

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

“EL OUTSOURCING EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA”

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

MELI JOHANA CÁRCAMO DUARTE

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

Licenciado Héctor Hugo Lima Conde
SECRETARIO INTERINO

Jairo Josué Vallecios Palma
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 793-2010
DIR. 427-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

03 de noviembre de 2010

Estudiante
Meli Johana Cárcamo Duarte
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Transcribo a usted el ACUERDO DE DIRECCIÓN CIENTO VEINTICINCO GUIÓN DOS MIL DIEZ (125-2010), que literalmente dice

"CIENTO VEINTICINCO: Se conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"EL OUTSOURCING EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

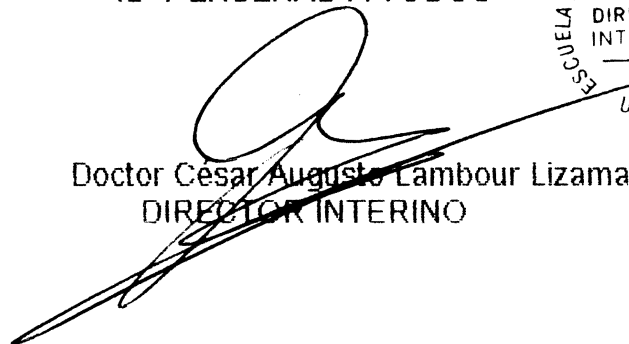
MELI JOHANA CÁRCAMO DUARTE

CARNÉ No. 200113805

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Johand Palencia Solórzano y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



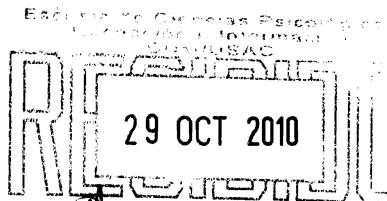
Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



Nelveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt



CIEPs 793-2010
REG. 043-2007 FIRMA: *[Signature]* HORA: 15:10 Registro:
REG. 048-2008

Guatemala, 27 de octubre de 2010

**SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarles que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL**, titulado:

“EL OUTSOURCING EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA.”

ESTUDIANTE
Meli Johana Cárcamo Duarte

CARNÉ No.
2001-13805

CARRERA: Licenciatura en Psicología

ASESORA: Licenciada Johann Palencia

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 21 de octubre del año en curso y se recibieron documentos originales completos el 19 de octubre del presente año, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]
LICENCIADA MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPS-
“MAYRA GUTIÉRREZ”



/ Mayra Luna
cc. Archivo
Docente Revisor (a)



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 794-2010
REG. 043-2007
REG. 048-2008

Guatemala, 27 de octubre de 2010

**Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas**

Licenciada de Alvarez:

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarles que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL**, titulado:

"EL OUTSOURCING EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA."

**ESTUDIANTE
Meli Johana Cárcamo Duarte**

**CARNÉ No.
2001-13805**

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requerimientos establecidos por este Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día **13 de Octubre del presente año**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

**Licenciada Ninfa Cruz
DOCENTE REVISORA**



/ Mayra Luna
cc. Archivo

Guatemala, 15 de junio de 2008

Licda. Mayra Luna
Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología Mayra Gutiérrez – CIEPs
Presente.

Por medio de la presente informo a usted que tuve a mi cargo la asesoría de contenido del informe final titulado “El Outsourcing en una empresa guatemalteca”.

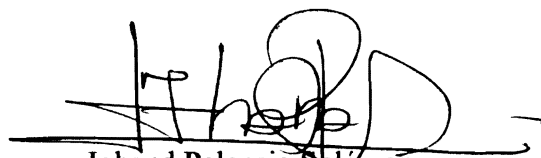
Elaborado por: Carné
Meli Johana Cárcamo Duarte 200113805

El cual a mi criterio profesional cumple con los requisitos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología Mayra Gutiérrez – CIEPs de la Escuela de Ciencias Psicológicas, por lo que solicito se siga con los trámites correspondientes con fines de graduación.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Johand Palencia Solórzano

Licenciada en Ciencias Psicológicas
Master en Administración y Desarrollo de Recursos Humanos
Colegiada 6563
Tel: 53060841



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 266-07
CIEPs. 048-08

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 15 de Abril del 2008.

ESTUDIANTE
Meli Johana Cárcamo Duarte

CARNÉ No.
200113805

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de **Licenciatura en Psicología**, titulado:

"EL OUTSOURCING EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA"

ASESORADO POR: Licenciada Johand Palencia

Por considerar que reúne los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.- ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones, el 15 de abril del año dos mil ocho y le solicitamos iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Carlos Orantes
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.




LICENCIADA MAYRA LUNA DE ALVAREZ, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

CO / ab.
c.c. archivo



Farmacéutica Internacional, S.A.

Guatemala, marzo de 2007

Licda. Mayra Luna
Centro de Investigaciones en Psicología Mayra Gutiérrez – CIEPs
Su despacho,
Presente.

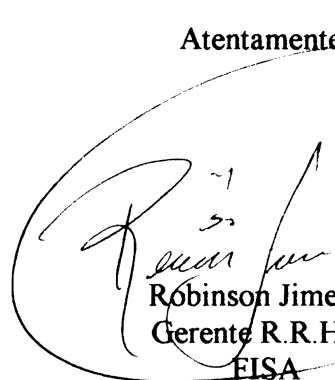
Licenciada Luna:

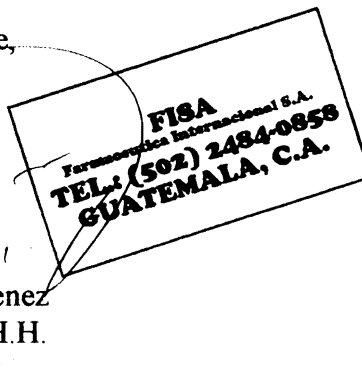
Reciba un cordial saludo en espera de que todas sus actividades sean un rotundo éxito.

El motivo de la presente es para informar que la señorita **Meli Johana Cárcamo Duarte**, quién se identifica con número de **carne 200113805** de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó en nuestra empresa FISA (Farmacéutica Internacional, S.A.) el trabajo de campo de tesis con el nombre "El Outsourcing en una empresa guatemalteca" durante los meses de enero, febrero y marzo del año 2007.

Sin otro particular, me suscribo...

Atentamente,


Robinson Jimenez
Gerente R.R.H.H.
FISA


FISA
Farmacéutica Internacional S.A.
TEL: (502) 2484-0858
GUATEMALA, C.A.

ACTO QUE DEDICO:

- A Dios: Porque a pesar de que muchas veces puse mis intereses por encima de ti nunca me faltaste y aunque no soy tu hija más devota, en ti confío, y te amo. Siempre me haz ayudado a seguir adelante y por ti aún no pierdo la esperanza, sé que todos pueden decepcionarme menos tú y reconozco que sin ti no hubiese podido sobrevivir estos últimos meses. Muchas Gracias.
- A mis padres: **Emelina Duarte Figueroa y Juan José Cárcamo Paz**, porque gracias a su amor, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis tantos anhelos en la vida. Gracias a ustedes he logrado terminar mis estudios profesionales, que constituyen el legado más grande que pudiera recibir por lo cual estaré eternamente agradecida. Con amor, respeto y admiración.
- A mis hermanos: **Juan Carlos y Elmer Aníbal** como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por el apoyo moral y estímulos brindados, con infinito amor, y por infundir en mí la confianza en ese camino que inició con toda la responsabilidad que representa el término de mi carrera profesional.
- A mis sobrinos: **Elmer Aníbal, Emerson Adoni, Estefany Andrea, Eliu Abraham, Elí Andre, Carlos David.** Que sirva como un ejemplo de motivación, con especial afecto. Los adoro.
- A mis cuñadas: **Sara**, gracias por estar desde hace 22 años dándome cariño y afecto. **Yessenia**, por tu afecto y las pláticas constructivas.
- A mis amigos: Ribben, Guayito, Ferdy, César, Gabriel, Rudy, Edgar, Cubo, Cristian, Hector, Juan Manuel, Alex, Christian, Ariel, Armando, Amilcar, Estuardo, Franklin, Erick, Arnulfo, Felix, Boris, Fredy, Daniel, Víctor, David, Sandra, Guillermo, Sergio Daniel, Nehemias, Bayron, Ewin, José, Aníbal, Alfredo, Jorge, Julio, Oscar, Gustavo, Fernando, Obed, Michael, Esau, Carlos, Luis, Tiffan, Ostin, Esther, Faby, Flor, Estelita, Goldy, Jessica, Jenny, Nelly, Ruby, Paola, Suan, Susy, Waleska, Zuri, Elisa, los hermanos Velazquez Cordón, porque las presiones siempre son más llevaderas si están acompañadas de momentos agradables y de personas que te permiten disipar la carga haciendo el trabajo más placentero.

