor Práctica # 1: Seleccione Las Capacidades De Non-Core

Primera y la mayoría obvias para candidatas a outsourcing, son esas actividades que son puramente administrativas o de apoyo en la naturaleza -- esas actividades que sean las más lejanas de las actividades de base del negocio. Las actividades económicas y los procesos que se alejan de los clientes de la firma y de esas conexiones de cadena de valor que entregan cabe la redundancia, valor a los clientes, son las primeras candidatas a un outsourcing.

La Mejor Práctica # 2: Seleccione los procesos del trabajo donde está baja la resistencia al cambio, y la necesidad del cambio es la más grande

Los mejores candidatos a outsourcing son aquellas áreas donde estará la más débil la resistencia interna al cambio, y la necesidad del cambio es la más grande. Puede haber elementos de la organización que dan la bienvenida e invitan a la oportunidad de alterar de forma fundamental la manera que trabajan, y comienza la sociedad con un proveedor

exterior. Las unidades que se encuentran abrumadas con sus cantidades de trabajo crónico, bajo provisión de personal, incapaces de conservar a empleados; y el mirar al foco del cambio puede dar la bienvenida a un cambio. Inversamente, las actividades económicas que están constantemente bajo ejecución, representan las áreas para la atención y el cambio directivos crecientes. El outsourcing es una opción viable del cambio.

La Mejor Práctica # 3: Seleccione los procesos del trabajo donde están altas las ocasiones del éxito

Las investigaciones encuentran constantemente que los que utilizan el outsourcing más, y los que han acertado con outsourcing son los que han utilizado outsourcing en el pasado. Los encargados y las organizaciones que experimentaron en el pasado, tienden a utilizarlo en nuevas situaciones. Los éxitos tempranos con outsourcing construyen confianza en la utilidad de la herramienta y también construyen experiencia con el proceso de permitir las aplicaciones futuras a la medida que agregan niveles de aumento del valor a la organización. El área de la organización donde están las ocasiones del éxito lo más arriba posible, varía y puede ser una combinación de un ordenador principal de factores circunstanciales. Con frecuencia, un buen lugar para comenzar, está con un conjunto limitado y bien definido de actividades económicas, y un conjunto que el outsource de muchas organizaciones ya, como nómina de pago o el desarrollo de las aplicaciones, donde el asunto del valor se hace fácilmente y el caso del negocio pueda ser construido.

Los Mejores Candidatos # 4: Seleccione los procesos del trabajo donde está ya presente el cambio

En curso la realización del cambio, es la oportunidad significativa de introducir outsourcing. Cambie y el cambiar presente de las condiciones de negocio a menudo es una oportunidad para el outsourcing, porque la necesidad del cambio se ha reconocido ya y mucha de la resistencia al cambio se ha superado. Por ejemplo, cuando el software lógica de Egghead movió sus jefaturas corporativas a través del estado de Washington, muchos de los empleados en recursos humanos eran renuentes a moverse. Porque muchos empleados elegían dejar la firma y no el movimiento, Egghead utilizó ese cambio como oportunidad de introducir outsourcing en la función. Otras situaciones tales como la introducción de las nuevas líneas de productos o de los negocios representan las oportunidades para el outsourcing. Los esfuerzos de la reingeniería son seguidos a menudo por los mecanismos impulsores al outsource, cuando las ventajas de la reingeniería comienzan a disminuir.

Los Mejores Candidatos # 5: Seleccione los procesos del trabajo que transformarán la organización

Seleccionar a los mejores candidatos para el outsourcing basado en lo que proveedores exteriores pueden proporcionar, para apalancar la transformación de la compañía, representa un acercamiento más reciente a usar outsourcing. Los encargados están mirando cada vez más las nuevas habilidades y procesos que un proveedor del outsourcing le ofrece al mundo. También están previendo las metas

más altas de su organización alcanzadas donde las limitaciones y los apremios internos paralizaban las operaciones.

Los Mejores Candidatos # 6: Seleccione los procesos del trabajo que son discretos y separables

Las áreas candidatas para el outsourcing deben incluir las actividades que son discretas y que son partes separables de la firma. Éstas son las áreas donde una organización exterior puede manejar el proceso con su propio personal. Por ejemplo, un candidato discreto para outsourcing, pudo ser servicios de la transcripción de un hospital. El trabajo del abastecedor es separado y discreto -- puede ser tiempo sensible e importante -- pero como un proceso es una actividad independiente del trabajo. Las actividades del outsourcing que son más fáciles de sacarse de un workflow de las organizaciones, una firma puede utilizar más de su tiempo en trabajar en actividades que requieren una interacción continua, y que son más centrales a las capacidades de la base de la compañía.

2.8.2 LA TRANSICION

2.8.2.1 El manejo de la gente

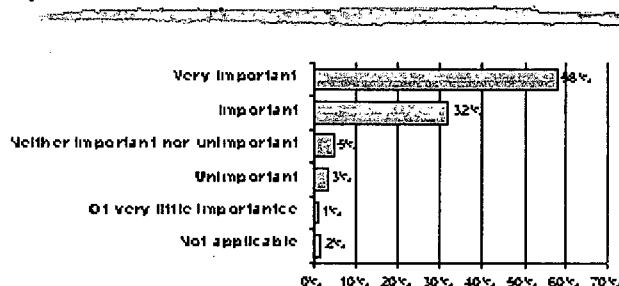
Las tres preocupaciones principales cuando implementamos outsourcing es capacidad, precio, y gente. El proceso de las organizaciones para manejar la dinámica de la gente hará o romperá en última instancia el valor de una decisión del outsourcing.

El manejo de empleados durante un reparto del outsourcing es un proceso de tres pasos, que comienza en la *fase de las hojas de operación (planning)* donde una organización primero comunica la iniciativa a sus empleados (**figura 2.8**).

Cuando una compañía decide al outsource, un nivel de incertidumbre se crea en las mentes de los empleados afectados. Los empleados presentan a menudo un número de preguntas que se extienden desde la seguridad en el empleo, el tiempo del seguro médico y de las vacaciones. Usar una estrategia de las comunicaciones que contornee los hechos y la línea de tiempo del acontecimiento del outsourcing reducirá algo de esta incertidumbre. Los trabajadores piensan con frecuencia que se está haciendo outsourced, porque no realizaron bien su labor. Durante esta fase, es necesario comunicar las razones de la decisión que acentúa la nueva estrategia de la compañía. El proveedor del outsourcing tiene la misma responsabilidad de reforzar constantemente que su papel, *es entregar servicio superior de una manera integrada*. Al comunicar esta decisión, las organizaciones necesitan pensar más allá de la conversación con sus empleados, después de escuchar las noticias. La hora debe estar implicada a partir del momento que el outsourcing se convierte en un ítem estratégico de la línea. Se comunicará con eficacia la decisión del outsourcing a todo el implicado; de esta forma mantendrán productividad, y reducirán ambigüedad.

Figura 2.10 Cuan importante es el rol de Recursos Humanos en el Manejo de la transición del outsourcing de los empleados al proveedor?

How important is HR's role in managing the transition of outsourced employees to the provider?



Source: The 1993 Outsourcing World Summit, Sponsored by Arthur Andersen

Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

Después de notificar a empleados sobre la decisión del outsourcing, tres resultados posibles pueden ocurrir. Durante esta fase transitoria, los empleados de la organización pueden validar una nueva posición dentro de la compañía, o dentro de la compañía del proveedor, o el empleado puede salir alternativamente de la organización. Anunciando que el outsourcing está bajo consideración facilita el manejo de la gente y controlaría el 'shock', pero presenta otros desafíos a la moral interna. Incluso en el esfuerzo de comunicarse completamente y la información de la parte, las organizaciones necesitan hacer una nota cuidadosa para compartir solamente la información sobre las acciones que pueden controlar, y para no hacer declaraciones a nombre del proveedor de servicio. Tal comunicación errónea puede conducir a un estatus, donde ambas organizaciones pueden ser obligadas para las ediciones futuras

del empleo. La clave es decidir sobre la longitud de la transición. Una transición de tres a cuatro semanas a partir de la fecha del aviso a la aceptación del empleo es un marco de tiempo ideal.

La punta de la discusión aquí, es el tiempo entre la fabricación de intenciones de la gerencia conocidas por los empleados y a la fecha del intercambio. Hay preocupación por pérdidas y deterioro de la productividad si la intención al outsource se anuncia demasiado temprano. Sin embargo, los expertos de la industria convienen que una transición de tres a cuatro semanas permite que la compañía formule planes para que los empleados puedan entender los cambios próximos.

Según Pritchett & Asoc., debemos buscar para el cambio y la estrategia, *tres características dominantes en el empleado* -- la capacidad, la adaptabilidad del cambio, y el ajuste cultural, que determinarán una transición acertada del mismo. Es crítico desarrollar empleados que puede tomar responsabilidad, que sean leales a la habilidad -- no al trabajo-, y puede adaptarse al cambio. Proporcionar el entrenamiento en los nuevos hábitos del trabajo reducirá ambigüedad y aumentará la adaptabilidad y la responsabilidad. Los mejores empleados son los que toman responsabilidad, se adaptan al cambio, y tienen lealtad a sus habilidades más que a sus trabajos. Las políticas y los procedimientos deben también ser establecidos y la cultura de organización debe cambiar de puesto. Las organizaciones se deben también preparar para volcar descripciones de las funciones y correspondencias de proceso al proveedor, para facilitar la transición. Proporcionar este conocimiento permite que el proveedor entienda mejor las capacidades del empleado.

La integración, la fase final del proceso del cambio, implica la transferencia y la integración reales del trabajador en la organización

del proveedor. A este punto, el departamento de los recursos humanos del proveedor ejerce control completo sobre los trabajadores.

Estos empleados necesitan ser sumergidos en la cultura de la nueva organización y ser entrenados para resolver las necesidades del proveedor.

Cuando *diseñamos la comunicación de la estrategia de Outsourcing*, lo primero que debemos identificar son las audiencias implicadas; que incluye a empleados, gerencia, y la comunidad exterior (es decir comunidad de negocio, clientes, y accionistas). Identificar a estas audiencias y diseñar un mensaje de para cada uno es importante. Cada audiencia tendrá preocupaciones especiales y puntos de vista diferentes. Cuidadosamente identificamos a cada grupo, asegurándonos que no se deja a nadie fuera del plan de las comunicaciones faltando un componente importante.

La sincronización y el ordenar de las comunicaciones son importantes también, a quines se informa primero, después a los empleados afectados, después a todos los empleados, y entonces al exterior. Algunas organizaciones pueden incluso elegir no hacer el comentario público sobre sus actividades del outsourcing.

La cantidad de hojas de operación (planning) y de preparación de los planes internos y externos de las comunicaciones, es directamente proporcional al impacto potencial que el aviso puede tener en la imagen pública de la corporación.

El impacto se basa en un modelo aditivo del número de la gente afectada, del número de despidos, del tipo de empleados afectados, de la talla del costo del contrato, su longitud, la historia de la organización con outsourcing, y si son los empleados afectados uniformemente o no.

Además, las organizaciones que aplican outsourcing no deben hacer promesas que no pueden guardar. Éstos incluirían promesas sobre estatus u oportunidades del trabajo futuro. Simplemente diciendo la verdad, es una forma muy clara de decir todo lo que usted sabe.

Es importante, cuando el proveedor y el comprador de los servicios del outsourcing comunican los mismos mensajes del valor en unísono, el mensaje está claro. Durante mucho tiempo, tan pronto como " la palabra " de o lo hiciera hacia fuera", la reacción inmediata de un empleado era pensar de lo que él puede ser que pierda, pero ése no tiene que ser el caso. De hecho, el outsourcing puede traer realmente las nuevas oportunidades a trabajadores. Con una estrategia eficaz de las comunicaciones, una organización puede informar a sus empleados las oportunidades posibles de la carrera que existen para ellas con el proveedor.

Luego, las compañías necesitan recordar que el público entero y todos los empleados están mirando, si la organización maneja la dimensión de la gente de outsourcing.

Cómo responde la compañía y los empleados de las partes durante la transición del outsourcing, afectará cómo los empleados restantes reaccionan al siguiente aviso.

2.8.3 Conclusión

Una sociedad de outsourcing con éxito dependerá de estas características:

- Ser abierto.
- Establecer una relación y trabajar conjuntamente.
- Saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad.
- Conocer las necesidades mutuas.
- Conocer los beneficios mutuos.
- Compartir el riesgo.

CAPITULO III

ASPECTOS TÉCNICOS EN EL

PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL

SERVICIO DE OUTSOURCING

3.1 Breve Introducción

En este capítulo aspiro dar la orientación suficiente al comprador para la preparación del conjunto de especificaciones que definirán los requisitos que ha de cumplir el servicio de *outsourcing* objeto de la contratación.

Se realiza en primer lugar un análisis de las necesidades del comprador, a continuación se recogen los factores relevantes a tener en cuenta en el proceso de contratación y, finalmente, se describe cómo deben ser planteadas las especificaciones técnico-funcionales para la elaboración del Pliego de Prescripciones Técnicas, qué normas, estándares y cláusulas tipo que pueden ser de aplicación, y cuál es el cuestionario técnico diseñado para normalizar las ofertas y facilitar su evaluación.

"Los modelos financieros asumen que se han examinado todas las alternativas relevantes, que todos los costes y ventajas son conocidas, y que estos costes y ventajas se pueden expresar en... dinero. [sin embargo] estas afirmaciones se cumplen raramente en el mundo verdadero "

Fuente: (Laudon y Laudon 1996)

Laudon y Laudon, comentan que los modelos financieros no pueden capturar adecuadamente el valor total creado por una inversión. En un estudio 1999 de Pretium Partners, *Las prácticas de la alineación del Outsourcing*, la significación de *ventajas intangibles* fueron exploradas.

Las ventajas intangibles, debido a son las ventajas que no se cuantifican en los términos financieros, por un de alto nivel de dificultad o una carencia de la necesidad. En cualquier caso, el estudio reveló que el papel de ventajas intangibles es significativo.

Durante el estudio, pidieron a los participantes, enumerar las tres ventajas intangibles más importantes que esperaban recibir cuando tomaron su decisión de realizar un outsource. Mientras que no había sorpresas, el rango era absolutamente grande. Con una ruptura detallada de los resultados, podíamos identificar 10 categorías importantes de ventajas intangibles. La mayoría de las ventajas identificadas bajaron en estas categorías:

1. Calidad / Experiencia
2. Velocidad/ Productividad / Eficiencia
3. Manejo de las Operaciones
4. Mejora de la Moral
5. Focalización en el núcleo de la base
6. Y2K
7. Reducción de tareas / funciones
8. Mejora del Servicio al Cliente
9. Mejora de Capacidades
10. Producto mejorado Development/Time a la parte de Market/Market

Algunas de estas categorías de ventajas, parecen difíciles o imposibles de cuantificar, por lo tanto cabe la definición intangible.

Hay otros, sin embargo, que opinan que si pueden ser cuantificadas. Podría haber cualquier número de razones por las que los participantes en el estudio eligieron poner estas categorías bajo el paraguas de ventajas intangibles. Una razón podría ser, que hay una carencia de la métrica interna para calcular estas ventajas fácilmente y con eficacia (cuadro 3.1).

Cuadro 3.1 Paradigma de la toma de decisiones

Paradigma De la Toma De Decisión	La mayoría De la Cosas intangibles Frecuentemente Beneficia a las Categorías
Costes de Reducciones / Contenidos	Reducción de tareas / funciones Velocidad/ Productividad / Eficiencia
Permitir Estrategia	Producto-mejorado Development/Time a la parte de Market/Market Mejora de Capacidades
Mejorar Operaciones	Calidad / Experiencia Velocidad/ Productividad / Eficiencia Manejo de las Operaciones

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

Esto utiliza la premisa, que todas las ventajas mensurables no se pueden cuantificar lo fácilmente durante el proceso de decisión del outsourcing.

Muchas ventajas son demasiado difíciles de cuantificar. Esto no las hace menos importantes para el procedimiento de toma de decisión.

La investigación muestra que las compañías utilizan diversos principios overarching para dirigir decisiones importantes, y estos principios cambian mientras que las condiciones de mercado cambian. Pretium refiere a estos principios overarching como "paradigmas de Decision-Making". En cualquier momento del tiempo, el foco de una compañía será alineado sobre todo con uno de estos paradigmas, y ese foco influenciará notablemente en su decisión del outsourcing.

El estudio muestra una correlación entre los tipos de ventajas intangibles identificadas y el paradigma de la toma de decisión en que la organización se encontraba a la hora de su decisión del outsourcing.

Hay algunas lecciones que aprenderán los vendedores del outsourcing. Primero, aunque todos los compradores quieren alcanzar resultados cuantificables con outsourcing, las ventajas intangibles son importantes para los responsables ejecutivos.

Aunque no pueden ser cuantificadas financieramente, es obvio que realizarán un análisis intuitivo en su interior.

En segundo lugar, es importante que el valor del vendedor se encuentre lo más alto como sea posible; para ganar no solamente el reparto, sino también conseguir un precio que sea provechoso... y las ventajas intangibles es una parte importante de ese asunto del valor.

3.2 ANALISIS DE LAS NECESIDADES DEL COMPRADOR

Desde un punto de vista general cabe destacar, de cara a la evaluación de cualquier contrato de *outsourcing*, la importancia de examinar los objetivos pretendidos. Se pueden considerar cuatro aspectos dentro de los cuales el *outsourcing* tendría un papel estratégico para la organización:

A Racionalización financiera

- Reducción de costes.
- Liberalización de capital para su reinversión en áreas críticas para el negocio.

Considerando este factor, el *outsourcing* puede ser incorporado a áreas que tengan altos costes y funciones o procesos que puedan considerarse auxiliares o secundarios. La externalización de estas funciones supondrá una ventaja económica para la organización.

El papel del *outsourcing* en este marco es ayudar a mantener su enfoque estratégico orientado al negocio o actividad, solucionando aspectos problemáticos de su funcionamiento.

B Fortalecimiento de competencias

- Responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado actual.
- Impulsar la transformación organizativa de forma controlada.

El *outsourcing* permite dirigir los cambios que se deban a la necesidad de desarrollar nuevas funciones dentro de la organización, fortaleciendo así los procesos más débiles.

C Captura de valor añadido

- Mover el enfoque estratégico hacia la satisfacción del cliente.
- Dirigir su capital y su organización hacia la satisfacción del cliente.

Según este factor, el *outsourcing* puede aplicarse a áreas con procesos sin contacto directo con los clientes, por su carácter secundario respecto a los objetivos estratégicos de la organización.

D Diseño de la estrategia de la organización

- Concreción de una arquitectura de actividad que implemente todas las funciones y procesos mediante el *outsourcing*, con especial atención a las funciones de producción y distribución.

El *outsourcing*, desde este punto de vista, se convierte en la herramienta de ejecución de la actividad, que permite tener una arquitectura organizativa virtual.

3.3 FACTORES PARA LOGRAR EL EXITO

El *outsourcing* es un medio para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Los factores más importantes para lograr el éxito del *outsourcing* son:

- **Tener objetivos claros:** el cliente debe tener bien definidos los objetivos que se pretenden alcanzar con el *outsourcing* y las funciones que desea externalizar.
- **Compromiso del cliente:** el *outsourcing* requiere que el cliente suministre recursos altamente cualificados, que pueden explotar sus beneficios.
- **Definición detallada de los servicios incluidos:** los servicios incluidos deben definirse de forma clara y precisa.
- **Flexibilidad financiera:** la solución de *outsourcing* debe ser flexible desde el punto de vista financiero para adaptarse a las condiciones cambiantes del gasto.
- **Flexibilidad tecnológica:** se deben incorporar procedimientos de actualización tecnológica, así como criterios de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados.
- **Flexibilidad operativa:** es muy importante que el *outsourcing* incorpore elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados para cambiar los términos operativos.

3.4 CONVENIENCIA DEL SERVICIO PARA EL COMPRADOR

A continuación se recogen algunas de las posibles consideraciones iniciales a realizar para poder determinar la conveniencia de la contratación de un servicio de *outsourcing*.

El análisis de las necesidades debe ser distinto dependiendo de si la Administración dispone o no de recursos propios.

A Servicio gestionado con recursos propios

Si el servicio está siendo proporcionado por la Administración con recursos propios, se deberá conocer,

El coste actual para la Administración, desglosado en:

1. Equipo físico.
2. Equipo lógico.
3. Mantenimiento del equipo físico y/o lógico.
4. Instalaciones.
5. Personal dedicado a su funcionamiento (retribuciones, Seguridad Social, etc.).
6. Supervisión
7. Otros costes:
8. Servicios de terceros.
9. Energía (funcionamiento, refrigeración, etc.).
10. Consumibles y papel.

11. Identificación de las aplicaciones que estando operativas, se vayan a traspasar a la empresa contratada y conocimiento de sus principales características:

- Productos que se obtienen (nómina, informes, etc.) y su periodicidad.
- Nivel de confidencialidad de la información.
- Valoración de las aplicaciones. En esta valoración se tendrá en cuenta el hecho de que alguna de las aplicaciones puede ser reutilizada por la empresa contratista para dar servicio a otras organizaciones.
- Usuarios a los que da servicio actualmente.
- Número de transacciones por día, etc.

12. Identificación de actividades previstas y en fase de realización relativas a sistemas de información tales como:

- Aplicaciones en desarrollo o pendientes de desarrollar.
- Mejora en el rendimiento de aplicaciones.
- Usuarios en lista de espera de acceso a determinadas aplicaciones.

13. Se deberá efectuar una previsión del coste esperado para proyectos operativos:

- Inversiones (gastos directos) y actuaciones (gastos indirectos).

14. Realización de estudios económicos para delimitar cuál es el alcance del servicio que económicamente es rentable contratar.

Para ello se realizarán estudios económicos de tipo Estático:

- Costes unitarios por cada producto.
- Costes por transacción, etc.
- Gastos fijos.
- Inversión.
- Gastos variables.

15. Condiciones de devolución del servicio y cancelación anticipada.

B Servicio nuevo con recursos externos

Si es un servicio nuevo que la Administración quiere prestar y no existen los recursos, se pasará directamente a definir el alcance del nivel de servicio y su evaluación económica:

- Alcance del nivel de servicio a contratar
- Una vez conocidas las necesidades y efectuados, en su caso, los estudios económicos pendientes se decidirán sobre el servicio a contratar
- Tareas de operación de sistemas.
- Mantenimiento de equipos.
- Soporte técnico.
- Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, etc.
- Consultoría.
- Asimismo, deberán definirse claramente los mecanismos de medición del servicio que se contrata (por ejemplo: número de transacciones al día, número de informes impresos, número de peticiones o incidencias atendidas, etc.) que permiten el cálculo de los pagos a realizar.
- Duración del contrato y determinación de las salidas programadas
- Períodos de tiempo de puesta en marcha del servicio a contratar:
- Tiempo hasta el arranque operativo del servicio.
- Condiciones de devolución del servicio y cancelación anticipada.

3.5 FACTORES RELEVANTES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

En la definición del objeto del contrato y los requisitos inherentes al mismo, así como en la valoración y comparación de ofertas de los licitadores pueden intervenir muchos factores y de muy diversa índole. Por todo ello es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de *outsourcing* de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

Teniendo en cuenta este planteamiento a la hora de acometer la contratación de un servicio de tercerización, los factores que intervienen deberán estar recogidos dentro de las especificaciones del conjunto de cuestionarios disponibles a tal efecto:

- De empresa.
- Económicos.
- Técnicos particulares.

No obstante, y a título aclarativo, en este apartado hago mención de aquellos factores que, entre los anteriores, pueden intervenir en mayor medida en el proceso de contratación de un servicio de *outsourcing* cuyo seguimiento debe efectuarse exhaustivamente:

- Transferencia de activos o recursos.
- Flexibilidad.
- Reversibilidad.
- Experiencia en el entorno público.
- Seguridad.
- Continua inversión en tecnología.
- Coincidencia en estrategia tecnológica con la Administración.

A Transferencia de activos o recursos

En el contexto del *outsourcing* los recursos utilizados pueden ser de dos tipos:

- Equipamiento con el que se lleva a cabo la gestión
- Personal dedicado a la gestión y la transferencia de recursos humanos propios de la Administración

En la transferencia de equipamiento se valorará positivamente, en su caso, que la empresa de *outsourcing* acepte los activos de la Administración y el valor económico que ésta propone en cuanto a:

- Equipos físicos.
- Equipos lógicos
- Instalaciones.

En el caso de transferencia de equipamiento lógico aplicativo que sea susceptible de reutilización se valorará la cuantía económica con la que la empresa de *outsourcing* compense a la Administración.

El importe que suponga la transferencia de recursos se descontará del coste del servicio.

B Flexibilidad

Será valorado positivamente que la empresa de *outsourcing* se comprometa a adaptarse en la mayor medida posible a cambios respecto del nivel de servicio pactado, en cuanto a:

- Incremento del horario de utilización en el caso de sistemas informáticos
- Variación de los períodos de tiempo que requieran una capacidad de proceso masivo (24 horas al día).
- Incremento y mejora del parque de equipos, respecto de lo acordado en el mantenimiento.
- Actualización tecnológica de los equipos lógicos (versiones, nuevos productos, etc.).
- Variación de las especificaciones en el desarrollo o mantenimiento de aplicaciones.

C Reversibilidad

El concepto de reversibilidad se aplica en la finalización del contrato y hace referencia a la posibilidad de recuperación de los activos y del servicio cedidos a la empresa de *outsourcing*. Este concepto tiene aplicación tanto en la terminación del período de vigencia del contrato como en las salidas programadas que se establezcan.

Se valorará positivamente que la empresa de *outsourcing* contemple esta posibilidad de recuperación de activos, y en especial que:

- Planifique la opción de recompra de equipos.
- Proponga un método de valoración de activos que estipule el incremento en el valor de los activos mientras dura la prestación del servicio.

Estos activos pueden ser de tres tipos:

- Activos mejorados (aplicaciones, nuevos desarrollos, etc.)
- Activos actualizados (equipos físicos y mantenimiento aplicaciones).
- Activos formados (formación de personal en las nuevas herramientas).

D Experiencia en el entorno público

La experiencia del personal de la empresa de *outsourcing* en otros trabajos con la Administración será valorada positivamente siempre que pueda objetivarse. Será especialmente interesante que esos trabajos tengan relación directa con los servicios a contratar

proveedores, basados en sus capacidades totales y ajuste de organización percibido.

Usando una hoja del perfil para disminuir la lista de proveedores potenciales, una oferta se puede entonces entregar solamente a los proveedores calificados. Aunque la gerencia del lazo no comienza oficialmente hasta que se firma el contrato, el comienzo para la gerencia se fija cuando la compañía primero comunica sus metas del outsourcing a los proveedores potenciales.

Una vez que los proveedores sometan sus ofertas, el período de la evaluación comienza. Criterios tales como capacidades, dinámicas del lazo, y competitividad demostradas, juegan un papel un papel importante en evaluar a los proveedores. Este proceso ayuda a atenuar los riesgos y a aumentar la probabilidad de un lazo acertado de outsourcing. Sin embargo, no importa cómo se definen los criterios de decisión, ascienden solamente a una lista de comprobación de los requisitos del proveedor. La objetividad es crítica durante esta etapa y los ejecutivos deben aplicar implacablemente los criterios de decisión a través del proceso de selección.

