

5.3.1. Procesos inherentes a la globalización.

Benchmarking.

Es un proceso que compara el desempeño de una organización con el resto del mercado. Tiene como objetivo detectar elementos que permitan agregarle valor económico a una organización a través de mejoras en la calidad, la eficiencia, la efectividad, el servicio y la competitividad.

Evaluación del costo de oportunidad.

Se realiza el cálculo del costo de oportunidad que representaría para la empresa adquirir las habilidades de los mejores, lo cual implicaría el planeamiento de un proyecto de inversión, o adquirirlas a través de un tercero.

Definición de especificaciones.

Del proceso de benchmarking se obtiene una serie de especificaciones y parámetros que hacen a la buena performance de las mejores empresas. Esto es de utilidad tanto en el caso en el que se haya decidido “hacer” como “comprar”. Si se decide “comprar”, es importante definir el vínculo cliente proveedor.

Implementación - Formación del equipo.

La organización reclutará las mejores capacidades y conocimientos disponibles. De acuerdo a la importancia estratégica del proceso a tercerizar y el impacto que este causará, se debe analizar las características del equipo a designar.

Selección de Proveedores:

- Capacidad Financiera
- Imagen en el mercado
- Trayectoria
- Calidad

La evaluación del proveedor potencial debe incluir indicadores tales como:

- Orientación al cliente
- Capacidad negociadora.

5.4 Los costos para eficientar la rentabilidad.

Cabe recordar que las fuerzas de transformación en este tipo de entorno son: el cambio tecnológico, la globalización, la desregulación de los mercados y la fragmentación de la demanda.

Toda empresa puede encontrarse con tres posibles alternativas estratégicas para mejorar su situación competitiva. La primera es el marketing. La segunda es la financiera. La tercera es la operativa. Esfuerzos en los campos del marketing o de las finanzas.

5.5. Beneficios para eficientar la rentabilidad.

El Outsourcing se fundamenta en la adaptación necesaria para responder al nuevo entorno competitivo. Cabe recordar que las fuerzas de transformación en este tipo de entorno son: el cambio tecnológico, la globalización, la desregulación de los mercados y la fragmentación de la demanda.

Cabe señalar que el outsourcing, la gestión del conocimiento, los círculos de calidad, la calidad total, el benchmarking y la reingeniería, no son soluciones de carácter mágico ni soluciones absolutas, universales ni inmediatas a los problemas de la empresa; pero el dominio de las mismas facilita el logro de óptimos resultados, generando una diferenciación sustantiva entre quienes la utilizan con respecto a aquellos que no las aplican.

En los últimos tiempos, el constante y vertiginoso avance en todos los campos del saber le plantea al hombre la necesidad en estar permanentemente preparado para dar respuestas a las nuevas demandas. Los responsables de la conducción se enfrentan con notable cantidad de situaciones cambiantes e interrelacionadas con personas organizaciones, y variedad de objetivos, posturas, ideas, opiniones o creencias que hacen cada vez más difícil la toma de decisiones. En la estructura de la empresa, el Subsistema de Operaciones es el más afectado por el hecho que la mayoría de las investigaciones nacen en el ámbito de las ciencias exactas, transformándose en desarrollo de nuevas tecnologías que generan cambios en las actividades que se realizan en el ámbito de producción y operaciones.

En general los mayores esfuerzos se orientan a encontrar las soluciones en los campos del marketing o de las finanzas, sin apreciar que los óptimos resultados se obtienen a través de la intervención de OM. En muchas empresas se interpreta que el tema estratégico es propio del área de marketing, ya que consideran a la Función de Operaciones como básicamente operativa, sin apreciar que la misma tiene reservado un papel de trascendente importancia para el logro de la competitividad.

☐ Los temas relacionados con Producción y Operaciones deben ser considerados en correspondencia a la importancia relativa de los mismos, y en vinculación a otras disciplinas que en nuestro país -interpreto- están superlativizadas: está probado que en los últimos años hay como una tendencia al agotamiento de las estrategias para mejorar la competitividad a través del marketing y la gestión comercial, siendo los importantes progresos incorporados en el campo de la producción, la logística y operaciones los que han generado y generarán cambios sustanciales para

viabilizar que los productos se pongan a disposición de los consumidores al más bajo costo, con la mejor calidad, en mayor cantidad y en el menor tiempo. Esto implica aumentar la productividad.

