



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

El Outsourcing, producto de la Modernidad y su impacto en la Competitividad de las Pymes Mexicanas

AREA DEL CONOCIMIENTO COMPETITIVIDAD GLOBAL

TEMATICA Outsourcing y Competencia

Ponencia

Ponente 1:

Dr. Fernando Olvera Hernández
Profesor-Investigador UAM-I
Av. Puerto Guaymas # 133 col. Jardines
Ecatepec Edo. Méx. C.P. 55430
Teléfono Particular: 55 5775-4596
email: nandolvera@hotmail.com

Ponente2:

C.P. y E.F. Verónica Olvera Moctezuma
Socia del Despacho Olvera-Martínez y Asociados
Estudiante de Posgrado UAM-I
Sur 109 # 344 Col. Héroes de Churubusco
Delegación Iztapalapa México D.F. C.P. 09010
Teléfono particular (55) 5778-7149
email2: verolvera@hotmail.com

**Institución de
Procedencia**

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

Resumen

Por décadas las organizaciones efectuaron actividades no estratégicas debido a carecer de una cultura de servicio al cliente y tener resistencia a compartir sus conocimientos de producción y comercialización. En los años 50's varias empresas identificaron actividades "complementarias" tales como: la transportación, mensajería, intendencia, etc. ajenas a su labor principal y decidieron entregarlas a empresas especializadas a través de la Sub-contratación, también conocida como "outsourcing". Para concentrarse en su negocio y obtener un óptimo rendimiento sobre la inversión, costos competitivos, además de brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Esta realidad ofrece una oportunidad a las PYMES, de incorporarse a través del outsourcing con la gran empresa, ofreciendo servicios de calidad, debido a su flexibilidad y alta especialización que poseen. Este trabajo comprende tres secciones: La Modernidad como génesis del Outsourcing, el Outsourcing y su vinculación con las PYMES, y se presenta un Estudio de Casos.

Palabras clave: Outsourcing, Pymes, modernidad

Abstract

For decades organizations conducted non-strategic activities due to lack of a culture of service to the client and have resistance to share their knowledge production and marketing. ' In the 1950s undertakings identified "follow-up" such as: transportation, messaging, stewardship, etc. outside their main work and decided to give companies specialising in Sub-contratación, also known as "outsourcing". To concentrate on your business and get optimal performance on investment, competitive costs, also provide a quality service their clients.

This reality provides an opportunity for SMEs, incorporate from outsourcing with the large company, offering quality services, due to its flexibility and high specialization that possess. This work comprises three sections: modern as genesis of Outsourcing. Outsourcing and its link with SMEs, and presents a case studies

Keywords: Outsourcing, Modernity, Pymes

Introducción

El Outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. En este tema desarrollaremos aspectos muy importantes como algunas razones para adoptar el Outsourcing así como también las razones estratégicas más importantes.

La revista “Harvard Business Review” en su edición del mes de junio de 2009, identifica al outsourcing (denominada también como: sub-contratación o externalización), como una de las prácticas gerenciales más exitosas en los últimos 75 años. El outsourcing es una de las herramientas más potentes para incrementar la eficiencia de una organización; más del 90% de las compañías norteamericanas aplican el outsourcing como elemento clave de su estrategia global.

Por décadas las organizaciones han efectuado actividades que no le son esenciales ni en sus procesos productivos ni en los procesos comerciales, para sus objetivos estratégicos, ya sea por no encontrar socios – proveedores adecuados y cierta metonimia <<resistencia>> a compartir sus conocimientos y o “secretos” de producción y o de comercialización, o por querer “ser grandes” era una de sus principales metas Kotler (2008:77) . Actualmente la misión es obtener un alto rendimiento sobre y la inversión, costos bajos, control del mercado, conocimiento de su competencia y un nivel de excelencia en el servicio a sus clientes¹.

La sub-contratación debe ser administradamente profesional y estratégicamente, por lo tanto no debe orientarse o centrarse en aquellas actividades y o necesidades inmediatas, sino que debe imperar una visión sistemática de mejorar la productividad y competitividad de la organización y de brindar un excelente nivel de servicio al cliente. A la vez la empresa reconceptualizar el concepto o función de “control”, no sólo hacer énfasis en como: ¿se hicieron las cosas? Sino en el ¿qué? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Dónde? Debe hacerse de manera precisa, oportuna y a un costo controlado para que el cliente lo tenga en el lugar y el momento preciso y al precio que considere “justo” debe pagar.

