

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 MARCO TEORICO DEL OUTSOURCING

2.1.1 CONCEPTOS IMPORTANTES

El outsourcing posee múltiples formas de conceptualizarse, entre las cuales se pueden mencionar:

- Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio¹⁷.
- Outsourcing o tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles¹⁸

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com>

¹⁸ Idem

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.¹⁹
- Encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio²⁰.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.²¹
- Outsourcing es el uso estratégico de recursos externos para la realización de actividades tradicionalmente manejadas por el personal y recursos internos. Este uso estratégico consiste en delegar a organizaciones externas, aquellas funciones de la empresa en las que o se ha decidido no invertir recursos propios en ella y/o no se poseen muchas habilidades; cediendo a otras organizaciones especializadas para las que estas funciones si son esenciales y estratégicas por constituir la base de su negocio. Por lo tanto, éstas consideran dicha función con más relevancia y tratarán de aportar el mayor valor agregado al entramado global de la empresa contratista²².

19 www.monografias.com "Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"

20 Revista Producto, edición de agosto de 1997.

21 <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/46/outsor.htm>

22 Bellagarrigue de Vera, Michelle Alliete, y otros "Outsourcing: Alternativa de Negocios para la Pequeña Empresa Salvadoreña". Tesis de Grado; San Salvador Universidad "Dr. José Matías Delgado", 2002.

- La subcontratación se da siempre que una empresa que fabrica o presta un servicio; contrata a su vez a otra empresa para que le fabrique una parte de su producción o le preste un servicio complementario especializado que le permite a la primera desligarse de ciertas actividades o parte de un proceso productivo²³.

Para efectos de la presente investigación, adoptaremos la siguiente definición para explicar el significado de outsourcing: “Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.” Consideramos que esta definición explica de manera clara el sentido de esta herramienta, y el beneficio que representa para las empresas que hacen uso de ella.

El outsourcing o tercerización surge debido a que no existen empresas que sean realmente productivas en todas las actividades que realiza, ya que las empresas modernas tienen muchos campos de actividad, dificultando así alcanzar altos niveles de desempeño por sí mismas. Es por eso que ésta es una tendencia que ha formado parte importante en las decisiones

²³ idem

administrativas en los últimos años dentro de todas las empresas a nivel mundial.

La subcontratación hasta hace tiempo era considerada simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Esencialmente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas externas a la empresa son contratados para hacerse cargo de una parte del negocio o de un servicio específico dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno o varios de sus procesos o servicios a un prestador externo (outsoucer), con el fin de lograr una mayor agilidad, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

De esta forma se transfieren así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. De cierta manera este prestador pasa a formar parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

En toda relación de subcontrato, existen dos figuras en donde ambos resultan beneficiados: el demandante – contratista – y el oferente – subcontratista.

Es demandante quien se ve en la necesidad de solicitar los servicios de otra empresa o empresario para realizar determinados trabajos, ya sea porque no

puede realizarlos, porque lo hace deficientemente, o a un costo demasiado elevado debido a los medios que dispone. Es subcontratista u oferente, la empresa que se ofrece a utilizar esas oportunidades, comprometiéndose a realizar el encargo o trabajo encomendado por cuenta del demandante o contratista.

Muchas de las actividades que realiza una organización se pueden contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo la misma organización. Antes de decidirse por adoptar esta herramienta, se deben analizar bien varios aspectos, entre ellos:

- Los costos de operación y administración de las funciones posibles a dar en outsourcing.
- Los antecedentes, referencias y experiencia de la firma que se va a contratar.
- Conocer, en la medida de lo posible, la opinión de otra empresa que haya realizado subcontrataciones en el área que pensamos contratar.
- Establecer la importancia del área o la función que queremos subcontratar. Si se considera de vital importancia para la empresa, no es aconsejable contratar a terceros.

La sistemática de la subcontratación forma parte muy importante en la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso

administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios y revela aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para esto es necesario pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en una fusión de actividades que permite adquirir e identificar los bienes y servicios que la organización requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar la calidad y el valor de los productos o servicios de la compañía.