Una listado de ejemplos de calificaciones, resumidas desde la más estricta hasta la más blanda de evaluar (no en un orden particular). Las calificaciones más estrictas son aquellas basadas en los datos históricos que pueden ser verificados dentro de un límite. Los más blandas, son aquellos que se relacionan con las actitudes, verificables o no, y que pueden cambiar de acuerdo a las circunstancias (**cuadro 3.2**):

E Seguridad

Se valorarán positivamente todas las medidas (procedimentales, recursos físicos y /o humanos, etc.) de que pueda disponer la empresa de *outsourcing* para asegurar: La Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la Información.

A modo de ejemplo se pueden citar los siguientes procedimientos de seguridad:

- Relativos a las instalaciones donde residen los equipos físicos (de acceso, protección contra el fuego, etc.).
- De copia periódica de información.
- De contingencia (ante desastres).
- Dispositivos de seguridad específicos
- Control de accesos a los sistemas informáticos y tecnológicos
- Centros de respaldo.

F Continua inversión en tecnología

La empresa de *outsourcing* ha de tener la vocación de estar en punta de la tecnología (los últimos y más modernos equipos) y con los mejores profesionales (formados en esas tecnologías).

Por tanto, se valorarán factores que demuestren esa continua inversión en tecnología, tales como los siguientes:

- Disponer de últimas versiones de equipos físicos y lógicos.
- Certificaciones de calidad y seguridad de organizaciones reconocidas.
- Número de cursos realizados al año para el reciclaje y formación del personal.

G Coincidencia en estrategia tecnológica con la Administración

Asimismo, se considerará positivamente que las estrategias tecnológicas de la organización y de la empresa de *outsourcing* sean *coincidentes*, es decir que el entorno y tipo de equipos físicos, lógicos y/o comunicaciones sean equivalentes o vayan en la misma línea, en especial en lo relativo a la orientación estratégica de Sistemas Abiertos.

3.5.1 Conclusión

De todos estos aspectos se desprenden diez factores clave a tener en cuenta en la gestión de todo contrato de tercerización de servicios, que se enumeran a continuación:

- Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- Identificar los casos de riesgo y problemas posibles y desarrollar planes de resolución de los mismos.

- Desarrollar planes de transición en detalle que permitan la aplicación de esa "externalización" en la estructura actual de la empresa u organismo, así como su finalización.
- Reflejar claramente los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica.
- Dar importancia prioritaria al factor humano, particularmente al interno de la empresa u organismo contratante.
- Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y la empresa que ofrezca sus servicios.
- Preparar y gestionar posibles casos de conflicto entre ambos.
- Documentar en detalle todas las actividades.
- Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- Mantener actualizada la calidad y coste del servicio según marquen las directrices el mercado.

3.6 ESCOGER EL OUTSOURCED INDICADO

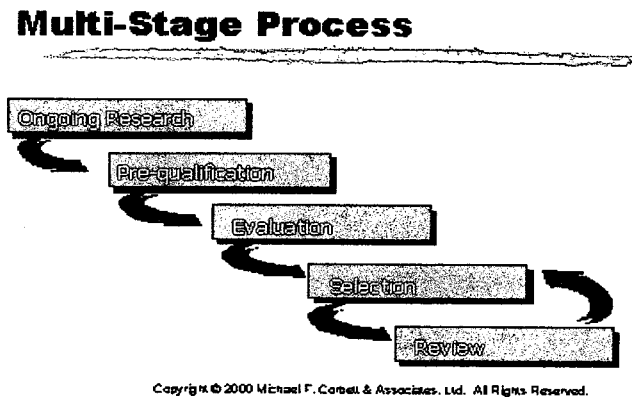
Es necesario decir que resulta fundamental una elección correcta de la empresa outsourcer que va a asumir una serie de funciones. De ahí que no es cuestión de mirar sólo el coste de la gestión, sino también intentar asegurarse de la profesionalidad de la empresa con la que se contacta. Por otra parte, es conveniente buscar una relación lo más estable posible, ya que cambios continuos salen caros y dan lugar a que algunas funciones queden desatendidas.

3.6.1 Seleccionando un Proveedor de Servicios de Outsourcing

Encontrar el proveedor correcto es un componente dominante para un outsourcing eficaz. Si una compañía no es diligente durante el proceso de selección, podría estar preparada para algunas sorpresas desagradables; incluyendo un proveedor que no puede entregar los servicios prometidos, uno que no permanece en negocio a largo plazo, o uno que no puede poner controles adecuados para asegurar calidad. Por lo tanto, es importante identificar al socio adecuado.

La selección del proveedor es un proceso gradual que comienza antes de que una organización evalúe ofertas. La investigación en curso sobre proveedores potenciales ofrece a las organizaciones una comprensión del mercado. En esta etapa, las organizaciones pueden también programar visitas a clientes para analizar el servicio de outsourcing en otras organizaciones (figura 3.1).

Figura 3.1 Proceso de Selección del Proveedor



Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

La etapa siguiente, pre calificación, facilita el proceso de responder las proposiciones de servicios recibidas, que llamaremos *RFP (Request for Proposals)* , permitiendo que una organización disminuya la lista de los

Cuadro 3.2 Descripción de Calificaciones Estrictas y Blandas
asignables en un proceso de contratación de Outsourcing

Calificaciones Estrictas	Proveedor	Proceso	Personal
Demostrada habilidad para suministro diario	X	X	X
Experiencia en suministrar	X		X
Fortalezas del Proveedor	X	X	
Rendimiento Superior	X	X	X
Merecedor de Positiva Reputación	X	X	X
Satisfacción al Cliente	X		X
Estabilidad Financiera / Capitalización Sólida	X		
Capacidades Administrativas	X		X
Aproximación para Resolución de Problemas	X		X
Capacidad de Continuo Mejoramiento	X		X
Fuerte experiencia en procesos de Transición	X		X
Capacidad de Recursos Específicos	X		X
Calificaciones Blandas	Proveedor	Proceso	Personal
Confianza/ Seguridad/ Confidencialidad			X
Actitud Positiva			X
Buena Química			X
Buena adaptabilidad Cultural	X		X
Flexibilidad hacia los cambios	X	X	X
Conciencia de Costos	X		X
Voluntad para compartir los conocimientos		X	X
Clara visión de su mercado	X		X

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

3.6.2 Guía para seleccionar al proveedor

Seleccionar el proveedor correcto es un proceso gradual que implica un número de actividades que necesiten ser tratadas antes de decidir a qué proveedor creará la mayoría del valor para una organización (**cuadro 3.3**).

Cuadro 3.3 Las mejores prácticas para seleccionar los proveedores correctos

- Curso de la Investigación
- Visitas del cliente
- Pre Calificación
- Enviar un RFP
- Evaluación de las Ofertas
- Examinar las capacidades demostradas
- Examinar las Capacidades totales
- Examinar la Dinámica del lazo
- Seleccionar al proveedor
- Negociación del contrato
- Evaluación del Logro

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

Comentemos un poco sobre los pasos detallados para seleccionar el proveedor del servicio de outsourcing:

a. Curso de la Investigación

El proceso para seleccionar un proveedor del outsourcing comienza antes de evaluar ofertas. Recogiendo el impacto sobre el negocio de las soluciones innovadoras para formar mejoras internas, así como conocimiento sobre las capacidades del proveedor, están siendo una parte integral del trabajo de cada ejecutivo. Un programa que vigile el curso de la iniciativa, ofrece a una organización una comprensión mejor de la maestría del proveedor.

b. Visitas del cliente

La interacción de Onsite es otro componente esencial de este proceso. Estas visitas proporcionan a valiosas aportaciones porque el outsource de otras compañías, nos ejemplifican cómo se pone en ejecución el proceso, y su éxito.

c. Pre Calificación

La predefinición de un conjunto de criterios es un componente importante de un proceso de selección acertado. Incorporando los criterios tales como la innovación demostrada y la mejora continua, las capacidades probadas, la dinámica del lazo, la cultura compatible, la flexibilidad, la talla de la compañía, y la competitividad de la solución en una hoja del perfil, ayudarán no sólo disminuirnos la lista de proveedores, sino también ayudarán a establecer credibilidad entre los ejecutivos "senior" para el proceso entero.

d. Enviar un RFP

Las mejores prácticas para realizar el pedido de la oferta (RFP) señalan términos claros, completos y mensurables que debe usar, definiendo el lazo deseado y cómo debe ser manejado; definiendo los problemas y los costes actuales, colocando al cliente como buen socio, y centrándose en objetivos y resultados más bien que recursos y metodologías. Muchas organizaciones de hecho incluyen sus criterios del funcionamiento en el RFP de modo que los vendedores entiendan las metas y las expectativas importantes del cliente. El RFP debe también indicar los requisitos del proceso de selección del vendedor, incluyendo marco de tiempo para la respuesta y la forma de respuesta.

e. Evaluación de las Ofertas

Durante la selección del vendedor, los equipos del proyecto pueden ayudar a la revisión de las ofertas y determinar a los mejores candidatos. Estos mismos equipos pueden asistir más adelante para el desarrollo y puesta en marcha del plan de la transición, a manejar el lazo en curso, y a asegurar la mejora continua. Al evaluar ofertas, el establecimiento de una red y las referencias ayudarán a miembros del equipo a aprender sobre la reputación del vendedor. Además, analizando el plan total y las capacidades del vendedor, y no apenas su precio, el equipo seleccionará la mejor reunión del vendedor sus necesidades de organización.

Una vez que se vuelvan las ofertas, la evaluación de los criterios del funcionamiento del vendedor potencial es el paso siguiente en el proceso de selección.

f. Examinar las Capacidades demostradas

Primer el proveedor debe demostrar un conjunto capacidades en el área(s) bajo consideración para el outsourcing. Los proveedores que escuchan las necesidades de cliente y no ofrecen simplemente, lograrán un acercamiento más beneficioso.

Los proveedores deseables son los que ofrecen la innovación, la experiencia significativa, y la consolidación al proceso bajo consideración. La innovación y un nivel fuerte de la experiencia en la industria son características dominantes del proveedor porque indican no solamente servicios superiores sino también excelencia en el área. Los ejecutivos pueden sentir que algunos proveedores no tienen bastante experiencia dentro de su industria específica.

De hecho, sin embargo, muchos proveedores tienen un foco vertical de la industria para desarrollar la experiencia específica en la misma.

El funcionamiento ciertamente probado es importante, al igual que la mejora continua. Observando que el proveedor tiene el ambiente de la tecnología para utilizar, la salida del servicio, una estrategia para mantener tecnología avanzada y habilidades de funcionamiento al día, ayudarán a determinar si un proveedor puede ofrecer la mejora continua.

g. Examinar las Capacidades totales

Después de observar las capacidades demostradas, es importante examinar las capacidades totales del proveedor. Los Outsourcers varían en sus capacidades, y asegurarse de que sus fuerzas correspondan exactamente con las necesidades de cliente es vital. La compañía del outsourcing debe poder documentar con hechos y figuras sólidas, que poseen la combinación correcta de habilidades. Examinar la fuerza financiera de un proveedor, en términos de las declaraciones del balance y del flujo de liquidez, de la infraestructura y de los recursos, de los sistemas de gerencia, y de las ofertas del servicio, clarificará sus capacidades totales. Un proveedor financieramente sano que tiene la infraestructura y los recursos necesarios en su lugar, y ofrece una gama de servicios, desarrollará probablemente el lazo como un activo estratégico.

h. Examinar la Dinámica del lazo

Analizar las prácticas de un proveedor, de observar cómo dirige el negocio, maneja los riesgos del negocio, recompensa a sus empleados, y conocer su misión y estrategia totales, ayudará a determinar compatibilidad del proveedor / cliente. Un gravamen del ajuste cultural entre el cliente y los vendedores del candidato debe ser una parte explícita de esta evaluación. Sin embargo, en casos cuando el utilizador está buscando maneras de infundir el cambio en su organización, un proveedor con una cultura que difiera, puede facilitar este proceso. La cultura de una organización refleja su sistema del valor, establece normas del comportamiento, y define el contrato implícito entre el personal y la organización. Como tal, es un factor de gran alcance, el establecer cómo los individuos realizan sus trabajos y

cómo responden a las varias situaciones. Se reconoce el hecho de que ambas organizaciones tienen, y continuarán teniendo, su propia cultura. En el mismo tiempo, las diferencias culturales se identifican y se interrelacionan activamente.

El lazo del outsourcing se forma con la intención, que el funcionamiento probado permitirá a la organización crecer y ampliarse en un cierto plazo. El examinar si el proveedor tiene un expediente de probado, en términos de poder responder a los cambios de otros clientes y si puede acomodar los cambios en volumen y servicio es las mejores maneras de evaluar esta flexibilidad. La talla relativa de la compañía es también un factor crítico para seleccionar proveedores. Es importante que las organizaciones sigan centrado en sus metas del outsourcing para evaluar cómo la talla relativa puede influenciar positivamente o negativamente el lazo del outsourcing en un cierto plazo.

i. Competitividad de la solución

También se presenta la aplicación fundamental la competitividad de la solución. Cuando la evaluación de una oferta, debe analizar si la solución llena sus requisitos del outsourcing; así como la consideración de los riesgos asociados, de la oferta financiera, de los términos y de las condiciones, el requisito de recursos humanos, y si el reparto implicará la transición de empleados. Este examen meticuloso ayudará a determinar la eficacia potencial de la solución.

j. Selección

Cada paso de progresión en el proceso de selección (RFP, revisión de la oferta, entrevistas, y visitas de sitio, etc.), directamente reflejarán los criterios de decisión. La selección del vendedor viene en última instancia luego de elegir al proveedor que posea los mejores requisitos para realizar el lazo con la organización.

k. Negociación del contrato

Cada acuerdo es único, por tanto deben estar bien claras las necesidades de una organización, una comprensión de sus propios valores y de las metas; así como los valores del proveedor y de las metas del mismo al comenzar el proceso de la negociación.

l. Evaluación del Logro

El éxito de las relaciones de outsourcing se focalizan en los resultados no en los recursos. Estos resultados deben ser acordes con objetivos medibles y cuantificables; con la finalidad de ser comparables con el criterio previamente establecido.

Solamente a través de la comparación con el criterio del rendimiento de los, el cliente puede conocer si está recibiendo los beneficios que anticipaba recibir, y el proveedor conoce si está cumpliendo con las expectativas del cliente.

3.6.2.1 Utilizando una Hoja del Perfil para Calificación

Una hoja del perfil (figura 3.2) permite a una organización realizar el proceso de pre calificación que comente anteriormente. Utilizándola en el comienzo del proceso de selección, esta metodología nos ayuda a establecer valor en el nivel ejecutivo. Similar a un scorecard, una hoja del perfil asigna una importancia relativa a las características dominantes del proveedor y determina la selección final en una cuenta cargada.

Figura 3.2 Utilización de una Hoja del Perfil

Using a Profile Sheet

	Weight	Score
☐ Demonstrated Competencies		
☐ Total Capabilities		
☐ Relationship Dynamics		
☐ Competitiveness of Solution		
☐ Achievement		
	100%	Total

Copyright © 2000 Michael F. Corbett & Associates, Ltd. All Rights Reserved.

Fuente: Tomado de los manuales de Michael F. Corbett & Associates Ltda.
Elaboración: Michael F. Corbett & Associates Ltda.

Los ejecutivos hacen frente con el desafío de identificar las características más valiosas del proveedor. Considerar un cuidado adicional en identificar estos factores, ayudará a asegurar una transición más ágil para el outsourcing.

Muchas organizaciones incorporan sus criterios de la evaluación en el documento de RFP, nombrando específicamente la evaluación y los

pesos asignados de modo que los proveedores potenciales entiendan las metas y las motivaciones de la organización para el outsourcing. Esta herramienta permitirá en última instancia que una organización seleccione a un vendedor entre los mejores de acuerdo a sus necesidades.

3.7 Satisfacción del cliente que contrato el Outsourcing

En 1999 la importancia de la satisfacción de cliente se incorporó firmemente en el diálogo de la industria del outsourcing. La marca del proveedor del outsourcing está llegando a ser cada vez más importante mientras que el mercado se madura, y la calidad es una parte central de esa imagen de marca de fábrica.

Los proveedores señalaron que el principal propósito de cualquier programa de la satisfacción de cliente es la retención del cliente y mejora de proceso interno. Es difícil y costoso hacer nuevos lazos con un cliente. Es más eficaz construir y ampliarse sobre lazos existentes. En un programa de investigación conducido por Michael F. Corbett & Associates, llamado El Informe Global de la Calidad del Outsourcing, 88% de firmas señaló la satisfacción total con sus proveedores del outsourcing, mientras que el 80% de firmas señaló que renovarían sus contratos existentes sin salir a la oferta competitiva. Los participantes en el programa eran clientes de tres proveedores de servicio del outsourcing: Trammell Crow Company, el Haas Corporation, y Controles de Johnson.

Las fuerzas constantes en los lazos estudiados, eran gerencia del lazo, sensibilidad, y capacidad técnica. Las cuentas eran más bajas; que no es única a estas compañías, sino reflexiva de una tendencia que emerge en

la industria en su totalidad, en las áreas de comunicaciones y de la innovación. Es el estado coherente de la información proporcionada al cliente, por todos los individuos responsables del lazo y en todos los niveles, que es inherente a las comunicaciones mejoradas. La innovación, que está conduciendo cada vez más a las decisiones de outsource, puede ser perdida cuando el proveedor se enfoca demasiado operacionalmente, lo que resulta en la terminación de la vida del lazo. La innovación está a menudo en la base del lazo, cuando fue creado, entonces debe ser infundida sobre una base en curso.

La información de la satisfacción de cliente (**cuadro 3.4**) puede ser una herramienta útil para realizar cambios internos. Al hablar de los resultados de su compañía, Thad Fortin, presidente del Haas Corporation observó la importancia de permanecer cerca de dos partes críticas, pero esencialmente diversas de la organización de sus clientes: los ejecutivos del cliente - responsables de las decisiones que contraen- y los clientes del extremo -el último receptor de los servicios de la firma. " La diferencia entre un cliente común y un cliente satisfecho está basada en nuestra situación. Una compañía como General Motors tiene un personal corporativo con quienes estamos implicados. Son nuestro cliente. Nuestro cliente es el recurso o la planta real en la cual estamos trabajando. Qué quiere nuestro cliente que hiciéramos, y qué nuestro cliente desea hacer en muchos de casos en diversas cosas, " dijo Fortin.

Cuadro 3.4
Determinantes
dominantes de la
satisfacción de cliente
del outsourcing

- Gerencia Del Lazo
- Sensibilidad
- Integridad
- Capacidad Técnica
- Flexibilidad
- Servicio Personal
- Valor
- Productividad
- Comunicación
- Innovación

*Fuente: Tomado de El informe global de la calidad del outsourcing según lo presentado en la cumbre 1999 del mundo del outsourcing
Elaboración: María Laura Roche*

3.8 Diseño del pliego de prescripciones técnicas particulares

Algunas recomendaciones para que la cesión de actividades se realice a entera satisfacción son las siguientes:

- Retener en la organización un grupo mínimo de personas que reúnan los conocimientos y habilidades relevantes para el negocio.
- Acordar las condiciones en las que se introducirán en el futuro las nuevas tecnologías.

- Definir los mecanismos de seguimiento y la revisión de los niveles de servicio y su impacto en el precio.
- Exigir que el proveedor (outsourcer) se comprometa a asumir las reconfiguraciones que se produzcan en el negocio de su cliente.
- Diseñar un proceso que permita a la empresa la recuperación del control sobre las actividades traspasadas en el momento adecuado.

En el pliego de prescripciones técnicas se deben indicar aquellas consideraciones que extraídas del proceso de análisis de necesidades efectuado previamente, van a determinar las características y requisitos del objeto de nuestro contrato y que en el caso particular de servicios de *outsourcing* deberán contemplar aspectos tales como:

- ❑ Duración del contrato.
- ❑ Precio máximo del contrato.
- ❑ Definición de la situación de partida en cuanto a activos. En caso de existir éstos:
 - a. Descripción y valoración de los mismos.
- ❑ Obligatoriedad u opción sobre la cesión de los activos.
- ❑ Decisión de cuáles se cederían a la empresa de *outsourcing* y del valor propuesto por el que se cederían.
- ❑ Especificación del nivel de servicio detallando, según corresponda, los siguientes aspectos:
 - a. Operación de sistemas informáticos
 - b. Horario normal de cobertura.
 - c. Volúmenes de transacciones.
 - d. Número máximo de períodos masivos de proceso (24 horas al día) que se efectuarían dentro del precio del contrato.

- ❑ Definición de los trabajos a realizar, desglosando los trabajos concretos que tengan un carácter:
- ❑ Determinado y fijo en el tiempo.
- ❑ Determinado y puntual.
- ❑ Indeterminado, relativo a trabajos no definidos o demandados en el momento del contrato y que puedan solicitarse en un futuro. Si es posible se debe prever la forma de resolver esta casuística.
- ❑ Necesidades críticas en cuanto a terminación a tiempo y/o tiempo de respuesta.
- ❑ Necesidades críticas de seguridad.
- ❑ Necesidades de proceso en el ámbito local.
- ❑ Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones:
- ❑ Carga de trabajo previsto de desarrollo de nuevas aplicaciones y del sistema resultante.
- ❑ Funcionalidad.
- ❑ Entorno técnico de la aplicación.
- ❑ Número de usuarios y distribución geográfica.
- ❑ Mantenimiento de equipos:
- ❑ Normas de renovación del parque.
- ❑ Planes de migración.
- ❑ Mantenimiento de los activos cedidos.
- ❑ Adopción prevista de nuevas tecnologías.
- ❑ Medidas de rendimiento y frecuencia de las auditorias de rendimiento.
- ❑ Utilización de instalaciones propias o de la empresa de *outsourcing*.
- ❑ Procedimientos de seguimiento y control de los trabajos.
- ❑ Plan de pagos por los servicios.
- ❑ Derechos de propiedad de los datos y los programas.

- ☐ Opciones de renovación.
- ☐ Garantías.

Relativas a la finalización del contrato:

- ☐ Definición de las salidas programadas.
- ☐ Condiciones de las salidas programadas.
- ☐ Período de tiempo antes de la terminación del contrato.
- ☐ Opción de recompra de activos: criterios de valoración.
- ☐ Condiciones de resolución del contrato por incumplimiento del nivel de servicio: criterios de penalización.

3.8.1 Cláusulas tipo aplicables

El servicio de *outsourcing* podrá estar sujeto a la aplicación de las siguientes cláusulas tipo propuestas por la CIABSI, las cuáles se detallan en la Guía para la Tramitación de Adquisiciones de Bienes y Servicios Informáticos:

- ☐ Cláusula tipo de propiedad intelectual.
- ☐ Cláusula tipo de ampliación de cobertura de mantenimiento.
- ☐ Cláusula de actualización tecnológica de equipos arrendados.
- ☐ Cláusula tipo de certificado de empresa registrada
- ☐ Cláusula de evaluación de recursos humanos.
- ☐ Cláusula tipo de garantía de calidad.
- ☐ Cláusula tipo de modificación de contratos de mantenimiento.
- ☐ Cláusula de suspensión temporal del servicio de mantenimiento.
- ☐ Cláusula tipo de adquisición de equipos usados.
- ☐ Cláusula tipo de metodología de desarrollo.

☐ Cláusula tipo de seguridad.

☐ Cláusula tipo de sustitución de equipos en contratos de mantenimiento.

3.9 Cuestionario técnico de normalización y valoración de ofertas de servicios de outsourcing

El establecimiento en los pliegos de prescripciones técnicas de cuestionarios predefinidos, que deben ser obligatoriamente completados e incorporados en las ofertas, tiene como objetivo la normalización de las ofertas de las empresas licitadoras de modo que se facilite y simplifique la comparación entre ellas.

Los cuestionarios, que de forma general deben acompañar a un pliego de contratación, están estructurados de la siguiente forma:

Cuestionarios comunes

☐ **De empresa**

☐ **De datos económicos**

Cuestionario técnico ☐ **particular**

Estos cuestionarios tienen un carácter orientativo y abierto, es decir, podrán modificarse para incluir o suprimir algunas cuestiones particulares, dependiendo de las circunstancias de cada contratación.

3.9.1 Ejemplo de un Cuestionario Técnico para Calificación de un proveedor de Outsourcing

Con carácter general y a fin de utilizar la información recopilada de cara a la contratación, es importante destacar que los datos recogidos en este cuestionario son basados en las recomendaciones del Consejo Superior de Informática MAP de España, dentro de sus Guías Técnicas Aplicables a la Contratación de Bienes y Servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (www.ns.map.es) y adaptados a servicios generales. El cuestionario está dirigido a obtener un resumen estructurado de la oferta y a demostrar la solvencia técnica o profesional de la empresa en aquellos casos en que no sea requerida la clasificación de la misma.

Dicha información sólo servirá de base a la valoración cuando esté relacionada con lo expresado en la cláusula "Criterios de adjudicación del contrato", siendo, en el resto de los casos, de carácter meramente informativo.

3.9.1.1 CUESTIONARIO TÉCNICO PARA VALORACIÓN DE CONTRATOS DE OUTSOURCING

Nota: (*) significa que hay que indicar "1" en caso afirmativo.

Cuestión	Respuesta	Referencia a oferta (Página)
. ALCANCE DE LOS SERVICIOS:		
. Operación de Servicios (*).....	☐	☐
. Mantenimiento de equipos físicos y lógicos de base (*).....	☐	☐
. Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones (*).....	☐	☐
. Soporte técnico (*).....	☐	☐
. Consultoría (*).....	☐	☐
. Gestión de redes (*).....	☐	☐
. Formación (*).....	☐	☐
. Grabación de datos (*).....	☐	☐
. Seguridad (*).....	☐	☐
. Auditoria (*).....	☐	☐
. Otros (detallar).....	☐	☐
. VIGENCIA DEL CONTRATO:		
. Duración del contrato (años).....	☐	☐
. FLEXIBILIDAD DEL SERVICIO		
. Horario de servicio diario:		
. Hora comienzo.....	☐	☐
. Hora fin.....	☐	☐
. Número máximo de días al año con procesamiento		
Masivo (24 horas al día)	☐	☐
. Porcentaje máximo de equipos que, sobre		

Continuación Cuestionario Técnico de Outsourcing: los estipulados, serían mantenidos		
Sin coste adicional.....	☐	☐
. Porcentaje de variación de los requisitos funcionales de SI respecto de los		
estipulados, sin coste adicional.....	☐	☐
. TRANSFERENCIA DE RECURSOS		
. Se produce transferencia de recursos materiales? (*).....	☐	☐
. Valoración de los equipos físicos transferidos (dólares).....	☐	☐
. Valoración de los equipos lógicos de base transferidos (dólares)...	☐	☐
. Valoración de los aplicativos transferidos (dólares) (desglosar para cada		
caso particular).....	☐	☐
. Se contempla la opción de compra de los equipos utilizados para prestar el		
Servicio durante el contrato? (*).....	☐	☐
. Valoración de los equipos físicos (dólares).....	☐	☐
. Valoración de los equipos lógicos de base (dólares).....	☐	☐
. Valoración de los aplicativos (dólares).....	☐	☐
. Variación del valor de los equipos respecto del valor inicial (en porcentaje).....	☐	☐
. Número de salidas programadas previstas.....	☐	☐
. En cada salida programada:		
. Período de tiempo antes de la finalización del contrato (años).....	☐	☐

Continuación Cuestionario Técnico de Outsourcing:

. Variación del valor de los equipos respecto del valor inicial (en

porcentaje).....