A mis compañeros: Héctor (Q.E.P.D.), Daladier, Flor, Ileana, Eddy, Gabriel, (Gabo) Mónica, Rudy (primo), Christian (Tikal), Walter, Willy, Edgar, Bartolomé, Leonel, Luis, Ludim, Heber, Chema, Perik, Sergio, Angela, Alejandra, Lulu, Ilka, Vivi, Paola, Andrea, Vicky, Patty, Carmen, Mónica, Khary, Letty, Renata, Zuri, Elisa, Luis Fernando, Héctor (Chivo), Fredy, (Flax) Alex (Sisi)...porque estuvieron ahí en diferentes etapas de mi paso por la universidad y con sus personalidades tan diferentes una de otras lograron hacer la diferencia.

A mi patria: Porque amo el terruño donde nací, y tengo el compromiso con mi pueblo, de poner su nombre en alto y con orgullo trabajaré duro, para así seguir con mis ideales.

A ustedes: Que se regocijen con este triunfo alcanzado, muy especialmente.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Mater:

Universidad de San Carlos de Guatemala, porque el haber egresado de tus instalaciones y saber el conocimiento que se maneja me hace confirmar que eres grande entre las del mundo.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas:

Por permitirme ingresar a sus aulas, y adquirir todo el conocimiento necesario para forjarme como una profesional más, constructora del desarrollo de nuestra Guatemala.

A Instituto Normal Mixto Rafael Aqueche:

Porque al adquirir el conocimiento necesario en sus salones, fue la musa a ser una profesional en la rama psicológica.

A mi asesora de tesis:

Licda. Johand Palencia Solórzano, por todo el asesoramiento científico y estímulo para seguir creciendo intelectualmente. Pero principalmente por su amistad, gracias.

A mi revisora de tesis:

Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz Oliva por su predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante la redacción de la tesis, por todo gracias.

A Farmacéutica Internacional, S.A.

Por darme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos y poder realizar este trabajo.

A mi padrino especialmente:

Licenciado César Gaytán, por todo el apoyo brindado durante la elaboración de este trabajo, sus palabras me guían y motivan para seguir creciendo como ser humano en general, y ante todo gracias por tu amistad.

A Honorable Comité de Huelga de Dolores de Ciencias Psicológicas:

Por demostrar que queriendo hacer las cosas como se debe, todo sale mejor, y por brindarme su ayuda incondicional en todo momento, porque nuestros ideales sigan. Hasta la victoria siempre.

A Honorable Comité de Huelga de Dolores:

Por permitirme obtener más experiencias gratificantes de mi Alma Mater. Gracias por las experiencias y por reforzar que no debo darme por vencida en nada de esta vida, por siempre huelguera de corazón. Hermanitos: en sonora carcajada, porrumpid ja ja

A todos:

Aquellos que directa e indirectamente me apoyaron de cualquier manera a realizar la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE

Prólogo

Introducción

CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes históricos de la empresa_____	Pág. 5
1.2 Objetivos_____	Pág. 6
1.3 Antecedentes históricos del outsourcing_____	Pág. 7
1.4 Outsourcing_____	Pág. 8
1.5 Enfoque operativo del Outsourcing_____	Pág. 17
1.6 Outsourcing Estratégico_____	Pág. 21
1.7 Pasos necesarios para hacer un Outsourcing exitoso_____	Pág. 23
1.8 Planificación_____	Pág. 27
1.9 Contratación_____	Pág. 27
1.10 Selección del proveedor_____	Pág. 28
1.12 Implementación_____	Pág. 33
1.13 Control y auditoria_____	Pág. 39
1.15 Hipótesis_____	Pág. 44
1.16 Variables_____	Pág. 45

CAPÍTULO II - METODOLOGÍA

2.1 Selección de la muestra_____	Pág. 46
2.2 Técnicas e instrumentos_____	Pág. 47

CAPÍTULO III – PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Planificación	Pág. 48
3.2 Ambiente económico	Pág. 49
3.3 Proyección	Pág. 50
3.4 Selección	Pág. 50

CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	Pág. 70
4.2 Recomendaciones	Pág. 71

Bibliografía	Pág.72
--------------	--------

Anexos

Resumen

PRÓLOGO

El estudio parte del impacto que puede generar holísticamente en el desarrollo organizacional.

La internalización de servicios corresponde al esfuerzo por desarrollar y potenciar las actividades empresariales. La importancia de la subcontratación en el mercado actual, principalmente el guatemalteco, requiere de entidades calificadas, que conozcan los entornos de trabajo, procedimientos, metodologías, confidencialidad y ofrezcan un servicio global, aportando la experiencia para la mejora de la productividad de la empresa.

La experiencia demostrada en las pocas empresas del país que desarrollan subcontratación, tienen como testimonio el ofrecer servicios y productos de calidad con profesionales en el sector, con un objetivo claro hacia el cliente, confianza y satisfacción. Esta estrategia permite que se delegue en terceros aspectos de la empresa que no son el eje central, pero que a su vez no se puede realizar sin ellos.

La importancia de la subcontratación, radica en que pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se quiere otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

Su fundamento es un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa los parten de cosas como la cultura organizacional, procedimientos, sistemas, controles y tecnología. Es un tema en el cual abarca distintos y variados factores pero que no son imposibles de realizar. Como se mencionó al inicio es un tema “nuevo” pero ya existe mucho material bibliográfico, técnico, científico y propiamente vivencial en las empresas que lo practican. Y por lo tanto tenemos que innovarnos en este mundo cambiante y ponernos al día con estas nuevas técnicas que recorren el mundo empresarial a millones de kilómetros por hora.

El presente trabajo propone la adopción de la subcontratación en Guatemala como estrategia de gestión para mejorar la competitividad y constituye un excelente recurso para las empresas, ya sean del sector privado como del público; interesado en contratar externamente algunas actividades mediante esta herramienta.

El outsourcing ya no es sólo dejar en manos de terceros el control de los procesos de formación, es una técnica innovadora de administración, en donde se realizan procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, que permiten concentrar los esfuerzos de las actividades esenciales, a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

INTRODUCCIÓN

El outsourcing busca la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

En este trabajo se desarrollaron aspectos importantes como algunas razones para adoptar la subcontratación (outsourcing) como las razones estratégicas más importantes.

Se hizo un estudio basado en sistemas de outsourcing de suministros de equipos de oficina, muebles y enseres. Destacándose las ventajas obtenidas, beneficios adquiridos.

Finalmente se incluye una entrevista con una administradora en la cual se hace una serie de preguntas directas sobre los beneficios, alcances, servicios y beneficios que ve al utilizar el outsourcing, sin dejar por un lado los riesgos que ello conlleva.

El outsourcing es cuando una organización transfiere el proceso del negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende aquellas que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a las demás empresas.

A continuación se desarrollaran aspectos importantes como algunas definiciones de outsourcing, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso. Finalmente se destacan algunas notas, preguntas e ideas finales sobre el tema.

Entre los objetivos que se pretendieron seguir en este estudio tenemos:

Implementar la herramienta outsourcing en una empresa guatemalteca, para mejorar la rentabilidad de la misma, prestando un mejor servicio a los clientes, ya que se dedicará la empresa a lo que en realidad le corresponde. Todo esto llevándose a cabo mediante estudios administrativos y operacionales de la institución.

Utilizar la capacidad disponible de recuperar costos fijos no absorbidos por parte de la empresa.

Aumentar la rentabilidad de inversiones adicionales con un bajo capital. Establecer una guía para análisis de costos que justifiquen la aplicación de la herramienta de outsourcing.

Demostrar que el outsourcing es una herramienta funcional que ayudará a la empresa a ser más eficaz, eficiente y efectiva.

Lograr la aceptación de dicha herramienta a través de los resultados logrados y que quede implementada sólidamente en la empresa. Alcanzar mayor rentabilidad en la empresa en función de sus necesidades reales.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes de la empresa:

“Farmacéutica Internacional, S.A. es una empresa guatemalteca establecida en el año de 2000, con el fin de incursionar en el mercado farmacéutico. Sus fundadores provienen de una larga familia de visitadores médicos. El concepto FISA surge de una empresa multinacional que significa Farmacéutica Internacional, S.A.

FISA es una empresa dedicada a la realización y distribución de productos farmacéuticos, inclinados en la línea pediátrica así como también ginecológica, neurológica, etc., cubriendo la mayor parte del territorio nacional, así como parte de Centroamérica.

Esta farmacéutica se encuentra organizada por un consejo directivo, un staff gerencial apoyado por un consejo administrativo. Del staff administrativo se dividen las áreas administrativas, recursos humanos, equipo de venta, producción, comercialización y promoción.

1.1.1 Visión:

Ser la empresa farmacéutica líder, en promocionar productos de calidad en Centroamérica y el Caribe.