Modernidad

“La modernidad es un proyecto inacabado”. Así inicia Habermas (1989:9). El discurso filosófico de la modernidad. Para Habermas, el discurso de la modernidad queda elevado a tema filosófico desde finales del siglo XVIII. Por su parte, Joseph Pico (1990) nos da una visión general de cuál es el debate y por qué es importante para comprender a la sociedad moderna.

¹ Porter Michael, Ventaja Competitiva (México: C.E.C.S.A. 1994)

En tanto, Berman (1995), define a la modernidad como una experiencia vital, la experiencia del tiempo y el espacio, de uno mismo y de los demás. Llama a este conjunto de experiencias la “modernidad”. Concluye que ser modernos es encontrarnos en un entorno que nos promete aventuras, poder, alegría, crecimiento, transformación de nosotros mismos y del mundo y que, al mismo tiempo, amenaza con destruir todo lo que tenemos, todo lo que sabemos, todo lo que somos.

Los entornos y las experiencias modernas atraviesan las fronteras de la geografía y la etnia, de la clase y la nacionalidad, de la religión y la ideología; se puede decir que en este sentido la modernidad une a toda la humanidad. Pero es una unidad paradójica, la unidad de la desunión: nos arroja a todos en una vorágine de perpetua desintegración y renovación, de lucha y contradicción, de ambigüedad y angustia.

Ser modernos es formar parte de un universo en el que, como dijo Marx, “todo lo sólido se desvanece en el aire” (1995:16). Perrés (1997) sintetiza las principales características de la modernidad:

- Un verdadero culto a la razón.
- Una creencia desmedida en la ciencia, portadora de verdad y disipadora de todas las falsas ilusiones.
- Un proyecto de emancipación humana, individual y social.
- Una profunda convicción evolucionista
- Una clara y expectante preeminencia del futuro, de lo nuevo, sobre el pasado y lo viejo que podría sintetizarse en un adagio: todo tiempo futuro será mejor.

Suele entenderse entonces por modernidad el proceso histórico que se abre con la Ilustración, y con la Revolución Francesa que busca llevarlo a cabo. Se trata de un proceso de expansión progresiva en el que la Revolución Industrial, o las revoluciones industrial-tecnológicas (y ahora informáticas) jugaron un gran papel Perrés (1997:3).

Diversos autores han analizado la llamada posmodernidad como “nueva sociedad”, “posfordismo”; podemos decir que esta sociedad emergente del “capitalismo tardío”, también llamada “tecnocrática”, se caracteriza por un notable desarrollo de las fuerzas productivas gracias a la adopción de nuevas tecnologías electrónicas y/o químicas que transformaron las economías mundiales y las relaciones de trabajo.

La revolución de la tecnología producida en el campo de la información llevó a la aparición del llamado “informacionalismo” como cimiento material de la nueva sociedad.

Los tiempos y las distancias se acortaron, la distribución y formas de trabajo también. Por otra parte, el fenómeno de la globalización, como advierte Castells (1999: 111). “avanza de forma selectiva, incluyendo y excluyendo a segmentos de economías y sociedades dentro y fuera de las redes de información, riqueza y poder que caracterizan al nuevo sistema dominante”.

Para Emanuelli (2000), en la posmodernidad se ha dado una **clara transformación en la clase trabajadora**. Una disminución en la cantidad de obreros industriales y agrícolas, y el crecimiento de empleados medios profesionales independientes, técnicos y científicos.

La economía global se caracteriza por una importante concentración de capitales, gran flexibilidad organizativa y mayor poder de las empresas para establecer las condiciones laborales con sus empleados. Así pues, tras los años setenta, los modelos de desarrollo económico, capitalistas o estatistas, entraron en crisis; ésta crisis tanto en lo económico, social y cultural, hizo necesario replantear las nuevas relaciones entre las naciones, entre los Estados y, por supuesto, entre las organizaciones.

Horkheimer y Adorno se refieren a la tecnología, a su papel en la economía y a sus efectos en la sociedad y en la cultura (Tremblay, 1994:39). Las características que atribuyen a la naturaleza misma de la tecnología son la capacidad de reproducción y sus consecuencias, con las ventajas y desventajas que esto conlleva. Explican la lógica del sistema económico y social que ordena y vive su desarrollo tecnológico para cubrir sus necesidades de producción en serie, de homogeneización de contenidos que imperan en este proceso, y la democratización del consumo para autosatisfacer el consumo.