[]

[]

. ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

. Se mantiene la actualización tecnológica del parque informático del

licitador en el equipo físico y lógico objeto del contrato:

. Inversión en los últimos dos años (millones de dólares).....

[]

[]

. Aceptación de mantenimiento de una estrategia tecnológica común con la

Administración (*).....

[]

[]

. EXCLUSIVIDAD

. Número máximo de organizaciones a las que se podría dar servicio con el

Mismo equipamiento de forma simultánea

[]

[]

. Número de organizaciones a las que se da servicio en la actualidad.....

[]

[]

. Número de usuarios conectados.....

[]

[]

. Número máximo de usuarios concurrentes

[]

[]

. Número de transacciones por segundo ejecutadas.....

[]

[]

. Carga media de los equipos en la actualidad.....

[]

[]

. MEDIOS TÉCNICOS

. Lugar donde se realizarían los servicios:

. Locales de la propia Administración(in-house) (*).....

[]

[]

. Locales de la empresa de outsourcing

[]

[]

Continuación Cuestionario Técnico de Outsourcing:
(off-site) (*).....

. Mixto (*)..... ☐ ☐

. En caso de que todo o parte del servicio se realizase off-site:

. Tipo de seguridad de acceso a las instalaciones donde residirían los equipos:

. Clave personal (*)..... ☐ ☐

. Tarjetas (no inteligentes) (*)..... ☐ ☐

. Tarjetas inteligentes (*)... ☐ ☐

. Identificación biométrica (*) ☐ ☐

. Otros (detallar)..... ☐ ☐

. Existencia de protecciones contra:

. Fuego (*)..... ☐ ☐

. Agua (*)..... ☐ ☐

. Fallo de la alimentación de corriente (SAI) (*).....

☐ ☐

. Tiempo de la batería (minutos)..... ☐ ☐

. Disponibilidad / realización de procedimientos:

. De salvaguarda (backup) (periodicidad en días):

. Total..... ☐ ☐

. Incremental..... ☐ ☐

. De mantenimiento preventivo..... ☐ ☐

. De contingencia..... ☐ ☐

. Número de horas del servicio hot-line. ☐ ☐

. EXPERIENCIA EN OUTSOURCING

. Proyectos de Outsourcing para:

Continuación Cuestionario Técnico de Outsourcing:

. Entidades Gubernamentales:

. Ultimo ejercicio cerrado:

. Número de proyectos.... [] []

. Importe total (millones de dólares)..... [] []

. Dos años anteriores al último ejercicio cerrado:

. Número de proyectos.... [] []

. Importe total (millones de dólares)..... [] []

. Otros clientes españoles:

. Ultimo ejercicio cerrado:

. Número de proyectos.... [] []

. Importe total (millones de dólares)..... [] []

. Dos años anteriores al último ejercicio cerrado:

. Número de proyectos.... [] []

. Importe total (millones de dólares)..... [] []

. **Administraciones de Sudamérica:**

. Ultimo ejercicio cerrado:

. Número de proyectos.... [] []

. Importe total (millones de dólares)..... [] []

. Dos años anteriores al

último ejercicio cerrado:

. Número de proyectos.... [] []

. Importe total (millones de dólares)..... [] []

. Otros clientes extranjeros:

Continuación Cuestionario Técnico de Outsourcing:		
. Ultimo ejercicio cerrado:		
. Número de proyectos....	☐	☐
. Importe total (millones de dólares).....	☐	☐
. Dos años anteriores al último ejercicio cerrado:		
. Número de proyectos....	☐	☐
. Importe total (millones de dólares).....	☐	☐
. Número de horas que la empresa asigna a cada trabajador para la formación en materias relacionadas con el proyecto.....		
	☐	☐
. ¿Se tienen acuerdos de colaboración con otras empresas? (*).....		
	☐	☐
. Número de asociaciones relacionadas con el tema a las que pertenece:		
. América Latina.....	☐	☐
. De la Unión Europea.....	☐	☐
. De EE.UU.....	☐	☐
. De otros países.....	☐	☐
. Número de publicaciones relacionadas con el tema a las que está suscrita:		
. Españolas.....	☐	☐
. De la Unión Europea.....	☐	☐
. De EE.UU.....	☐	☐
. De otros países.....	☐	☐
. EXPERIENCIA CON EL ORGANISMO		

Continuación Cuestionario Técnico de Outsourcing:		
DESTINATARIO DE LOS SERVICIOS		
. Número de meses / hombre de anterior dedicación a trabajos similares al del		

objeto de este contrato por parte de las personas ofertadas:

. Ultimo ejercicio cerrado.....	☐	☐
. Dos años anteriores al último ejercicio cerrado.....	☐	☐
. Número de meses / hombre de anterior dedicación a otros trabajos con el		

organismo anterior por parte de las personas ofertadas:

. Ultimo ejercicio cerrado.....	☐	☐
. Dos años anteriores al último		
Ejercicio cerrado.....	☐	☐

GARANTIA DE CALIDAD

. Certificado ISO 9000, EN 29000 o AENOR UNE 66900		
emitido por organismo de normalización		
EN 45000 (*).....	☐	☐
. Certificado emitido por organismo de Normalización no EN 45000 (*).....		
	☐	☐
. Certificado no homologado (*).....		
	☐	☐

Fuente: Consejo Superior de Informática MAP de España, dentro de sus Guías Técnicas Aplicables a la Contratación de Bienes y Servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Elaboración, Adaptación y Diseño: María Laura Roche

CAPITULO IV

BENEFICIOS Y RIESGOS DEL OUTSOURCING EN LA CADENA DE VALOR

4.1 Breve Introducción

El pensar en una optimización de los recursos de una organización, alcanzar rentabilidad, disminuir costos, obtener ventajas competitivas para mantenerme en el mercado o quizás ingresar a un nicho de mercado, no puede ser comprendido viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de optimización de recursos y ventaja competitiva. La cadena de valor es la herramienta básica para esto, ya que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades llamado sistema de valor. El obtener y el mantener la ventaja competitiva, que engloba todo lo que podemos esperar obtener como organización para posicionarnos en el mercado,

depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos: *actividades primarias* y *actividades de apoyo*. Las primarias (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio) son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, y la asistencia posterior a la venta. Las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estos son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, etc. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera. La combinación entre las actividades de

valor desempeñadas y su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. También determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores exponen diferencias que determinan la ventaja competitiva.

4.2 LA CADENA DE VALOR

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*. Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década del los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter lo encontramos en su primer libro *Competitive Strategy (Estrategia Competitiva)* publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Porter enfocó su nuevo concepto,

argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

4.2.1 ¿Qué es la cadena de valor?

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una *cadena de valor genérica* está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

4.2.2 El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres *tipos diferentes de actividad*:

Las Actividades Directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la *cadena de valor*, extendiéndolo al *sistema de valor*, el cual considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y /o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

4.2.3 El Diagnóstico de las Capacidades Competitivas

Lo anterior está indicando al gerente que:

- Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.
- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.
- Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.
- Utilizar un *benchmarking* para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:
- Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades.
- Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.
- Evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.
- Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.

Deberá entonces ser claro para el gerente que las cadenas de valor de las otras empresas de su industria dependerán de la trayectoria de éstas, de sus estrategias, de sus habilidades y que la ventaja competitiva no surge solamente del interior de su empresa, sino también fuera de ésta.

4.2.4 Utilización de la Cadena de Valor

Análisis Estratégico de Costos

1. Identifique la cadena de valor de la empresa y luego "rastree" los costos relacionados con las actividades y sus categorías (Costeo ABC).
2. Establezca los elementos claves que dirigen los costos hacia cada actividad de valor.
3. Identifique las cadenas de valor de sus competidores y determine sus costos relativos y el origen de las diferencias en costos con su empresa.
4. Desarrolle una estrategia para lograr una reducción de costos controlando los conductores de costos (*cost drivers*) o remodele su propia cadena de valor. (Outsourcing)
5. Asegúrese de que las reducciones de costos no erosionen la diferenciación y si lo hacen que sea una decisión consciente de su parte.
6. Compruebe si las reducciones de costos son sostenibles. Tenga en cuenta que las acciones estratégicas para eliminar una desventaja en costos, necesariamente deben estar ligadas a precisar dónde se originó la diferencia en costos.

Determinación de la base para Diferenciar

1. Determine con precisión quien es realmente su comprador.
2. Identifique la cadena de valor del comprador para poder evaluar el impacto de las decisiones de su empresa.
3. Determine y jerarquice el criterio de compra de su cliente para conocer el valor que éste le asigna a sus determinaciones.
4. Evalúe las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando cuál de las actividades de valor están impactando los criterios de compra de sus clientes.
5. Determine el costo de las fuentes de diferenciación
6. Estructure la cadena de valor para agregarle el mayor valor en relación con el costo.
7. Compruebe la sostenibilidad de su estrategia de diferenciación frente a las barreras de entrada y la lealtad de sus clientes.
8. Reduzca costos en aquellas actividades que no afecten su estrategia de diferenciación.

4.3 EJECUCION DEL ANÁLISIS FINANCIERO PARA EL OUTSOURCING

El entorno empresarial actual está hoy, más que nunca, enfocado a la obtención de lo que se denomina genéricamente “valor añadido”. Los inversores demandan a los gestores de sus empresas que sean capaces de aportarles valor a través de la revalorización al alza de su inversión, creando riqueza. Sigue siendo cierto, por tanto, el objetivo último de la empresa entendido como la maximización de su valor para que los accionistas obtengan la recompensa esperada a su aportación de capital y estén dispuestos a seguir manteniendo su inversión.

Pero, ¿cómo cuantificar si una empresa está creando valor o destruyéndolo?. Tradicionalmente, medidas como la Rentabilidad de Fondos Propios (ROE) o los Beneficios por Acción (EPS) han sido los ratios de gestión más utilizados por los analistas y servían, por extensión, como medidores del valor de los accionistas de la empresa. Sin embargo, como veremos no existe en la práctica una correlación inmediata entre la mejora de estos ratios y la creación de valor.

La creación de valor hay que definirla como la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo. Y la aportación de valor debe impregnar y extenderse al mayor número de actividades posibles dentro de la organización. El EVA ha nacido como una herramienta, simple, comprensible y muy útil para extender y compartir esta filosofía entre todos los empleados y gestores.

Como todas las herramientas de gestión, no están exenta de inconvenientes y desventajas que pueden mermar su función explicativa del valor. Sin embargo, existen mecanismos que permiten adaptar el concepto para superar estas deficiencias aunque, como veremos, ello pueda perjudicar una de sus principales ventajas como es la simplicidad.

Uno de las preguntas planteadas más importante con outsourcing es exactamente cómo definir y medir el asunto del valor. Cada vez más, los ejecutivos están señalando que la respuesta es moverse más allá de comparaciones rectas del dólar de costos y mirar el total de valor añadido a la firma.

Reevaluar las herramientas económicas que utilizamos para medir el outsourcing se ha convertido en una prioridad superior. Las compañías necesitan capturar y señalar, completamente y exactamente el valor del outsourcing.

Usando el sistema de la respuesta de las audiencias patrocinado por PricewaterhouseCoopers, pidieron a los asistentes en la cumbre 1999 del mundo del outsourcing, identificar qué técnica financiera del análisis fue utilizada más comúnmente dentro de su organización para utilizar decisiones del outsourcing. Los cien por cien de los treinta y ocho de los asistentes, señalaron que los medios primarios del análisis eran una comparación recta del presupuesto. En el fondo de la lista estaban las medidas de la creación del valor tales como de valor económico agregado (EVA), y tasa interna de retorno (TIR).

El valor económico agregado...

" Un análisis financiero realizado por una compañía de Fortune1000, identificó un número de ventajas que obligan y alinean el outsourcing de la función de las cuentas por cobrar. Esas razones incluían: una reducción dramática en DSO - ventas del día excepcionales; una reducción en el ciclo de la conversión del efectivo, de tal modo, generando efectivo mucho más rápidamente para la compañía; una reducción substancial en las cuentas por cobrar, liberando el apalancamiento del capital, y una mejora consecuente; un aumento significativo en EVA.

Ahora, tomará algún tiempo a las organizaciones, para explorar, adoptar, y ajustarse al outsourcing estratégico. Inevitablemente,

veremos una evolución, pero las fuerzas que conducen esa evolución son el no ir justo a desaparecer.

Se está obligando a desarrollar las clases de lazos estratégicos del outsourcing, que definan la corporación virtual actual, no hay razón de creer que el mecanismo impulsor para aumentar el valor del accionista, funciona en organizaciones más flexibles, más planas; afirma que con el cambio tecnológico rápido, y el foco en capacidades de la base será menor, conforme nos movemos en el siglo veintiuno”

Serge Uccetta, vice presidente SPS, Mayoristas de Sistemas de Pago

Con casi un tercio de organizaciones que buscaban reducciones de costes del outsourcing y de pocas organizaciones usando a EVA (cuadro 4.1) como su herramienta financiera primaria del análisis, Hyman observó que, " si usted apenas se centra en esos ahorros, realmente está limitando el mundo de las oportunidades del outsourcing".

Hyman afirma que como más organizaciones adoptan el mindset de la creación del valor de EVÁs, y buscan las maneras para agregar valor más allá de reducciones de costes, las oportunidades para el outsourcing se multiplicarán y las compañías reconocerán una gama más amplia de los beneficios estratégicos del outsourcing.

<i>Cuadro 4.1 ¿Cuál es EVA?</i>
EVA es simplemente:
Réditos
(-) Gastos De Explotación
(-) Impuestos
(=) Utilidad Neta después Impuestos (Nopat)
(*) Carga De Capital
(=) EVA

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

"Qué separa a EVA de los modelos financieros tradicionales para hacer la decisión del outsourcing, es que EVA es la única medida periódica del funcionamiento que captura la compensación entre las ganancias y el capital empleado para derivar las ganancias". *Simeon Hyman, vice presidente, Stewart Several*

El concepto de EVA no es nuevo. Sin duda, no es más que una variación de lo que tradicionalmente se ha dado en llamar "valor o beneficio residual" y que se definía como el resultado se obtenía al restar al beneficio operativo los costes de capital.

No obstante, los impulsores del "nuevo" EVA como herramienta de gestión fueron los consultores americanos Stern Stewart & Co. que, a principios de los 90, empezaron a difundir la utilidad de este concepto en la determinación de la estrategia empresarial y han conseguido incluso registrar las siglas EVA como acrónimo propio.

El EVA ("Economic Value Added") ó Valor Económico Creado mide si el Beneficio Neto es suficiente para cubrir el Coste del Capital empleado en la generación de este beneficio.

Cuando el EVA es igual a cero, los accionistas están consiguiendo su rentabilidad esperada por el riesgo asumido por lo que deben estar, en principio, satisfechos. En el momento en que el EVA es positivo, la empresa está obteniendo en sus inversiones una rentabilidad superior al coste de capital; por lo que es esta diferencia la que se constituye en creación de valor adicional para el accionista. Por el contrario, si la rentabilidad no supera el coste del capital invertido se está destruyendo valor y el inversor debería acabar abandonando la empresa.

Al determinar el mérito de una decisión del outsourcing, es importante poner todas las figuras financieras en un modelo para el análisis financiero, asegurándose de que la opción del sourcing con el valor más alto a la firma será seleccionada.

Comparando presupuestos actuales a los presupuestos propuestos, las ayudas se determinan si la decisión del outsourcing es financieramente sana.

Confrontando estos presupuestos podemos determinar los ahorros de coste presupuestarios asociados al outsourcing.

Los costes adicionales, tangibles y la cosa intangible se deben también calcular para determinar cualquier ahorro. Debemos considerar, un presupuesto de coste actual incluyen costes tales como ocupación, entrenamiento, y ventajas. Los servicios de ayuda tales como gerencia, recursos humanos, finanzas y administración deben también ser medidos también; costes de capital, tales como vida, depreciación, y valor de vida útil. Después, prestando la atención a las asunciones, tales como volúmenes futuros, los requisitos del porcentaje de

disponibilidad, las tecnologías, y los costes desempeñarán un papel grande en calcular y comparar las implicaciones presupuestarias del sourcing actual y propuesto. También, cuando en vista de las implicaciones propuestas del presupuesto para la iniciativa del outsourcing, es provechoso considerar el coste del start-up de los proveedores, cambios en volumen y el alcance de servicios, cambios en índices o programas pilotos del coste, costos del paso, y costes conservados.

Los costes presupuestarios adicionales incluyendo costes de planeación, costes de la transición, costes del descuido, análisis de coste real y de oportunidad, y costes y riesgos adicionales deben considerado. En vista de costes adicionales tales como costes de una sola vez, los costes en curso, y los costes tangibles e intangibles son también cruciales.

El cálculo de ventajas adicionales actuales y propuestas puede afectar grandemente el mérito de una oferta del outsourcing. Estas consideraciones adicionales de la ventaja incluyen las ventajas de una sola vez, las ventajas en curso, las ventajas tangibles e intangibles, capacidad de la calidad, el capital, ventajas de la oportunidad, y ventajas y recompensas adicionales tales como cambio de organización, moral de empleado, descubrimientos, sinergias inesperadas, y nuevas oportunidades del rédito.

El análisis del ROI es también una herramienta de que podemos aplicar para calcular si una iniciativa del outsourcing es beneficiosa a una organización. Cualquier proyecto que emprenda una empresa debe presentar a priori un VAN positivo a efectos de su aceptación por parte de la dirección. Ello implica que la *TIR o tasa de retorno del proyecto* debe ser mayor que el coste de capital. Como sabemos, se utilizan los

cash-flow previstos para su cálculo. Pero, una vez desarrollado el proyecto, la TIR efectiva es imposible de calcular a posteriori y para poder estimarla se utiliza una medida alternativa, como es el ROI “Return on Investment” o rentabilidad de la inversión, que utiliza datos contables y económicos, efectivamente ya producidos, para poder medir la relación de retorno del capital.

No obstante, la práctica financiera demuestra que el ROI es un indicador un poco débil de la verdadera rentabilidad del proyecto ya que tiende a subestimar la TIR en los primeros años del mismo, y, por contra, tiende a sobreestimarla en los últimos años, en los que el efecto acumulado de la inflación es mayor y genera mayores cash flows nominales. Este error estimativo se denomina error de “mala periodización”.

Siguiendo las guías de consulta para conducir el análisis financiero, su organización obtendrá el valor que retorno de cualquier iniciativa del outsourcing.

1. Utilice un modelo para su análisis financiero

- *Observe los tipos de presupuestos actuales y propuestos de la actividad correspondiente*

Costes adicionales

Las hojas de operación (planning), los costes asociados al personal, servicios profesionales

La transición costo-transferencia, los honorarios, penalizaciones por terminación anticipada, recolocación, conjuntos de la separación, impuestos

Volumen de ventas de personal, cambios

- *Riesgos e Intangibles*
 - Cambio
 - Moral
 - Déficit del funcionamiento
 - *Ventajas Adicionales*
 - Calidad, producción creciente, servicios mejorados, cuota de mercado
 - Rendimiento de la capacidad del proceso, servicios adicionales, crecimiento del mercado
 - Reinversiones
 - Rédito
 - *Ventajas Adicionales: Recompensas e Intangibles*
 - Cambio de organización
 - Moral de empleado
 - Descubrimientos
 - Sinergias inesperadas
 - Nuevas oportunidades de rentabilidad
2. Debe observar y analizar el costo basado en la Actividad (activity-based cost)
 3. Se debe definir los costes totales asociados al ambiente actual
 4. Examine los costes del comienzo de operaciones (start-up)
 5. Sincronización para la demanda y los niveles del volumen en servicios de ayuda internos
 6. Considere los costes relacionados con:
 - Entrenamiento
 - Ocupación
 - Ventajas
 7. Ayuda de servicio a la gerencia, hora, finanzas, administración
 8. Vida útil de activos, depreciación, valor comercial
 9. Supuestos

- Volúmenes Futuros
 - Requisitos del porcentaje de disponibilidad
 - Tecnologías
 - Costos
10. Analice el servicio o la estructura de proceso
- Todas las actividades del alcance
 - Costes totales
11. Haga supuestos razonables de acuerdo los términos del acuerdo
12. Cuando se recibe la oferta del vendedor, es necesario examinar:
- Alcance de servicios
 - Tasación de la metodología
 - Supuesto esperado de volumen al término del contrato
 - Consideraciones
 - Costes del start-up
 - Cambios en el volumen de servicios
 - Cambios en el alcance de servicios
 - Análisis de coste real y de oportunidad
 - Cambios en índices o programas pilotos de costos
 - Examine las ventajas adicionales que el vendedor puede proporcionar
 - Ventajas de una sola vez
 - Ventajas en curso
 - Beneficios materiales
 - Ventajas intangibles

4.4 BENEFICIOS DEL PROCESO

El outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas. Por ejemplo, las organizaciones latinoamericanas han sido beneficiarias de un gran proteccionismo, lo cual llevó a que se asumieran procesos que no cumplían con el propósito de la empresa. Esta idiosincrasia se refleja en su actitud frente a la tendencia de globalización de los negocios y mercados, cuando observamos que basan sus decisiones de outsourcing exclusivamente en la influencia que tiene en el costo para la empresa.

El potencial del outsourcing para crear valor para las organizaciones puede centrarlo en una lista de cuatro factores:

- Las firmas se redefinen como más pequeñas, un outsourcing directo más ágil
- Las organizaciones crecen cada vez más a través del networked, con los socios de la mejor clase, outsource.
- El foco se convierte en que es lo que deben hacer las firmas y no, como hacer para lograrlo
- La organización se concentra en los resultados, no en el proceso por el cual los resultados son logrados

4.4.1 ADMINISTRACION (MANAGEMENT)

A La Talla se convierte en Maestría

La talla de una organización ha sido siempre un factor primordial en la determinación de su éxito. Organizaciones más grandes, en términos de recursos humanos y financieros, han tenido siempre la mayor fortaleza y la potencia más grande del mercado. Las firmas grandes podían traer siempre recursos para referir un problema o una oportunidad. La talla significó potencia. Esa sabiduría común o es más verdad, cuando los alternativas viables del outsourcing están presentes. Si firmas más pequeñas pueden tener acceso a proveedores y apalancarse en esos lazos, pueden parecer mucho más grandes de lo que son y crear una huella " gigante " en el mercado.

La palanca mecánica es la fusión de herramientas y la maquinaria modernas. El apalancamiento financiero es la base de economías modernas, y la palanca de organización es el apoyo de una firma del futuro. El outsourcing nos ayuda a alcanzar la palanca unidireccional en las organizaciones.

La clave en organizaciones modernas es apalancarse en las habilidades de los socios para afectar el mercado de la misma manera integrada, que las organizaciones grandes lograron. Este principio permite las organizaciones pequeñas parezcan grandes y también permite que las organizaciones grandes se contraigan, y mantengan igual o tengan incluso mayor impacto en el mercado. El outsourcing y la tecnología permiten que las organizaciones pequeñas compitan en pie, igual con organizaciones muchas veces su talla.

Con outsourcing, hemos quitado talla como barrera a tener acceso a la maestría necesaria para competir. Las organizaciones ahora necesitan crecer y fomentar maestría con lazos: no con sus filas internas.

B Integrado llega a ser Networked

La firma autosuficiente integrada es una cosa del pasado. No hay firma, sino una isla. Había una época, en que las organizaciones se enorgullecieron en poder ser y hacer, todo lo que necesitaron. Hay dos grandes dificultades con ese acercamiento al negocio.

El **primero** es el costo de mantener la clase de capacidad interna de realizar todas las tareas que las caras atentatorias modernas de una organización. Piense en los costes asociados a mantener a su propio equipo médico en sitio. Eso es un ejemplo obvio. Ahora piense de todos los ejemplos menos obvios y considere las cosas que no saltan inmediatamente a la mente porque siempre acaban de ser un hecho -- tal como gerencia de recursos, cuentas a pagar, y las PC del tablero del escritorio de los administradores.

La **segunda razón**, que este acercamiento al negocio no rinde más allá, porque no importa cómo está estructurada la una organización, ya que no puede mantener puede mantener las mejores capacidades en todas las actividades, para se una organización moderna. Así pues, por qué hacer este intento? Es costoso intentar y fallará inevitablemente a largo plazo. El intentar ser todas las cosas al mismo tiempo, hace que las firmas tengan carencia de eficacias en la especialización y oportunidades para capitalizar en otra especialización. La mejor línea de conducta es ser networked. El outsourcing es en hecho la nueva capacidad de la base.

C El Cómo se convierte en el Qué

Las preguntas grandes detrás de organizaciones están cambiando. Implícita en esa pregunta y en cualquier respuesta es la noción que sucederá del trabajo dentro, eso que la organización cambiará de puesto y que dedicará recursos a solucionar cualquier tarea no esperada, y los recursos internos ganarán el día. Este acercamiento es la primera reacción de ejecutivos en algunas firmas, como Compaq donde está el partnering " en su sangre ". La pregunta de muchos ejecutivos es que y lo hace su organización; que necesitamos hacer para resolver necesidades de cliente y puede el Qué de nosotros ser outsource. Está en saber exactamente donde se encuentra el foco del valor de las necesidades de la firma, de aplicar sus propios recursos internos y dónde los proveedores externos pueden entregar la mayoría del valor. En cortocircuito, es Que nosotros hacemos, y el Que hacen nuestros socios para tratar las necesidades del cliente.

D Los Recursos Se convierten en Resultados

Los lazos y las estructuras de gerencia con los proveedores exteriores también cambiarán. Como se ha dicho en muchos lugares, el outsourcing no es enteramente un nuevo concepto. Las organizaciones han estado utilizando los proveedores exteriores para la producción y los servicios desde el advenimiento de la corporación moderna. En la parte, qué hace del outsourcing único, es el foco en los resultados del manejo, no en los recursos. Las organizaciones y los ejecutivos que lo ejecutan necesitarán redefinir sus maneras de integrarse con los proveedores exteriores, para enjaezar completamente la potencia de los socios de negocio del outsourcing y del exterior. La clave es manejar los

resultados que el proveedor de servicios exterior está entregando, no los recursos que están utilizando para entregarlos. Esta ruptura, es difícil pero fundamental. El manejo de los recursos es la edición del negocio de su socio – es por este motivo que usted lo emplea. Probablemente, tienen la metodología correcta y apropiada para entregar los resultados – motivo de la selección.

Organizaciones totales, modernas que abrazan la iniciativa del outsourcing de forma diferente. Se redefinen para enfocar soluciones en clientes, y con la flexibilidad y la inteligencia de traer esas soluciones juntas, de una combinación de recursos internos y externos.

Una de las *grandes ventajas del outsourcing*, es que construye el valor del accionista de una organización. Miraremos los tres componentes principales del valor del accionista y discutiremos cómo el outsourcing contribuye cada.