1.1.2 Misión:

Proporcionar a la población productos farmacéuticos de la más alta calidad que cumplan con las necesidades de salud a precios accesibles.

1.1.3 Valores:

1.1.3.1 Flexibilidad: Promoviendo y adaptándonos a los cambios es la única manera de progresar.

1.1.3.2 Solidaridad: Dar para poder recibir, ayudar para merecer apoyo, la naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía de los demás.

1.1.3.3 Entusiasmo: Solo disfrutando lo que hacemos, cada día amando nuestro trabajo y valorando nuestra importancia damos sentido a nuestras vidas.

1.1.3.4 Ética: Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve, ser como el agua transparente que no esconde nada.

1.1.3.5 Respeto: Empiezo por respetar a los demás, sabiendo que es el único camino para merecer respeto.

1.1.3.6 Trabajo en Equipo: No es tan largo el camino si lo recorremos juntos, no es tan pesada la carga si te ayudo a llevarla, todos somos uno en busca del mismo fin.

1.1.3.7 Honestidad: Ser honesto con migo mismo, solo así podré ser honesto con todo el mundo.

1.1.3.8 Honradez: Seré siempre honrado y demostraré lo que mis padres me han inculcado; así los podré honrar.

1.2 Objetivos:

- Contar con clientes satisfechos, para que promuevan nuestros productos y servicios.
- Mantener una excelente calidad de nuestros productos para poder así satisfacer las exigencias de nuestros clientes.
- Proporcionar un ambiente agradable, seguro y eficaz a nuestros clientes.
- Captar nuevos clientes para el crecimiento de FISA y sus distribuidores.
- Incrementar nuestras ventas para hacer crecer la empresa y poder así elevar el nivel de vida de nuestros colaboradores.”

Fuente: Departamento de R.R.H.H. Farmacéutica Internacional, S.A.

1.3 Antecedentes históricos

La traducción al español de la palabra inglesa outsourcing es "externalización" (Schneider, 2004: 24).

Aplicado con carácter general, responde al hecho de que una organización contrate con un tercero una serie de tareas en la cual está especializado, con el objetivo último de reducir coste y evitar a la parte contratante la adquisición de una serie de infraestructuras y de personal que permita la ejecución de esas tareas.

Schneider señala que tras la II Guerra Mundial, las empresas realizaron un movimiento de concentración de actividades. Entonces el proveedor era el enemigo, el que producía fuga de beneficios. Sin embargo, a medida que fue avanzando la tecnología, en especial la de la información, verdadera desencadenante del outsourcing, las empresas fueron cayendo en la cuenta de que los departamentos de la organización tendían a ser cada vez más grandes y a la par menos competitivos que los agentes u organizaciones independientes en un área de conocimiento determinado.

Mata dice que el concepto del outsourcing es una noción muy antigua, que se desarrolló inicialmente en el campo de la práctica y la teoría militares (Mata, 1997: 50).

Su origen puede rastrearse, al menos, hasta el Arte de la Guerra, un tratado escrito por el guerrero-filósofo chino Sun Tzu hace más de dos mil años. Paulatinamente, el concepto de outsourcing luego sería aplicado en campos ajenos al militar, como por ejemplo el de la política, educación, etc.

A pesar de esta expansión hacia otros campos, la idea no fue explícitamente introducida en las organizaciones empresariales y las escuelas de negocios; fue hasta la década de los setenta en donde, las empresas empezaron a ver mucho más sencillo y rentable contratar un especialista en un área determinada que crear y mantener un departamento especializado en un área de interés para la empresa.

En los años 80, agrega Schneider una ejecutiva responsable de los sistemas de información de KODAK, Katherine Hudson, gerenciaba un enorme presupuesto anual para los sistemas de información e informática de la empresa.

A esta señora se le ocurrió lanzar la pregunta determinante: "¿por qué gastamos tanto en algo que no tiene que ver con la fotografía?" Esto desencadenó un fenómeno, actualmente interiorizado por compañías de todos los sectores y tamaños, que para finales de la primera década del siglo XXI, esperan mover entre 500 y 650 mil millones de dólares anuales. Ahora mismo nos movemos en lo que los expertos llaman comienzos de la sociedad post-industrial. Globalización es sinónimo de outsourcing (Schneider, 2004: 28).

Las empresas buscan aligerar sus estructuras, de forma que les permita volar en mitad de una tempestad que se acelera y se revoluciona de manera continua.

Los servicios que actualmente más se externalizan a nivel mundial son la distribución de productos, servicios informáticos, selección y formación de personal, gestión del mismo, la publicidad y el telemarketing.

1.4 Outsourcing

Una empresa puede tratar de ser más eficaz en su trabajo si corta de raíz los malos hábitos creados y plantea una reingeniería que pueda traducirse en beneficios inmediatos para su negocio (Mata, 1997: 95).

Lo que el sentido común sugiere es que no se intente hacer de todo, ya que eso llevaría a la empresa a diversificar sus funciones, y consecuentemente, a descuidar su planteamiento estratégico y complicar su estructura operativa. Estas indeseables implicaciones proporcionarían las ventajas a la competencia, pues los productos o servicios que se ofrecerían resultarían poco competitivos.

Por ello mismo, es lógico pensar que uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una organización, de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a sus verdaderos objetivos (Cook, 2002: 88).

Cook, comenta que las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario, pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus actividades distintivas, lo que se conoce como su core business (actividad principal) (Ibíd: 88).

Vistas así las cosas, se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su core business. Y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios. En eso consiste en sí el outsourcing, cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero (Ibíd: 88).

Los aspectos cruciales en transferencia son justamente, la importancia y, consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Por esa razón, el outsourcing como herramienta de gestión, suele generar temores y aversión.

Las empresas, sin embargo, siempre han contratado servicios externos para trabajos específicos o de tipo muy particular. Un ejemplo claro está en Perú, la legislación laboral ha permitido la formación de dos tipos de empresas de régimen laboral especial que se dedican a conseguir y proporcionar personal a diversos empleadores. Como bien lo menciona Hernández estas son las “empresas de servicios temporales” y las “empresas de servicios complementarios”, más conocidas como services (servicios) (Hernández, et ál. 1997: 121).

Las empresas de servicios temporales se limitan a proporcionar personal por tiempo limitado para cubrir necesidades temporales de las empresas clientes. En cambio, las empresas de servicios complementarios prestan servicios determinados a sus clientes destacando equipos de trabajadores que se hacen cargo de labores específicas que, para el cliente, tienen carácter complementario (loc. cit.).

Este tipo de empresa suele ofrecer principalmente servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia. En esencia, se trata de labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.

Sin embargo, existe una diferencia radical entre simplemente complementar recursos a través de la intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa, que incluye, frecuentemente, la transferencia de operaciones de los procesos de central importancia, pero no directamente vinculados con la actividad principal de la empresa, hacia un proveedor especialista.

En este sentido, el outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos (Schneider, 2004: 54).

Ello no solo se da en términos de reducción de costos, en la medida en que la empresa contratada por estar especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos, también, en muchas ocasiones, los prestadores de los servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y los beneficios. Heywood nos muestra que de aquí se desprende que los beneficios del outsourcing radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa (Heywood, 2002: 81).

Schneider agrega que el outsourcing se ha desarrollado como una respuesta a los altos costos que supone mantener una infraestructura material y humana que, por no estar directamente relacionada con las actividades distintivas de las empresas, resulta innecesaria, (Schneider, 2004: 92). Este exceso de infraestructura llega a provocar altas pérdidas financieras y, en cambio, ofrece poca efectividad operacional, así como tiende a la rigidez en las respuestas frente al mercado.

Frente a ello, tal como los empresarios y los expertos en outsourcing coinciden en señalar, las empresas que externalizan determinadas competencias suelen obtener dos beneficios: en primer lugar, eficacia, pues las funciones realizadas por empresas externas suelen practicarse con mejores resultados, ya que dichas empresas suelen ser expertas en el campo para el que se las contrata; en segundo lugar, mayor rentabilidad, pues los costos de externalizar un proceso son inferiores a los que supone que la empresa misma lleve a cabo ese proceso.

La proposición de valor del outsourcing radica en dos conceptos clave: conocimiento y masa crítica (Mata, 1997: 103).

Estos dos conceptos combinados son los que logran que un proceso tercerizado sea más económico que hacerlo dentro de la empresa.

Por estas sencillas razones, muchas empresas han pasado de recurrir al outsourcing para pequeñas tareas sin demasiada importancia a utilizarlo incluso para competencias tan importantes como aquellas de las que depende el éxito de sus negocios (Schneider, 2004: 97).

El tener en la empresa el servicio de manera permanente representa un costo muy alto; el outsourcing, en cambio, otorga un alto grado de efectividad en áreas en las que la empresa no desea distraerse o en las que le resultaría muy costoso involucrarse. Asimismo, le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para asegurar sus ventajas competitivas.