2.1.2 DIFERENCIA ENTRE EL OUTSOURCING Y CONCEPTOS CON LOS QUE COMÚNMENTE SE CONFUNDE²⁴

Es importante distinguir las diferencias existentes entre el outsourcing y cuando la empresa mantiene otro tipo de relaciones con empresas, ya que comúnmente el término outsourcing es confundido con el concepto de proveedores y empresas consultoras.

²⁴ Bellagarrigue de Vera, Michelle Alliete, y otros “Outsourcing: Alternativa de Negocios para la Pequeña Empresa Salvadoreña”. Tesis de Grado; San Salvador Universidad “Dr. José Matías Delgado”, 2002.

2.1.2.1 Outsourcing y Relaciones de Negocios

Se hace necesaria la aclaración, que la contratación de terceros es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el que contrata es dueño del proceso y ejecuta la función de control, ya que le dice al suplidor qué es lo que se desea y la forma de realizar, desempeñar o fabricar los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en cómo desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

2.1.2.2 Outsourcing y Proveedores

El outsourcing se aplica a actividades que las empresas han realizado internamente o hubiesen tenido que realizar, así, una empresa no contrata servicios de outsourcing cuando compra equipo y materiales de limpieza a un proveedor para uso interno del personal de mantenimiento; sin embargo, la misma empresa estaría contratando servicios de outsourcing siempre y cuando no se limite a la adquisición de materiales sino a la prestación del servicio de limpieza. La contratación de un proveedor para montar un centro de cómputo, la contratación en épocas de sobre demanda, no son outsourcing. Outsourcing

implica una relación contractual por un período de tiempo determinado, pero se asume que son continuos.

2.1.2.3 Outsourcing y Consultoría

Los servicios de consultoría le dicen a una empresa que hacer, mientras que el proveedor de un servicio de outsourcing lo hace. Las relaciones de outsourcing implican un valor agregado, son duraderas y permanentes, no son temporales.

2.1.3 IMPORTANCIA

La subcontratación se ha convertido en una herramienta importante ya que ésta permite a las empresas una reducción considerable de costos fijos junto con la disminución del pasivo laboral; la empresa puede concentrarse en las actividades que son parte del giro de negocio ya que una empresa especializada prestará los servicios de aquellas actividades menos relevantes.

Buscar crecer y lograr un alto nivel de competitividad, debe ser el enfoque principal de la empresa, dejando a la empresa contratista desarrollarse en la especialidad de sus servicios contratados.

2.1.4 CLASIFICACION DE LA SUBCONTRATACION²⁵

Por diversas razones, la subcontratación de servicios parece aconsejable para obtener un mejor producto o para mejorar la calidad en los servicios de la empresa.

El tipo de subcontratación que una empresa realice, dependerá de sus necesidades y de la facilidad de definir qué es lo que espera ganar, qué es lo que quiere y saber hacia dónde se perfila; así podemos hablar de tres formas de subcontratación de:

- Economía,
- Especialidad
- Capacidad

2.1.4.1 Subcontratación de Economía

Esta forma de subcontratación, se puede aplicar en todos los casos en donde se juzgue que es más económico o ventajoso, desde el punto de vista del precio de costo, contratar a una empresa especialista para que desarrolle ciertas actividades que para la empresa contratista no constituyen su giro principal. En efecto, la subcontratación puede frecuentemente ofrecer unas

²⁵ García Montes, Hugo Alejandro, y otra, “La Subcontratación de Servicios en las Empresas Salvadoreñas como Fenómeno de la Globalización”. San Salvador Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2001.

condiciones económicas muy interesantes porque las empresas subcontratistas pueden fundarse en costos inferiores. Están en ventaja por el hecho de que sus gastos generales son menos elevados y sus gastos administrativos suelen estar reducidos al mínimo sin olvidar que sus cargas salariales normalmente son también inferiores.