4.4.2 COSTOS

A Reducción De Costes Operacionales

Para comenzar, el outsourcing puede afectar la cara del costo del beneficio y de la ecuación de la pérdida. La investigación de Michael F. Corbett ha mostrado que por outsourcing muchas organizaciones muestran 10-15% de reducciones inmediatas en gastos de explotación. Estos costos más bajos, son el resultado de la aplicación de un mejor procesos de negocio y tecnología. Se alcanza y sostiene este ahorro, el hecho de trabajar con un proveedor para cambiar a gente, proceso y tecnología, o una cierta combinación. El proveedor se debe dejar a discreción la aplicación de su juicio y maestría, de forma que se

desviarán de la situación actual de cómo se hace el negocio. Aramark, proveedor de servicios de alimentos, adquirió la tarea de entregar 16.000 comidas al día en el distrito de la escuela pública de Houston y de proyectar el ahorro \$16,7 millones, concluidos los cinco años, o un equivalente de 10% anualmente. En este caso se obliga a Aramark que lo haga sin niveles del personal que cambian excepto por el agotamiento. Aramark está teniendo éxito porque cambiaron radicalmente la tecnología de la salida del alimento, reduciendo los desperdicios y pérdida y mejoró el sistema de gerencia que crea eficacias enormes.

B Acelere las Ventajas de la Reingeniería

El outsourcing es a menudo un subproducto de otra herramienta de gerencia de gran alcance - reingeniería de procesos del negocio. Por medio de las actividades relacionadas del outsourcing, muchas organizaciones aceleran las ventajas de los programas existentes de reajuste o de reingeniería. En vez de ser estrategias, outsourcing y reingeniería alternativos puede trabajar tomados de la mano. El outsourcing permite que una organización realice inmediatamente las ventajas anticipadas de la reingeniería, teniendo una organización exterior, una que ya paso por este proceso, y que tiene los estándares del mundo de negocios actual, y pueden asumir el control el proceso.

C Defectos Operacionales Del Direccionamiento

Donde las organizaciones no están logrando permanecer dentro del presupuesto, usar proveedores de servicio de outsourcing para entregar servicios, es ahorros de un coste de dirección. En la cruz azul de los años 90 tempranos, y el blindaje. El Massachussets Blue, invirtió

millones de dólares en un nuevo sistema informático. Faltó asegurar la capacidad técnica y directiva de traer el nuevo sistema en línea dondequiera, dentro del presupuesto. El outsourcing era un buen alternativa. Hay ejemplos incontables de las organizaciones que le faltan las habilidades y los recursos internos para entregar servicio de clase mundial, y no deseando hacer la inversión para conseguirlas. En Detroit, un centro médico, que en 1999 firmo un contrato para servicio de outsourcing, por \$1 mil millones, con un periodo de diez años; creía en el hecho que podía mejorar el trato de la información y tecnología, para evitar cuellos de botella en el Hospital, a través de la compañía Compucom; logró mejorar estadísticas, pagos y obtención de réditos, el aumento el porcentaje de disponibilidad de servicios del personal médico; y logró realzar con eficacia y devolverle la buena salud a las finanzas del Hospital. Todo este valor se pudo crear gracias al valor de la tecnología de información del outsourcing, y trabajando con un proveedor que tenía la capacidad para hacer del sistema del hospital, mejor; haciendo inversiones en recursos de tecnología. Pueden hacer estas inversiones, porque se apalancan de ellas también con otros clientes

4.4.3 ACTIVOS

A Competencia reducida para los fondos de capital

Cuando el outsourced es una actividad económica, las inversiones de capitales son responsabilidad del proveedor. Esto es una enorme ventaja para el comprador de los servicios del outsourcing, porque libera su capital, el cual puede dirigirse hacia las actividades críticas de su negocio. Kathy Hudson, CIO anterior de Kodak, explicaba una de las fuerzas impulsoras detrás de su decisión de outsource en 1989; que

coincide con este tema. Cuando se encontraba frente a la necesidad de invertir \$90 millones en un nuevo centro de ordenador, ella y Kodak tomaron la decisión, que los dineros del accionista se podrían invertir mejor en el negocio base de la compañía. Kodak realizó un outsourced con IBM, en un contrato que fue la señal de la línea divisoria de las aguas para el outsourcing en los años 90.

B Infusión De Efectivo

Cuando McDonnell Douglas, realizó outsourced de la tecnología de información en 1993, vendió algunos de los activos al proveedor, y consiguió una infusión de efectivo significativa como consecuencia de esta operación. Muchas firmas han hecho esto con su infraestructura, recursos, y activos discretos como centros de datos. Para McDonnell Douglas, el dinero no habría podido venir en un rato mejor, convirtieron un activo fijo en efectivo, que podría ser utilizado en otra parte. Estas clases de ventajas existen solamente cuando los activos grandes están en el marco de la negociación, pero los activos toman muchas formas incluyendo características intelectuales y capital humano. Posteriormente, McDonnell Douglas, fue comprada por Boeing, que no tenía la misma cultura acerca de las funciones del outsourcing como tecnología de información. En 1999 Boeing realizó outsourced de una parte importante de tecnología de información, intentando cambiar su cultura organizacional para abrazar la iniciativa del outsourcing.

C Riesgos Compartidos

En un anuncio realizado por ADP, un proveedor de servicios de outsourcing gigante en nóminas de pago, en un congreso ante centenares de público corporativo de América, las nuevas razones de trabajar con ellos cada año. Esas razones son cambios al código de impuesto de los EE.UU., y la legislación asociada a la nómina de pago. El ADP nos está recordando que no podemos manejar todos los cambios relacionados con nóminas de pago pequeñas, y que es demasiado aventurado actuar independientemente, sin el asesoramiento de expertos de una firma que puede y expandirá su esfuerzo para continuar. El ADP agrega valor a todos su clientes, adquiriendo la carga de vigilar el cambio ambiental y el riesgo del cambio, esta capacidad para compartir riesgo, es una manera de rotación de riesgo; piense que podría ser una manera, de que una organización se concentre y enfoque, agregando valor a sus clientes. Si usted tuvo que preocuparse siempre de cada contingencia ambiental que llego externamente, el outsourcing es una manera de compartir riesgos con las firmas que pueden manejar mejor esos riesgos, otorgándonos eficacia económica.

4.4.4 REDITO

A Mejore El Foco Del Negocio

Es difícil imaginarse que por utilizar el outsourcing, en áreas como la gerencia de recursos, tecnología de información, o los servicios administrativos, la firma pueda aumentar su rédito; pero es verdad. Puede ser indirecto, pero mejorando el foco del negocio, de las actividades no centrales o prioritarias de la firma, mejore su capacidad

de centrarse en las actividades que generan réditos. En su organización usted ha desarrollado más de una división del trabajo, para asignar tareas no centrales. Ningún CEO, distrae a su gente del desarrollo de negocio con otros deberes, porque afectará en última instancia a su capacidad de generar el rédito. Inversamente, si usted puede quitar distracciones del trabajo principal, el foco adicional debe permitir que los ejecutivos implicados en el desarrollo de negocio generen más rédito. Amplíe las ideas de la división del trabajo y mercado de trabajo más allá del límite artificial de su organización. Si usted puede contratar otra firma para realizar algunas de las tareas que distraen de la capacidad de su firma, de centrarse en clientes y generación del rédito, usted debe alejarlas enseguida.

B Apalancarse en una Maestría de clase mundial (World-Class)

Un proveedor con un mayor conjunto de habilidades y capacidades en el área específica, en la cual queremos realizar un outsourcing, puede agregar enorme valor a la organización con su funcionamiento. Por medio del outsourcing prestado por proveedores con una maestría World-Class, se convierten en canalizadores de mi núcleo competitivo para llevar a la organización a niveles altos nunca antes alcanzados.

Realizando una alianza con una organización que tiene esto que en el medio le dicen World-Class, nuestra empresa puede acceder como ya lo he mencionado algunas ocasiones durante el desarrollo de la tesis, a nuevas tecnologías, y técnicas que la empresa no posee en esos momentos; otorga mejores oportunidades de carrera profesional para el personal de la organización que pasa por la transición hacia el proveedor; estructuración de metodologías, procedimientos y

documentación; así mismo nuestra ventaja competitiva se expande considerablemente.

Considerando lo expuesto, y tratando de resumir y puntualizar los hechos que a lo largo de esta investigación, han logrado que crea un 100% en esta herramienta, y a la vez pueda comprobar la hipótesis planteada al inicio de mi tesis, puedo comentar lo siguiente:

Los ahorros en costo son el beneficio más deseado (55%), pero alrededor del (30%) informó no haber logrado ahorros, en tanto que un (25%), de quienes esperaban ahorros en costos quedaron desilusionados. (*datos estadísticos tomados de AMA Surveys, empresa estadounidense que lleva registros estadísticos en el ámbito de organizaciones, www.amanet.org*)

El mensaje claro, es que el outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología.

Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan

en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Otro de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionados por esta herramienta, los cuales son:

- La proporción de mayor veracidad de respuestas
- Protección de inversiones perdidas
- Evitar quedar "atrapados" con el proveedor
- Reducción del riesgo del negocio

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

En el ámbito mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vio la

necesidad de llevar a cabo una fase de integración, y finalmente se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio.

4.4.5 Conclusiones de los beneficios del proceso:

- Permite a la empresa destinar todos sus recursos, especialmente el humano, al desarrollo de sus actividades centrales.
- Mejora el enfoque de la empresa, pues aquellas actividades no centrales que pueden dispersar su atención, se encomiendan a expertos externos con claras responsabilidades contractuales.
- Gana eficiencia y eficacia al entregar a especialistas funciones que son necesarias pero que no corresponden a sus habilidades centrales.
- Permanente actualización del conocimiento, la gran riqueza del futuro. La empresa no puede a un costo razonable, estar al día en los desarrollos tecnológicos de punta en aquellas áreas que no pertenecen a su competencia central. Para el outsource esa constituye precisamente su actividad central.
- Efectiva transmisión del conocimiento suficiente y necesario, directa y uniformemente a todas las personas involucradas.
- Facilidad y economía en la administración. El contrato de Outsourcing establece con toda claridad los niveles de desempeño y la manera de medirlos y reportarlos. La independencia de la administración facilita un alto nivel de exigencia.
- Menores costos. Además de los que se derivan de todo el proceso, solo se pagan las labores realmente ejecutadas.

4.5 LOS RIESGOS DEL OUTSOURCING

Como podemos apreciar, de acuerdo a lo que he podido exponer acerca de los beneficios de un outsourcing, existen muchas razones valiosas para realizar la tercerización de un función dentro de las organizaciones., pero de igual forma no podemos dejar de lado los riesgos asociados con esta practica gerencial. Estos pueden ir asociados con cuestiones de menor precio del proveedor hasta con una falta de rendimiento del mismo en el cumplimiento de la función asignada. La persona que toma la decisión del outsourcing debe considerar estos riesgos antes de tomar la decisión final y entregar la función al proveedor. Voy a enumerar algunos riesgos, quizás los más obvios en el proceso y como podríamos mitigarlos.

Un riesgo importante, es que en un futuro la situación de nuestro proveedor cambie, originada por problemas en sus relaciones de outsourcing. Por ejemplo, el proveedor atraviesa por dificultades financieras, sea comprado por una compañía que no desee estar en el negocio del outsourcing, o experimentan una rotación en la estrategia que lo forzan a proporcionar servicios diferentes.

La tecnología necesaria para servir a la compañía, puede cambiar constantemente, y el proveedor no puede dejar pasar tanto tiempo en disponer de esta nueva tecnología; estos riesgos pueden ser minimizados, asegurándose de que hay una cláusula de terminación en el contrato del outsourcing, que permite que la compañía se retire del contrato si ocurren cualesquiera de las circunstancias antedichas.

También, estos riesgos son menos importantes si hay una gran cantidad de surtidores competentes a quienes el negocio de la compañía puede ser trasladado, alternativamente, el riesgo es mayor si existen pocos proveedores que proporcionan el mismo servicio. El riesgo de disponibilidad de proveedores con el servicio que buscamos está cambiando todo el tiempo.

Otro riesgo es la información disponible sobre el éxito del outsourcing; las cuales se sesgan generalmente a favor de las historias del éxito. Un exceso de este tipo de información puede inclinar a la administración de la compañía, a sacar conclusiones anticipadas de éxito (el efecto del vagón del momento). El problema se agudiza porque siempre se hace publicidad sobre todo los éxitos que se han obtenido, y se sacan artículos al respecto, pero nadie comenta los problemas que han tenido tanto clientes, como los mismos proveedores. Esto hace que las organizaciones se inclinen a realizar el outsourcing, pero no hacen un estudio a fondo de sus necesidades, riesgos y beneficios que esperan obtener, de esta forma ni siquiera están aptos para realizar una negociación que beneficie a ambas partes.

Un riesgo realmente serio, que predomina principalmente en las grandes organizaciones, es la economía local. Existen muchos acuerdos de outsourcing donde los empleados no son contratados por el proveedor, por lo que muchas personas quedan sin empleos. Depende de la economía local, la que rodea a la empresa, la que puede establecer si tiene la capacidad de asumir a su cargo las personas que se quedan sin empleos por el outsourcing, esto generalmente en economías pequeñas es más problemático, y allí comienzan las campañas de mala publicidad para esta práctica. Claro que en áreas más desarrolladas de un país, las ciudades más grandes esto no es tan fuerte, porque quizás

en algunos casos los trabajadores pueden conseguir otros empleos, pero si hablamos del caso específico del Ecuador, no es tan fácil poder explicar esta parte de la metodología y sus consecuencias.

Una vía para mitigar este riesgo garantizarnos con el proveedor, que gran parte de nuestros empleados implicados en el cambio, puedan permanecer al menos un año y mientras dure la transición.

También, es posible que la compañía puede realizar un outsourcing de una función que es crítica en su existencia, pero el proveedor falla en la prestación del servicio, y esto repercute en el resto de la organización. Este riesgo es más fuerte y pesado mientras más corporativa sea la función asignada, como servicios computacionales, ingeniería, o manufactura. Solamente escogiendo un proveedor apropiado, realizando una transición controlada hacia el proveedor, y haciendo continuos monitoreos a las actividades subsecuentes del proveedor, podemos mitigar este importante riesgo.

Finalmente, el riesgo de que la persona que patrocina realizar el outsourcing pierda su trabajo porque esta iniciativa no funciona. El outsourcing es un gran cambio, que generalmente envuelve la transferencia de muchas piezas de la organización al proveedor, y posiblemente el proveedor acoja una función estratégica de la compañía. Si estos cambios no funcionan como fueron planeados, el outsourcing se vuelve al patrocinador del mismo procede a despedirlo.

Podemos ver que hay algunos riesgos serios que dependen mucho de los factores que llevaron a tomar la decisión de realizar el outsourcing de una función. Estos incluyen cambios en la situación del proveedor, optar por la tercerización basados en reportes de prensa

optimistas, perder el soporte de la comunidad local, falla del proveedor en otorgar el servicio clave, y sobre todo que el patrocinador de la iniciativa halla fallado totalmente en el momento que llego a un acuerdo de negociación, lo cual ayuda a que no se logre el rendimiento esperado. Estos riesgos mencionados, en algunos casos, hacen que la empresa tenga bajas considerables en su ambiente competitivo y su posición financiera; por lo que debemos tener mucho cuidado para valorar el alcance de nuestras razones para analizar y concluir y es buena idea realizar un outsourcing en nuestra organización.

El manejo de los riesgos de un lazo de outsourcing, es el propósito de un importante proyecto común de Microsoft y de Arturo Andersen. La meta es asociarse fuera de estos riesgos, y desarrollar un sistema para tratarlos.

Como referencia, Microsoft trabaja con aproximadamente cuarenta proveedores de outsourcing por todo el mundo. Los proveedores atienden cuatro áreas funcionales importantes:

- Productos empaquetados - el ensamblaje y la distribución de software
- Licenciando - la gerencia de las licencias publicadas a las corporaciones
- Programas de cumplimiento del usuario final, incluyendo a pedido la impresión y
- Servicios de desbloquear productos.

En común Artur Andersen y Microsoft, identificaron un número de circunstancias que podrían comprometer la capacidad de un proveedor de entregar su servicio en el largo plazo. Muchos de estos riesgos tienen

que ver, con los riesgos del negocio del proveedor del outsourcing, y cómo se ocupa de ellos. El propósito era desarrollar un sistema Microsoft de la evaluación, que podía utilizarse como sistema de detección temprana para manejos favorables de lazos con los proveedores. Con procesos anteriores de gerencia, Microsoft reconoció un problema, solamente cuando los indicadores dominantes del funcionamiento sugirieron, que era a menudo demasiado tarde. " Es decir teníamos surtidores del outsourcing alrededor de ese mundo que cambiaban las estrategias de negocio, personal, estrategias de inversión, y no estábamos enterados de esto porque las evaluábamos en KPI, " comento Negrin, alto funcionario de Microsoft.

Microsoft deseó un programa de la evaluación que podría emplear Proactively. El resultado es Base de Microsoft, para la evaluación comprensiva del riesgo del outsourcing, que considera muchos aspectos de los riesgos que el proveedor del negocio enfrenta - incluyendo riesgos financieros, por ejemplo, flujo de liquidez. El programa también analiza el proceso del proveedor, para medir la satisfacción de cliente e incorporar ese feedback en sus procesos. Además, Microsoft observa los procedimientos de cada proveedor para manejar sus propias interrupciones del negocio. Todos estos factores y otros se utilizan para evaluar la viabilidad a largo plazo del proveedor, para determinar si está haciéndolo bien para poder invertir en el lazo con Microsoft. " Nos fijamos en ellos, invertimos en sus capacidades de la base, competitivas, entrenamos a su gente " dijo Negrin.

Este acercamiento estandarizado al gravamen de riesgo ofrece a Microsoft la capacidad de comparar proveedores a través de localizaciones. El sistema es justo, como provechoso; cuando esta en la mira un proveedor nuevo. " Esto es importante pues buscamos a

nuevos surtidores del outsource. Estamos utilizando nuestros criterios familiarizados con los riesgos, para entender cómo nuestros surtidores pueden ayudarnos en el futuro. Elegimos utilizar a un nuevo surtidor, que es parte de los criterios, " Negrin comenta.

"Deseamos cerciorarnos de que anticipemos y prevengamos riesgos de los outsourcers " comentáramos Rick Julien, socio, Arturo Andersen. " Hay tres cosas que se alcanzarán. Uno, se asegura que el proveedor sea calidad. Dos, se aseguran que se esté midiendo el funcionamiento de hoy. Y, tres, se aseguran que esta medida esté hecha y revisada sobre una base regular."

4.5.1 Análisis formal del riesgo

EL 87% de las decisiones recientes del outsourcing implican aproximadamente un cierto nivel del análisis del riesgo. Esta conclusión fue alcanzada después de un estudio por Pretium Partners, inc.

Del 87%, 40% fue casi más lejos y confió totalmente en un proceso formal de análisis del riesgo. La decisión al outsource debe incluir un gravamen cuidadoso de los riesgos implicados.

La decisión al outsource debe examinar los riesgos que se crean y también los riesgos que se atenúan. Hay tres áreas del riesgo a evaluar al considerar un outsourcing:

1. **Riesgos del contrato** - los riesgos se asociaron al vendedor y al proceso de la conversión
2. **Riesgos del outsourcing** - los riesgos se asociaron al outsourcing en sí mismo
3. **Riesgos del negocio** - los riesgos se asociaron al negocio que pueden afectarse por un outsourcing

La segunda área, *riesgos del outsourcing*, define un amplio conjunto desafiador de incertidumbres verdaderas o percibidas. Muchos de estos riesgos son intrínsecos al outsourcing. El fragmento al cual crean realmente una situación de negocio peligrosa depende de cómo es el comprador, la calidad del servicio, o los términos del contrato. Los riesgos comunes en esta área son:

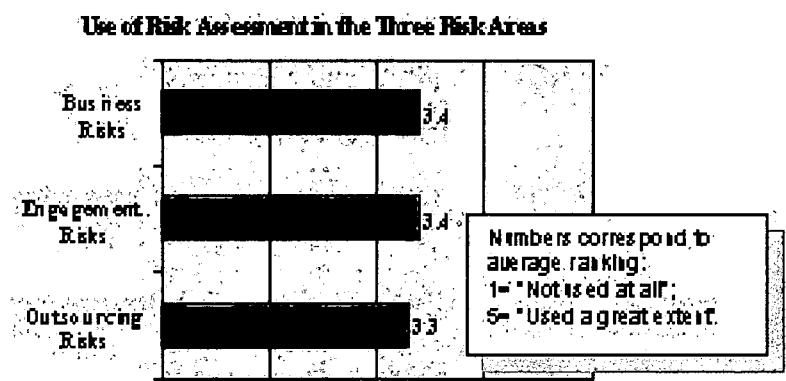
- Poner el control de los estándares del servicio en las manos de terceros
- Pérdida de habilidades internas y de la dificultad de reingeniería
- Las condiciones de negocio que cambian (durante el contrato) pueden negar algunas de las ventajas originales al outsource
- La pérdida de control del proceso de outsourced
- Pérdida de conocimiento crítico

En otro estudio (PC, de Gordon Glickson, Chicago), 54% de participantes señaló preocupaciones serias con su lazo de outsourcing. La queja más común citada, era un incidente en los porcentajes de disponibilidad, señalados por el 72% de los participantes. Hay un miedo al outsourcing. Esto debe servir como llamada del wake-up a los proveedores de servicio del outsourcing. Los proveedores de servicio demandan (a menudo) que su foco y esmero a su especialidad darán

lugar a las mejoras de proceso que se pueden obtener solamente por outsourcing.

En el estudio de Pretium, *las prácticas de la alineación del outsourcing* (figura 4.1), fueron realizadas preguntas acerca de los métodos de la alineación que utilizaron al decidir por un outsource. El 30% por ciento de indicaron que utilizaron una metodología formal del análisis del riesgo (un proceso a medir, la cuantifican hoy, riesgo del grado) y 70% dijo que lo harían tan en el futuro. Además, se indicó la atención uniforme a las tres áreas del riesgo (mencionadas previamente) según lo mostrado en la carta.

Figura 4.1 Análisis de Riesgo en tres diferentes áreas de riesgo



Fuente: Estudio de Pretium “Las prácticas de la alineación del Outsourcing”

Elaboración: Pretium Inc.

Los datos muestran que el riesgo continúa siendo un elemento importante en el procedimiento de toma de decisión del outsourcing.

Para los proveedores de servicio del outsourcing estos resultados ofrecen una lección importante: durante su proceso de ventas deben tratar las ediciones apropiadas del riesgo y hacer un esfuerzo para ayudar a sus clientes a entender y a manejar los riesgos del outsourcing.

4.5.1.1 Riesgos latentes al subcontratar

- Pérdida de control
- Riesgos de seguridad
- Amenazas a la confidencialidad
- Calidad / Experiencia del subcontratista (proveedor outsourcing)
- Escala de costos
- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía
- Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista
- Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)
- Retorno del servicio a la compañía original
- Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente - proveedor
- Cambios en el entorno.

4.5.2 PRUEBAS DE VERIFICACION Y CONTROL

Dada la importancia que para una organización tienen todas sus funciones y que la responsabilidad de su gestión se cede (total o parcialmente) a la empresa de *outsourcing*, es muy importante efectuar un adecuado control de este servicio, para evitar desviaciones en el nivel de servicio respecto de los parámetros que lo definen.

El *control de calidad* a efectuar sobre el servicio de outsourcing estará basado en los siguientes aspectos:

- Definición en el momento inicial de responsables y responsabilidades en el control del servicio por parte de la Administración y de la empresa de *outsourcing*.
- Establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento donde se exponen los problemas encontrados y se definan las acciones correctoras (penalización, resolución del contrato, etc.).
- Utilización de herramientas informáticas de planificación y control así como de medida del nivel de servicio.

Para el *outsourcing de operaciones*, en particular:

- Supervisión de forma regular del rendimiento de acuerdo con las especificaciones del contrato.
- Comprobación periódica de las capacidades de *backup* y recuperación.
- Auditoria periódica de las prácticas sobre seguridad de información de la firma de *outsourcing* contratada.

Y para el *outsourcing del desarrollo* de sistemas:

- Control de los cambios en las especificaciones de requisitos.
- Supervisión de forma regular del progreso y las decisiones técnicas y de diseño.
- Planificación y control de las pruebas de aceptación.

4.5.2.1 Consideraciones finales antes de decidirse a subcontratar

- Ubicación del servicio
- Convenios adecuados de seguridad
- Disponibilidad del servicio y capacidad
- Acceso a tecnología avanzada
- Posibilidad de migración a sistemas más avanzados
- Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio
- Soporte del software
- Planes de contingencia preparados
- Recuperación ante un desastre
- Soporte e integración de redes
- Capacitación de usuarios, soporte de primera línea, administradores de sistemas
- Calidad del servicio
- Relación con proveedores.

El manejo ineficiente del proyecto, junto con cambios en el negocio y la tecnología pueden causar dificultades e incluso llevar el proyecto al fracaso. El mayor peligro, sin embargo, es que no se trate adecuadamente la cuestión relativa al personal. El problema no es simplemente cómo se puede transferir personal a un proveedor, sino

como evitar la pérdida del personal más calificado con que se cuenta o incluso perder las ventajas competitivas.

4.6 QUE PUEDE SUBCONTRATARSE?

Hasta este momento hemos podido analizar, que todas las áreas funcionales de una organización podrían ser tercerizadas. En el desarrollo de este apartado voy a realizar un sumario de outsourcing de áreas funcionales, realizando una comparación entre todas, en los temas referentes a ventajas, desventajas, cuestiones contractuales, transición, puntos de control, rendimiento, cuestiones administrativas, servicio al cliente, terminación del contrato. Las comparaciones las vamos a apreciar a través de tablas, donde podremos visualizar cada área, y al mismo tiempo de forma global.

4.6.1 Comparación de Ventajas

Esta sección compara las ventajas del outsourcing en varias áreas funcionales de la empresa. Existe mucha similitud entre las ventajas para todas las áreas, particularmente en los costos fijos y de capital. Algunas funciones son tercerizadas porque no son funciones estratégicas de la organización.