En general, lo que se busca es el mejor servicio al mejor precio mediante la utilización de todas las innovaciones y los avances tecnológicos al alcance. Y dentro de ese contexto, como dice Yabar el outsourcing es una de las herramientas de gestión de eficacia más comprobada para llegar a la organización empresarial del siglo XXI con estructuras más reducidas y concentradas solo en aquellas habilidades que contribuyan a desarrollar claras ventajas competitivas (Yabar, 1996: 113).

Esta manera de concebir la gestión ha llevado a que la relación entre quien ofrece un servicio y quien lo adquiere también cambie. Antes, la relación se manejaba a través de un simple contrato cliente-proveedor. Actualmente, se ha convertido en una alianza estratégica entre dos empresas que persiguen un fin común. ¿Cuál es este fin común? Evidentemente, la eficacia, tanto de la empresa cliente como de la empresa proveedora en el primer caso se da el nivel del servicio o producto que la empresa ofrece al mercado; en el segundo caso, a nivel del servicio o producto que esta última ofrece. De hecho, la empresa proveedora ofrece un producto diseñado específicamente para ese fin, es decir, para los requerimientos específicos de la empresa cliente (Idíb: 113).

El outsourcing permite a las organizaciones mantenerse flexibles, reducir sus costos de operación y ser más eficientes. Por ese motivo, las empresas que ofrecen servicios de outsourcing están siendo más requeridas por las organizaciones que han decidido centrarse en su objetivo de negocio. Y es que, a lo largo de su historia, el outsourcing ha demostrado que mientras más especializada sea una empresa, es decir, mientras más claramente tenga definida su estrategia, lo más probable es que la ayuda experta que necesita solo pueda encontrarse fuera antes que dentro de ella, y por lo tanto, es

practicando el outsourcing que se podrá poner en práctica esa estrategia con la debida eficacia operativa.

Por todo ello, el outsourcing no debe considerarse como un método para ahorrar costos fijos, sino, más bien, como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas: líderes mundiales en todos los campos se concentran en sus mejores capacidades y contratan todo lo demás. Ellos hacen del outsourcing su herramienta de liderazgo.

Michael Dell, dice Schneider llevó a la cima a su empresa, Dell Computer, especializándose en aquellas capacidades en que sus rivales eran más vulnerables: marketing y servicios. No posee plantas, alquila dos talleres para ensamblar computadores e invierte su dinero en entrenamiento de gerentes de venta y técnicos del servicio. Como contraparte, estos gastos modestos generan grandes ganancias. Dell vende directamente, por catálogo, computadoras compatibles y, con ello, compite con IBM, Compaq, Hewlett Packard, entre otras. Al eliminar al intermediario, que incrementa en un 13 por ciento el precio minorista, tiene precios más bajos. Invierte en activos fijos solo 55 millones de dólares y recibe 35 dólares en ventas por cada dólar en activos, cuando para Compaq la cifra es de apenas 3 dólares (Schneider, 2004: 99).

Schneider agrega que Du Pont cedió la propiedad y el mantenimiento de sus fotocopiadoras a Lanier, la compañía que le proveía la mayoría de las máquinas y que, a su vez, las compraba a fabricantes japoneses, como Toshiba. Du Pont paga a Lanier una “cantidad” por cada copia y ahorra 70 millones de dólares por año.

Más adelante dice el mismo autor que Nike y Reebok también prosperan al concentrarse en sus aptitudes más destacadas: diseño y marketing de calzado deportivo. Nike tiene una pequeña fábrica que produce algunas partes de las zapatillas. Reebok ni siquiera tiene eso. Ambos encargan casi toda su producción a fabricantes asiáticos. Tanto Nike como Reebok han logrado un retorno sobre activos más del 16 por ciento y han superado de lejos a cualquiera de sus competidores (loc. cit.).

Otro caso considerado por Schneider como ejemplo exitoso de la utilización del outsourcing es el del Continental Bank de Chicago, en los Estados Unidos.

Este fue uno de los primeros grandes bancos norteamericanos que accedió a “privatizar” su área más sagrada: el procesamiento de datos. Hoy ahorra 10 millones de dólares al año entregando todo su centro de cómputo a un proveedor externo especializado (Schneider, 2004: 100).

Además, se aseguró, mediante un contrato, de que dicha empresa le ofreciera siempre tecnología de punta. Asimismo, más de 400 empleados de su área de información han pasado a ser empleados de su proveedor externo y aprenden a tratar a sus antiguos colegas del banco como sus clientes (Ibíd: 100).

1.4.1 ¿Por qué implementar el outsourcing?

Aunque la respuesta a esta pregunta es muy precisa, es muy difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing. Por esta razón, las nuevas organizaciones adoptan el outsourcing más fácilmente que las tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio, sus procesos para que sean lo más eficientes posibles. Esta posibilidad les permite determinar qué niveles de eficiencia debería tener cada una de sus actividades distintivas. Y cómo seleccionar a las empresas adecuadamente para implementar procesos de outsourcing. Dichas empresas empiezan sus operaciones con un nivel de eficiencia operativa superior a la de sus competidores que aún no redefinen sus organizaciones. Pero ¿cuáles son las principales razones que deberían llevar a las empresas tradicionales a reestructurar sus operaciones y utilizar outsourcing? Podemos plantear las siguientes:

1.4.1.1 Reduce y controla los costos operativos:

Una de las herramientas básicas para el logro de la eficiencia operativa es el análisis de costos. Desde este punto de vista, la práctica del outsourcing resulta evidentemente beneficiosa. En primer lugar, como nos dice Mata, los estudios suelen demostrar que los costos operativos de una organización resultan ser, por lo general, extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos (Mata, 1997: 105).

En segundo lugar, en términos de gestión, resulta mucho más sencillo y económico identificar los costos de transacción con un proveedor externo, explícito en la negociación que se lleva a cabo con él, que identificar los costos de transacción internos, mucho de los cuales, frecuentemente, no se llegan a identificar plenamente. Esto último ocasiona distorsiones en los resultados de los análisis de costos de la organización e impide, a su vez, enfrentar adecuadamente la ineficiencia (Ibid: 107).

Cualquier proceso productivo implica la realización de un sinnúmero de operaciones. Por este motivo, es frecuente que los ejecutivos de algunas organizaciones inviertan mucho tiempo y energía en determinar los costos internos de las operaciones de su negocio.

Por ejemplo, si la organización está produciendo internamente un servicio o artículo con un horizonte de largo plazo, debe revisar su decisión tomando en consideración sus costos de investigación y desarrollo, de capacitación del personal e inversión en infraestructura.

Además, los ejecutivos frecuentemente revisan sus costos históricos, así como también las pérdidas por retrasos en innovación y algunas faltas de respuesta de su grupo interno. También hay que incluir en la lista los costos de supervisión y administración constante que los propios ejecutivos realizan internamente sobre todas las actividades.

Finalmente, los resultados de este análisis se deben comparar con los costos del mejor proveedor externo; si el balance no es favorable, se corre el riesgo de perder el margen de competitividad que beneficia a la empresa.

Si se compara este arduo proceso de análisis y manejo de costos con la contratación de un proveedor externo, experto en las actividades para las que se le contrata, las ventajas del outsourcing resultan evidentes. No es solo probable que los costos resulten menores con la externalización que los que se hubiesen obtenido al desarrollar las actividades internamente; hay que recordar lo que menciona Mata que una de las grandes ganancias que brinda el outsourcing atañe a la disminución en el tiempo que los ejecutivos gastan en administrar las labores periféricas, tiempo que, gracias a la subcontratación, pueden comenzar a dedicar a su actividad principal. (Mata, 1997: 109).

Por todo ello, un completo análisis de costos, llevado a cabo de manera eficiente y efectiva, suele conducir a la aplicación del outsourcing como herramienta estratégica para la administración.

1.4.1.2 Permite el acceso a habilidades desarrolladas:

Si, luego del análisis adecuado, se opta por practicar el outsourcing, se abren las puertas para que la organización pueda contratar a un proveedor de servicios cuya especialización en el nicho correspondiente de la cadena de valor permitirá a la organización obtener la mejor aplicación de la tecnología y niveles de servicios y tarifas realmente competitivas.

Así como la implementación del outsourcing permite simplificar la estructura de costos y, al mismo tiempo, reducirlos, también hace posible el acceso a habilidades desarrolladas. Este hecho se produce porque, al contratar un proveedor especializado en determinado proceso, este nos brinda la garantía de que la operación externalizada a través de él tendrá los mejores estándares de calidad.

De este modo, la organización no invierte tiempo ni dinero en buscar calidad en operaciones que carecen de un carácter distintivo para el servicio o producto que ofrece.