En suma, la crisis económica actual no puede verse ya como cuestión interna de cada país ni aislada de la reorganización de los mercados simbólicos. Es parte del debate sobre las tensiones entre libertad de mercados, identidad cultural y modos de vida propios [Ibíd.:121]. Ahora se ve que la redefinición de las identidades nacionales no la hacen sólo el cine, la televisión y el video, sino el conjunto de las “autopistas de la comunicación”. La transmisión por satélite y las redes de cable óptico transforman la comunicación científica (correo electrónico, telemedicina), la ofimática en las oficinas, los servicios bancarios e interempresariales y, por supuesto, la distribución de espectáculos culturales. Es en éste contexto de modernidad, globalización, competitividad, etc. que encuentra su espacio y momento la terciarización de servicios y procesos, mejor conocido como “outsourcing” el cual analizamos en el siguiente apartado.

Desarrollo

1. El outsourcing como efecto de la Modernidad

El empresario, director, emprendedor, etc. Si se hace las siguientes preguntas: "¿cómo puedo mejorar la rentabilidad?", "¿cómo puedo tener más flexibilidad?" "¿cómo puedo mejorar la rentabilidad sobre activos?", el outsourcing puede ayudarle.

Obviamente, las respuestas a estas preguntas integran distintas dimensiones en la empresa: la gestión de la calidad, procesos y costos, las Nuevas Tecnologías de Comunicación (TIC) e Internet, recursos humanos, estrategia, etc. pero también hay que tener en cuenta que la especialización en una determinada actividad llevará a mejores resultados con menores costos.

Debido a esta necesidad de especialización, aparece el concepto de outsourcing², es decir, que empresas externas desarrollen actividades no principales para una organización. De esta manera, las empresas pueden centrarse en lo que mejor saben hacer, concentrando toda su experiencia y sus recursos (económicos, tecnológicos y de personal). Obviamente, las actividades que se trasladan para su ejecución a empresas externas son aquellas que no son estratégicas para la empresa y/o no se tienen especiales capacidades en ellas.

1.1.1. Definiendo al outsourcing

La tercerización (u outsourcing) consiste en la cesión a un tercero de la producción de un artículo (puede ser un producto terminado, o un insumo para ser procesado), la prestación de un servicio, o cualquier actividad o proceso. En muchos casos un tercero puede obtener menores costos por estar especializado en su área o proporcionará economías de escala (le cuesta menos porque produce grandes cantidades). También es posible que las mejoras no vengan por el lado de costos, sino por la calidad del producto o servicio, la confiabilidad o la velocidad de entrega. Levitt (2005).

De hecho, más allá del outsourcing como sub-contratación de determinadas actividades, aparece el concepto de transformación de los procesos de negocio apoyándose en el outsourcing. Partiendo de la gestión/reingeniería de procesos, se integra el concepto de outsourcing para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades.

Ya conociendo un poco mejor de dónde surgió el outsourcing, tratemos de comprender cuáles actividades son susceptibles de ser tercerizadas: Hoy por hoy el outsourcing está muy difundido en el ambiente empresarial, tal vez está situación a dado pie a errores, ya que en muchos casos se han dado en outsourcing operaciones o procesos que en lugar de mejorar el desempeño organizacional lo han empeorado. Esto se debe a que la decisión de tercerizar no se toma con base en un análisis suficiente, sino que se toma con base en el instinto o en experiencias que han tenido otras empresas.

1.1.2. Génesis del outsourcing

La tercerización surge como respuesta al entorno turbulento característico de la época moderna, dicho entorno está fuertemente impactado por el desarrollo tecnológico, especialmente por las tecnologías de información y comunicación (TIC) y de mercados/productos globalizados y con consumidores más y mejor informados que exigen un nivel de servicio de calidad mundial.

² El término outsourcing, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Kotler 2005.

Por lo tanto resulta vigente el postulado ya conocido que reza "...que no existe una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades" y como se sabe, las empresas modernas, tienen muchos campos de actividad en los cuales es verdaderamente difícil alcanzar altos desempeños por sí mismas.