Es también común, utilizar proveedores para manejar situaciones internas de desbordamiento de funciones. Un subproducto común del outsourcing, es la creación interna de espacio adicional, que había sido utilizada previamente a realizar el outsourced de la función. Un punto muy importante, es que la decisión de realizar una tercerización de una función nace del hecho que el proveedor puede hacerla mejor; él posee

una administración, personal, o mejor conocimiento sobre las mejores prácticas. El ítem más inusual es hacer un outsourcing para alcanzar un costo más bajo; puesto que el alto coste se enumera como desventaja en la sección siguiente, es evidente que los proveedores pueden ofrecer solamente un costo más bajo en situaciones limitadas, por ejemplo cuando pueden negociar precios bajos en volúmenes más grandes de compra que una compañía pueda obtener. Así, las ventajas más comunes del outsourcing son que el proveedor puede hacer el trabajo mejor, mientras que absorbe todo el coste fijo y de capital asociado, que ayuda a las organizaciones en dedicarse a trabajar en sus estrategias competitivas, y no distraerse de la base de su negocio (**cuadro 4.2**)

Cuadro 4.2 Comparación de ventajas por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administr.
Evita Costos Fijos	+	+	+		+		+	+	+	+
Evita Riesgo de Pérdidas					+					
Creación de Espacio Extra	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Situaciones de Desbordamiento			+	+						+
Difícil de manejar		+	+	+			+	+	+	
Tienen mejor Personal	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Conocimiento de Mejores Prácticas	+	+	+			+		+	+	+
Menos Administración	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Menor Costo		+	+			+				+
No hay necesidad de Capital		+	+			+	+	+	+	+
No es una función estratégica		+	+		+	+				+
No es suficiente el trabajo para alinear al personal interno			+		+	+		+		+

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

4.7 QUE NO DEBE SUBCONTRATARSE?

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, usted deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes:

- Administración de Planeación Estratégica
- Administración de Finanzas
- Administración de la Consultoría Gerencial
- Control de Proveedores
- Administración de Calidad y Administración Ambiental

La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:

- Responsabilidad del Producto
- Publicidad Engañosa
- Calidad
- Regulaciones Ambientales
- Higiene y Seguridad del Personal
- Seguridad Pública
- Seguridad del Producto / Servicio

Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal.

Es importante destacar que uno de los primeros pasos en el proyecto de outsourcing, y quizás el más importante es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados.

4.7.1 Comparación de Desventajas

Las desventajas más comunes son el alto coste variable de un proveedor. A pesar que los proveedores digan lo contrario, existen limitadas situaciones donde el proveedor puede realizar las mismas tareas que una compañía pero a menor costo.

Hay también un riesgo de perder la información confidencial, puesto que los proveedores tendrán acceso a los secretos de la compañía en varias áreas funcionales.

Una compañía puede terminar siempre un servicio más rápidamente que un proveedor, porque las demandas para el servicio de sus otros clientes no la distrae, al igual que el caso con un proveedor.

Así, las desventajas más comunes del outsourcing en la mayoría de las áreas funcionales, son el costo del tiempo y de reacción, con confidencialidad, siendo una edición para un grupo más pequeño de funciones (**cuadro 4.3**).

Cuadro 4.3 Comparación de Desventajas por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ.
No hay impulso de licencias	+	+		+						
Distancia del proveedor				+		+	+			
Alto costo variable	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Pérdida de Información Confidencial	+		+	+			+			
Pérdida del personal propio	+	+		+		+	+	+	+	
Posible baja de calidad			+	+		+	+			
Necesidad de Entrenamiento	+	+				+	+		+	
Ningún conocimiento de la Cía.	+		+	+			+		+	
Ninguna Lealtad a la Cía.									+	
Tiempo de repunte lento	+	+		+		+	+	+		+
Demasiado estratégico		+		+			+			

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

4.8 COMPARACION DE PROBLEMAS CONTRACTUALES

Esta sección compara los problemas contractuales que se levantan cuando se realiza un outsourcing de las varias funciones de la compañía. Esta comparación de problemas contractuales para todas las funciones, es mostrada a continuación; aunque hay muchos problemas contractuales que sólo aplican a un número pequeño de áreas funcionales, unos es aplicable a todos o la mayoría de las funciones.

Por ejemplo, todos los proveedores deben exigirse proporcionar las facturaciones detalladas para que la compañía pueda comparar los precios del proveedor cuidadosamente a las proporciones del contrato originales que también deben especificarse claramente en el contrato.

Debe haber también alguna mención de cronometro en el contrato para la mayoría de las funciones, así como las multas y pagas extraordinarias para lograr esos blancos. También, el contrato debe notar las condiciones que provocarán la terminación del contrato, así como las condiciones para la compra por parte de la compañía, del equipo del proveedor en caso de la terminación.

En el resumen, los problemas contractuales primarios que aplican a casi todos las funciones son fijación de precios, formatos de facturación, tiempo del repunte, y condiciones para la terminación (cuadro 4.4).

Cuadro 4.4 Comparación de problemas contractuales por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ.
Fijación precio Base	+	+				+				
Uniones Computacionales	+	+	+				+	+		+
Confidencialidad	+	+		+		+	+			
Derechos propiedad intelectual					+		+			
Facturación detallada	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Equipo buyback	+	+		+		+	+	+		+
Servicios adicionales sin costo					+					
Seguros					+			+		
Marketing compartido				+						
Metodología	+	+								
Propiedad de la patente				+						
Multas y pagas extraordinarias	+	+		+			+	+		
Razones predeterminadas para la terminación	+	+		+			+	+	+	
Correcciones para retomar el inventario						+	+	+		
Aprobación del personal	+	+		+						
Pagos de terminación	+	+	+				+			+
Territorios									+	
Tiempo del repunte	+	+	+	+		+	+	+		+
Unidad de fijación de precios	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Actualización de Pagos	+	+		+						

Compilado, Elaborado y diseñado por: María Laura Roche

4.9 COMPARACIÓN DE LA TRANSICIÓN

La comparación de problemas en el proceso de transición para todas las funciones, se muestra en el cuadro adjunto. Hay muchas similitudes en los pasos de la transición para todas las funciones. Por ejemplo, todas ellas empiezan con el contratar de un coordinador funcional y acaban con la disposición de espacio en exceso que se creó, moviendo cada función a un proveedor. Muchas funciones también requieren el traslado de personal, la información, y equipo a los proveedores. La mayoría de funciones también requieren la inspección de las facilidades que le ofrece el proveedor, y la firma de acuerdos de confidencialidad. Así, el volumen de todos los puntos de la transición se aplica a todas las áreas funcionales(cuadro 4.5).

Cuadro 4.5 Comparación de la transición por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ.
Acuerdo de Confidencialidad	+	+		+		+	+		
Creación de uniones computacionales	+	+	+	+			+	+	+
Inspecciones al proveedor	+	+	+	+		+	+	+	+
Contrate a un coordinador	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Venda el equipo	+	+		+		+	+	+	+
Venda el exceso de espacio	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Entrene al proveedor	+	+	+	+		+	+		+
Transfiera la información clave	+	+		+	+	+	+		
Transfiera al personal	+	+	+	+		+	+	+	+

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

4.10 COMPARACIÓN DE PUNTOS DEL MANDO

La comparación de puntos del mando para todas las funciones es mostrada en el cuadro siguiente.

Unos puntos del mando pueden aplicarse a la mayoría de las áreas funcionales, como las comparaciones de proveedor, facturas, las declaraciones, presupuesto o el contrato del proveedor.

Otros mandos comunes son el uso de un banco de datos de quejas, mientras se mantienen alejado de las reuniones con los proveedores, repasando la tendencia de gastos de línea, y guardando los gastos específicos del proveedor en las cuentas del mayor general separadas (cuadro 4.6).

Cuadro 4.6 Comparación de puntos del mando por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ.
Intervenga al proveedor		+	+			+	+	+		
Cambie el orden del seguimiento		+		+						
Compare las facturaciones para presupuestar	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Compare las facturaciones del contrato	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Completa revisión del proyecto		+		+						
Mantenga reuniones cortas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Repase la tendencia de gastos	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Revise el Seguro					+		+			
Separe la cuenta del mayor general	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Rastree los Hitos		+	+							
Use el Benchmarking		+								
Utilice un banco de datos	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Utilice formularios de evaluación					+					

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

4.11 COMPARACIÓN DE DIMENSIONES DE LA ACTUACIÓN

La comparación de dimensiones para todas las funciones se observa en el cuadro adjunto. Existen varios contextos donde podemos medir la actuación de un proveedor para analizar si está completando sus tareas asignadas.

Muchos métodos son específicos a una sola área funcional. La medida más importante es la unidad de fijación de precio por un servicio. Esto se aplica a todas las áreas; es un excelente camino para comparar los precios de un proveedor con los de su competencia.

Otra medida significativa es el tiempo del repunte, que es crucial para determinar qué tan rápido un proveedor puede completar sus tareas asignadas (**cuadro 4.7**).

Cuadro 4.7 Comparación de dimensiones de la actuación por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufatura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ.
Quejas	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Fechas de culminación	+	+		+		+	+	+		
Servicio fuera de tiempo		+	+						+	
Puntajes de evaluación					+					
Porcentajes de Fallos				+		+	+			
Porcentaje de cumplimiento		+		+						
Márgenes de porcentajes							+			
Retención									+	
Experiencia del personal	+	+		+		+				
Costo Total	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Tiempo de repunte	+		+	+	+	+	+	+		+
Precios Unitarios	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Variación sobre la línea base		+		+						
Capital de trabajo		+					+	+		

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

4.12 COMPARACIÓN DE PROBLEMAS DE DIRECCIÓN

La comparación de problemas de dirección para todas las funciones es mostrada en el siguiente cuadro. Salvo la presencia de un coordinador funcional, no existe ningún problema de dirección que sea común a las áreas funcionales.

Éstos incluyen personal de apoyo interno (inhouse) para asistir en la administración de los proveedores, y requiere que el coordinador funcional tenga la experiencia adecuada, y entrenamiento en el área funcional a ser manejada.

Hay una dispersión grande por otra parte en la dirección, de tener muchos proveedores o solo uno, y de necesitar sólo un coordinador funcional de bajo nivel a tener uno de los niveles más altos de la dirección de la compañía. Hay así, pocos problemas de dirección comunes que se aplican (**cuadro 4.8**).

Cuadro 4.8 Comparación de problemas de dirección por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ.
Personal adicional de soporte interno	+	+		+	+	+	+	+	+	
Antecedentes en el área funcional	+	+		+	+	+	+	+	+	
Coordinador de Alto Nivel	+	+		+			+	+	+	
Coordinador de Bajo nivel					+					+
Coordinador de Mediano Nivel			+			+				
Diferentes Jefes						+				
Gran Presupuesto	+	+		+			+	+		
Múltiples proveedores	+	+			+	+		+	+	+
Conocimiento del Flujo de Proceso	+	+			+					+
Proveedor solo			+	+			+			
Pequeño Presupuesto										+

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

4.13 COMPARACIÓN DE PROBLEMAS DE SERVICIO AL CLIENTE

La comparación de servicio del cliente para todas las funciones es nombrada en el cuadro adjunto. Los dos problemas de servicio de cliente más importantes que relacionan al proveedor de una área funcional, son la entrega tardía y la pobre calidad del servicio o producto. Otras menores preocupaciones, son facturaciones incorrectas, pérdida del seguro, y faltan de acceso de los clientes a la compañía, pero los problemas más importantes son el servicio tardío y la pobre calidad (cuadro 4.9).

Cuadro 4.9 Comparación de problemas de servicio al cliente por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ
Entregas dañadas							+	+		
Pagos incorrectos	+									
Manejo de Recepciones incorrecto	+									
Servicio tardío de entrega	+	+		+	+	+	+	+		+
Pérdida de seguro					+					
No-acceso al cliente		+							+	
Pobre ajuste							+	+		
Mensaje pobre									+	
Baja calidad de servicio o producto	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Entrenamiento pobre	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

4.14 COMPARACIÓN DE PROBLEMAS DE TERMINACIÓN

El problema de la terminación más significativa, es que una compañía debe establecer métodos alternativos para proporcionar el servicio si termina el trabajo con un proveedor.

Esto puede involucrar regresar al trabajo interno o cambiarlo a otro proveedor. En cualquier caso, se debe tomar un tiempo para hacerlo, en el caso de que esto implique nuevas facilidades y equipamiento.

El siguiente problema de la terminación común es que una compañía tenga que cerrar cualquier unión computacional con el proveedor, dependiendo del servicio que se está proporcionando.

Así, el problema de la terminación más común es la salida de un proveedor, debido a la necesidad de crear otros medios internamente o encontrando a un nuevo proveedor (**cuadro 4.10**).

Cuadro 4.10 Comparación de problemas de terminación por función de la empresa

Descripción	Contabilidad	Servicios Informáticos	Servicio al Cliente	Ingeniería	Recursos Humanos	Mantenimiento	Manufactura	Materiales y Gerencias	Ventas y Marketing	Administ.
Acceso a personal formado	+	+		+						..
Finalización del proyecto existente		+		+					+	
Necesidad de facilidades alternativas	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Redireccionar los links de las computadoras	+	+	+	+			+	+	+	
Cambiar el número de teléfono			+						+	
Devolución del equipo	+	+		+		+	+	+		+
Devolución del inventario						+	+	+		
Cuotas de la terminación	+	+	+			+	+	+	+	+
Espera hasta la terminación del contrato					+					

Compilado, Elaborado y Diseñado por: María Laura Roche

CAPITULO V

ANÁLISIS GLOBAL: EL FUTURO DEL OUTSOURCING

5.1 Breve introducción

En este capítulo concibo un breve análisis y reflexiono sobre todas las lecturas realizadas, los libros consultados y obtengo mis conclusiones sobre como puede evolucionar el outsourcing en el futuro.

Podemos imaginarnos que habrá cambios en el tamaño y relaciones mutuas de proveedores, que se manejarán con corporaciones grandes, quienes a su vez buscaran a los proveedores con una presencia global y una gama amplia de habilidades. También, la rentabilidad de los proveedores cambiará, porque definitivamente ingresarán al mercado nuevos proveedores, ejerciendo presión sobre el medio. Además, las compañías conocerán más sobre el trato con proveedores de outsourcing, y tomarán las riendas interna y externamente para mejorar junto con su proveedor el nivel de habilidad en esta área.

En 1999 PriceWaterhouseCoopers, patrocinó el sistema de la respuesta de las audiencias LLP; los datos del estudio nos ofrecieron las tendencias del outsourcing, que reflejan las opiniones de una variedad de ejecutivos del sector privado y público, de expertos de la industria, y de un número pequeño de los encargados de non-US. Este informe fue diseñado para tomar el pulso del outsourcing y para capturar el

pensamiento de los responsables corporativos y miembros influyentes de la industria.

Michael F. Corbett & Associates, Ltd. a nombre del consejo de investigación del outsourcing condujo la recolección de datos adicionales. La investigación capturó la información sobre tendencias en outsourcing, la satisfacción del cliente con los resultados, y el crecimiento de outsourcing en las actividades integrantes del proceso del negocio.

El uso del outsourcing está creciendo más fuerte. Las firmas están adoptando outsourcing en una tarifa rápida, que continua con el 2001. Los datos recogidos para el informe sugirieron que el 97% de firmas han visto un aumento del outsourcing en 1998, y los mismos predicen un aumento similar en el paso de los años siguientes.

El gasto en outsourcing también se espera que tenga un aceleramiento rápido. Los ejecutivos señalaron una tarifa de crecimiento del 14% durante 1998. Una tarifa de crecimiento de 17% en el outsourcing total en 1999. Este cambio representa el proceso que esta viviendo el outsourcing.

La satisfacción con los abastecedores de los servicios es fuerte, pero hay algunas preocupaciones. Solamente 60% de los ejecutivos están satisfechos con sus iniciativas de outsourcing, y solamente 11% de estos ejecutivos se encuentran muy satisfechos. La investigación de la satisfacción de cliente muestra que solamente los muy satisfechos son leales, y tienen poca probabilidad de cambiarse. Michael F. Corbett & Associates afirma que ese es el punto clave en esta industria, crear la lealtad en nuestro cliente. La satisfacción tiene un promedio de 3,5 en

una escala 5 puntos. 40% de clientes están descontentos o ambivalentes sobre los resultados de sus iniciativas de outsourcing. La mejora en la satisfacción de cliente fue señalada como necesidad primordial para subsistir en este medio, ya que creo lealtad al cliente hacia la estructura del outsourcing.

Fue interesante encontrar en el estudio que los factores no financieros eran los factores más importantes, que conducían la satisfacción de la gerencia con iniciativas del outsourcing en más de la mitad de los casos.

Las razones del outsourcing están cambiando de puesto. Históricamente, la razón primaria del outsourcing era lograr reducir los costos y gastos de explotación. Los resultados del estudio revelan que la práctica del outsourcing se busca por el hecho de querer alcanzar la transformación del negocio, concentrarse en las capacidades de la base y las estrategias del negocio.

Las firmas están citando el hecho de poder tener la capacidad de centrarse en capacidades de la base, valga la redundancia, y después lograr la reducción de gastos; pues las principales razones del outsourcing son buscar las mejoras en los procesos.

El informe indicó también que el análisis financiero de la ventaja del outsourcing sigue siendo relativamente sencillo. La mayoría de las compañías todavía persiguen una comparación paralela del precio o costo del outsourcing y del outsourcing internos. Solamente 14% de los participantes confían sobre todo en medidas de la creación del valor, tales como EVA, pero los resultados muestran que EVA ha tenido una influencia significativa en un momento relativamente corto.

El informe también indicó que el uso de outsourcing del proceso del negocio (BPO) continua creciendo; 80% creen casi que la importancia de BPOs como una verdadera herramienta de gerencia está creciendo. La mayoría, (93%) detecta una correlación fuerte o moderada en la mente del ejecutivo entre BPO y el valor del accionista. El sistema que se utilizo en 1999 para la encuesta que se realizo en la cumbre mundial del outsourcing, pidió que 121 ejecutivos contestaran, que tan importante era el outsourcing del proceso del negocio como herramienta de gerencia para lograr un cambio en sus compañías.

- El 78% de los participantes opinaron que el BPO aumentaba de importancia en su compañía, mientras que el 17% dijo que la importancia de BPOs seguía siendo igual.
- El 5% demandó que el BPO disminuía en importancia como herramienta de gerencia en su organización.
- El 44% creyó que la correlación entre BPO y el valor del accionista era muy fuerte.
- El 49% de los ejecutivos opinaron que la correlación era moderada, mientras que 7% de ejecutivos creyó que la correlación entre BPO y el valor del accionista era débil.

El outsourcing continúa creciendo como tendencia. Algún día será la mitad del presupuesto del ejecutivo. El outsourcing representa una de las tendencias más importantes de la gerencia de nuestro tiempo. El éxito de organización futura será directamente dependiente sobre la capacidad de la gerencia para crear estos lazos de outsourcing y lograr apalancarse con eficacia.

Hay crecimiento claro en el uso del outsourcing a través de las compañías de todas las tallas y a través de todas las áreas funcionales.

El outsourcing ahora es una herramienta directiva igualmente utilizada por los grandes, los mediados y las compañías pequeñas. Examine las últimas tendencias del outsourcing que fueron reveladas en las cumbres 1998 y 1999 del mundo del outsourcing, que acabo de mencionar.

El outsourcing está permitiendo a organizaciones de todas las tallas y en todo el mundo, mejorar el servicio a sus clientes. Los desafíos de la gerencia son significativos, pero los que receptan el papel que juega en outsourcing en sus organizaciones, están ganando en el mercado global de hoy.

Muchas tendencias de negocios bajan también rápidamente, se etiquetan como un capricho, y consiguen ser substituidas por la onda siguiente de nuevas ideas. La pregunta es, "el outsourcing es apenas otro capricho del negocio?". Los caprichos no continúan creciendo en 20% diez años después de que se introducen.

El outsourcing ha estallado en un crecimiento en los últimos años de ser un mercado \$100 mil millones en 1996 a saltar a un mercado proyectado \$318 mil millones para el año 2001. En la encuesta realizada en la cumbre mundial del outsourcing de 1998 en Orlando-Florida, el 46% de todos los ejecutivos respondió que durante los próximos doce meses el outsourcing en su organización aumentaría. Más allá de ese porcentaje, un 18% adicional de participantes, convino que el outsourcing en su organización aumentaría perceptiblemente durante los doce meses próximos. En el mismo estudio, 73% de todos los encuestados, convino que el outsourcing es eficaz o muy eficaz como herramienta de crecimiento rápido para los negocios pequeños.

Hay muchas razones por las que se realiza un outsource en las compañías. Según la encuesta en la cumbre de 1998:

- 35% respondieron que era para obtener reducción de gastos
- 35% para centrarse en capacidades de la base
- 17% para mejorar su calidad del servicio y / o de la información
- 7% para aprovisionar de combustible el crecimiento del rédito
- 6% para hacer un uso mejor de capital, y el 4% por otras razones.

En la cumbre 1999 que se realizo en Las Vegas-Nevada, los asistentes intercambiaron opiniones sobre el outsourcing a través de una amplia gama de las funciones del negocio. Las áreas discutidas fueron los servicios administrativos, servicio al cliente, distribución y logística, recursos y operaciones, estadísticas y finanzas, recursos humanos, tecnología de información, fabricación, comercialización y ventas, gerencia de propiedades inmobiliarias, y transporte.

En una economía global, los mercados se redefinen diariamente y las expectativas del cliente se amplían exponencialmente. Los nuevos competidores vienen a la escena literalmente durante la noche. Los ganadores globales de hoy han aprendido a centrarse en algunas capacidades bien escogidas de la base, las habilidades y los conjuntos del conocimiento que las distinguen realmente de la competición. El outsourcing nos lleva inmediatamente hasta estándares de World Class y a mediano plazo obtenemos reducción de los costos. Al mismo tiempo evita a menudo las inversiones grandes.

Es la integración de los mejores talentos de múltiples empresas el corazón de outsourcing. El resultado es una transformación comercial tan profundo como cualquiera en nuestra historia.

5.2 LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO GLOBAL

Varios factores influirán en la penetración de mercado de outsourcing. Un factor es el nivel de consuelo que las compañías tienen con dar algunas de sus funciones a las organizaciones externas. Este nivel de consuelo no es un problema para las funciones de bajo costo o aquellos con el valor estratégico bajo, como los servicios de la guardianía / mensajería. Si una compañía compromete a un proveedor para proporcionar los servicios de “el nivel introductorio” y tiene una experiencia buena, hay mayor oportunidad de que la compañía probará en el futuro un outsource de las funciones más sofisticadas. Si tiene una mala experiencia durante el camino, es probable que la compañía detendrá cualquier iniciativa futura e incluso puede devolver las funciones a casa (in house). Así, la profundidad de penetración del mercado depende en gran magnitud de las compañías que tienen experiencia con el outsourcing de otras funciones.

Otro determinante importante de penetración del mercado, es el nivel de trabajo de ventas que deben emprender los proveedores, convencer una compañía que el outsourcing es una opción viable. Este esfuerzo de ventas puede requerir muchos contactos con la compañía y puede continuar durante muchos meses o años antes de que se alcance una decisión. Sólo las compañías más grandes serán los blancos del esfuerzo de ventas por parte de los proveedores. Las compañías pequeñas pueden recibir sólo los esfuerzos más rudimentarios. Así, es probable que la penetración de mercado entre las compañías más pequeñas no será significativa, sobre todo para esas funciones como fabricar o los servicios de computación que requieren un esfuerzo de ventas concentrado y prolongado.

El examen final determinante de penetración del mercado es la proclividad por parte de la dirección para guardar todas las funciones bajo su mando directo. Algunos gerentes tienen una necesidad subyacente de controlar directamente cada aspecto de las funciones de una compañía, y no considerará ningún outsourcing por este motivo, porque sentiría incomodidad continua al pensar que una organización externa está sobre las funciones de su organización. En estos casos, la oportunidad de tener alguna penetración por un proveedor es mínima.

La única posibilidad para un proveedor determinado sería pasar por encima de la dirección, atrayendo a la junta directiva. Sin embargo, aun cuando el outsourcing es aceptado por la junta directiva, el mismo equipo de dirección que ya había descartado anteriormente los adelantos del proveedor, estará a cargo de llevar a cabo él la iniciativa, y el proveedor atravesará un tiempo difícil obviamente.

En resumen, el nivel de penetración del mercado por los proveedores estará sujeto a las experiencias anteriores de compañías individuales con el outsourcing, el esfuerzo de la venta depende del proveedor, y la inclinación de los gerentes para aceptar el outsourcing como una alternativa viable o tener por el mango a todas las funciones de la compañía, dentro de casa.

5.3 LA PENETRACIÓN DE MERCADO ENTRE LAS COMPAÑÍAS CON PROBLEMAS FINANCIEROS

El Outsourcing tuvo originalmente éxito, más rápido entre esas compañías que experimentan dificultades financieras. Esto era porque los proveedores estaban intentando establecer una presencia del mercado, e impulsaron el costo más bajo de sus servicios a esas compañías que estaban desesperadas, en busca de algo que pudiera reducir sus costos. Otra técnica era para el proveedor, comprar algunos recursos de la compañía, otorgando de esta forma una infusión de dinero en efectivo.

Ahora que el outsourcing se encuentra más establecido, los proveedores que han logrado un nivel alto de penetración del mercado no han seguido el negocio con las compañías con problemas financieros. Sin embargo, un nuevo grupo de proveedores ha entrado en el mercado en todas las áreas funcionales, y está deseoso de asumir esta clase de negocio para ganar una posición en el mercado del outsourcing.

5.4 LA PENETRACIÓN DE MERCADO POR LA FUNCIÓN

Los proveedores tendrán la penetración de mercado mucho mayor, por aquellas funciones que se perciben como de bajo costo o menor valor estratégico. Por ejemplo, muchas compañías realizan un outsource de las funciones de mensajería, seguridad, y mantenimiento. Estas funciones requieren dirección mínima, tienen un costo relativamente bajo, y no pueden dañar a la compañía, aun si el proveedor realiza un trabajo pobre al proporcionar el servicio. Además, la fuerza de ventas

exigida para conseguir que una empresa tome los servicios del proveedor, es mínima –algunas veces basta con un brouchure o una llamada telefónica, es todo lo que se requiere para asegurar la venta. De acuerdo con esto, estas funciones disfrutarán de una alta penetración del mercado para compañías de todos los tamaños.

La penetración de mercado será progresivamente menor, para esas funciones que tienen los costos más altos o que podrían afectar a la compañía que contrata el servicio, en el caso de que el proveedor no haga bien su trabajo. Los servicios de apoyo de telefonía entran en esta categoría, un apoyo de mala calidad puede dañar las relaciones de una compañía con sus clientes. Los servicios industriales pueden crear problemas similares si los productos de una compañía no se ensamblan correctamente. De igual forma, los servicios computacionales son costosos y pueden traer serios problemas sino se manejan apropiadamente. También, debido a estas dificultades percibidas, la fuerza de ventas requiere vender estos servicios a largo plazo, e intensificar su esfuerzo en empresas de gran tamaño.

5.5 LA PENETRACIÓN DE MERCADO POR EL ÁREA GEOGRÁFICA

El Outsourcing obtendrá mayor penetración de mercado, en las áreas urbanas y después pasará al suburbano y las situaciones de las compañías rurales; sin embargo, estas regiones nunca verán el nivel de penetración del mercado logrado en las áreas urbanas. Cuando la competición se pone más intensa en estas áreas urbanas y el número de los clientes disponibles comienza a caer, se obligará a los proveedores que se muevan más allá, lejos de casa en busca de los nuevos clientes.

También es probable que el salto a otras áreas urbanas incluya esas áreas en otros países. Debido a la dificultad de acceso, los outsourcing tendrán siempre más presencia en las áreas de población altas.