2.1.4.2 Subcontratación de Especialidad

La razón principal por la que el contratista toma la decisión de subcontratar ciertos servicios, reside en el hecho de que el subcontratista se encuentra mejor especializado y equipado, para efectuar un servicio concreto y preciso, pues la empresa contratante está ocupada en actividades de diferente aspecto que le generan un mayor valor agregado, o que representan su parte medular del negocio; en tanto que aquellas actividades menos claves para el éxito del negocio, que no le generen mayor valor agregado; sí representan la actividad económica principal para el subcontratista, por lo que se espera que estas empresas ofrezcan un servicio de calidad fundamentada en la especialidad que poseen.

En la subcontratación de especialidad es fundamental la calidad y el factor económico pasa a segundo plano. La empresa que subcontrata los servicios no lo hace pensando primero en ahorrarse un poco de dinero y reducir así sus

costos operativos y fijos, sino que lo hace más bien pensando en recibir la mejor calidad del servicio contratado.

2.1.4.3 Subcontratación de Capacidad

Es aquella en la que la empresa contratante recurre a un subcontratista, generalmente cuando la capacidad instalada con la que cuentan no es suficiente para poder satisfacer la demanda de un bien. Además, se puede utilizar este tipo de subcontratación cuando el contratista se percata de que es imposible o demasiado gravoso ejecutar en el plazo requerido algunas operaciones internamente, aunque éstas estén capacitadas para hacerlo, pero en un plazo más amplio.

También cabe la posibilidad de que se recurra a este tipo de subcontratación de servicios cuando circunstancias críticas lo imponen como consecuencia de ciertas imprevisiones o conflictos (conflictos laborales, ausentismo, averías en la maquinaria); sin embargo, no es siempre consecuencia de una imprevisión o irregularidad.

2.1.5 TIPOS DE SERVICIOS SUBCONTRATADOS

Dentro de los servicios que las empresas subcontratan están los siguientes:

Economía:

- Limpieza general de instalaciones

- Mensajería
- Cafetería
- Mantenimiento de jardines
- Fumigación
- Reparaciones varias
- Vigilancia
- Mecánicos y técnicos operarios
- Fotocopiado
- Mantenimiento de computadoras

Especialidad:

- Personal eventual de oficina
- Analistas financieros
- Asesores jurídicos
- Asesores en informática
- Publicidad y Merchandising
- Archivistas
- Auditoría externa
- Recuperación de créditos vencidos
- Capacitaciones
- Reclutamiento, selección y contratación de personal

2.1.6 CAMBIOS ORGANIZACIONALES ANTE LA SUBCONTRATACIÓN

Algunos de los principales cambios que se dan frecuentemente dentro de las empresas que contratan a terceros son:

- Reducción del número de personal. Cuando se utiliza esta herramienta para la realización de ciertas actividades en la empresa, muchas veces ocasiona desempleo, puesto que el personal es reemplazado por la empresa contratada. Esto crea temor entre los empleados, disminuyendo su motivación, creando ausentismo, rechazo ante el personal ajeno a la organización, etc.
- Algunas empresas buscan alternativas para no perjudicar al personal, tales como llegar a un acuerdo con la empresa contratada para que absorba el personal, redistribuirlos en nuevas funciones, etc.
- Al utilizar el outsourcing, las empresas se desligan de la responsabilidad que conlleva la realización de esas actividades puesto que la supervisión, la calidad del servicio, el alcance de metas, cumplimientos de tiempo, etc., son enteramente responsabilidad de la empresa contratada.
- Es importante el involucrar todas las áreas que serán afectadas por el servicio de contratación, ya que se generan procesos de los cuales todos deben de ser conocedores, para que el trabajo de las personas

contratadas sea fluido, ordenado, y con reglas que sirvan como guías para el desempeño de su trabajo.

- El contratista puede valerse de compensaciones de tipo económicas por incumplimientos de contrato por parte del proveedor.
- Al implementar una herramienta novedosa como el outsourcing, en donde se toman actividades realizadas habitualmente por personal interno y se dan a personas o empresas externas, deben realizarse cambios en las políticas internas de la empresa contratante del servicio, generando nuevas políticas que respondan a las demandas y expectativas que ésta tenga.