Para maximizar los resultados, hay que utilizar: Outsourcing, Benchmarking, Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Gestión del Conocimiento, etc. Es importante señalar que dadas las circunstancias que se viven en el mundo empresarial es necesario que las empresas se concentren en identificar, cultivar y explotar un conjunto de competencias nucleares, sobre las que deben construir ventajas competitivas a mediano plazo. El resto de las competencias se deberían incorporar a la empresa desde el exterior, mediante el Outsourcing.

La consideración que se debe otorgar a los clientes y a los proveedores e incluso a los competidores, es la de socios en una empresa que trasciende los límites de la propia organización, en las que la principal relación ya no será la competencia, sino la coevolución. En este enfoque surge el concepto de Outsourcing como una moderna relación de colaboración entre dos socios en la cual uno aporta al otro competencias que es capaz de desarrollar mejor. “Las razones para considerar Outsourcing pueden ser estratégicas ó tácticas, dentro de los departamentos y a nivel estructural de la organización”. “El Outsourcing podría ser justificable para un departamento con costos altos que no pueden reducirse, o una falta de competencia en áreas específicas. Existen necesidades organizacionales que hacen tomar en consideración al Outsourcing. Incluyen la habilidad de competir globalmente con servicios globales, o el alivio de presiones financieras lograda a través del ahorro de costos inmediatos”. En suma, se terceriza por razones de calidad, de costo, o de flexibilidad estratégica.

En la década del 70, la administración de instalaciones significaba que un proveedor proporcionaba el personal a una organización para administrar y operar una instalación que anteriormente era operada por la empresa. Un ejemplo es un departamento de procesamiento de datos o un comedor. En los 80, el concepto evolucionó acercándose más a una sociedad.

En la década del 90, la tendencia se dirigió hacia sociedades en las cuales el proveedor del Outsourcing asumió el rol de un verdadero socio. En los últimos tiempos, cada vez es mayor la cantidad de empresas manufactureras y de servicios que recurren a la tercerización para encarar actividades. Son limitados los resultados observados en el sector industrial a nivel local. En Brasil y México, las grandes y medianas empresas avanzan cada vez más en el desarrollo de esta concepción de trabajo.

Siempre se ha hecho Outsourcing, pero probablemente con una concepción equivocada. En general se utiliza el Outsourcing como herramienta para reducir costos; existen antecedentes de disminuciones de hasta el 40%. Las subcontrataciones ofrecen servicios modernos y especializados sin que la empresa tenga que invertir en infraestructura. En los últimos tiempos, muchas empresas en latinoamerica lo realizan como una estrategia de negocio.

El Outsourcing, en combinación con otras técnicas, está creando un nuevo e interesante ambiente, en la relación cliente – proveedor en la cual existe una intensa cooperación entre el cliente y el proveedor con el objetivo de lograr una mejor relación de trabajo.

La oferta de Outsourcing es un servicio integral, que puede ejecutarse personalmente para cada empresa. Pretende resolver problemas funcionales y / o financieros -costos- a través de un enfoque que combina infraestructura, recursos humanos y estructura financiera por medio de un contrato convenido a largo plazo. permitiendo el logro de una mayor productividad en actividades que la empresa contratante no es eficiente.

La subcontratación brinda la oportunidad de dejar en manos de empresas expertas la administración y el manejo eficiente de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio; permitiendo reducir costos y reorientar los recursos internos e incidir de manera significativa en su nivel de competitividad.

No es un contrato a corto plazo, ni consiste en la contratación de personal experto por un cierto tiempo para mejorar aspectos específicos del servicio. Implica una relación a largo plazo, yendo más allá del apoyo específico.

Se realiza una alianza estratégica entre la empresa y el "outsourcer" (la compañía que presta el servicio de Outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa. Esto le da valor agregado a la empresa al permitirle el acceso a tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo y 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.

Facilita el liderazgo al permitir liberarse de la responsabilidad de los procesos que no son fundamentales. Aumenta la eficiencia al permitir a la empresa desprenderse de tareas que le demandan atención y tiempo.