El nivel de penetración del mercado geográfica, variará considerablemente por el tipo de función que se terceriza. Algunas funciones requieren que el proveedor sea capaz realizar visitas regulares a la compañía para proporcionar los servicios. Los ejemplos de estas funciones son los de mantenimiento, administración, materiales y administrativas. Sin embargo, otras funciones no requieren la presencia constante de los proveedores en la compañía. Los ejemplos de estas funciones son servicio al cliente (teléfono 1800), venta por teléfono, fabricación, nómina, y ventas. Para estas funciones, los proveedores pueden proporcionar el servicio a la compañía sin tener que visitar sus instalaciones en forma regular (salvo las llamadas de las ventas iniciales y las visitas para mantener la relación), el servicio que ellos proporcionan puede manejarse en otra parte. Para estas funciones, entonces, es menos pertinente donde se localiza la empresa, aunque todavía es probable que los equipos de ventas persigan a las compañías de las áreas de la población más altas. Para abreviar, la penetración de mercado de proveedores variará drásticamente por el tipo de función.

5.6 LOS CAMBIOS EN LA COMPETENCIA

Cuando el outsourcing madure, habrá varios cambios en la situación competitiva, en todas las áreas funcionales e industriales. Un cambio será, un aumento en el número de proveedores del nicho. Éstos son proveedores que tienen una área muy pequeña de especialización, y trabajan como subcontratantes para los proveedores de primacía que, a su vez, venden sus servicios a las compañías. Las habilidades técnicas

de estos proveedores son normalmente bastante buenas, mientras sus ventas y habilidades de dirección les faltan; esto es por qué ellos trabajan a través de un proveedor de primacía que ha perdido o no posee estas habilidades, pero puede vender los servicios de un subcontratante a un proveedor y manejar las actividades del subcontratante, una vez que la compañía ha estado de acuerdo en aceptar sus servicios. Con el tiempo, es probable que estos contratistas se asociarán firmemente con aquellos proveedores que pueden comercializarlos, y formarán los eslabones formales en el futuro. También es probable que los proveedores comprarán a esos subcontratantes que poseen las esas únicas habilidades, evitando que lleguen a otros proveedores principales en los servicios de los subcontratantes de esta forma se convertirá en una barrera de entrada para los nuevos proveedores potenciales. Así, la aparición de un número grande de subcontratantes del proveedor es probable, con esta tendencia que evoluciona en la formación de asociaciones de subcontratantes con proveedores de primacía que comercializan y manejan sus servicios, y quién puede comprar a algunos subcontratantes.

La otra tendencia competitiva será la continua aparición de nuevos proveedores, sobre todo en esas áreas de alta habilidad, que permiten las grandes ganancias para los proveedores, como ingeniería y servicios computacionales. La mayoría de los nuevos proveedores se inclinarán en entrar a esas áreas en busca de las ganancias más altas y probablemente para entrar en esas áreas funcionales que son más competitivas, y por consiguiente bajarán los niveles de ganancia. El porcentaje de éxito entre estos nuevos proveedores en las funciones de valor añadido alto será pobre; la razón es que una compañía que está repasando a los proveedores potenciales para tomar una función

estratégicamente importante se inclinará a entregar su negocio a un proveedor que tiene mucha experiencia en esta área. La compañía no puede permitirse el lujo de dar su negocio a un nuevo integrante del campo, porque la función es demasiado importante para confiar en nuevo proveedor, sin embargo el precio puede jugar un papel importante. Así, el modelo que seguirán los nuevos participantes, será una inversión significativa en una fuerza de ventas dirigida a un target de compañías grandes (con la intención de crear referencias), acompañado de un precio bajo y acortar las condiciones que son ventajas inmediatas para las compañías a las cuales me dirijo. La mayoría de estos esfuerzos fallarán, los nuevos proveedores no tienen ningún registro, y los proveedores se retirarán del mercado después de haber sostenido las pérdidas significantes de los pocos contratos desventajosos que se firmaron.

Quizás la única manera razonable de entrar en una área funcional dónde se necesita experiencia anterior es considerado un fuerte punto de que es, comprar a un proveedor que ha estado compitiendo en el área, designado por algún tiempo y colocar los recursos adicionales en ese proveedor en un esfuerzo para aumentar su porción del mercado. Para abreviar, gastar el capital en la compra de un proveedor existente pueden ser inversiones buenas, que intentar entrar en un mercado sin ninguna experiencia anterior en ese área.

La competencia entre los proveedores cambiará de varias maneras. Habrá más subcontratantes que trabajan a través de proveedores de primacía que tienen experiencia manejando a estos proveedores más pequeños. Muchos nuevos proveedores intentarán competir en esos mercados dónde se esperan los niveles de ganancia altos, pero generalmente fallarán debido a su falta de referencias y registros, que es

un mayor para la venta. Finalmente, los nuevos proveedores comprarán a los proveedores establecidos, para ganar una porción del mercado inmediata; esta tendencia conducirá a una subida del valor de mercado de proveedores establecidos.

5.7 LOS CAMBIOS EN EL PRECIO

El Outsourcing puede rendir márgenes de ganancia anormalmente altos, sobre todo en esas áreas funcionales que requieren niveles altos de habilidad apropiados al servicio. Estos márgenes altos atraerán a competidores adicionales que ofrecerán los más bajos precios a las compañías, para obtener su negocio. Los proveedores más estables dejarán caer sus precios para impedir a la nueva competencia ganar porción en el mercado. Habrá corrosión del precio, y en la rentabilidad para todas las áreas funcionales del proveedor. Sin embargo, esta reducción en los márgenes se minimizará en esas áreas donde el proveedor puede proporcionar un servicio que requiere la gran habilidad técnica; el proveedor puede usar esta habilidad para diferenciarse de su competencia. Así, esos proveedores que intentan mantener sus niveles tradicionalmente altos de rentabilidad serán obtendrán más éxito en las áreas, como diseño y reparación de computadores, y serán exitosos en las áreas que requieren pocas habilidades como los servicios de mensajería / guardianía.

Otra manera para que un proveedor pueda mantener los márgenes, es concentrarse en proporcionar servicios extras a compañías como un premio. Por ejemplo, un proveedor de mantenimiento de equipo puede ganar los márgenes bajos de proporcionar el mantenimiento establecido para la flota de camiones de una compañía, que es un negocio muy

competitivo,, puede ganar las ganancias más altas de su vida si proporcione una reparación completa de motor y la transmisión, que requieren habilidades más completas. Como otro ejemplo, una compañía de servicios computacionales puede ganar márgenes promedio proporcionando mantenimiento a la red principal de una compañía, pero puede ganar más ofreciendo instalar una red de fibra óptica interior que requiere un nivel de habilidad más alto y es por consiguiente, más valioso y aprovechable servicio. Estos servicios extras pueden llegar a ser considerados convenientes, ya que la empresa sólo trabaja con un proveedor para la misma área. Esto ya ha pasado en el área de servicios computacionales, donde los proveedores de centros de datos, dan el soporte técnico así como servicios de red. Para concluir, más competidores entrarán en todas las áreas funcionales, en la persecución de grandes ganancias. Esto les obligará a los proveedores existentes a que dejen caer sus precios para competir, o emigren sus áreas de servicio a esas funciones que requieren alto nivel de habilidades (y por consiguiente exige las ganancias más altas), o empiece a ofrecer un alto margen añadido de servicios, para complementar su negocio central.

5.8 LOS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DEL CONTRATO

Cuando las condiciones competitivas y la experiencia de compañías cambien junto con los cambios del outsourcing, habrá algunas modificaciones de contratos de outsourcing. Un artículo seguro será el compartir por el riesgo y condiciones del rédito. Estas condiciones involucran pagos del proveedor variables, basados en el desempeño de la compañía proveedora, si esto origina mayores ganancias para la organización la compensación del proveedor es mayor, y viceversa.

Esta clase de tratos no es muy probable que se logren y tengan la gran aceptación en el mercado, porque se establece que los proveedores comprendan que estas condiciones demandan un nivel alto de variabilidad sobre sus ganancias, y podría amenazar su existencia. Nuevos proveedores que están intentando ganar un nicho de mercado estarán más deseosos de asumir estos tratos sólo para conseguir a algunos clientes, y por consiguiente la aceptación de riesgo compartido y condiciones de rédito serán más grandes entre los nuevos proveedores.

Cuando los nuevos proveedores aparecen e intentan tomar el negocio fuera de los proveedores establecidos, es probable que estos intenten cerrar los negocios con las organizaciones a largo plazo. Esto originará que el número potencial de compañías disponible para los nuevos proveedores sea mínimo, y puede dejarlos fuera del mercado por largo tiempo, hasta que los contratos terminen y las compañías analicen sus situaciones de outsourcing. Las condiciones de contrato a largo plazo, serán empujadas por los proveedores para mantener fuera los nuevos competidores.

Los nuevos proveedores permitirán el ablandamiento de varias condiciones del contrato para ponerse más comerciales. Por ejemplo, un nuevo proveedor podría aceptar sólo aumentos mínimos en el precio del contrato basado en los ajustes inflacionarios. También podría permitir a la otra parte terminar el acuerdo fácilmente o por lo menos hacer que la cuota de terminación sea más pequeña de lo que se acostumbra. Otra opción podría ser, permitir los pagos de multas sean muy grandes si el nivel de servicio es inferior. Finalmente, un proveedor podría ofrecer proporcionar todos los servicios o la mayoría bajo un solo precio de contrato, en lugar de intentar pasar algunos

servicios a las categorías de fijación de precio más altas. Aunque esta clase de arreglo es muy beneficiosa a la compañía, pone al proveedor bajo el dedo pulgar de la compañía. El proveedor ha ganado una posición en el mercado firmando este contrato, pero está en una posición muy desventajosa, e intentará conseguir renegociar el contrato una vez que ha obtenido otros acuerdos con otras compañías, que le da una posición viable en el mercado. Generalmente, es mejor para una compañía evitar este tipo de contrato, y evitar al proveedor que está deseoso de aceptar tales condiciones.

En conclusión, los nuevos proveedores harán varias concesiones en las condiciones del contrato para ganar el nuevo negocio, mientras las compañías establecidas también pueden hacer lo mismo, para evitar el negocio perdedor a los nuevos competidores. Los proveedores existentes también intentarán empujar las compañías en acuerdos a largo plazo que eficazmente dejan fuera a los nuevos proveedores del mercado encogiéndose el número de clientes potenciales para los nuevos proveedores.

5.9 LAS ALIANZAS DE PROVEEDORES

Uno de las más probables tendencias en el campo del outsourcing, será la creación de alianzas entre los proveedores. Compañías más grandes que exigen una variedad grande de servicios de un solo proveedor manejarán esta tendencia. Desde que la mayoría de los proveedores tiene un juego limitado de habilidades, ellos tendrán que trabajar para ofrecer las ofertas a compañías el espectro lleno de servicios juntos que exige. Esta tendencia es más probable para los proveedores más pequeños, que no pueden competir contra los proveedores más grandes

que tienen números más grandes de empleados experimentados para ofrecer a una organización. Sin embargo, las demandas de las compañías más grandes incluso les exigirán a los proveedores más grandes que encuentren a compañeros para prestar los servicios más especializados, o porque la compañía puede requerir que se encargue de un área geográfica en que el proveedor no tiene ningún representante; y encargarse de esa área puede ser la única opción viable por ganar la oferta de trabajar para la compañía. Incluso es posible que las compañías pueden requerir a subcontratantes específicos, si la compañía se siente cómoda con los servicios proporcionados por esos subcontratantes, o puede impresionarse por su reputación y aclarar que ninguna oferta se aceptará a menos que los tales subcontratantes sean incluidos. Habrá una tendencia creciente hacia las alianzas entre los proveedores para ofrecer un rango mayor de servicios a las compañías.

Cuando estas alianzas que evolucionan, será necesario para un proveedor tomar la primacía manejando a los otros proveedores, ya que las compañías no querrán la molestia de ir a un número grande de proveedores y pedir los servicios o tener los problemas de los acuerdos. Esto significa que los proveedores experimentados en la gerencia de subcontratantes serán importantes. Es probable que estos proveedores de primacía ganen una ganancia algo más grande que sus subcontratantes, ya que ellos asumirán los quehaceres de dirección adicionales. También, es posible que los proveedores de primacía no quieran a esos subcontratantes y compren a esos proveedores que proporcionan habilidades que son necesarias para la mayoría de las ofertas y sean sometidos por los proveedores de primacía. Es probable que esto pase en particular para esos subcontratantes que tienen especialmente valiosas habilidades que no pueden encontrarse en otra

parte. Comprando a estos subcontratantes, los proveedores pueden tener la clave para ganar esas ofertas que requieren habilidades críticas. La formación de alianzas creará una nueva clase de proveedores de primacía que pueden adquirir a subcontratantes que se destacan por sus habilidades más críticas para algunas ofertas que realmente son ganadoras.

Las alianzas de proveedores serán más comunes a medida que las compañías exijan un número más grande de servicios fuera de un rango geográfico mayor. Proveedores que son nombrados por sus habilidades de dirección se levantarán entre estas alianzas, y quizás compren a esos subcontratantes que poseen las habilidades más críticas.

5.10 ALIANZAS ENTRE EMPRESAS DE VENTURE CAPITAL Y PROVEEDORES

El escenario más cercano quizás sé las organizaciones de venture capital quienes formarán las sociedades con los proveedores para proporcionar los servicios a las compañías recientemente formadas, en que las organizaciones de venture capital pueden ofrecer un soporte equitativo.

Está en los intereses de firma de venture capital realizar esto porque puede reducir el riesgo de que su inversión en la compañía se perderá, sea por porque no puede manejar esas funciones, y pueden ser entregadas a un proveedor. Las empresas de venture capital podrían tener arreglos preexistentes con una variedad de proveedores. Esto garantiza el negocio para un proveedor, que puede ofrecer precios especialmente bajos a cambio de la seguridad de los negocios. Así, una de las razones para que una firma de venture capital busque alianzas

con proveedores, es que proporcionen los servicios para poner en marcha compañías, pero esto no quiere decir que le van a otorgar los mayores réditos, y esto quizá desaliente al proveedor. Un escenario alternativo, es que una compañía con un cierto prestigio y curriculum de comprar grandes números de otras compañías formará las alianzas con los proveedores.

Cuando estas compañías cazas otras compañías, los proveedores tomarán las funciones específicas como parte de puesta en marcha. Ésta es una posición muy ventajosa para un proveedor, ser su proveedor desde que se establece o es adquirida; a largo plazo el proveedor ganará más réditos. Resumiendo lo expuesto, es muy ventajoso para proveedores, compañías de venture capital, y compradoras, formar las alianzas para proporcionar los servicios a las compañías adquiridas, y es algo que los proveedores deben buscar agresivamente.

Firmas de Venture Capital y empresas de adquisición necesitan entrar con los proveedores en alianzas, para mantener los servicios de una variedad de funciones en las compañías a las cuales les están apoyando o que han comprado. Esto aumenta la fiabilidad de servicios para el proveedor, por el tipo de alianzas que ha realizado, es prestigio y por consiguiente aumentará el volumen de las ventas de los proveedores significativamente.

5.11 LAS ALIANZAS ENTRE COMPAÑÍAS Y PROVEEDORES

Va a llegar a imponerse también las alianzas entre las organizaciones y los proveedores. Una posibilidad (eso ya ha ocurrido en varias ocasiones) es que el proveedor desarrollará una aplicación muy

avanzada mientras se encuentre trabajando con una compañía. La compañía y proveedor llegan a un acuerdo de comercializar la aplicación conjuntamente. Esto es muy común con el desarrollo de software y no es un factor que se da en las otras áreas funcionales.

El caso más común es hasta ahora, que el proveedor posee la aplicación del software pero paga una porción de sus ganancias a la organización. La compañía mantiene un interés de propiedad en el software porque mantuvo el fondo original en el desarrollo del software. Estas alianzas son especialmente útiles para los proveedores, desde que la compañía puede estar muy interesada en continuar desarrollando las nuevas aplicaciones con el proveedor si la primera aplicación demuestra ser aprovechable a través de las ventas a otras compañías. Así, las alianzas entre organizaciones con proveedores pueden hacerse comunes, para comercializar software que se creó con el proveedor mientras se estaba prestando el servicio a la compañía.

Otra alianza de este tipo puede darse si el uno lo compra al otro. Esto ocurre si la compañía se siente que el proveedor proporciona un servicio tan valioso que debe mantenerlo dentro de casa. Un ejemplo bueno de esto es la adquisición por parte de General Motors de la empresa Electronic data Systems (ahora es parte de ella). La situación inversa puede presentarse si un proveedor se siente que debe comprar una compañía para participar en sus niveles de ganancia o guardar la compañía de una quiebra.

El peligro para un proveedor de comprar una compañía, es que puede perder cualquier su negocio realmente si presta servicios a otras en la misma industria y ahora se convirtiese en un competidor.

Como corolario, las alianzas entre compañías y proveedores se pueden dar para comercializar los productos juntamente. Este tipo de arreglo se ha restringido hasta ahora a las áreas computacionales, pero puede extenderse en otras áreas dónde pueden crearse servicios a través de los esfuerzos conjuntos de proveedores y compañías. También, las alianzas se dan a través de la compra de proveedores por las compañías (o viceversa) para una variedad de razones.

5.12 OUTSOURCING DE DEPARTAMENTOS IN HOUSE

Cuando las compañías usan a los proveedores para ocuparse de una proporción mayor de funciones de la compañía, es probable que ellos crearán las secciones de outsourcing dentro de casa; esto se convierte en un recurso para la dirección. Estas secciones de outsourcing podrían componerse de abogados que especializan en las negociaciones de contratos con proveedores, los interventores interiores con el conocimiento de los sistemas del mando necesarios para manejar a un proveedor, contadores que conocen como preparar las transacciones de contabilidad con los proveedores, personal de recursos humanos que se especializan en la mudanza de las organizaciones del proveedor, y analistas sobre la literatura de la industria para la información de cómo otros tratos de outsourcing tienen su desarrollo, y qué lecciones pueden aprenderse de estas situaciones.

La meta de esto, sería asegurar que todos los tratos de outsourcing de compañía se completan de acuerdo con un formato regularizado que se usa a lo largo de la compañía; este formato impedirá a la organización para seleccionar al proveedor correcto, poder crear un contrato sin fallas. Es improbable que este tipo de sección se dé en las

organizaciones más pequeñas, desde el costo de mantenerla sería demasiado grande; ni tampoco se presentaría en una organización que no este comprometida con realizar outsourcing de muchas funciones. El departamento sólo entraría en existencia, si la compañía es lo bastante grande como para apoyar el gasto e interesarse en el outsourcing un número grande de funciones.

Para compañías más pequeñas que no pueden permitirse el lujo de este tipo de servicio del in-house, es posible que busquen dentro de la industria, grupos asesores que proporcionarán el mismo tipo de servicio y apoyo, por medio de una figura entre varias organizaciones en una especie de estructura de cuota del número de miembros. Cualquier compañía que no es voluntaria a pagar una cuota no tendría el acceso a la ayuda especializada de un grupo asesor. Es probable que las compañías formarán en casa o dentro de la industria grupos asesores específicos, que se especializarán en como debe realizarse un outsource para las varias funciones y cómo manejar los pasos iniciales del lazo del outsourcing.

5.13 CONTROL SOBRE LOS PROVEEDORES POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES

Las compañías se volverán más sofisticadas en los medios para controlar el performance de sus proveedores. Esto pasará de dos maneras. Una será el aumento de la utilización de programas de auditoria interna normales para repasar la actuación de proveedores. Habrá un aumento en el contexto de literatura que dirige los programas de auditoria para el outsourcing, y esta literatura cubrirá todas las áreas funcionales en el futuro. El personal interno de auditoria podrá

comprar éstos programas de auditoria o desarrollar sus propios programas acordes a su empresa. La auditoria interna se está utilizando usando para evaluar a los proveedores, con lo cual se empieza a reconocer, entender y manejar los riesgos operacionales y financieros del outsourcing.

La segunda área de mando será el uso de organizaciones del benchmarking externas. Estas organizaciones medirán la actuación de los proveedores de una compañía periódicamente y compararán que con las medidas estándares de calidad de nivel mundial. Esta información se enviará entonces a la coordinación funcional del área funcional que se analiza, quienes la usarán entonces para evaluar al proveedor.

Estas organizaciones de revisión independientes, podrían asumir el papel de informar la medida de performance alcanzada por un proveedor como una forma de certificación de proveedor, e incluso podría usar esta información como una herramienta de mercadeo si la medida alcanzada es buena. Sin embargo, esto es cuestionable en la medida que si hay la suficiente demanda como para justificar la utilización de estas certificaciones.

Como resumen, las compañías se volverán más sofisticadas en el uso de ambos recursos, internos y externos, para controlar a sus proveedores.

5.14 AUMENTO EN LA INTERVENCIÓN GUBERNAMENTAL

Se prevé que la intervención gubernamental en la industria del outsourcing aumentará, aunque la probabilidad no es alta. Una forma de intervención sería la prohibición de fusiones entre los proveedores si algunos proveedores están empezando a tomar una proporción grande de sus industrias respectivas. Esto no es todavía probable, porque no hay ningún proveedor muy grande en cualquier área funcional (con la excepción de servicios computacionales, e incluso en ese área, los proveedores más grandes no tienen una proporción excesiva de mercado).

Si el gobierno fuera a prohibir ciertas fusiones, probablemente estaría en la instigación de competidores de los dos proveedores que buscan la unión, desde el punto de vista que la fusión no ayudaría a la situación competitiva de otros proveedores. Así, una forma de posible regulación gubernamental sería prohibir la fusión de proveedores que podrían crear las situaciones de monopolio potencial.

Una segunda área de posible intervención gubernamental se encontraría en la regulación de proveedores. Esta regulación podría tomar la forma de reglas para cómo el trabajo del outsourcing será realizado, la presencia de un cuerpo regulador que impulsa la vigilancia, o incluso la emisión de licencias que se requerirían para poder ofrecer un servicio de este tipo. No hay una probabilidad alta que esta clase de regulación ocurrirá, por varias razones. Primero, el outsourcing cubre las tantas áreas funcionales que los gobiernos ya regulan, y ponernos a pensar en todas las cosas que podrían ser posibles áreas de outsourcing es una gran tarea; la pura magnitud del trabajo de la regulación potencial podría volverse al gobierno. Ninguna

regulación gubernamental necesita dar fuerza a la calidad en las prácticas comerciales si el propio mercado es bastante capaz realizar esta fuerza. Sin embargo, los gobiernos podrían tentarse para dar fuerza a algún tipo de regulación, si había uno o los casos del perfil más altos dónde el trabajo corrupto de algunos proveedores coloque a una compañía prominente en una posición financiera seria. El grito público resultante podría obligarle al gobierno que asumiera algún papel de vigilancia. Para abreviar, el gobierno podría crear las leyes para gobernar a los proveedores y crear una entidad gubernamental para dar fuerza a esas leyes; esto no es probable por varias razones, pero si las acciones de unos proveedores fueran infligir daño doloso en las compañías muy conocidas, la probabilidad de alguna acción gubernamental aumentaría.

En conclusión, la intervención gubernamental en la arena del outsourcing no es probable. Si fuera ha ocurrir, sin embargo, estaría en la prohibición de cualquier fusión de proveedores que podrían reducir la competencia, y en la imposición de regulaciones que son el resultado de los problemas del perfil altos a proveedores que dañaron a sus clientes.

5.15 EL IMPACTO DE OUTSOURCING EN LA ECONOMÍA NACIONAL

¿Cuál será el impacto de outsourcing en la economía nacional? El Outsourcing demuestra la eficacia y competitividad de una compañía actualizando sus funciones y (en algunos casos) reduciendo sus costos. Si todas las compañías fueran adoptar el outsourcing para muchas áreas funcionales, habría una mejora considerable en la productividad

nacional, mientras se obtienen ganancias corporativas más altas. Sin embargo, esta mejora es improbable que se presente rápidamente. La razón para la mejora lenta es que a una compañía le exige un tiempo largo aceptar el outsourcing. Normalmente el realizar un outsources de una función pequeña, nos tiene en la impaciencia para ver si funciona o no, y sobre todo para ver cómo funciona, y gradualmente nos lleva a ganar la confianza en el uso de outsourcing.

También, los proveedores se preocupan más por comercializar sus servicios a las compañías más grandes, donde ellos pueden ganar mayor volumen de rédito; esto significa que los centenares de miles de compañías más pequeñas que constituyen el volumen de la economía están recibiendo sólo los matices de las ventas más indiferentes de los proveedores. Así, desde que el outsourcing es aceptado, se dirige un proceso lento y esfuerzos del cuerpo de proveedores principalmente a las compañías más grandes, es improbable que las eficacias y la competitividad mejoradas, proporcionadas por la solución del outsourcing tendrán un impacto significativo en el performance de la economía nacional.

Una área dónde los outsourcing podría tener un impacto significativo en una economía nacional es si fuese introducido en un país en vías de desarrollo. En este caso, la introducción de las eficacias del World Class de un proveedor de primera calidad, en unas de las corporaciones más grandes de un país, podría tener un impacto mensurable en la economía. Esto es porque muchos países más pequeños como es el caso del Ecuador, son vencidos por negocios grandes con las compañías restantes que constituyen una proporción más pequeña de la economía. Así en el caso de un ambiente comercial maduro, bien desarrollado, mientras sé este ayudando a un número pequeño de las compañías

más grandes en un país en vías de desarrollo, se podría provocar una mejora notable en conjunto en la economía.

El Outsourcing tendría un impacto mínimo en la eficacia de una economía desarrollada, porque exige una cantidad amplia de tiempo vender este servicio, y porque los proveedores normalmente concentran sus esfuerzos en un número pequeño de compañías de mayor tamaño.

Sin embargo, el outsourcing pueden provocar una mejora significativa para un país pequeño, como el caso del Ecuador, en vías de desarrollo, si las pruebas que se hacen en las corporaciones grandes se comercializasen al resto de empresas, otorgándoles una cultura organizacional diferente, es otras palabras conocimiento, enseñarles como se hacen los negocios.

5.16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

En el análisis global que he realizado sobre el outsourcing como herramienta gerencial y sobre todo como medio de optimización, considerando penetración de mercado, alianzas posibles, gobierno, competencia, costos, beneficios, desarrollo, economía nacional, entre otros puntos; puedo concluir que el impacto del outsourcing, o tercerización, subcontratación (diversas formas de nombrarlo) es un concepto que esta madurando, que involucrará la consolidación de proveedores existentes, la entrada de nuevos competidores en el mercado, competencia más fuerte del precio, y el movimiento de proveedores buscando nuevos productos que satisfagan las expectativas de los nuevos mercados, de la globalización, del ser humano que busca a diario algo diferente, que no se conforma con las

estructuras establecidas y que obviamente busca obtener un rédito; para nosotros se formó esta idea en algún momento de la historia.

Mi apreciación puede escucharse como un gran fervor hacia este concepto, y no ver sus defectos, como todo en esta vida, pero sólo puede decir que durante todo el tiempo que duró mi investigación y la realización de mi tesis, simplemente me convencí, y tuve suerte al poder trabajar realizando un proyecto de outsourcing para una empresa de aviación, que simplemente me ayudó a creer que esto se hacía en el mundo real, que se ganaba, ganaban todos los integrantes de esta cadena de valor, optimizaban sus recursos, y lograban sus objetivos.; sobre todo mis expectativas personales se cumplieron, porque una de mis principales conclusiones del tema era la creación de trabajo, y se cumplió. Y este proyecto es el caso que presento más adelante como Caso práctico de la Tesis.