2.1.7 NIVELES DE ACTIVIDAD

El outsourcing puede ocurrir en 4 niveles de actividad:

2.1.7.1 En la fabricación de componentes

El primer nivel ocurre cuando una empresa emplea outsourcing para la fabricación de componentes o ensamble de producción. La industria de automóviles es un claro ejemplo de este nivel. Chrysler corp. contrata servicios de outsourcing para la fabricación de asientos.²⁶

²⁶ Greaver, Maurice F. Strategic Outsourcing. A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Nueva York, Estados Unidos, AMA COM División de AMA Publications. 1999 Pág. 52

2.1.7.2 Individual

Ocurre normalmente en ocasiones en donde el trabajo a realizar es especializado y las actividades o funciones son del puesto en particular.

2.1.7.3 Funcional

Este nivel se da cuando el outsourcing se aplica en un departamento o área completa, que requiera de conocimientos especializados y en donde el empleado asuma responsabilidades.

2.1.7.4 Procesos

El nivel de procesos, se da cuando el servicio prestado por la empresa contratada, desarrolla actividades en las que un producto o servicio pasa en la organización.

2.1.8 ALCANCE DEL OUTSOURCING

La contratación de terceros puede ser ya sea parcial o total.

- Un alcance parcial es cuando se seleccionan ciertas funciones y responsabilidades ya sea de un individuo, función o proceso para que una empresa externe lo realice.

- El alcance total se refiere cuando se contrata a una empresa externa y delega en ella todas las funciones y responsabilidades, ya sea de un individuo, función o proceso.

2.1.9 VISION DE OUTSOURCING²⁷

Cuando una empresa decide entrar en una relación de outsourcing, lo hace con una visión en mente. Por lo general, está relacionado con los objetivos y el tiempo en que se espera lograrlos. Al outsourcing a corto plazo se le llama Outsourcing Táctico y al outsourcing a largo plazo se le puede llamar Estratégico o de Transformación, dependiendo de sus objetivos.

2.1.9.1 Outsourcing Táctico

La visión del Outsourcing táctico es buscar eficiencia operativa. Sus principales razones son:

- Reducir y controlar costos de operación:
Esta es la razón principal para el uso del outsourcing táctico. El acceso a una estructura de menores costos de un proveedor externo es uno de los primeros beneficios a corto plazo que busca una empresa.

²⁷ Bellagarrigue de Vera, Michelle Alliete, y otros “Outsourcing: Alternativa de Negocios para la Pequeña Empresa Salvadoreña”. Tesis de Grado; San Salvador Universidad “Dr. José Matías Delgado”, 2002.

- Menor necesidad de inversión:

El outsourcing reduce la necesidad de invertir capital en funciones que no son propias del negocio. Esto hace accesible los fondos para invertir en las funciones estratégicas de la organización.

- Inyección de efectivo:

El outsourcing puede llegar a involucrar la transferencia de activos de la empresa al proveedor externo. Equipo, facilidades, vehículos y licencias utilizadas en las operaciones, tiene un valor económico y pueden ser vendidas al proveedor como parte del negocio.

- Acceso a recursos no accesibles:

Las empresas utilizan el Outsourcing porque no tienen acceso a recursos humano, capital o intelectual, para el desarrollo competitivo de alguna función, puesto o proceso.

2.1.9.2 Outsourcing Estratégico

El Outsourcing Estratégico persigue un mejor entorno de la inversión y acelerar el crecimiento, al mismo tiempo que busca una nueva dirección de los recursos de la organización creando un valor a sus competencias básicas. Los objetivos principales del Outsourcing Estratégico son:

- Mejorar el enfoque del negocio.

Este permite a la empresa concentrarse en aspectos estratégicos del negocio, mientras delega detalles operativos a un proveedor experto en la materia.

- Acceso a capacidades mundiales.

La especialización de proveedores externos permite a la empresa acceder a recursos de clase mundial. Estos nuevos recursos permiten a la empresa: acceso a nueva tecnología, herramientas y técnicas que la organización pueda no poseer, mejores planes de carrera para el personal que se transfiere a la empresa proveedora, metodologías, procedimientos y documentación mejor estructurada.

- Mejores esfuerzos de reingeniería.