Pero antes de estudiar más a fondo el outsourcing, demos una mirada rápida a su historia:

Lo primero que debemos conocer es que los procesos de globalización han tenido fuerte incidencia en los desarrollos de la administración de nuestra época, estos mismos procesos han hecho que la competencia sea mucho más feroz, que la tecnología se desarrolle más velozmente y, por supuesto, que empresas que comúnmente operaban en mercados locales llegaran a internacionalizarse entrando a morder porciones de mercado de las grandes corporaciones establecidas.

Este hecho golpeó a grandes firmas, las cuales, en sus intentos por conservar su supremacía han desarrollado herramientas que realmente no son descubrimientos recientes, pero que a la postre se constituyen en nuevos desarrollos. Uno de ellos es el outsourcing, que prácticamente nació en la IBM como una estrategia ante los nuevos competidores. Sumada a la globalización económica la que se presentó a finales de los años 80's del siglo XX. Una recesión económica mundial que obligó a las firmas a establecer la reducción de costos como estrategia de competitividad y eficiencia. Esta coyuntura permitió que la tercerización tomara aun más fuerza, ya que, además de incrementar la especialización, permite reducir costos, y incrementar significativamente la calidad en el servicio al cliente de la organización

Antes de otorgar una parte de la operación de la compañía, a otra organización a través de una relación contractual de **outsourcing** se debe adelantar un estudio sistematizado y hecho por personas que cuenten con experiencias previas sobre el outsourcing <<se pueden contratar los servicios profesionales de un Despacho especializado en esquemas de trabajo soportado en el outsourcing>> y que cuenten con la suficiente información en todas las áreas, costos, recursos humanos, management, entorno económico, proveedores.

La mayoría de las actividades de una empresa pueden ser otorgadas a través del outsourcing, a excepción de las que componen su "core business", es decir, la premisa básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como estratégicas en la empresa. Por Ejemplo, Microsoft nunca hará outsourcing de la programación y el desarrollo de su software, esa es su labor fundamental, pero sí lo hará con el servicio de entrega de mercancía.

Hay actividades rutinarias que generalmente toda empresa puede dar bajo el esquema de sub-contratación a otra organización especializada y con experiencia en: el manejo de la nómina, la cobranza de cuentas de difícil recuperación y en general los asuntos legales, algunos procesos productivos, investigación de mercados o campañas promocionales y los servicios generales de aseo, comedor o vigilancia.

Las principales ventajas que genera el outsourcing se presentan en la reducción de costos y en el aumento de la calidad como consecuencia de enfocarse en su verdadera competencia. En los Estados Unidos la Cía. Kodak Corporation envió sus operaciones de procesamiento de datos, hacia una instalación especial que IBM construyó y maneja para Kodak. Se estiman los ahorros de Kodak (al obtener sus datos de fuente externa) en varios cientos de millones de dólares en la próxima década, fundamentalmente debido a la mayor eficiencia derivada del uso de mejor tecnología, economías de escala, prácticas innovadoras de software y personal más capacitado.

1.1.3. Ventajas del outsourcing

Entre las ventajas del outsourcing se encuentran:

1. Reducción de costos. Depende de cada caso en particular, pudiendo ser más o menos importante en función de las condiciones particulares. Para el análisis es indispensable tener perfectamente definida la estructura de costos así como el impacto de las distintas decisiones posibles en dicha estructura.
2. Mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación al cliente. Debido a que evita hacer inversiones en áreas no estratégicas. Estas inversiones las efectúa la empresa que presta el servicio de outsourcing.
3. Tener un mayor control. En este sentido, en función del acuerdo alcanzado, puede lograrse un mayor control sobre los costos, los plazos de entrega, calidades, etc.
4. Reducir el "time to market". El reducir los tiempos de comercialización de un bien o servicio, en la actualidad se logra gracias a un uso intensivo de las TIC y el grado de especialización que aportan los miembros de la Cadena de Suministro (CS).
5. Mejorar la rentabilidad sobre activos. Esto es posible en gran medida a la contribución que se logra con los socios externos de la (CS)

Pero es claro que en función de cada caso concreto, unas u otras ventajas serán más o menos objetivas e importantes.

1.1.4. Los riesgos que puede presentar el outsourcing

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.