Además, la posibilidad de recurrir a los servicios de un proveedor especializado redundará en una mejor aplicación de la tecnología existente y en niveles de tarifas y servicios realmente competitivos. Dos son las razones que explican estas ventajas: la empresa proveedora es especialista en su rama y compite con otras del mismo ámbito en términos de calidad de servicio y tarifa. Así, la organización que la contrata puede usar su conocimiento y, al mismo tiempo, ahorrar los costos que supondría adquirir, ella misma dicho conocimiento.

1.4.1.3 Provee estabilidad en la gestión:

Un comportamiento común es contratar personal para realizar aquellas actividades que, sin ser distintivas, forman parte del proceso productivo de determinada organización. Esta forma de gestión supone constantes pérdidas para las empresas, ya que, cuando un empleado sale de la organización, se lleva consigo los recursos dedicados a su capacitación. Esta pérdida podría evitarse de manera sencilla y eficiente mediante un contrato bien elaborado para la realización de una subcontratación.

Además del beneficio señalado, la implementación de un outsourcing permite un mayor control de gestión, en medida en que le da, a esta última, estabilidad. En otras palabras, la contratación de un proveedor para determinada actividad ofrece un mayor control sobre el desempeño de la actividad externalizada y una mejor garantía respecto de su nivel de calidad.

1.4.1.4 Libera recursos internos para otros propósitos:

Del Peso indica que el outsourcing permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la empresa o institución, y eso da lugar a una mayor flexibilidad en los costos y a mayores posibilidades de agregar valor en las actividades propias del negocio (Del Peso, 2003: 38). Además Aparicio menciona que libera a la empresa de la carga de mantener departamentos que no son parte del eje central del negocio, y eso se puede traducir en una mejor posición financiera para otros propósitos (Aparicio, 2002: 22).

1.4.1.5 Comparte riesgo:

Dado que el proveedor del servicio internaliza cabalmente las necesidades y compromisos del cliente, se convierte en su socio estratégico. Este hecho implica que ambos trabajan juntos en beneficio mutuo, y ello permite, a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo.

Además, eso es lo más importante, el riesgo del negocio se comparte, pero, también se reduce, dado que se contrata a un especialista para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista.

1.4.1.6 Proporciona garantía de servicio:

Durante la formación de un adecuado outsourcing, se especifican las expectativas de calidad del servicio en el llamado acuerdo del nivel de servicio. Por eso Del Peso dice que este acuerdo identifica quién es el responsable por la comprobación de la calidad y qué debe de ser medido y evaluado en el control de la misma. Se trata de una garantía de calidad que probablemente no existía en la organización antes de aplicar el outsourcing. Esto se traduce como la eficacia es mejor sustancialmente (Del Peso, 2003: 40).

Al definir el alcance del outsourcing de un proceso determinado, se puede llegar a establecer una relación mediante la cual el proveedor garantizará el resultado a cambio de un porcentaje del monto del contrato. Así, los gerentes responsables de las áreas entregadas en outsourcing se convierten en administradores de un contrato con la tranquilidad de que, además de contar con un proveedor de prestigio adecuadamente seleccionado, cuentan con instrumentos legales (contratos) y financieros (carta fianza) para exigir un servicio garantizado.

1.4.1.7 Mejora el enfoque estratégico de la organización:

Dado que existen funciones que consumen demasiado tiempo para su efectiva administración al interior de la organización o se encuentran fuera del control de la misma, la aplicación del outsourcing en áreas que no forman parte de los objetivos centrales del negocio permite a la organización dedicar todo su potencial al corazón del negocio y especializarse en aquellas áreas en las que sus habilidades distintivas le permitirán alcanzar ventajas comparativas frente a la competencia.

Según Schneider llevar a cabo un outsourcing requiere un profundo examen de los procesos internos de la organización con la finalidad de implementar los cambios necesarios que conduzcan a un significativo avance en el desarrollo de la gestión (Schneider, 2004: 97).

1.5 Del enfoque operativo del outsourcing estratégico

Al llevar a cabo un proceso de outsourcing, una empresa combina y pone en práctica las dos nociones esenciales del éxito empresarial: “la estrategia y la eficiencia operativa” (Schneider, 2004: 100). Se trata de dos procesos administrativos distintos pero complementarios y que, combinados apropiadamente, permiten a los administradores potenciar las habilidades y recursos de sus organizaciones más allá de los niveles disponibles para ellas bajo un régimen administrativo habitual. Estos dos procesos nos los señala Schneider a continuación:

- La concentración de los recursos de la organización en un conjunto de habilidades distintivas (core competences) a partir de las cuales alcanzar prominencia y crear valor agregado para sus clientes.

- La aplicación del outsourcing, de acuerdo con la estrategia establecida en el proceso anterior, en todas aquellas actividades de la organización que no resulten distintivas, es decir, todas aquellas actividades que para la estrategia de la organización resultan innecesarias o para las cuales no se tiene habilidades especiales. Entre estas se incluyen, ciertamente, muchas de las actividades que la organización ha considerado tradicionalmente como importantes para su actividad.

1.5.1 ¿Qué son actividades distintivas?

El concepto de actividades distintivas es central para el proceso de outsourcing. Por ello, nos dicen Rothery y Robertson que resulta indispensable y de la mayor importancia que los ejecutivos ponderen cuidadosamente cuáles de las actividades de su organización son realmente aquellas que le permiten a esta crear un valor único y qué actividades de las administradas por ellos podrían ser llevadas a cabo más eficientemente por un operador externo especializado (Rothery, et ál. 1997: 35). Poder reconocer las actividades distintivas, es el primer paso, y uno de los fundamentales, para llevar a cabo un proceso de outsourcing.

Para distinguirlas es necesario tomar en cuenta que las actividades distintivas pueden tener una o varias de las siguientes características:

Esta precisión es de vital importancia y parece simple, pero supone un radical cambio en la concepción que los ejecutivos tienen de aquello en que radica el valor de la actividad de su organización. Para Rothery y Robertson deben comenzar a mirar más allá de lo que ésta produce para tratar de ver las habilidades intelectuales y los sistemas de gestión que realmente les permiten gozar de una ventaja competitiva sostenible en el mercado (Rothery, et ál. 1997: 38).

Los productos, incluso aquellos que tienen una protección legal, pueden ser fácilmente desmantelados, duplicados o reemplazados por sustitutos. Este estado de cosas supone que una empresa solo puede ser competitiva en la medida en que posea un conocimiento que otorgue a sus productos una ventaja competitiva respecto a los de la competencia. Esta ventaja puede traducirse bien en tarifas más económicas o bien en mejor calidad.

En este sentido, el conocimiento del que se habla es el conjunto de habilidades involucradas en la realización y la generación de las funciones y los productos, que define el carácter diferencial de la organización en relación con otras. Rothery y Robertson dicen que este conocimiento es el que permite a las organizaciones desarrollar una función de un mundo consistentemente mejor que sus competidores y, además, mejorarla continuamente a medida que el mercado, la tecnología y la competitividad se desarrollan (Ibíd: 40).

Se caracterizan por ser flexibles, estar enfocadas a largo plazo y ser capaces de adaptarse a nuevas condiciones. Tratan de centrar su actividad en aquellas áreas específicas en las que actualmente destacan. Por eso, el reto real es desarrollar, conscientemente, habilidades en áreas que el consumidor continuará valorando en el tiempo.

En otras palabras, nos dicen Rothery y Robertson que las actividades distintivas deben caracterizarse por una naturaleza retrospectiva, la misma que debe consistir en una alta capacidad de adaptación (Rothery, et ál. 1997: 45).

Este objetivo supone que las actividades distintivas tengan estrecha relación con las necesidades del cliente; y es que los problemas comienzan a aparecer cuando algunos administradores eligen concentrarse muy estrechamente con un producto o muy inflexiblemente en formatos y técnicas de trabajo que no necesariamente guardan relación con las necesidades de los clientes.

La flexibilidad de las habilidades y la conciencia de la necesidad de constantes reconsideraciones en las tendencias asumidas por la empresa, son signos del éxito de sus habilidades estratégicas.

1.5.1.1 Son limitadas en número:

La dispersión del trabajo en actividades conlleva, necesariamente, la disminución en calidad del trabajo. Como en el popular refrán, “quién mucho abarca, poco aprieta”. Y es que cada conjunto de tareas requiere una intensa dedicación administrativa que no resiste la dispersión. En este sentido, Rothery y Robertson se refieren a que si lo que el cliente compra con un determinado producto es, por ejemplo, la satisfacción de cierta necesidad de estatus por la imagen que el producto tiene en la

sociedad, la empresa que lo produce tendrá que concentrarse en la vigencia de dicha imagen como actividad distintiva. Este hecho podría implicar, inclusive, que la empresa no fabricara directamente el producto (Rothery, et ál. 1997: 47).