Soy una persona que cree en el trabajo y en el desarrollo; en la creación de trabajo y sobre todo en la especialización, que nos lleva directamente a optimizar los recursos siempre escasos de que disponen las economías mundiales, por más desarrolladas que se encuentren.

Cada uno de nosotros sabe que el mundo globalizado es una realidad, que competir es realmente duro, que tenemos que buscar como *sobrevivir*.

Hacemos frente a un empuje implacable para lograr una productividad más alta. Junto con la competencia, usted hace frente al cambio constante en mercados, por no mencionar un laberinto cada vez más complejo de regulaciones referentes al ambiente, salud, seguridad y otras ediciones.

Agregue a esto un paisaje siempre cambiante. Las corporaciones se combinan, en forma de alianzas o fusiones. Se enmascaran los límites internacionales. Los desafíos son en verdad desalentadores, a primera vista.

Mi convicción, es que todos debemos trabajar para permanecer dentro, delante de la competencia, y por esta palabra que la escuchamos cada instante no sólo podemos pensar en las grandes empresas luchando por quedarse en el mercado o ganarse una nueva porción del mismo, estoy hablando de los pequeños, de las organizaciones que recién se inician, de nuestras ideas de emprender nuevos proyectos y habilidades personales, y analizando esto pensemos si estamos listos para tomar la completa ventaja que el futuro trae consigo.....

El aumento de la eficacia y la eficiencia del funcionamiento son vitales, sobre todo son la capacidad de manejar sus costos y activos, empresariales y personales. Algunas organizaciones y sus miembros, miran estos conceptos como la clave para la supervivencia.

Muchos de los miembros de la sociedad y de las empresas observan y concluyen que estas épocas son del caos y de la confusión. Porque no concluir mejor de una forma más optimista.

Veamos estas mismas cosas que nos depara el futuro, como en el caso del Ecuador actualmente, como algo aún más provechoso; en las grandes crisis de la historia del mundo es donde han nacido los grandes personajes y las grandes naciones, quizá solo falta el no lamentarnos

tanto porque nuestra empresa no puede competir o porque no puede producir, por el entorno donde se desarrolla, o cosas así, es solamente cambiar nuestros pensamientos y buscar soluciones, y porque no, apoyarnos en las nuevas tendencias de hacer negocios.

Las claves para el éxito en este mundo nuevo son información y transformar esa información en conocimiento. Si usted y su compañía tienen el conocimiento, la tecnología y los recursos, pueden utilizar el cambio del mundo para convertirlo en su ventaja competitiva. Los réditos crecientes los obtendrá con total seguridad.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

**CASO DE OUTSOURCING DE
SERVICIOS DE TRANSPORTE DE
CARGA AEREA INTERNACIONAL**

Cliente: Courier Internacional

**Proveedor: Operador de Aviación
Nacional**

6.1 ANTECEDENTES

El presente caso de Outsourcing de carga aérea internacional, es un contrato de prestación de servicios de tercerización del transporte de la carga que el Courier Internacional maneja en el Ecuador, por parte de un operador de aviación nacional como proveedor externo del servicio.

El siguiente análisis tiene como objetivo principal determinar la inversión adicional total que debe realizar el Operador Nacional para poder prestar los servicios requeridos por el Coiruiel; y luego proceder a la elaboración de la propuesta de servicios, y los pasos de negociación de un contrato de outsourcing.

6.1.1 Datos Relevantes del Proveedor del Servicio

El Operador de Aviación Nacional cuenta con dos Bases de Operación en el Ecuador:

1) **Base Quito:** La compañía posee actualmente sus oficinas en la Avenida Amazonas, Aeropuerto Mariscal Sucre, tiene a disposición un área total de 29,722 sq. feet , Personal administrativo, Personal de Seguridad, parqueadero, facilidades para mantenimiento, equipos de Mantenimiento, bodegas, adicionalmente la empresa realizará Inversiones en mejoras de los hangares y oficinas para la total seguridad de las aeronaves y cumplir con el mejor de los servicios; de acuerdo a los cálculos realizados en el desarrollo del proyecto.

2) **Base Guayaquil:** Ubicada en la Avenida de las Américas, Aeropuerto Simón Bolívar, posee una vasta extensión en hangares y plataforma de servicios, Personal Técnico, Personal Administrativo, Personal de Seguridad, parqueaderos, bodegas, oficinas, servicio de despacho de combustible propio, un área total de 100,234.35 sq. Feet.

Para ofrecer sus servicios el Operador Nacional, como alimentador del Courier y tomando en cuenta que la operación estará destinada a prestar servicios a las ciudades de Quito, Guayaquil y Panamá, debe considerar los siguientes parámetros dentro de la operación.

El Courier Internacional contará con dos aeronaves de 4000 libras de capacidad de carga. De estas aeronaves una estará 100% destinada a la operación y la otra aeronave servirá como back-up para el eventual caso que el Courier necesite vuelos adicionales, en el caso que la otra aeronave no pueda cumplir con los vuelos por alguna razón técnica, por ejemplo el mantenimiento requerido.

El Operador deberá mantener para la operación tres tripulaciones disponibles es decir tres Comandantes y tres copilotos, perfectamente entrenados en las respectivas escuelas de entrenamiento internacionales para el tipo de avión y con actualizaciones anuales para la mejor seguridad del cliente. Adicionalmente deberá mantener un completo control en la estandarización de procedimientos y cumplimiento del manual de operaciones.

Para el mantenimiento el Operador ofrece Mecánicos experimentados con licencia M&P FAA (licencia estadounidense) que actualmente se encuentran trabajando en las instalaciones de la empresa. Este mantenimiento deberá estar disponible tanto en Quito como en Guayaquil.

Además deberá realizar la contratación de servicios de despacho para la operación en Quito, en Guayaquil y en Panamá. Garantizando una total responsabilidad en la seguridad de la carga y en la seguridad de las aeronaves.

6.1.2 Datos relevantes de los Aeropuertos Ecuatorianos

El *Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito* se encuentra a 9223 pies de altitud, se encuentra rodeado por altas montañas que exceden los 15000 pies de altitud.

Con estas características la densidad del aire en Quito especialmente durante el día es baja y es por esta razón que el performance (rendimiento) de las aeronaves se ve reducido dando como resultado que no puedan despegar con toda la carga y combustible necesario para cumplir con el plan de vuelo.

Por esta razón es necesario que el inicio de la operación se la realice en Quito para continuar posteriormente desde Guayaquil con toda la carga y el combustible necesario para completar el plan de vuelo.

El *Aeropuerto Simón Bolívar de Guayaquil* se encuentra a 18 pies de altitud sobre un valle en las riveras de los ríos Guayas y Daule, dando facilidades a las aeronaves para cumplir con todas sus características de performance (rendimiento) y de esta manera despegar con toda su capacidad para cumplir con el plan de vuelo.

6.1.3 Datos relevantes de la Ruta del Contrato

En lo referente a la Ruta de Vuelo, la ruta Quito – Guayaquil – Panamá; ha sido escogida como la alternativa óptima, debido a las siguientes razones técnicas de aviación, proporcionadas por el Piloto a cargo de la operación, Cap. Rafael Torres; y han son los parámetros necesarios para el análisis del proyecto:

- El clima en Quito es muy variable debido a su posición geográfica y esto hace que en el momento menos esperado las condiciones meteorológicas bajen hasta tal punto de no permitir las aproximaciones y solo permitir las salidas instrumentales.
- Mínimos para la aproximación Instrumental VIS: $3 \frac{3}{4}$ mi DA: 9850 pies
- Mínimos para el despegue instrumental VIS: $1 \frac{7}{8}$ mi Techo: 656 pies

Debido a la baja densidad del aire durante el día las aeronaves no pueden despegar con toda su capacidad de carga. (Promedio 17° C durante el día.

6.1.4 Contrato

Cliente	Courier Internacional
Proveedor	Operador de Aviación Ecuatoriano
Servicio	Operación aérea del transporte de carga express courier del Ecuador.
Localización	Base Quito - Pichincha, Aeropuerto Mariscal Sucre. Instalaciones de la empresa Operadora de Aviación Nacional
Razones del Outsourcing	La empresa internacional de Courier tiene el proyecto de ampliación de su cuota de mercado en el Ecuador, por lo cual va a iniciar una campaña agresiva de marketing para captar nuevos nichos de mercado. Por este motivo necesita asegurar el envío de su carga con un avión que solamente se dedique a ella.
Contrato	Duración: 1 año calendario 2001-2002, opción renovable 5 años Monto del Contrato Anual: USD \$ 2,226,000.00 Método de Fijación de Precio: Honorario Fijo de acuerdo a la condición del contrato, y variable en el caso de rutas adicionales que se presenten durante el contrato.

Fuente: Contrato Original de FEDERAL EXPRESS CORPORATION COURIER
INTERNATIONAL SERVICE AGREEMENT
Elaboración: María Laura Roche

6.1.4.1 Datos Relevantes del Borrador del Contrato

Provisión del Servicio

El Operador se encargará de la operación y mantenimiento de las aeronaves; y todo lo referente a estos puntos. Por tal motivo el Courier paga el precio acorde al costo del Roundtrip (vuelta completa diaria) incluyendo el margen de utilidad del operador.

Vigencia del Contrato

- Será de un año calendario, con posibilidad de ser renovado.
- Puede terminarse en cualquier momento, si el Operador por cualquier motivo de acuerdo a las condiciones del servicio o viceversa, y no existen penalidades; una notificación de 30 días anticipados por parte del Courier y 60 días por parte del Operador si este no desea continuar con el contrato.

Rutas

El Courier se reserva el total derecho de eliminar o modificar cualquier Ruta con una previa notificación al Operador. Y el plazo del Operador para aceptar o rechazarlo es de diez días. También el Courier puede requerir sustituir la ruta o rutas por una previamente designada, el Operador puede declinar el realizar el vuelo previo a una notificación con 48 horas de anticipación. Si el Operador rechaza entonces el contrato termina inmediatamente.

Sustitución de Aeronave

También se reservan el derecho de solicitar la sustitución del tipo de aeronave con 21 días de anticipación al Operador, para que este conteste si acepta o no la petición. Si la rechaza el contrato termina automáticamente. En el caso de la sustitución Federal reconocerá la operador el nuevo precio de la operación.

Pagos

El courier considerando el performance de los servicios de acuerdo a los términos y condiciones del contrato, pagará al Operador su precio establecido, el cual además de incluir su ganancia deberá considerar la gasolina de aviación, aterrizaje, rampa, parqueo, y otros valores correspondientes al uso del aeropuerto, impuestos relacionados con la

operación y mantenimiento de la aeronave, y cualquier otro costo relacionado con provisiones del servicio.

Cada semana deberá remitirse la factura correspondiente a los vuelos realizados, luego se cancelará estas obligaciones en 10 días laborables al Operador.

Si la ruta cambiará por requerimiento del Courier, se reconocerá los costos originados por este cambio. A lo largo del plazo del contrato se reconocerá hasta un 10% adicional del precio de combustible utilizado en la base inicial del precio, para esto se le solicitará la documentación que sustente lo anterior al Operador.

Estándares para la Operación de la Aeronave

El operador se encargara del funcionamiento entero del avión y mantendrá el avión en una buena condición de vuelo. Además, Operador dispondrá de una tripulación calificada para cada vuelo.

El operador deberá entrenar un sus tripulaciones en el manejo materiales riesgosos en concordancia con las ordenanzas y reglas aplicables dentro del país de origen.

La parte más crítica y eje de todo el estudio de factibilidad es que Courier requiere que el Operador cumpla con un 98% de calificación en los siguientes puntos:

- On-Time Arrival y On-Time Departure, Tiempo de llegada y salida, excluidos únicamente circunstancias climáticas fuera del control del Operador.

Miembros de las Tripulaciones

El Operador garantiza al Courier, que los miembros de las tripulaciones cumplen con todas las disposiciones requeridas para pilotear la aeronave, y además cumplen con las leyes de su país; que cumplen los estándares de conducta en la profesión.

Deberán garantizar que todos los miembros de la operación, cuentan con las pólizas de seguro necesarias para su seguridad.

Garantías del Operador

Mantenimiento permanente durante los doce meses de duración del contrato

Indemnizaciones por parte del Operador

El operador asumirá total responsabilidad sobre daños a terceros, propiedad privada e incluso la aeronave.

Seguros

El Operador mantendrá las siguientes pólizas de seguros mientras dure el contrato de servicios o preste servicios al Courier:

- Obligación legal de seguro de carga con un límite mínimo de USD \$250,000.00
- Seguro para cubrir todos los riesgos de la aeronave, por un monto equivalente al valor del avión,.

- Pólizas de seguros de obligación general por un límite combinado de USD \$5,000,000.00 por ocurrencia.
- Seguro de responsabilidad civil de la aeronave por USD \$20,000.000.00 por ocurrencia.
- Seguros de acuerdo a los servicios de los empleados, de acuerdo a lo requerido por la ley del país.
- Deberán remitirse al Courier todas las copias de los seguros solicitados.

Motivos para la terminación del contrato

Entre los principales encontramos los siguientes puntos:

- El operador falla en mantener el nivel del 98% en completar todas las piernas de vuelo(1), excluido las cancelaciones por causas meteorológicas; cumplir los horarios de salida y llegada
- Pérdida del control de la compañía, cambio en los accionistas, que hacen que el porcentaje de propiedad quede en menos de 51%.

Información Financiera, deberá presentarse al Courier el último año fiscal de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados y la auditoria correspondiente por un auditor público o independiente.

(1) Piernas de vuelo: en el lenguaje de aviación tanto en el ámbito nacional como internacional, esta expresión se refiere a un tramo de la ruta cumplido, en inglés se les dice Length flight.

6.2 ESQUEMA DE OPERACION

Se establece que para la implementación del presente proyecto, el operador nacional deberá considerar dentro del esquema de operación del proyecto los siguientes elementos, cabe recalcar que para la empresa este proyecto representa un Sub proyecto, ya que debe realizar inversiones adicionales pero cuenta con la infraestructura principal:

Tipo de Aeronaves	Dos Beechcraft King Air 1900 UC Aeronave par la operación, y aeronave back up (apoyo)
Ruta	Diaria: Quito-Guayaquil-Ciudad de Panamá- Guayaquil-Quito Lunes a Viernes, 5 días laborables
Tripulaciones	Comandantes 3 Primer Oficial 3
Personal de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento (Mecánico de primera) 1 Mecánico de Segunda 1 Ayudante 1
Personal Administrativo	Director de Base Quito 1

Fuente: Proyecto de Outsourcing COURIER-ECUAVIA, trabajo de Consultoría realizado por María Laura Roche Febrero 2001.

Elaborado por: María Laura Roche

6.3 INVERSIONES

Las inversiones requeridas para el proyecto se desglosa de la siguiente forma:

Concepto	Valor	%
Activo Fijo(adicionales)	\$ 28,840.19	8.67%
Entrenamiento / Capacitación	\$110,380.00	33.20%
Manuales de la Aeronave y Suscripciones	\$3,902.00	1.17%
Admisión Temporal de la Aeronave	\$ 205.15	0.06%
Capital de Trabajo Anual	\$ 177,9995.01	52.93%
Trámites Legales DAC	\$ 10,000.00	3.01%
Stock Requerido Repuestos / lubricantes inicial	\$ 14,339.07	4.31%
Traslado de las Aeronaves	\$ 17,700.00	5.32%
INVERSION TOTAL	\$ 334,521.24	100%

Fuente: Proyecto de Outsourcing COURIER-ECUAVIA, trabajo de Consultoría realizado por
María Laura Roche Febrero 2001.
Elaborado por: María Laura Roche

Podemos observar que el mayor rubro de inversión es el Capital de trabajo anual requerido para iniciar y mantener la operación equivalente al 52.93% del total; y la siguiente inversión considerable es el Entrenamiento / Capacitación de las tripulaciones y el personal de mantenimiento con un 33.10% de la inversión total.

AERONAVE PRINCIPAL

Entrenamiento Inicial	Costo Total por Rubro
FlightSafety Entrenamiento Inicial 2 tripulantes Chequeo Simulador 2 tripulantes Mecánico	\$63,100.00
Costo Viaje Tripulación Pasajes a La Guardia NY - USA Viáticos Hotel Auto	\$10,920.00
Costo Viaje Mecánico Pasajes Viáticos Hotel Auto	\$2,800.00
Subtotal	\$76,820.00

AERONAVE DE APOYO

Entrenamiento Inicial	Costo Total por Rubro
FlightSafety Entrenamiento Inicial 2 tripulantes	\$27,800.00
Costo Viaje Tripulación Pasajes a La Guardia NY - USA Viáticos Hotel Auto	\$5,760.00
Subtotal	\$33,560.00

TOTAL COSTO ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION \$ 110,380.00

ENTRENAMIENTO RECURRENTE SGTES. AÑOS	Costo Total por Rubro
FlightSafety 6 tripulantes por \$9200 cada uno	55,200.00
Costo Viaje Tripulación Pasajes a La Guardia NY - USA Viáticos Hotel Auto	9,850.00
Total	65,050.00

*Fuente: Flight Safety International
Elaboración: María Laura Roche*

6.3.3 Manuales de las Aeronaves y suscripciones

Es necesario la adquisición de los manuales de operación de las aeronaves, y de igual forma suscribirlas a cada una al Jeppesen, libros donde se encuentran los mapas de las rutas aeronáuticas de todo el mundo. La suscripción equivale a un año calendario, y se reciben actualizaciones mensuales. Además se debe adquirir también la suscripción al GPS, que es el programa que se instala en los aviones para la navegación satelital, y cada aeronave tiene su propio software, equivale a un costo anual que incluye las respectivas actualizaciones.

Aeronave	Concepto	Costo
1900C	Maintenance Manual	\$ 205.00
1900	Series Component Maintance Manual	\$ 738.00
1900	Series Structural Repair Manual	\$ 226.00
1900C	Parts Catalogue	\$ 267.00
1900C	Wiring Diagram Manual	\$ 164.00
KA 1900	Printed Circuit Board Manual	\$ 134.00
1900C	Passenger Briefing Card (\$3x19)	\$ 57.00
1900C	Minimum Equipment List	\$ 11.00
Total		\$ 1,802.00

TOTAL COSTO MANUALES DE AERONAVE y SUSCRIPCIONES
\$ 3,902.00

Suscripciones y Afiliaciones	
Concepto	Costo
Jeppesen	\$700.00
Base de Datos GPS	\$1,400.00
Total	\$2,100.00

*Fuente: Cotizaciones enviadas por la empresa Raytheon Aircraft Corporation; Jeppesen; GPS.
Elaboración: María Laura Roche*

6.3.4 Admisión Temporal de las Aeronaves

Las tarifas vigentes del arancel ecuatoriano de importación fueron establecidas, a partir del 22 de febrero de 1.999, por el Decreto Ejecutivo No. 609, de 19 de febrero de 1.999, y su modificatorio No. 1169, del 10 de agosto de 1.999, de acuerdo a esto se establecen los impuestos a cumplir en la importación de las aeronaves, se solventa además con otras leyes y reglamentos de aplicación(1).

(1) Por Ley N° 4-A de 1997; Mediante Acuerdo Ministerial N° 649 de 1.994; Ley de Régimen Tributario Interno de 1989, Título Segundo, con sus modificaciones posteriores hasta la Ley de Racionalización Tributaria N° 99-41 de 05 de noviembre de 1.999 inclusive.

	Aeronave principal	Aeronave de Apoyo
Valor CIF	\$ 2,700,000.00	\$ 2,700,000.00
LIQUIDACION DE ADUANAS		
D. A. 5%	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00
Modernización 0.05%	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00
INFA 0.5%	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00
ICE 10.30% Impuesto Consumos Especiales	\$ 328,758.70	\$ 328,758.70
IVA 12%	\$ 341,982.00	\$ 341,982.00
TOTAL 903,750.00 En caso de nacionalización	\$ 820,590.70	\$ 820,590.70

Garantía Bancaria:	0.25% de los tributos	\$ 2,051.48	\$ 2,051.48
---------------------------	------------------------------	-------------	-------------

Costo de la Garantía bancaria	5%	\$ 102.57	\$ 102.57
--------------------------------------	-----------	-----------	-----------

Costos de Reexportación	Principal	Apoyo
Depreciación Acelerada 5 años		
Costo \$2,700,000.00 / 5 años	\$ 540,000.00	\$ 540,000.00
Tributos		
5% ADV=sobre 440,000= 22,000.00 1er año	\$ 27,000.00	\$ 27,000.00
" " 880,000= 44,000.00 2do año	\$ 54,000.00	\$ 54,000.00
" " 1,320,000= 66,000.00 3er año	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00
" " 1,760,000=88,000.00 4to año	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00
" " 2,200,000=110,000.00 5to año	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00

Fuente: Leyes aplicables para la Desaduanización de Importaciones
Elaboración: María Laura Roche

6.3.5 Trámites Legales en la Dirección de Aviación Civil Ecuatoriana
DAC

Los trámites legales inherentes al traslado de las aeronaves al país, inclusión en el permiso de operaciones de la empresa, abogados, tarifas, entre otras cosas, asciende a un costo total de:

Costo	\$10,000.00
-------	-------------

6.3.6 Stock Requerido de Repuestos y lubricantes inicial

En los cálculos realizados para establecer el Costo Variable por Hora de Vuelo de cada aeronave, se considera un valor predeterminado de Mantenimiento de partes, el cual es establecido por el fabricante del avión en el Análisis Económico que ellos realizan y entregan al cliente potencial, para el cálculo de sus propios costos por hora de vuelo totales, este valor debe ser amortizado por Hora de vuelo.

Las partes de las aeronaves tienen una vida útil o requieren mantenimiento de acuerdo a un número de horas voladas, y esta información se encuentra en los manuales, entonces los valores amortizados para el efecto se hacen efectivos.

Además debo mencionar que el fabricante del avión recomienda tener en stock a pesar de que no se utilice inmediatamente una cantidad de repuestos con relación al volumen esperado de producción.

Resumen de Costos por Partes de las Aeronaves:

- Costo por Hora de vuelo determinado por el fabricante para Mantenimiento y Reposición de Partes es de: USD \$ 87.39.
- Inversiones de Reposición por cada año en stock de repuestos USD \$71,695.38.
- Inversión inicial en stock de repuestos USD \$14,339.07

6.3.7 Traslado de las Aeronaves

El costo del traslado de las aeronaves a nuestro país corresponde a:

- Ruta: Estados Unidos - Ecuador
- Combustible de ambos aviones
- Viáticos de las tripulaciones
- Costos de viaje, hospedaje y movilización de las tripulaciones
- Permisos, derechos de aterrizaje y tarifas aeroportuarias
- Costo del Inspector de la Aviación Civil del Ecuador que debe acompañar al traslado de los aviones: viáticos, hospedaje, movilización, entre otros.

El costo total asciende a USD \$ 17,700.

6.3.8 Capital de Trabajo requerido para la operación

De acuerdo a los términos y condiciones del Contrato, la facturación se realizará cada siete días. Pero para el primer mes de operaciones, se facturará al final del mes, y tendrán 5 días adicionales en que no se generarán ingresos. Los egresos efectivos se realizan dentro del mismo mes de operación, no existen créditos de proveedores. De esta forma se establece un capital de trabajo de acuerdo al detalle adjunto:

<u>Método del periodo desfase:</u>	Mensual	Anual
Total de egresos efectivos (no consideramos depreciaciones y amortizaciones)	\$ 154,686.14	\$ 1,856,233.72
Días	365	365
Número de Días de desfase	35	35
Total	\$ 14,832.92	\$ 177,995.01

6.4 FINANCIAMIENTO

Los requerimientos de financiamiento del proyecto son para cubrir tanto inversiones fijas como las inversiones diferidas.

La tasa de descuento aplicable para actualizar los flujos de caja del proyecto y realizar el análisis de viabilidad del mismo, corresponde a la rentabilidad que el inversionista, accionistas de la empresa operadora de aviación nacional, exigen a la inversión para renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares.