1.1.5.El proceso de outsourcing

Tras haber comentado las ventajas del outsourcing, pasemos a aspectos prácticos para su aplicación. Lo primero a tener en cuenta es que antes de tomar una decisión tan importante como ésta hay que analizarla tanto en el corto, mediano y en el largo plazo, por lo que tener una estrategia claramente definida ayudará en el proceso. Por todo ello, es indispensable reflexionar en algunos conceptos:

1. *¿En qué se es realmente bueno?* Esta pregunta que parece inmediata es más compleja de lo que parece. Si esta reflexión es equivocada, puede llevar a perder ventajas competitivas. En este sentido, es interesante comentar un caso de una mediana industria dedicada a la distribución que estaba planteando la sub-contratación de toda su gestión de almacenes a un operador logístico ya que pensaba que su mayor ventaja competitiva residía en la calidad de su fuerza de ventas. En este caso, realmente no se quería sub-contratar por costos, flexibilidad, etc. sino porque "la gestión de almacenes daba muchos problemas". Tras un profundo análisis, se descartó esta solución debido a que uno de los puntos fuertes de la compañía se ponía en manos de un tercero (el operador logístico) sin altas garantías de éxito.
2. Las decisiones relacionadas con el outsourcing, en muchas ocasiones, tienen un elevado componente estratégico por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar las decisiones alineadas con ella. *¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Qué costos y rendimiento se tiene en estos procesos? ¿Cuál es la estructura de costos por procesos, por productos y por áreas de negocio?*
3. Además, se deben tener herramientas para conocer el impacto sobre los procesos de negocio de las distintas soluciones posibles. *¿Qué amenazas / oportunidades se tienen si se subcontratan determinadas áreas?*

Obviamente, antes de sub-contratar actividades hay que analizar para cada caso concreto, cuales son las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que la empresa encuentra con el outsourcing.

1.1.6.

Algunos

casos exitosos del outsourcing

En la literatura relacionada con la gestión de las organizaciones, se registra una multitud de casos de uso óptimo del outsourcing, tanto en las grandes empresas multinacionales, así como en las Pequeñas y Medianas Empresas Morales (2007: 33).

Un ejemplo típico y muy importante es el del sector de la industria automotriz: dos terceras partes de la industria americana automotriz reside en los proveedores. Por ejemplo Ford prefiere subcontratar muchos de los productos y servicios que necesita debido a que no es altamente

competitivo en esas actividades. De esta manera, tiene mayor control y flexibilidad en sus procesos, además de elevar significativamente el nivel de calidad en el servicio de sus clientes. Otro ejemplo es el de Kodak que hace más de una década que sub-contrató toda su función de Tecnologías de la Información a través de un contrato a un plazo de 10 años y con un monto de más 1000 millones de dólares. ¿Por qué hace esto Kodak? Simplemente porque el negocio en el que realmente Kodak es competir en la calidad en la imagen fotográfica, pero no las tecnologías de la información. Entonces, ¿para qué destinar recursos en ese sentido? ¿No será mucho mejor contratar a verdaderos especialistas en esa área cuya experiencia y conocimiento les haga tener una mejor relación calidad-precio-servicio? Kodak ha entendido claramente las posibilidades del outsourcing.

2. El Outsourcing en Pequeñas y Medianas Empresas Pymes

Pero no se ha de pensar que el outsourcing está solamente relacionado con las grandes empresas. Las empresas medianas y pequeñas lo emplean. Es habitual en las PYMES desarrollar externamente el área fiscal-laboral-jurídica, logística, formación, etc. Pero a la mayoría de las PYMES mexicanas les hace falta dar ese salto a áreas más grandes e importantes de la organización, analizando la rentabilidad e interés de desarrollar interna o externamente cada una de sus actividades de la empresa: fabricación, distribución, gestión de recursos humanos, gestión de almacenes, Nuevas Tecnologías e Internet, etc. Además, en el caso de las Pymes en México, en muchas ocasiones es complejo encontrar un "proveedor/socio" para sub-contratar ya que no tienen el volumen que tienen las grandes corporaciones.

En el caso de las Nuevas Tecnologías de la Información e Internet, las organizaciones cada vez tienen iniciativas más importantes. El problema es que no es habitual disponer de personal interno que conozca suficientemente estas áreas para conseguir los deseados resultados en la organización. Debido a esta falta de personal cualificado, en muchas ocasiones se desarrollan soluciones internamente que acaban siendo más caras y menos profesionales que si se hubiese externalizado todo su desarrollo y mantenimiento. Obviamente, encontrar el socio adecuado para sub-contratar actividades no es sencillo.