Outsourcing es generalmente un resultado de la reingeniería de procesos. Permite a una organización identificar de inmediato los beneficios de una reingeniería al tener relaciones con una empresa externa.

- Riesgos Compartidos.

Cuando una empresa contrata servicios de outsourcing se vuelve más flexible, dinámica y en mejores condiciones de enfrentar oportunidades de

cambio. La empresa proveedora es responsable por el servicio que ofrece y asume los riesgos involucrados en la toma de decisiones relacionadas.

- Recursos disponibles para otros propósitos.

El outsourcing le permite redirigir recursos de actividades no básicas para invertir en aspectos estratégicos que permitan innovación y ventajas que generen un valor agregado al negocio.

2.1.9.3 Outsourcing de Transformación

Este busca cambiar y transformar el negocio, tomando ventajas de la innovación y de nuevos modelos empresariales. Los objetivos principales son:

- Nuevas y rápidas soluciones.

La capacidad de especialización de un proveedor externo es de vital importancia en la generación de nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.

- Redefinir relaciones con proveedores y socios de negocios.

Se puede transformar toda la cadena de distribución en diversas maneras. Las relaciones de outsourcing permiten una cadena mucho más corta y proveen servicios adicionales que transforman el mercado o la experiencia de los clientes.

- Acceso a nuevos mercados con menores riesgos.

La contratación de terceros permite incursionar en nuevos horizontes comerciales gracias a la experiencia y conocimiento de mercados de los proveedores de servicios, que ofrecen nuevas oportunidades y minimizan los riesgos de inversión.

2.1.10 LIMITACIONES

Las principales limitaciones de la implementación del Outsourcing son:

Incertidumbre: Por ser una herramienta nueva, la contratación de empresas externas produce un ambiente de especulación, ya que no se sabe con certeza las implicaciones que ésta puede traer a la empresa. Frecuentemente se crean dudas sobre la calidad de los proveedores, cambios en la estructura de la empresa y movimientos de personal.

Pérdida de control: La empresa puede decidir si delega el control en la toma de decisiones sobre las actividades que realizará la empresa contratada.

Insatisfacción del personal: Al utilizar outsourcing, las empresas pasan por un proceso de cambios en su estructura organizativa creando así incertidumbre en

el personal debido a las implicaciones que contratar a un nuevo socio pudiese traer.

Fracaso: El outsourcing implica la delegación, por parte de la empresa contratante, del control total o parcial sobre sus funciones a una empresa externa. Aunque supone ser una empresa experta en el área delegada, las empresas analizan la posibilidad del fracaso.

2.1.11 CARACTERISTICAS²⁸

Las características del Outsourcing varían, según el contexto en que se estudien:

A) Relativas al contrato entre las partes:

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

²⁸ Greaver, Maurice F. Strategic Outsourcing. A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Nueva York, Estados Unidos, AMA COM Division de AMA Publications, 1999, pág. 101

- 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, por las inversiones de arranque del servicio.
- Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución o finalización; el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.
- A lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal.
- El alcance del contrato es 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.

B) Relativas a la organización demandante del servicio:

- La organización cede total o parcialmente sus funciones a la empresa proveedora del servicio de outsourcing.
- Permite el acceso a nuevas tecnologías y concentrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.
- Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones o en formación del personal propio.
- Transformar a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables, y las inversiones en gastos, desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

C) Relativas de 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 deber ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno del negocio.

2.1.12 ACTIVIDADES

El outsourcing puede aplicarse a cualquier actividad que desempeña una empresa. Entre las más frecuentes se encuentran.

a) Sistemas de Información. Dentro de esta categoría se pueden tercerizar las siguientes actividades

- Mantenimiento
- Entrenamiento
- Desarrollo de aplicaciones
- Reingeniería
- Ordenador central de datos
- Redes

b) Dentro del departamento de Operaciones se pueden tercerizar las siguientes actividades:

Administración

- Impresiones
- Correspondencia
- Seguridad
- Limpieza
- Servicios de alimentación
- Compras/ inventarios