Los costos totales del proyecto comprenden los siguientes rubros:

- El Costo por Hora Variable, incluye el consumo de combustible, parte variable del sueldo de las tripulaciones, reservas para reposición y mantenimiento de las turbinas y partes de las aeronaves.
- El costo fijo de operación, cubre sueldos de las tripulaciones, personal de mantenimiento, de despacho, suscripciones y afiliaciones, amortizaciones de seguros, entrenamiento, liquidaciones, reexportación de las aeronaves, renovación de garantías bancarias a nombre de la Aviación Civil por la internación temporal de las aeronaves.
- El costo fijo administrativo, representa sueldos del personal de la Base Quito, arriendo de hangar, movilización, suministros, servicios básicos, depreciaciones de los activos fijos del Sub proyecto.
- El costo financiero, es el leasing operativo realizado para el alquiler de las dos aeronaves, son cuotas iguales pagaderas mensualmente.

a Seguro de las Aeronaves

Concepto	Tasa	Costo
Hull & Liability	2.25%	\$ 60,750.00
Liability for limit \$25,000,000 subject to cargo/freight liability limited to \$250.000		\$ 16,000.00
War Risk	0.33%	\$ 8,775.00
Personal Accident		
Crew \$20,000 each x 2 crew seats	0.88%	\$ 350.00
Passengers US\$13,200 each x 19	0.45%	\$ 1,128.60
Total por Aeronave		\$ 87,003.60

a.1 Tripulaciones

Concepto	Anual
Pérdida de Licencia	\$2,400.00
Seguro de Vida	\$358.50

a.2 Costo Total Anual

Seguro Aeronaves Anual USD \$ 174,007.20

Seguro Tripulaciones USD \$ 2,758.50

Fuente: Cotización realizada con un broker de seguros extranjero, pólizas emitidas en Estados Unidos

Elaboración: María Laura Roche

b) Costo Ruta: Quito-Guayaquil-Panamá-Guayaquil-Quito

b.1 Cálculo del tiempo estimado del Roundtrip:

Aeronave principal	
Tiempo Estimado de Vuelo	7.42 horas diarias
Días Laborables semana	5 días
Días Laborables Mensuales	20 días
Tiempo Total	12 meses

Fuente: Plan de vuelo de la Ruta, realizado por el Cap. Rafael Torres, para el proyecto Courier-Ecuavía, trabajo de consultoría realizado por María Laura Roche Febrero 2001

Elaboración y Cálculos: María Laura Roche

b.2 Derechos de Aterrizaje: Panamá

USD \$ 22,800 anuales

*Fuente: Proyecto Courier-Ecuavía, Trabajo de Consultoría realizado por María Laura Roche
Febrero 2001 Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

b.3 Tarifa anual Aviación Civil del Ecuador: Aterrizajes, Permisos, etc

USD \$ 5,000 anuales

*Fuente: Proyecto Courier-Ecuavía, Trabajo de Consultoría realizado por María Laura Roche
Febrero 2001 Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

b.4 Cálculo del Consumo y Costo del Combustible

RUTA DIARIA	Cantidad en Galones	Precio en USD	Total
Concepto			
Quito	250.00	\$ 0.93	\$ 232.50
Guayaquil	250.00	\$ 0.93	\$ 232.50
Panamá	250.00	\$ 1.20	\$ 300.00
Guayaquil	120.00	\$ 0.93	\$ 111.60
Quito (remanente)	140.00	\$ 0.93	-\$ 130.20
	Total Diario		\$ 746.40
	Total Mensual		\$ 14,928.00
	Total Anual		\$ 179,136.00

Utilización de Combustible	Cantidad de Galones	%	Horas de Vuelo
Combustible Ecuatoriano	480.00	65.75%	4.88
Combustible Panameño	250.00	34.25%	2.54
Total de Combustible	730.00	100%	7.42

Consumo en Libras	Galones Promedio
3,805.55	567.99
1,982.05	295.83
5,787.60	863.82

Costo Combustible	COSTO HORA DE VUELO COMBUSTIBLE AERONAVE PRINCIPAL
\$ 528.23	
\$ 354.99	
\$ 883.23	\$ 119.03

Costo Hora de vuelo Combustible Aeronave de Apoyo
\$ 108.27

Costo Total Combustible	Anual
Aeronave principal	\$ 197,119.19

*Fuente: : Plan de vuelo de la Ruta, realizado por el Cap. Rafael Torres, para el proyecto Courier-Ecuavía, trabajo de consultoría realizado por María Laura Roche Febrero 2001
Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

c Sueldos y Salarios de la Operación

Número de Tripulaciones	
Aeronave Principal	4
Aeronave de Apoyo	2
Número de Mecánicos	
Aeronave Principal	3
Aeronave de Apoyo	0
Número de Despachadores	
Aeronave Principal	3
Aeronave de Apoyo	N/A

De acuerdo a las políticas internas de la compañía operadora de aviación se establecen los sueldos y salarios operativos correspondientes:

<u>Operativos</u>	<u>Anual</u>
Tripulaciones Básico	\$ 126,000.00
Mantenimiento	\$ 25,200.00
Despacho	\$ 25,200.00
Director de Operaciones Base	\$ 6,000.00
Totales	\$ 182,400.00

Obtenido este valor anual, podemos estimar el costo de la hora de vuelo variable para las tripulaciones:

Costo por Hora de Vuelo de Tripulaciones	\$ 75.15
---	-----------------

*Fuente: Proyecto Courier-Ecuavía, Trabajo de Consultoría realizado por María Laura Roche
Febrero 2001 Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

d Gastos administrativos de la Operación

<u>Gastos Administrativos</u>	<u>ANUALES</u>
Depreciaciones	\$ 5,768.04
Servicio de Guardianía	\$ 3,300.00
Personal Administrativo	\$ 32,280.00
Servicios Públicos	\$ 14,400.00
Alquiler Hangar	\$ 15,000.00
Suministros	\$ 960.00
Gastos Movilización	\$ 1,200.00
Servicio de Beepers y seguro	\$ 1,433.09
Total	\$ 74,341.13

*Fuente: Proyecto Courier-Ecuavía, Trabajo de Consultoría realizado por María Laura Roche
Febrero 2001 Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

e Cálculo del Costo Variable por Hora de vuelo de cada aeronave

Aeronave principal

COSTOS VARIABLES POR HORA	POR HORA
COMBUSTIBLE	\$119.03
TURBINAS	\$89.60
MANTENIMIENTO (PARTES)	\$87.39
TRIPULACIÓN HORAS EXTRAS	\$35.00
TOTAL VARIABLE POR HORA	\$331.02

Aeronave de Apoyo

COSTOS VARIABLES POR HORA Aer. Apoyo	POR HORA
COMBUSTIBLE	\$108.27
TURBINAS	\$89.60
MANTENIMIENTO (PARTES)	\$87.39
TRIPULACIÓN HORAS EXTRAS	\$35.00
TOTAL VARIABLE POR HORA	\$320.26

*Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos 6.5
Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

En lo que respecta al monto por Turbinas dentro del costo variable por Hora de vuelo, se refiere al costo amortizable de mantenimiento de las turbinas y reemplazo, el valor se toma del Análisis Económico de la aeronave, realizado por Raytheon Aircraft Corporation.

f Resumen de Costos Fijos de la Operación cargada a cada aeronave

Presento a continuación el resumen de todos los costos que he calculado hasta ahora y que tienen relación con la parte de costos fijos de la operación de cada aeronave. Esto me servirá para realizar la proyección del Estado de Resultados del proyecto y el cálculo de los Flujos de Caja.

f.1 Depreciación Anual de Activos Fijos

Los activos fijos adquiridos para la operación se deprecian en línea recta durante 5 años, se considera que al final de la vida útil del proyecto no podrán venderse en el mercado; no se calcula valor de salvamento por este rubro.

Depreciaciones Anuales

Total \$ 5,768.04

Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos 6.5

Elaboración y cálculos: María Laura Roche

f.2 Amortizaciones anuales de Cargos Diferidos y Provisiones

Concepto	Monto Anual
Renovación Garantía Bancaria por Internación	205.14
Temporal (2 veces al año)	
Provisión para Reexportación de las aeronaves	54,000.00
Entrenamiento Recurrente	65,050.00
Turbinas	159,559.68
Partes	155,624.11
Seguros	176,765.70
Suscripciones y Afiliaciones	2,100.00
Cuota anual DAC	5,000.00
Liquidación del personal de la operación	25,200.00
Traslado de las Aeronaves (Reexportación)	16,000
Total por Amortizaciones y Provisiones	659,504.63

Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos 6.5

Elaboración y cálculos: María Laura Roche

g Aeronave principal

Gastos Operacionales	Datos	ANUAL
A) Amortización de Activos Diferidos		190,175.42
Entrenamiento / Capacitación	65,050.00	
Garantía de Internación Temporal y Reexportación	25,102.57	
Liquidación Tripulaciones / mantenimiento	5,040.00	
Salida Aeronave	1,600.00	
Cuota anual DAC (Serv. Y derechos)	5,000.00	
Seguros Aeronave y Tripulaciones	88,382.85	
B) Costos de Ruta (Panamá)		22,800.00
F) SUSCRIPCIONES		1,400.00
Jeppesen	\$700.00	
Base de datos GPS	\$700.00	
Sueldos y Salarios Operacionales		
G) Tripulaciones Básico		126,000.00
H) Personal Despacho		25,200.00
I) Mantenimiento		25,200.00
J) Director Operaciones Base Quito		6,000.00
	Subtotal	396,775.42
Gastos Administrativos		
Depreciaciones		5,768.04
Servicio de Guardianía		3,300.00
Personal Administrativo		32,280.00
Servicios Públicos		14,400.00
Alquiler Hangar		15,000.00
Suministros		960.00
Gastos Movilización		1,200.00
Servicio de Beepers y seguro		1,433.09
	Subtotal	74,341.13
	TOTAL	471,116.55

h Aeronave de Apoyo

Gastos Operacionales	Datos	ANUAL
A) Amortización de Activos Diferidos		115,085.32
Garantía de Internación Temporal y Reexportación	25,102.47	
Salida Aeronave	1,600.00	
Seguros Aeronave y Tripulaciones	88,382.85	
F) SUSCRIPCIONES		700.00
Base de datos GPS	700.00	
Sueldos y Salarios Operacionales		
G) Tripulaciones Básico		42,000.00
	Total	157,785.32

*Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos 6.5
Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

i Cálculo del Gasto Financiero por el Leasing Operativo sobre las Aeronaves

El leasing operativo se presenta la opción de adquisición excepcionalmente, y de existir, es por el valor comercial del bien (OPCIÓN DE COMPRA). Simplemente arrendamos el bien.

El concepto de arrendar tiene ventajas considerables para el operador de aviación, le permite una maximización de ganancias principalmente. Otras ventajas son:

- Términos y condiciones del leasing de acuerdo a sus requerimientos.
- Mantiene su fondo de Capital para otros propósitos.
- Pueden convenir pagos mensuales con proporciones de interés variables.
- Puede disponer de la opción de compra al término del contrato.

Se realizaron varias cotizaciones con diversas empresas Norteamericanas para el contrato de Leasing Operativo de las dos aeronaves. Existen varias formas de tomar el arrendamiento, cuotas fijas o cuotas graduales, ya sea crecientes o decrecientes.

La tasa de interés vigente en estos tipos de contratos en los Estados Unidos, llega a un nivel máximo de 12% anual. Por lo tanto, con fines de cálculo, se utilizará la tasa máxima aplicable, pudiendo lograrse en el momento de la negociación una mejor tasa beneficiando al rendimiento del proyecto; y se manejarán cuotas fijas.

Valor CIF Aeronaves	\$ 5,400,000
AERONAVE principal	Anual
Canon Anual	\$ 324,000.00
Tasa de Interés	12.00%
AERONAVE de apoyo	Anual
Canon Anual	\$ 324,000.00
Tasa de Interés	12.00%

Elaboración y Cálculos: María Laura Roche

j Cálculo de los Ingresos del contrato

<i>Aeronave Principal</i>		
<i>Concepto</i>	<i>Anuales</i>	<i>Horas Mensuales</i>
<i>Horas voladas estimadas</i>	1,780.80	148.4
<i>Precio de Hora</i>	1,250.00	
<i>Ingresos Totales</i>	2,226,000.00	
<i>Costo Financiero</i>	648,000.00	
<i>Costo Fijo Operativos</i>	629,126.45	
<i>Costo Variable</i>	589,480.42	
<i>Costos Totales</i>	1,866,606.87	

Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos 6.5
Elaboración y cálculos: María Laura Roche

Vamos a establecer supuestos en lo que respecta a los Ingresos del contrato:

- El contrato genera 148. 40 horas reales de vuelo mensualmente; al cliente se le establece un costo por la vuelta completa diaria de USD \$9,275 que equivale a los USD \$ 1,250 la hora de vuelo.
- Los ingresos son fijos, se considera que el valor por el contrato diario se cancela bajo las circunstancias de cumplimiento del mismo, que mencione en los antecedentes del proyecto.
- La aeronave de apoyo no genera ingresos, se mantiene como apoyo a la operación; genera costos pero no los relacionados con el costo variable de la operación.
- La evaluación del proyecto se realiza en valores constantes de ingresos y costos, considerando al proyecto con fines didácticos para mi Tesis.

6.6 PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA EL PROYECTO EN UN HORIZONTE DE 5 AÑOS DE OPERACIÓN

Concepto	1	2	3	4	5
Ingresos Totales	\$ 2,226,000.00	\$ 2,226,000.00	\$ 2,226,000.00	\$ 2,226,000.00	\$ 2,226,000.00
Menos: Costo de Operación Totales	\$ 1,218,606.87	\$ 1,218,606.87	\$ 1,218,606.87	\$ 1,218,606.87	\$ 1,218,606.87
Utilidad Operativa	\$ 1,007,393.13	\$ 1,007,393.13	\$ 1,007,393.13	\$ 1,007,393.13	\$ 1,007,393.13
Gastos Financieros	\$ 648,000.00	\$ 648,000.00	\$ 648,000.00	\$ 648,000.00	\$ 648,000.00
Utilidad antes de impuestos	\$ 359,393.13	\$ 359,393.13	\$ 359,393.13	\$ 359,393.13	\$ 359,393.13
15% de participación Laboral	\$ 53,908.97	\$ 53,908.97	\$ 53,908.97	\$ 53,908.97	\$ 53,908.97
25% de Impuesto a la Renta	\$ 76,371.04	\$ 76,371.04	\$ 76,371.04	\$ 76,371.04	\$ 76,371.04
Utilidad neta	\$ 229,113.12	\$ 229,113.12	\$ 229,113.12	\$ 229,113.12	\$ 229,113.12

*Fuente: Presupuesto de Ingresos y Gastos 6.5
Elaboración y cálculos: María Laura Roche*

6.7 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL CONTRATO

a Cálculo de los Flujos de Caja Libres del Proyecto:

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	229,113.12	229,113.12	229,113.12	229,113.12	229,113.12
(+) Depreciaciones y Amortizaciones Totales	659,504.63	659,504.63	659,504.63	659,504.63	659,504.63
(-) Inversiones de Reposición (repuestos, entrenamiento)	136,745.38	136,745.38	136,745.38	136,745.38	136,745.38
(-) Reexportación Aeronaves/Garantías/Tributos	205.14	205.14	205.14	205.14	286,000.00
(-) Liquidaciones Tripulaciones/Mantenimiento					25,200.00
(+) Valor Residual (Capital de Trabajo)					177,995.01
(=) FNC Libre del proyecto	751,667.23	751,667.23	751,667.23	751,667.23	618,667.38
Costo Promedio Ponderado de Capital	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Factor de Descuento	0.85	0.72	0.61	0.52	0.44
FNC Descontado	637,006.13	539,835.70	457,487.88	387,701.60	270,425.21
Sumatoria FNC descontados	\$ 2,292,456.52				

*Fuente: Proyección del Estado de Resultados 6.6
Elaboración: María Laura Roche*

Para realizar la evaluación del presente contrato, utilizo los principales métodos que se apegan al criterio de Flujos de Cajas descontados a una tasa de interés nombrada como el Costo promedio Ponderado de capital.

Otro criterio que he incorporado al análisis financiero de este proyecto, es EVA, Valor Económico Agregado; el cual se está utilizando mucho en procesos de Outsourcing sobre todo en los Estados Unidos. De un 40% a 50% de las empresas incluidas por la revista americana Fortune, dentro de la lista de las 1000 empresas más grandes, usan hoy en día esta herramienta.

b Cálculo de Índices de Viabilidad

Valor Actual Neto VAN	\$ 1,957,935.28					
	-334,521.24	637,006.13	539,835.70	457,487.88	387,701.60	270,425.21
Relación Beneficio/Costo (B/C)	5.85					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	174%					
	-334,521.24	637,006.13	539,835.70	457,487.88	387,701.60	270,425.21
Período Real de Recuperación (PRR)	0.53					
	-334,521.24	637,006.13	539,835.70	457,487.88	387,701.60	270,425.21
Valor económico Agregado EVA	\$ 474,417.27					
a)Beneficio	\$ 1,145,565.60					
b)Inversión	334,521.24					
c)Rentabilidad ((a/b)*100)	342.45%					
d)Costo de Capital Kp	18%					
e)EVA (c-d)*b	\$ 1,085,351.78					
f)VAN EVA (MVA)	\$ 474,417.27					

Elaboración: María Laura Roche

c Resultados del Análisis

<i>Índice de Valoración</i>	<i>Valor</i>	<i>Resultado</i>
<i>VAN Valor Actual Neto</i>	\$ 1,957,935.28	Se Acepta
<i>B/C Relación Beneficio / Costo</i>	5.85	Se Acepta
<i>TIR Tasa Interna de Retorno</i>	174%	Se Acepta
<i>PRR Período Real de Recuperación</i>	0.53	Se Acepta
<i>EVA Valor Económico Agregado</i>	\$ 474,417.27	Se Acepta

Elaboración: María Laura Roche

6.8 CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO

Podemos concluir los siguientes puntos:

- Desde el punto de vista de la empresa proveedora del servicio de Outsourcing, el contrato es viable, y genera una rentabilidad muy alta.
- El proyecto puede cumplir con las exigencias del contrato de la empresa internacional, porque asegura la operación con otra aeronave, la misma que a pesar que no genera ingresos adicionales al proyecto no repercute en su viabilidad.
- Desde el punto de vista del cliente solicitante del servicio, no puedo acceder a sus índices financieros para analizar el valor agregado que genera este lazo de outsourcing, pero cabe comentar que entre las ventajas tangibles que tiene a primera

instancia es asegurar su carga, porque actualmente no es así, y su plan estratégico es el crecimiento de su demanda en el país. Es una excelente forma de no realizar inversiones altas, como explicaba en el desarrollo de la tesis, e igual lograr sus objetivos de mercado.

- Como corolario del caso práctico, podemos ver claramente una Cadena de Valor Optimizada por medio del Outsourcing en una empresa del Ecuador

1. El cliente que solicita el servicio
2. El operador que ofrece el servicio, y
3. El proveedor del operador que le entrega un activo fijo por medio de un arrendamiento mercantil operativo.

- El presente caso práctico lo he adaptado a una forma didáctica, para la presentación de mi Tesis; es basado en un Proyecto de Consultoría que elabore en Febrero de 2001 para una empresa operadora de aviación ecuatoriana. (**Cuadro 6.1**)

**Cuadro 6.1 Conclusión de los resultados para la elaboración
de la propuesta de servicios de Outsourcing**

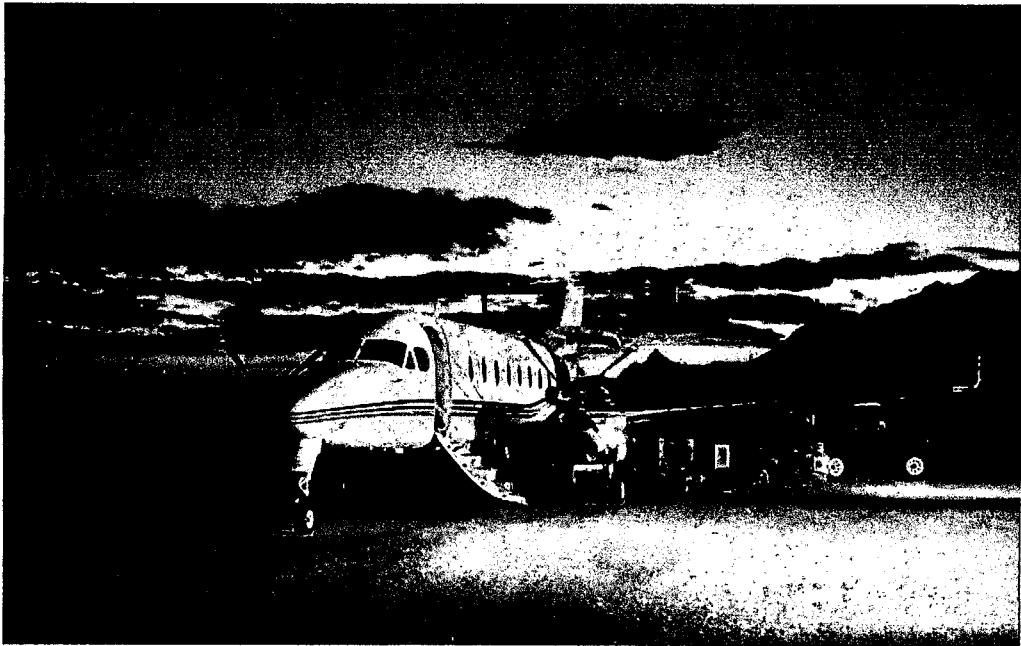
*Fuente: Caso Práctico
Elaboración: María Laura Roche*

Tipo de avión:	Beechcraft King Air 1900 UC
Ruta del Viaje Total:	QUITO (SEQU)- GUAYAQUIL (SEGU)- PANAMÁ (MPTO)- GUAYAQUIL (SEGU)- QUITO (SEQU).
Distancia en millas de estatuto de viaje total:	1,932.18 millas del estatuto.
Días de trabajo:	De lunes a viernes, 5 días por semana.
Carga útil máxima:	4,000 lbs, cuatro mil libras.
Costo por el Rountrip (viaje redondo):	EE.UU. \$9,125.00 incluso el combustible y los servicios de la expedición internacionales.
Precio de combustible del periodo: (Sujeto a la fluctuación del precio)	Precio en Ecuador \$0.93 dólares americanos por Galón. Precio en Panamá \$1.20 dólares americanos por Galón

ANEXO 1

FOTOGRAFIA DE LA AERONAVE

BEECHCRAFT 1900C



ANEXO 2

Compendio del Plan de Vuelo de
la ruta del contrato

FLIGHT PLAN QUITO - GUAYAQUIL - TOCUMEN - GUAYAQUIL - QUITO

Beechcraft 1900 UC Airliner

PILOT: Rafael Torres

	LBS			
BASIC OPERATING (TYPICAL)	9,700	TOTAL DISTANCE:	1,715.3	NM
MAX. RAMP WEIGHT	16,710	TOTAL TIME:	7.42	H
MAX. TAKEOFF WEIGHT	16,600	TOTAL FUEL:	4,822.1	LBS
FUEL CAPACITY	4,469	ZERO FUEL WEIGHT UIO	12,800.0	LBS
FUEL W/MAX PAYLOAD	1,710	ZERO FUEL WEIGHT GYE	14,800.0	LBS
USEFUL LOAD	7,010	AVAILABLE LOAD UIO:	4,150.0	1,886.36 Kg
MAX PAYLOAD	5,300	AVAILABLE LOAD GYE:	7,010.0	3,186.36 Kg
PAYLOAD W/FULL FUEL	2,541	AVERAGE FUEL CONS.	650	LBS/H

Dentro de este compendio podemos apreciar las características de la Aeronave, en cuanto a su Performance, Consumo de Combustible, Máxima Capacidad de Carga, y pesos específicos.

ANEXO 3

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PRESENTE CONTRATO DE OUTSOURCING

Actividad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Proyecto COURIER	Presentación Final Accionistas - Aprobación				
COURIER		Presentación propuesta de Servicios - Análisis 1 mes	Responde SI o NO	Periodo para montar la Operación 90 días	
Tripulaciones		Revisar Hojas de Vida tripulaciones Reservación de curso inicial		Entrenamiento De tripulaciones Simuladores Personal de mantenimiento	Traslado de las aeronaves al Ecuador
Inversiones			Inicio de Inversiones del Proyecto		
Dirección General de Aviación Civil DAC		Comienzo de trámites previos	Permisos	Inspección	Internación Temporal Aeronaves Matricula
Aeronaves	Análisis de Propuestas	Prenegociación y Evaluación	Cierre de Negociación	Internación Temporal	Traslado del Inspector de la DAC al país de origen de las aeronaves

Elaboración: María Laura Roche

BIBLIOGRAFÍA

-  Breitemberg Maureen A.: *Questions and Answers on Quality, the ISO 9000 Standard Series, Quality System Registration, and Related Issues*, U.S Department of Commerce National Institute of Standards and Technology Standards Code and Information Program Office of Standards Services, July 1992.
-  International Organization for Standardization (ISO): *"Introduction to ISO"*, October 1999.
-  The Johns Hopkins University School of Public Health, Population Reports: *"Family Planing Program: Improving Quality"*, Series J, Number 47, November 1998. Population Information Program Center for Communication Programs.
-  Fernández Navarrete, C. *La problemática del outsourcing*. Economistas núm.72, noviembre 1996
-  G2 Research Inc. *Finance & administration services outsourcing: market assessment*. 1996.
-  INPUT. *Opportunities in business operations outsourcing*. Europe 1996
-  INPUT. *Outsourcing vendor performance analysis*. Europe 1996
-  Moore, J.F. *The death of competition*. John Wiley & Sons, 1996.
-  Maurice F. Greaver II, *Strategic Outsourcing*. AMA Publications, a division of American Management Association International, New York 1999
-  Rius, Alejandro. *Factores determinantes en la definición y desarrollo del outsourcing*. IIR, 1994.
-  ICA 27th CONFERENCE. *IT in public administration*. International Council for Information Technology in Government Administration. Versailles, Francia 1993.

 CCS Index. *How to succeed in reducing systems development costs*. CCS Index, 1993.

 Steven M. Bragg. *OUTSOURCING: A guide to...* John Wiley & Sons, INC 1998

 Information Systems Outsourcing. *Myths, Methaphores and Realities*. John Wiley & Sons, INC 1993

 Giosa, Livio A. *Tercerizacao un aborgagem estratégico*. Editorial Librería Pionera. Tercera Edición Sao Paulo, Brasil. 1994

 Arnoldo y Najlun, Nicolas. *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Colección Economía y Gestión, Ediciones Dolur. Tercera edición. Santiago, Chile. 1995

 Roberth White, *Manual del Outsourcing*. Editorial 2000, edición 2000

 Koentz, Harold y Weihrich, Heinz. *Elementos de la Administración*. Mc Graw Hill, Quinta edición México DF México 1991

 Salvatore Dominick, *Economía Internacional*. Mc Graw Hill, tercera edición Santa Fe de Bogotá, Colombia 1992

 Michael E. Porter. *Competitive Advantage*. 1985

 Michael E. Porter. *Competitive Strategy*. 1980

 Larry Downes y Chunka Mai. *Unleashing to killer App*. Harvard Business School Press, 1998.

Documentos e informes

- *El EVA ("Economic Value Added"): ¿crea valor nuestra empresa?*
Antoni Aliana - Tesorero AMP ESPAÑOLA
- *Apuntes de gestión de la producción y los servicios de Informática de gestión de ALMERIA.*

- *Sistema de la respuesta de las audiencias* patrocinado por PriceWaterhouseCoopers, LLP
- Mc Henry, Joe. *The Outsourcing decisions not just a question of cost.* The American Banker, enero 15,1992
- Quinn James B. y Hilemer Frederick, *Strategic Outsourcing.* Sloan Management Review Summer 1994
- McKeon Joseph. *Outsourcing begins in house.* Transportation & Distribution.
- Vencatesan, Ravi. *Strategic Outsourcing: to make or no to make.* Harvard Business Review, November 1992.
- Wolfrfen Shergen Beth. *Source of success: outsourcing emerges a survival strategy in 1990s.* New England Business Vol.13 No.3, march 1991
- Arthur Little Inc, *Strategic to make or buy decision.* Manufacturing Notes, Vol.3 No.3.
- Flight Safety Gram. Raytheon Maintenance Learning Center, 9525 E. Central Ave, Wichita, KS 67206 USA. Phone: 316-612-5400
- Broker de seguros: Mike Smith mikesmith@nbj.co.uk
- Raytheon Aircraft. Wichita KS 67201-0085 USA. Pone: 316-676-7111
- Boeing Capital Corporation. 6001 Adams Rd. Ste. 105 Bloomfield Hills MI 48304 USA (Leasing Operativo).

Sitios en Internet

Para más información sobre la cumbre mundial del outsourcing, visite por favor al grupo de Corbett en www.corbettgroup.com . Para más información sobre las tendencias del outsourcing 1999 estudiadas, comunicarse con el Dr. Scott Lever en sblever@corbettassociates.com o en (781) 646-7200. Referencia: Cumbre Mundial Del Outsourcing 1999

Ley Latina – Ecuador
www.leylatina.com/ecuador

New Method for Measuring function points in Outsourcing
www.totalmetrics.com

Outsourcing impact on security issues
<http://figaro.ae.katowice.pl>

Outsourcing
<http://cess.afit.af.mil>

Principles of strategic Management
www.csuchico.edu

The World's leading providers of financial information
www.reuters.com

Wall Street Journal Interactive Edition
www.interactive.wsj.com

Welcome to Outsourcing Ecommerce
www.outsourcing-ecommerce.com

Customs Sales and Consulting
www.pretiumpartners.com

Professional Sales Channel Outsourcing
www.salience.com

Centro de Recursos de Negocios Winred
www.winred.com

Emprendedores la Comunidad virtual para personas emprendedoras
www.emprendedores.com

Emprendedoras
www.emprendedorasenlared.com

Epymes
www.epymes.com.ar

Ministerio de Comercio Exterior Integración y Pesca del Ecuador MICIP
www.micip.gov.ec

Outsourcing Firmbuilder where intelligent outsourcing solution
www.firmbuilder.com

Xerox The Document Company
www.xerox.com

Soyentrepreneur Emprendedores
www.soyentrepreneur.com

Administration
<http://server2.southlink.com.ar>

Artículos
www.icce.es

Banco de preguntas frecuentes
www.javeriana.edu.co

Normas ISO 900
www.sicco.com.mx

The AMA Survey
www.amanet.org