Algunos parámetros a tener en cuenta para elegir el socio adecuado son: propuesta de valor del socio, costo, garantías, compromisos adquiridos por parte del socio, encontrar un acuerdo interesante para ambas partes, etc. Como resumen, se podría decir que el outsourcing es una opción interesante en la mayoría de los casos aunque es bastante problemática la aplicación práctica con lo que hay que tener muy claro el qué se va a sub-contratar, el por qué y qué amenazas y oportunidades ofrece.

En ocasiones el entorno de los negocios establece la necesidad de reducir costos en la empresa y para ello se decide eliminar ciertos procesos o servicios tales como: La inversión en publicidad

la entrega del producto a domicilio del cliente en volúmenes, horarios y formas de pago que el consumidor fija.

Extender las rutas de entrega a nuestros distribuidores en detrimento en la calidad de servicio al cliente. En tiempos de crisis económica 4 de cada 5 empresas reducen sus costos en algunos de los rubros antes citados o en algunos otros.

2.1.1.¿Que beneficios aportan las Pymes a la gran empresa a través del outsourcing?

La empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológicos, manejo de proyecto, implantación, administración y operación de la infraestructura.

- Poseer lo mejor de la tecnología de punta sin contratar y entrenar personal de la organización para manejarla.
- Disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- A través de soluciones de Outsourcing se logra la contratación de servicios con idéntica funcionalidad y disminución de costos.
- Aplicar el talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Actualización tecnológica: La empresa prestataria del servicio asumirá los costos y continuos cambios tecnológicos.
- Soporte: La empresa prestataria del servicio se encargará de contar con personal especialista y calificado en el área de sistemas.
- La empresa usuario de servicio: Se dedicará a especializar sus actividades de negocio.

2.1.2.¿El outsourcing alternativa de desarrollo para la grande y pequeña empresa?

Esta estrategia puede aportarles grandes ventajas económicas sin necesidad de disminuir su nivel de servicio a sus clientes y permitir a la vez una reducción en los costos. Evalúe oportunidades en su empresa para que terceros realicen parte de su producción o le presten algún servicio (tercerización u outsourcing) y para que su empresa le realice la producción o le preste algún servicio a terceros (producción colaborativa).

Mantener el foco en las cosas que sabemos hacer mejor es una recomendación constante para cualquier empresa. En tiempos de crisis, sin embargo, se exagera aún más la necesidad de ser creativos para superar situaciones coyunturales, y reducir los costos al máximo Hope (1998). La tercerización y la producción colaborativa son maneras de reducir costos y aumentar ingresos que pueden ser la solución óptima en estos momentos difíciles.

La producción colaborativa es un término amplio que se aplica en la utilización de capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero (es decir, convertirse en el otro lado de un proceso de tercerización).

De cierta forma esto no es más que la ampliación del mercado (nuevos clientes), pero utilizamos el término colaborativa para enfatizar que pueden existir oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado, como clientes intermediarios (Ej. producir “marcas blancas” o “private labels” para el canal), empresas en otras industrias (para algún proceso genérico) e inclusive competidores.

Particularmente en momentos de crisis es importante pensar de manera creativa en quién podría tener necesidad de utilizar los servicios de la empresa.

2.1.3. Aplicación de un Programa de Outsourcing

1. Entender muy bien el portafolio de productos (ver Herramienta Análisis ABC), y los costos asociados a cada producto y sub-producto. Es muy importante entender a fondo los costos, para no dejar por fuera costos “ocultos” (que se incurren pero no se le asignan al producto) o costos fijos (que se le “asignan” al producto, pero no se pueden eliminar al tercerizar).

2. Analizar en qué productos y en qué procesos la empresa tiene ventajas reales. En este paso es indispensable hacer un análisis sincero de las capacidades de la empresa (ver Herramienta Análisis FODA). Es posible que la verdadera fortaleza de la empresa esté en la distribución, con lo cual la los procesos de manufactura serían candidatos para outsourcing, y los de distribución para producción colaborativa, o al contrario (fortaleza en producción, con posibilidades de producción colaborativa, y distribución tercerizada).

3. Seleccionar los productos o procesos a ser evaluados para outsourcing o producción colaborativa con base en el análisis anterior.

4. Investigar acerca de posibles candidatos para tercerización o producción colaborativa, buscar empresas con fortalezas en áreas complementarias a las de su organización.