Con relación al liderazgo, es importante tener en cuenta que en el nuevo contexto se necesita de otras habilidades además de inspirar, orientar y controlar a los subordinados. Emitir órdenes y delegar a subordinados dejarán de ser lo principal en la función gerencial. El liderazgo lateral exige negociar resultados y asignar trabajos hacia afuera, más que hacia abajo. Los gerentes, para hacer frente a los desafíos del liderazgo lateral, deberán reunir las cuatro habilidades básicas:

- Pensamiento estratégico: para decidir como materializar procesos de Outsourcing que mejoren las ventajas competitivas de su unidad de negocios, su equipo de trabajo o su organización.
- Negociación: para lograr simultáneamente en cada proceso de Outsourcing dos fines. Los mismos son: asegurarse los servicios o productos adecuados de los proveedores y lograr la utilización de los mismos por parte de sus gerentes y personal.
- Mantenimiento de la relación: para efectuar un seguimiento óptimo de los procesos y crear relaciones permanentes y sólidas en el tiempo.
- Gerenciamiento del cambio: para luchar con la oposición al cambio que los procesos de Outsourcing, generalmente, producen en el personal.

La consideración de estos puntos permite que se materialice un proceso de reducción de costos. Es importante tener en cuenta que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de los negocios de las empresas simplificándolas. Después apareció la necesidad de llevar a cabo una fase de integración, para observar hoy una tendencia hacia la optimización. Como resultante de la incorporación de tecnologías cada vez más avanzadas, ha disminuido la mano de obra directa, acentuando la necesidad de las empresas en aligerar los procesos que no son sustanciales para su negocio.

Figuras derivadas del outsourcing.

- a) Cosourcing o alianzas estratégicas. Hay organizaciones que entienden que el outsourcer es un socio comercial y por tanto debe correr con los riesgos de la organización, así es que se le paga honorarios en función a las ganancias que el contrato le proporciona. La remuneración puede preverse en virtud a la productividad, o comisiones por transacciones del outsourcer.
- b) Multisourcing. Combina múltiples transacciones con vendedores y el staff interno de los sistemas. La búsqueda apunta a confirmar, fusionar ambos esfuerzos, negocios y sistemas.
- c) Sociedades outsourcing temporarias. Normalmente los contratos de outsourcing tienen una duración de entre 5 a 10 años. En estos casos los acuerdos se realizan por tiempos menores, entre 12 y 24 meses.
- d) Insourcing. Tiene como característica mantener el status quo, revertir el proceso de outsourcing.
- e) Transourcing. Aquel que busca reforzar la labor creativa, el talento humano y para ello utiliza la tecnología más avanzada.

Los puntos clave de este contrato.

Según la Encuesta anual de Outsourcing Institute, realizada en Estados Unidos, los puntos claves de este contrato son los siguientes:

10 razones para contratar un outsourcing.

- 1) Reducir y controlar los costos operativos.
- 2) Concentrarse en el foco de la compañía.
- 3) Tener acceso a la última tecnología.
- 4) Liberar recursos internos para otros propósitos.
- 5) Contar con recursos que no están disponibles internamente.
- 6) Acelerar los procesos de ingeniería.

- 7) Resolver funciones difíciles de manejar o fuera de control.
- 8) Tener disponible un capital base.
- 9) Compartir riesgo.
- 10) Inyección de efectivo.

10 razones para seleccionar un proveedor de outsourcing.

- 1) Compromiso de calidad.
- 2) Precio.
- 3) Experiencia y reconocimiento.
- 4) Términos de contratación flexibles y dinámicos.
- 5) Disponibilidad de recursos.
- 6) Capacidad de proporcionar valor agregado.
- 7) Acople cultural.
- 8) Existencia de una relación previa.
- 9) Ubicación.
- 10) Otros.

10 factores para un outsourcing exitoso.

- 1) Entender las metas y los objetivos de la compañía.
- 2) Tener un plan y una visión estratégica.
- 3) Seleccionar el proveedor adecuado.
- 4) Manejo de las relaciones en curso.
- 5) Contrato debidamente estructurado.
- 6) Comunicación abierta con los individuos o grupos involucrados.
- 7) Mayor intervención y apoyo ejecutivo.
- 8) Atención cuidadosa a los problemas del personal.
- 9) Justificación financiera en el corto plazo.
- 10) Uso de expertos externos.