1.5.1.2 Se trata de fuentes únicas de manejo en la cadena de valor:

Según Aparicio Vaquero, el planeamiento estratégico está dedicado a identificar oportunidades de posicionamiento, como las imperfecciones del mercado o las brechas en el conocimiento acerca de un rubro determinado. Este conocimiento permite que la organización pueda convertirse en la única calificada para aprovechar las debilidades del mercado y la competencia; en ese proceso, la inversión en recursos intelectuales suele resultar altamente recompensada (Aparicio, 2002: 28)

1.5.1.3 Son áreas de dominio exclusivo de la organización:

Las empresas logran sus objetivos mejor que sus competidores solo si son capaces de desarrollar aquellas actividades que son consideradas muy importantes por sus clientes de la manera más efectiva en el mercado. El verdadero valor de una estrategia adecuada consiste en su capacidad para permitir a la organización desarrollar sus actividades en un área seleccionada mejor que cualquiera de sus competidores (Rothery, et ál.1997: 49).

Hoy en día los proveedores de outsourcing, por su especialización en habilidades específicas y en tecnología, se concentran en sostener solamente un elemento de la cadena de valor en la que trabajan y dedican sus esfuerzos a convertirse en la organización que realiza la actividad correspondiente a ese elemento de la cadena de la manera más hábil posible; ello les otorga considerables ventajas sobre cualquier organización que disperse sus esfuerzos en la realización de la totalidad de las actividades que involucra la cadena de valor.

1.5.1.4 Están relacionadas con aquellos elementos que resultan importantes para los consumidores en el largo plazo:

Al menos una de las actividades distintivas de la organización debe estar relacionada directamente con la comprensión de los intereses del cliente y con la mejor manera de ofrecer el servicio que éste espera recibir.

Mediante el análisis del funcionamiento de las cadenas de valor de los clientes, una organización puede estar en condiciones de identificar en qué ámbito debe especializarse para proveer una actividad al menor costo posible o con mayor eficiencia para el cliente, nos indican los autores Rothery y Robertson. (Ibíd: 50). Estos análisis han creado toda una nueva industria, que ha tomado todos los riesgos y funciones que han desagregado a toda la industria.

1.5.1.5 Forman parte constitutiva de los sistemas de organización:

Para que las habilidades sean sostenibles, estas no pueden depender de uno o dos ejecutivos talentosos de la organización, pues una salida de cualquiera de ellos podría mermar el éxito de una empresa. Muy al contrario mencionan Rothery y Robertson, las habilidades deben depender de la organización misma, para lo cual, esta debe constituir una reputación corporativa o una cultura propias que sobrevivan a las “estrellas”, especialmente cuando la estrategia depende fuertemente de la creatividad, la dedicación personal y la iniciativa de profesionales de alto nivel (Rothery, et ál. 1997: 50). Las habilidades distintivas deben ser interiorizadas por los sistemas de la organización. La estructura organizativa y los sistemas administrativos deben haber sido ampliamente definidos.

Una vez distinguidas y seleccionadas esas habilidades como los ejes rectores de la estrategia de la organización, ésta debe asegurarse de mantener un predominio absoluto de sus actividades distintivas.

1.6 Outsourcing estratégico:

El outsourcing establece costos de transacciones únicas de investigación, contractuales y de control que algunas veces pueden exceder al costo que tienen las actividades bajo la gestión interna de la empresa. Para evitar estos riesgos, nos dicen Rothery y Robertson los administradores deben resolver tres preguntas clave acerca de cualquier actividad que se esté considerando entregar en outsourcing:

- ¿Cuál es la probabilidad de obtener una ventaja competitiva en esta actividad, considerando los costos de transacción?
- Si una actividad fuese dada en outsourcing, ¿cuál es la vulnerabilidad a la que se vería sujeta por las fallas del mercado en el rubro al que pertenece?

- ¿Qué puede hacer la organización para disminuir su vulnerabilidad por medio de compromisos estructurados con los proveedores de servicios, y adicionalmente, para obtener los controles apropiados pero proporcionando la flexibilidad necesaria en la relación cliente-proveedor?

Cómo Rothery y Robertson señalan cuando el potencial margen competitivo y la vulnerabilidad estratégica son altos, la organización necesita un nivel elevado de control sobre el outsourcing que va a realizar. Usualmente, este hecho lleva a la organización a desarrollar sus habilidades estratégicas internamente o a través de contratos o compromisos de propiedad compartida de largo plazo (explícitos o implícitos) (Rothery, et ál. 1997: 52).

Así pues, un control cercano de la calidad del producto, el diseño, los aspectos tecnológicos y el equipamiento, a través de contratos e, incluso, de soporte financiero, es esencial para el éxito.

En cada punto, la pregunta no es solo si comprar o producir sino también cómo se implementará un balance entre la independencia y los incentivos para el proveedor de servicios, por un lado, y el control y la seguridad para el cliente por otro. Muchas empresas se beneficiarán por extender el uso de outsourcing dentro de su organización. Al principio señalan Hernández y Recuenco, es usual que el outsourcing sea aplicado solamente en algunas actividades críticas dentro de la organización, como es el caso de los pagos, en lugar de aplicarlos a toda la contabilidad.

Pero conforme las empresas e instituciones vayan obteniendo experiencia en este nuevo orden administrativo, pueden incrementar sustancialmente sus beneficios y oportunidades aplicando el outsourcing en áreas más críticas con proveedores de servicios que no son sus competidores y que pueden desarrollar más eficientemente esas labores (Hernández, et ál. 1997: 124).

Algunas veces los procesos a ser entregados en outsourcing son tan complejos que una sola empresa proveedora no reúne todas las técnicas o recursos financieros para poder llevar a cabo el encargo. Por este motivo, también existen alianzas entre empresas de outsourcing, ya sea en modalidad de consorcio o en modalidad de subcontratación.

Bien expresado está por Hernández y Recuenco de cualquier forma, la idea es complementar sus técnicas y su conocimiento fundamental (know-how) para poder asegurar al cliente un mejor resultado (Ibíd: 124).

1.7 PASOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO CON ÉXITO UN PROCESO DE OUTSOURCING:

1.7.1 Planificación:

La metodología para entregar un proceso de outsourcing puede resultar compleja debido a los diversos procesos involucrados en su realización. Esta complejidad hace necesaria una planificación que, partiendo de un análisis y diagnóstico inicial, permita la ejecución adecuada y eficiente del proceso. De hecho, Hernández y Recuenco dicen que desde el momento en que un ejecutivo tiene la audacia de proponer su realización hasta que esta se hace efectiva, son varias las etapas dinámicas que deben ser superadas (Hernández, et ál. 1997: 125).

1.7.1.1 Elaboración del plan de trabajo:

La decisión de entregar un proceso interno en outsourcing debe ser consustancial, es decir que debe formar parte de las características esenciales al planeamiento estratégico integral de la organización, es decir, no debe realizarse si su implementación no se articula de manera consistente con las metas y objetivos estratégicos definidos por la organización. Según Hernández y Recuenco si esta relación no se verifica, se correría el riesgo de no lograr el compromiso inicial necesario para empezar la fase de planificación (loc. cit.). En esta medida, el requisito planteado es primordial para determinar la conveniencia de aliarse estratégicamente con un tercero para mejorar el desempeño de la organización.

Cumplido el requisito anterior y decidida la operación, se debe seleccionar un equipo de trabajo que se encargue de todas las actividades preliminares necesarias para una adecuada planificación de la entrega del proceso en outsourcing.

La función de un plan que describa, con cierto detalle, el alcance del proceso que se quiere someter a esta operación, e incluya, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Tareas a realizar y plazos para las siguientes actividades de la fase de planificación.
- Recursos necesarios para las tareas a realizar.
- Roles y responsabilidades de los involucrados.
- Criterios que se utilizarán para la toma de decisiones.
- Aspectos administrativos del proyecto.

Las tareas señaladas según Hernández y Recuenco, corresponden a la fase inicial de operativización del proceso y tienen un carácter perentorio, es decir, deben realizarse en plazos de tiempo muy corto y con el máximo compromiso de toda la organización (Hernández, et ál. 1997: 126). Este requerimiento hace necesario que la organización asigne los recursos necesarios para el cumplimiento rápido y efectivo de esta fase.

1.7.1.2 Diagnóstico general:

Después de elaborado el plan de trabajo, debe realizarse un diagnóstico integral del proceso que se quiere entregar en outsourcing. Éste resulta de una evaluación cuidadosa de la factibilidad del proyecto, y eso involucra una precisión de sus alcances y límites. La información recopilada durante esta actividad es crucial, en la medida en que servirá para tomar la decisión de seguir adelante o desechar el proyecto.

1.7.1.2.1 Parámetros de preferencia:

El primer paso para esta evaluación es determinar y describir los parámetros de referencia del proceso. Estos se establecen sobre la base de la descripción del proceso/servicio que se quiere entregar en outsourcing (costos, tareas y procedimientos claves) y son esenciales para la toma de decisiones en cada una de las siguientes fases del proceso.