5. Iniciar negociaciones, determinar nivel de interés, capacidad de respuesta, solicitar cotizaciones. Es muy importante estar atentos a no recibir una oferta baja usada por el proveedor para “enganchar” a su empresa, para luego subir los precios una vez que ya se ha entrado en una relación de dependencia.

6. Analizar costos internos contra costos tercerizados. Evaluar riesgos adicionales e implicaciones estratégicas (pérdida de control sobre variables claves, pérdida de “secretos” de la empresa, pérdida de mercado, etc.) y tomar decisión.

3. Estudio de Caso: Servicios Funerarios “J. García López

Se hizo un estudio basado el sistema de Outsourcing a través del suministro de servicios funerarios en general y de manera particular el servicio de cremación que se presta a la Empresa “Funerales Gayosso” destacándose las ventajas obtenidas, los beneficios adquiridos por ambas partes

3.1.1.La empresa: Funerarias J. García López

Esta funeraria se encuentra asociada con Funerales Gayosso, la cual es una organización de reconocido prestigio a nivel nacional y es considerada como un prestador de servicios funerarios de calidad y su mercado meta esta constituido por personas con un nivel socio, cultural y económico sólido.

Por su parte la empresa J. García López tiene aproximadamente 20 años de ofrecer alta calidad en servicios funerarios y de inhumación en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM).

Misión

Brindar servicios funerarios e inhumación de calidad con alto sentido humano en esos momentos difíciles a precios justos, mediante planes de previsión que resuelven los problemas que implica un funeral antes de que estos se presenten.

Lema

Previsión y protección funeraria con sentido humano.

Visión

“Hacer frente a gastos funerarios no previstos puede causar angustia y trastornos económicos graves a nuestros familiares, especialmente cuando se tienen que tomar decisiones difíciles en un estado emocional de mucha presión”:

Asistimos a las instalaciones de la Funeraria J. García López, donde el señor Salvador Asensio nos atendió muy amablemente otorgándonos una entrevista.

¿Hace cuantos años la empresa brinda el servicio de cremación?

Mi padre lo implemento en 1985 en la funeraria, pero desde hace 12 años a la fecha le hemos dado más énfasis al servicio de cremación, debido a nuestro convenio con la empresa Gayosso.

¿Qué tanta demanda existe de este servicio?

Bastante y en aumento ya que desde hace un tiempo ya largo y hasta la fecha la gente ha tomado mas conciencia sobre este servicio, sobre todo cuando se pierde un ser querido y se dan cuenta del gasto en ocasiones elevado que conlleva, por esa razón es que las personas piensan en “¿que será de mi cuando yo muera?” no quiero ser un gasto para mis deudos.

¿Dónde promocionan este servicio?

Primordialmente es a través de Gayosso y también por recomendación de clientes que han quedado satisfechas con el servicio. También hacemos promoción de ventas en panteones y en plazas públicas muy concurridas en fechas especiales, como en las celebraciones del día de muertos. También tenemos promocionales en nuestra página Web. Además se colocan módulos en cualquier lugar o en los lugares tradicionales como el Centro de la Delegación Coyoacán.

¿Ha sido beneficiosa para Funerales J- García López, su vinculación a través del outsourcing, con la Empresa Funerales Gayosso?

¡Por supuesto, que sí! Ya que por decirlo así, de alguna manera, nuestro crecimiento ha sido sostenido debido a que tenemos una especie de “demanda segura” de servicios crematorios. Le puedo confiar que los planes de crecimiento que tiene la dirección de J. García López, están fuertemente ligados a esa relación con Gayosso, que esperamos sea a largo plazo.

¿Algo que Ud. Considere que se nos olvide preguntar y que piense que es importante?

Pues sólo decir que estamos muy a gusto con la relación que tenemos con Gayosso y esperamos que ésta se fortalezca con el paso del tiempo para beneficio de ambas empresas. Y a ustedes gracias por entrevistarme, ya que eso me hace “sentir” que estamos bien... y ojalá esta información les sirva.

¡Gracias por su tiempo y sus atenciones!