¿Cuál es el equipo adecuado para llevar adelante un proyecto outsourcing?

Es de destacar la importancia de lograr un equilibrio entre las personas de área tecnológica y el grupo de negocios, ya que unos no pueden evaluar o decidir – porque carecen de las herramientas necesarias- sobre las actividades de los otros. Edward Yourdon plantea que un buen equipo debería estar compuesto por los siguientes grupos funcionales:

- **Proyect management:** deberían existir co-gerentes de proyectos por el área de tecnología y de negocios. Se ha comparado la relación de estos co-gerentes como los copilotos en un avión. El “piloto de negocios” hace despegar la nave y puede manejarla gracias al soporte del “piloto de tecnología”.
- **Equipo de negocios:** debería haber representaciones de las áreas afectadas al negocio, como ventas, cadena de suministros, marketing o e-commerce. Siguiendo con la metáfora el equipo de negocios es quien construye el plan de vuelo.
- **Equipo de tecnología:** integrado por áreas como arquitectura, administración de datos, desarrollo web, soporte de hardware, desarrollo de interfaces, telefonía, soporte para Pc.

Este equipo se corresponde con los ingenieros que han diseñado y construido el avión.

- **Soporte de altos ejecutivos:** serán a quienes deberán reportar los co-gerentes de tecnología y de negocios. Supervisan y ayudan a remover obstáculos. Representan a la compañía de aviación y a la torre de control.
- **Integrantes o consultores:** son terceros que pueden completar el equipo. Pero habrá que evaluar si realmente se desean personas ajenas a la empresa en el proyecto. Serían como especialistas en outsourcing aeronáutico, que tengan experiencia sobre una misión particular.
- **Vendors:** se caracterizan por tener conocimientos profundos tanto en el hardware como en el software. Estos vendors son como los vendedores de partes, combustible o tecnología.

Cláusulas a tener en cuenta en los contratos de outsourcing.

Es apropiado enumerar algunas de las cláusulas que deberían tenerse presente a la hora de realizar un contrato de outsourcing.

Plazo: normalmente el plazo del outsourcing va de 5 a 10 años. Casi siempre se tiende a la renovación de este plazo, debiendo informarse con un plazo de 4 a 6 meses de anticipación al vencimiento del plazo en caso de no realizarse la renovación.

Confidencialidad: en realidad es en lo primero que debemos pensar, aún en la etapa precontractual, ya que la empresa contratada tendrá gran información sobre la contratante.

Exclusividad: está muy ligada al tema de la confidencialidad. Debemos establecer en el contrato la prohibición de que la empresa encargada del outsourcing realice tareas similares con una empresa competidora de la empresa-cliente.

Capacitación: debemos establecer si la empresa que contrata desea que se dé capacitación a sus empleados, en ese caso de que tipo y en que oportunidades, determinando cuales son los objetivos de la misma.

Traspaso de personal técnico: Normalmente la empresa que contrata al outsourcer, traspasa a este parte de su personal técnico. En estos casos es sumamente importante determinar la desvinculación de los empleados y la recontractación del personal, estableciendo temas como antigüedad, remuneración, cargas sociales, etc.

Traspaso y renovación de hardware y software: en una primera instancia, la empresa contratante traspasará tanto el hardware como el software. Pero deberán existir en el contrato plazos estipulados para la renovación del mismo a los efectos de que el trabajo realizado siga manteniendo el nivel de competitividad. La renovación normalmente corre por cuenta del outsourcer.

Responsabilidad del outsourcer: esto deberá estar determinado por la calidad del servicio solicitado, para lo cual resulta de fundamental importancia especificar estándares de calidad, los plazos para realizar determinadas actividades y cláusulas de rescisión anticipada y sus consecuencias.

BIBLIOGRAFÍA.

-ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Dessler, Gary, Ed. Prentice Hall, 2004.

-ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Reyes Ponce, Agustín, Ed. Limusa, 2004.

-OUTSOURCING, Rothery, Ed. Limusa, 2004.