Robert White y Barry James señalan en el libro de Cook, que esta apreciación supone, como requerimiento mínimo, un documento que incluya una descripción de los siguientes aspectos relacionados con el proceso en cuestión (Cook, 2002: 92).

- Personal: se debe incluir información general sobre el personal involucrado internamente en el proceso, número de empleados, denominación y función de los cargos y puestos de trabajo, nivel de capacitación requerido, etc.
- Clientes del proceso/servicio: se debe proporcionar una caracterización de los usuarios o clientes del servicio, sean estos internos o externos. de este modo, se posee información acerca del destinatario de servicio y de los niveles de calidad exigidos por el mismo.
- Activos utilizados: se debe elaborar una lista de los activos utilizados para proporcionar el servicio (patentes, edificios, licencias, alquileres, propiedad intelectual, etc.)
- Materiales y suministros: debido a que el suministro ofrecido por la empresa puede incluir un amplio uso de materiales y suministros que se deben comprar, almacenar, distribuir o desechar, así como grandes stocks de materiales que transferir, hay que proporcionar una descripción general de los mismos, así como de sus volúmenes y valores aproximados.
- Costos: dado que resulta de suma utilidad para la comprensión general del servicio requerido calcular los costos del mismo, se debe ofrecer este cálculo. Esta línea de base de costos servirá, más adelante, para describir en detalle los costos esperados en las especificaciones del nivel de servicio.
- Volúmenes: se deben proporcionar estadísticas sobre volúmenes relacionados con el proceso (por ejemplo, estadísticas acerca del número de clientes por día o de llamadas por hora ayudan a hacer explícita la escala del servicio y las presiones sobre las que se trabaja). De este modo, los eventuales proveedores externos del proceso podrán relacionar los recursos utilizados actualmente con las estadísticas de volúmenes y decidir si hay posibilidad de mejorar el rendimiento y la creación de valor.

- Aspectos de calidad: se debe lograr establecer las normas de calidad de servicio, así como sus niveles. Una descripción de las mismas, además de ser un buen indicador de que la organización no está operando con desconocimiento en la realización del proceso/servicio, aumentará la comprensión que tiene del alcance del proceso.
- Especificaciones Técnicas: cuando el servicio que se entregará en outsourcing es de naturaleza técnica es esencial incorporar la información necesaria para asegurar que se entienden las implicaciones técnicas de los requisitos del servicio.
- Proveedores internos: como las funciones del servicio se verán, a menudo, respaldadas por otras funciones internas, debe indicarse ese apoyo y describirse la naturaleza de cualquier interacción, así como las responsabilidades de las áreas internas para con el proveedor del outsourcing.
- Proveedores externos: la mayoría de los procesos interactúa de alguna manera con servicios de terceros. Si un tercero juega un papel central, su adecuación debe quedar claramente articulada para evitar problemas o dificultades posteriores.

1.7.1.2.2 Parámetros requeridos:

El siguiente paso es especificar los parámetros requeridos del proceso, como dice Cook, describir lo que la organización considera un servicio óptimo (Cook, 2002: 92). Para ello deben utilizar los mismos conceptos incluidos en la descripción de los parámetros de referencia, eliminando aquellos que se consideran superfluos para la realización del proceso. Esto último debería ser sencillo, en la medida en que los parámetros de referencia hayan sido claramente definidos.

El objetivo de esta operación es contar con la información necesaria para realizar una evaluación de la factibilidad del proyecto. Con un análisis de las diferencias entre los parámetros de referencia y los requeridos, así como los distintos impactos que ambos niveles tienen en otras partes de la organización, el comité ejecutivo debería decidir si entrega o no el proceso en outsourcing. Tomada esta decisión señala Cook, la organización se enfrenta a dos posibilidades.

Si se optara por mantener la realización del proceso internamente, el siguiente paso sería la reestructuración del mismo para alcanzar los objetivos requeridos (Cook, 2002: 93).

Si se decide por la entrega del proceso en outsourcing, se debería empezar por convertir los parámetros requeridos en una especificación clara y detallada de los niveles de servicios deseados. En otras palabras, los requerimientos deben ser absolutamente precisos y claros para el proveedor.

1.8 Planificación:

La tercera etapa, se realiza según Cook cuando se decide llevar a cabo el proyecto, se concentra en todos aquellos aspectos relacionados con la especificación del nivel de servicio y la licitación para seleccionar al proveedor de outsourcing ideal (Cook, 2002: 95). Así, se deben definir con detalle los requisitos mínimos para que empresas de outsourcing puedan participar y establecer los criterios para la licitación. Los requisitos, a su vez determinarán la lista de empresas que serán invitadas a participar del concurso (en el caso de que se trate de una entidad pública será un concurso o licitación pública) por otro lado también, se definen las medidas de desempeño o niveles de servicio. Esto lo señala Cook, diciendo que la información le servirá a la empresa para monitorear las actividades de la compañía que le brinda el servicio de outsourcing (Ibíd: 98). Finalmente, es importante incorporar al equipo del proyecto un ejecutivo de comprar o contratos, uno del departamento legal y otro de recursos humanos para asesorar en dichas áreas al equipo conformado inicialmente.

Como resultado de esta etapa, se debe tener el plan para la realización del concurso, así como un primer borrador de los niveles de servicio deseados. Estos niveles de servicio, dice Cook, tendrán que ser negociados con el proveedor de servicios que se seleccione y, por ende, será necesario contar con una estrategia de negociación para dicho fin (Cook, 2002: 96).

1.9 La contratación:

Elaborada la planificación y el diagnóstico inicial, la empresa ya debería estar en posesión de los criterios de referencia necesarios para dar inicio sin dificultad a la siguiente etapa del proceso de implementación del outsourcing: la contratación.

Esta etapa supone fases según Cook: El proceso de selección del proveedor, la negociación del contrato y, finalmente su diseño (Cook, 2002: 98).

La contratación debe, en buena cuenta, responder a todos los alcances expuesto, su objetivo es profundizar en cada fase señalada y hacer hincapié en las cuestiones claves que supone un proveedor externo (loc. cit.).

1.10 Selección del proveedor:

1.10.1 Descripción del servicio:

Cook agrega que un elemento básico para la selección de un proveedor lo constituyen las especificaciones del nivel de servicio. Estas se establecen a partir del análisis de las necesidades de la organización y sobre la base de la información generada en el diagnóstico integral, efectuado durante la etapa de planificación. (Cook, 2002: 99).

La descripción del servicio debe ser desarrollada sobre la base de las consideraciones estratégicas y los objetivos fundamentales detrás de la decisión de entregarlo en outsourcing. Esta metodología resulta fundamental no solo para que los potenciales proveedores de outsourcing puedan entender el alcance de lo que se les solicitará si resultan contratados, sino para que los resultados finales se ajusten a dichos objetivos y consideraciones.

Más allá de la etapa de consultas necesarias dentro de un proceso de licitación, si la descripción del servicio carece de requisitos claros y concretos que cubran con precisión todos los aspectos relacionados con el mismo, los posibles concursantes en la licitación podrían convertirse en conflictos futuros con el cliente según Cook. Por esta razón, se deben planificar cuidadosamente todos los aspectos de la licitación (Ibíd: 100).

1.10.2 El proceso de selección:

Encontrar el correcto proveedor de servicios resulta clave para realizar un outsourcing exitoso. Si una empresa o institución no es diligente durante el proceso de selección, es probable que después tenga que enfrentar sorpresas desagradables (loc. cit.).

Si elige, por ejemplo, un proveedor que no estará en condiciones de entregar los servicios ofrecidos, su negocio no podrá mantenerse por mucho tiempo o terminará destinando esfuerzos para establecer controles adecuados en lugar de asegurarse de la calidad del servicio desde un principio. Ahí radica la importancia de identificar al socio/proveedor correcto.

La selección del proveedor, señala Cook, es un proceso con múltiples etapas y debe iniciarse antes de que la organización evalúe las propuestas. El primer paso de este proceso es investigar cuáles son los potenciales proveedores; de este modo, la organización puede contar con un buen conocimiento del mercado (Cook, 2002: 100).

En esta etapa, la empresa o entidad que busca al proveedor, se familiariza con las alternativas de soluciones de negocio innovadoras para lograr mejoras internas y comprueba las capacidades del proveedor y cómo estas pasarán a ser parte integral del trabajo conjunto.

1.10.3 Negociación del contrato:

Según Cook, los temas más importantes en la negociación del contrato son los siguientes:

- Duración del contrato
- Precios y variaciones
- Manejo de cambios
- Incentivos
- Sanciones o penalidades
- Término del contrato

Las características más relevantes relativas al contrato de outsourcing son las siguientes:

- Su elaboración es compleja, pues debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no solo en cuanto al nivel de servicio actual si no también respecto al nivel de servicio posible.