Servicio al cliente

- Servicios de campo
- Call centers

Finanzas

- Pago planillas
- Compras
- Contabilidad
- Impuestos

Recursos Humanos

- Prestaciones
- Reclutamiento

- Entrenamiento

Mantenimiento y Servicios Generales

- Alimentación y servicios de Cafetería
- Mantenimiento de Instalaciones
- Seguridad

Mercadeo y Ventas

- Mercadeo directo
- Publicidad
- Telemercadeo
- Ventas

c) En el área de logística se pueden considerar las siguientes actividades:

Distribución

- Bodega
- Distribución lógica
- Operaciones

Transporte

- Administración de la flota de vehículos
- Operaciones de la flota de vehículos
- Mantenimiento de la flota de vehículos

2.1.13 PRECIO DEL SERVICIO DE OUTSOURCING

Las empresas que prestan servicios de outsourcing utilizan varios métodos para establecer sus precios.

- Se puede definir el precio por medio del cobro de un porcentaje estipulado por hora, unidad producida u otra unidad de medida. Estas medidas pueden ser horas laborales, consumo de materiales, ciclos de máquinas, etc.
- En algunas ocasiones se establecen los precios a través del manejo de ciertas actividades tales como: cantidad de llamadas atendidas de clientes, número de llamadas realizadas a clientes, etc.
- Existen otros métodos para calcular precios tales como:
 - Precio fijo por unidad (por hora, por página, por trabajo).
 - Precio fijo por unidad y bonificación de metas.
 - Precio variable por unidad basada en factores de consumo y temporadas.

- Precios basados en margen utilidad sobre los costos.
- Porcentaje sobre costo.
- Porcentaje sobre unidades.
- Porcentaje sobre manejo de mercadería.
- Plan efectivo de compensación y prestación.

2.1.14 OBJETIVOS²⁹

La contratación de servicios de outsourcing puede perseguir diversos objetivos dependiendo de las necesidades de la empresa en particular. Por lo general, las razones principales se encuentran en la siguiente clasificación:

2.1.14.1 Organizacionales

- Mejorar la efectividad, concentrándose en lo que la empresa sabe hacer mejor.
- Incrementar la flexibilidad, para enfrentar los cambios que presenta el mercado en cuanto a la demanda de productos y servicios, y tecnología.

²⁹ <http://www.gestiopolis.com>

- Incrementar el valor agregado de los productos y servicios y la satisfacción del cliente.
- Incrementar el rendimiento de las acciones.

2.1.14.2 Mejora

- Mejorar el desempeño de las operaciones.
- Obtener especialización, habilidades y tecnología que de otra manera no fuera posible conseguir.
- Mejorar la gestión gerencial.
- Adquirir ideas innovadoras.
- Mejorar la credibilidad e imagen.

2.1.14.3 Financieros

- Reducción de la inversión en activos.
- Aprovechar los recursos para estrategias principales del negocio.
- Generación de efectivo al transferir activos al proveedor.

2.1.14.4 Rentabilidad

- Ganar acceso a nuevos mercados y oportunidades a través de la red del proveedor.

- Acelerar el proceso de expansión a través de la capacidad, procesos y sistemas del proveedor.
- Expandir las ventas y la capacidad de producción en períodos en que dicha expansión no se hubiera podido financiar.

2.1.14.5 Disminución de Costos

- Reducción de costos por un mejor desempeño del proveedor y su escala de costos.
- Transferir costos fijos a variables.

2.1.14.6 Pasivo Laboral

- Brindar mejores oportunidades de carrera.
- Disminuir el pasivo laboral.

2.1.15 VENTAJAS³⁰

La compañía que contrata, o comprador, se beneficiará de una relación de outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a

³⁰ Pineda, Juan José y otra, Tesis de Grado, "Outsourcing de Servicios de Mercadeo para Restaurantes de la Mediana Empresa del Área Metropolitana de San Salvador", Universidad "Dr. José Matías Delgado", 2004.

la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa subcontratada se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de esta herramienta:

- Reducción de costos, pasivo laboral, específicamente pagos previendo despidos, los servicios prestados por cada año trabajado, prestaciones sociales y de ley, horas extra, etc.
- Aprovechamiento de la especialización en las actividades subcontratadas.
- Disminución de los conflictos laborales, debido a que desaparece la relación jefe – subalterno.
- Flexibilidad en cuanto a la producción, el impacto de la reducción de pedidos lo siente el subcontratista.
- Los costos de manufactura declinan y se reducen los desperdicios de materia prima y la inversión en planta y equipo.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.