De esta empresa llamo mucho la atención que la encontramos promocionando sus servicios en la plancha del zócalo aprovechando las ofrendas que se colocaron con motivo del día de muertos. Esta funeraria coloco una carroza original modelo 1928 del primer fabricante de carroza en los Estados Unidos, con lo que atraía a la gente y aprovechaba para ofrecer sus servicios mediante agentes de ventas, regalando trípticos con el plan a futuro detalladamente. Ejemplo del material promocional:

Estimado cliente

Al contar con un plan de previsión adecuado, protege a los seres que mas ama evitándoles incurrir en gastos funerarios excesivos, contraer deudas precipitadas o llevar a cabo pesados tramites. Funerales J. García López pone a su consideración el siguiente Plan total 20 de previsión:

- Es completamente transferible.
- Asesoría y atención especializada.
- Traslados en carroza.
- Honorarios por gestoría en muerte natural.
- Arreglo estético del cuerpo.
- Ataúd metálico básico.
- Sala de velación para 20 personas en circulación.
- Cremación y urna plástica, o en su caso:
- Inhumación en panteón propiedad del familiar responsable del servicio (no incluye gastos por apertura y cierre de fosas).

Adquirir un plan a futuro es una decisión responsable, ésta promoción es valida el 1º y 2 de noviembre del presente año, con un costo de \$16,500 I.V.A. incluido.

Conclusión

Se puede en una primera conclusión establecer que una inmensa de actividades repetitivas, operacionales y no estratégicas de una empresa son posibles de sub-contratar con empresas que tienen tecnologías especializadas, experiencia y personal capacitado.

Las PYMES debido a su gran flexibilidad pueden buscar su desarrollo y consolidación por medio de celebrar relaciones contractuales con grandes empresas que les otorguen labores y funciones tercerizables, a excepción de las que componen su "core business", es decir, la norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como estratégicas en la empresa

Es una realidad que el tema del outsourcing en la actualidad es una de las estrategias mayormente desarrollada por las organizaciones de diferente tamaño para lograr la mayor eficiencia de mercado en sus procesos tanto productivos como comerciales a un menor costo de tiempo, económico y de trabajo; sin menoscabo de la calidad de sus productos y con un servicio de clase mundial a sus clientes.

Otra conclusión es que debido a las diferentes modalidades en tiempo y forma del outsourcing tanto en los productos, servicios o procesos la empresa debe desarrollar cuidadosamente una metodología para elegir al socio-proveedor más adecuado a sus necesidades, objetivos y recursos de que disponga la organización y en función de su estrategia global.

Debido a la importancia que toma el tercero en el desarrollo del negocio, se debe buscar que el acuerdo de outsourcing traspase las fronteras de la simple subcontratación para entrar en el campo de las alianzas, con ello se asegura un mayor compromiso por parte del contratista, además, si tomamos el caso presentado arriba, la confidencialidad debe ser un punto clave de la tercerización, ya que se le está dando información clave del negocio al tercero.

Cofcluye.dg, aunque el outsourcing tiene mucho que ver con la subcontratación, no sólo es eso, es más bien establece alianzas con firmas colaboradoras que hará más eficientes las tareas consideradas como no fundamentales en la estrategia de la empresa. Además es necesario destacar que el outsourcing no sea una "moda pasajera" sino que por el contrario es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y que a la vez es una oportunidad que están y deben ampliar sus aprovechamientos muchas empresas de las denominadas Pymes*

Bibliografía

- Albricht, K. (1991). *La Revolución del Servicio*. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Berman, M. (1995). *Todo lo sólido se desvanece en el aire*, Siglo XXI, México.
- Dutrenit, G. (2007). *Globalización, acumulación de capacidades e innovación*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Emanuelli, P. B. (2000). *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 29, La Laguna, Tenerife, España.
- Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*, Taurus, Buenos Aires
- Hope, J. (1998). *Competir en la Tercera Ola*. Gestión 2000. México.
- Kotler & Armstrong (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Prentice Hall, México.
- Morales, C. A. (2004). *PyMES Financiamiento, inversión y administración de riesgos*. Gasca sisco. México.
- Perrés, J. (1995). "De basura a Ángel: una confluencia de mitos", en *Psicoanálisis y cine: la mujer en el cine*, Prensa, México.
- Pico, J. (coord.) (1990). *Modernidad y postmodernidad*, Alianza, México.
- Walter, D. (1991). *El Cliente es lo Primero*. Estrategia para un Servicio de Calidad. I Díaz de Santos, España.

Hemerografía

1. El costo oculto del Outsourcing. En: *Revista Gestión*. Vol. 1, No. 2, Marzo - Abril de 1996. pp. 116 a 123

Direcciones de Internet

1. <http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out.htm>
2. <http://sedesur.uanarino.edu.co/~accesod/outsour.html>