- La supervisión directa es ejercida por el subcontratista.
- Existe una compensación económica, en los casos de mal manejo, sabotaje, al hacer efectiva la fianza de fiel cumplimiento.
- Estandarización de los productos y servicios.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la institución.
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la empresa a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la compañía y disminución de sus costos fijos.

2.1.16 DESVENTAJAS³¹

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. La contratación a terceros no queda exenta de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas de la subcontratación:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al proveedor externo, aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Pérdida de control sobre la producción.
- Fuga de información, por la alta rotación del personal subcontratado. Por ejemplo, el plagio de fórmulas, recetas o secretos industriales, además

³¹ www.monografias.com "Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"

de los robos, extravíos o sustracción de equipo y de información para fines en contra de la empresa.

- Desmotivación en el personal interno, pues ante los recortes de personal existe temor de perder el empleo, lo cual se puede manifestar en la baja productividad.
- El personal que está subcontratado se desmotiva porque su sueldo es menor al personal de planta y no posee las mismas prestaciones, más que las de ley por lo general.
- Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

2.1.17 AREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING³²

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - *maximizar el rendimiento minimizando los costos*.

³² www.monografias.com "Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"

El proceso de subcontratación no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes:

- De los sistemas financieros.
- De los sistemas contables.
- Las actividades de Mercadotecnia.
- En el área de Recursos Humanos.
- De los Sistemas Administrativos.
- De Actividades Secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Para efectos del presente trabajo se definirán como actividades secundarias aquellas comprendidas dentro de las áreas de:

➤ Mantenimiento

- Instalación y mantenimiento de Aires Acondicionados
- Jardinería
- Carpintería
- Albañilería
- Fontanería

➤ Vigilancia

➤ Servicios Generales

- Limpieza

- Traslado de documentos dentro y fuera de la Universidad
- De la producción.
- Del sistema de transporte.
- De las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Del proceso de abastecimiento.

2.1.18 AREAS DE LA EMPRESA QUE NO DEBEN PASAR A OUTSOURCING³³

Algunas de las actividades que no se deben subcontratar son:

- La administración de la planeación estratégica.
- La tesorería.
- El control de proveedores.
- Administración de calidad.
- Servicio al cliente.
- Distribución y Ventas.

³³ www.monografias.com "Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro"

2.1.19 ESTRATEGIAS³⁴

2.1.19.1 TIPOS DE RELACIONES ESTRATEGICAS

2.1.19.1.1 ESTRATEGIA PERIFERICA Y ESTRATEGIA CENTRAL

Existen dos tipos generales de estrategias de outsourcing: la periférica y la central.

La estrategia periférica ocurre cuando la institución adquiere de suplidores externos actividades de poca relevancia estratégica.

La estrategia central se da cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito. Esta última debe definirse de manera clara para asegurar que el proceso esté regido por las guías de outsourcing de la empresa. Esta estrategia debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

³⁴ idem

2.1.19.2 RELACION ENTRE EL CONTRATANTE Y EL SUPLIDOR DEL SERVICIO

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece cómo interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa, ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor, especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejora. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor cómo la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de outsourcing debe definir el equipo de outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras. Sin embargo, la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

2.1.20 MODELOS DE APLICACIÓN³⁵

Right-Sourcing: Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de outsourcing. Como el outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

In-house: Este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-side: A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

Co-sourcing: Algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán con el negocio del outsourcing, serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de “externalización” surgida recientemente,

³⁵ White, Robert, y otro, Manual del Outsourcing, Editorial Gestión 2000, 2003.

denominada co-sourcing, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

Out-tasking: Una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el outsourcing transita hacia:

- Contratos de escala reducida.
- Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
- Los servicios están más especializados.