- Suele tener una duración de varios años.
- La definición de resolución, no es otra cosa que la finalización, el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de cancelación del servicio.
- Junto con los conceptos financieros y a lo largo de todo el proceso de transferencia personal.
- El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.
- Debe ser flexible para que la administración pueda cambiar los requisitos del servicio; y el proveedor, los medios con los que lo ofrece. Mientras que un contrato de outsourcing dice Cook se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución (Cook, 2002: 101).

Errores comunes durante la negociación de un contrato:

- Asumir lo peor.
- Asumir lo mejor.
- Anclarse.
- Volar a ciegas.
- Apreciación irracional del compromiso.
- Exceso de confianza.
- Ignorar el poder de la negociación.

El proceso de negociación si se realiza de la manera adecuada agrega Cook puede brindar satisfacción mutua y una relación de colaboración en ambas partes (Cook, 2002: 102). Siempre es importante mostrar preocupación por la dignidad de la otra parte. Ver el problema desde su punto de vista, practicar la empatía y dejar saber a la otra parte que sus expectativas son factores importantes y de gran utilidad para una negociación que apunte a la mutua satisfacción.

1.11 Diseñando el mejor contrato de outsourcing:

Cuando la decisión de utilizar el outsourcing se ha tomado y ya se ha seleccionado al contratista, ambas partes, comprador y proveedor, están ansiosos por empezar la relación de negocios. Señala Cook podría suceder que después de un par de años, lleguen a desear haber planeado mejor la relación.

Este descontento es comúnmente causado por los cambios de giro en los negocios, las variaciones de las condiciones económicas, los cambios regulatorios y la introducción de nuevas tecnologías (Cook, 2002: 103).

Cuando se tienen muchas variables es difícil saber qué planificar, así como determinar el horizonte temporal para el contrato de outsourcing. Sin embargo, Cook dice que existen varios elementos básicos en un contrato de outsourcing que permiten la flexibilidad y el crecimiento de la relación (Cook, 2002: 103).

El contrato de outsourcing se debe definir básicamente por los siguientes aspectos:

- Vigencia del contrato
- Las condiciones del traspaso del personal
- Condiciones de cesión de los activos
- Condiciones de la gestión de los procesos entregados en outsourcing
- Condiciones de la recuperación de la gestión de los procesos entregados en outsourcing
- La propiedad intelectual
- Condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista
- Manejo de cambios
- Obligaciones de resultados y obligaciones de medios
- Objeto

- Carencia de subordinación
- Retribución
- Plazo
- Obligaciones de las partes

Entre otras estipulaciones se puede mencionar:

- Cláusula de supervisión
- Cláusula de responsabilidades
- Cláusula de confidencialidad
- Cláusula de penalidades
- Cláusula de garantías
- Cláusula sobre modificaciones y cambios
- Cláusula sobre soluciones controversiales

Heywood agrega que los contratos de outsourcing típicamente tienen una duración entre 3 y 10 años. Aun si el contrato no estableciera duración, los costos de ingresar o salir de una relación de outsourcing son tan altos para ambas partes que estas prefieren establecer acuerdos a largo plazo (Heywood, 2002: 100).

Para Cook, muchos aspectos tales como objetivos del negocio, tecnología y condiciones económicas, pueden cambiar a lo largo del contrato de outsourcing (Cook, 2002: 103). Los lineamientos que están meticulosamente incluidos en el contrato son un conjunto de suposiciones que podrían perder, en su totalidad, relevancia. En este sentido, el contrato debe permitir cambios en el nivel de servicio a través del incremento disminución del alcance del proyecto y el replanteamiento de todos los elementos de la relación en un período regular que puede ser anual. Incorporar ese tipo de flexibilidad en el contrato es difícil, pero no imposible.

Según Heywood, ambas partes simplemente necesitan negociar incentivos y penalidades apropiadas. Así, por ejemplo, una empresa puede incorporarle o sustraerle labores al proveedor del outsourcing sobre la base de su rendimiento (Heywood, 2002: 100). Si los resultados del negocio son escritos claramente en un contrato y la empresa mide y rastrea el rendimiento periódicamente se pueden asignar incentivos o penalidades apropiados oportunamente. Por otro lado, un acuerdo exitoso de outsourcing requerirá un manejo continuo del contrato y de la relación.

Un equipo de personas con el conocimiento y la capacidad necesarios deberá asegurarse de que los proveedores suministren los servicios según los estándares establecidos. Se debe efectuar una continua supervisión y seguimiento de los niveles de servicio, especialmente cuando el proveedor está atravesando una etapa de cambios tecnológicos significativos o cuando está captando nuevos clientes para los mismos servicios.

El equipo debe también coordinar la relación usuario-proveedor, así como tratar las disputas entre ambos. Los miembros del equipo deben poseer un conocimiento claro de los requerimientos del usuario, de los términos y condiciones del contrato, y del ambiente del proveedor.

La gerencia debe considerar los recursos y proveedores de tecnología de la información de la empresa para evaluar el sentido tecnológico y comercial del acuerdo. Este requerimiento les ayudará a decidir si el trato sigue siendo competitivo o, por el contrario, si deben cambiar su curso. Mucho antes de que expire un contrato, la gerencia debe revisar las opciones viables y hacer los arreglos necesarios para asegurar la continuidad de los servicios. Asimismo, se debe tomar en cuenta que se ha hecho un gran esfuerzo con una importante inversión, por lo que es conveniente, para las partes, atesorar la relación, cuidarla y hacerla durar lo más posible. (Heywood, 2002: 102).

1.12 Implementación:

En esta etapa, señala Schneider es el proveedor del outsourcing el que tiene la mayor experiencia. Por esta razón, es recomendable que proporcione al cliente borradores de planes de implementación como parte de su oferta (Schneider, 2004:100).

Aunque esto permitirá fortalecer el espíritu de colaboración que se busca en la alianza estratégica, el cliente no debe eximirse de desarrollar su propio plan de implementación. En otras palabras, según Heywood, si bien es cierto que la experiencia del proveedor lo hace el agente privilegiado de la implementación, no hay que olvidar que el servicio que este brinda debe ser enmarcado dentro del planeamiento estratégico de la empresa contratante. Sobre ese punto debe hacerse hincapié en el plan diseñado por esta última (Heywood, 2002: 103). Dicho plan debe determinar, entre otras cuestiones, el período que se establece para la transferencia definitiva de la actividad.

Para su desarrollo, este plan puede usar como referencia los borradores propuestos por el proveedor o cualquier plan de otros acuerdos de outsourcing. Además, debe recurrir a las percepciones de su equipo de trabajo y a los criterios de referencia establecidos en el planeamiento inicial desarrollado con anterioridad.

1.12.1 Implementación previa al contrato:

Las actividades de implementación previas al contrato nos dice Heywood, son aquellas que se llevan a cabo antes de que los documentos contractuales hayan sido dados por finalizados entre las partes (Heywood, 2002: 100). Una actividad importante, previa a la firma del contrato, es la planificación de la implementación. Una buena y temprana planificación facilita la puesta en marcha del contrato, pero, además, prevé las dificultades potenciales, aun cuando provengan de terceros.

Un buen plan de implementación debe realizarse de manera completa y ser acordado entre ambas partes antes de la firma del contrato.

Señala Schneider que el contenido de dicho plan debe estar en función de la actividad que será entregada en outsourcing y tener el enfoque experto del proveedor del servicio, así como una real consistencia con el planeamiento estratégico de la empresa (Schneider, 2004: 104). De este modo, permitirá ejecutar el proceso con éxito y de forma transparente, reduciendo al mínimo las posibilidades de confrontación.

Además cabe anotar aquí que, dado que la empresa proveedora puede ser una fuente importante de reestructuración empresarial para la empresa contratante, los posibles cambios organizacionales que implique la implementación del proceso deben quedar detallados con claridad y precisión en este plan.

Por otro lado, Heywood no dice que iniciadas las actividades previas a la firma del contrato, se debe ser consciente de que, por definición, el acuerdo no está firmado y que las negociaciones continuarán pudiendo no haber alcanzado su máximo grado de dificultad y sensibilidad. (Heywood, 2002: 105). Es allí donde los líderes de ambas partes del proyecto mostrarán sus habilidades poniendo especial cuidado en impedir que alguna de estas actividades socave su posición negociadora.

Los temas pendientes al final del proceso de negociación, en la mayoría de los casos, son los más difíciles y es, en ese sentido, que se debe poner mucho cuidado en mantener la posición negociadora lo más fuerte posible sin llegar a la intransigencia.

Vale la pena mencionar dice Heywood, que en el caso de un concurso organizado por una institución pública, no hay posibilidades de negociación del contrato. Por ello, es necesario que las bases del concurso, que deben estar incluidas en el contrato, sean claras y precisas.

La institución pública debe asesorarse con consultores externos, especialistas en estos temas y que no participen en la licitación. También es importante dejar en el contrato cierta flexibilidad para poder acomodar algunos parámetros no previstos sin que cambie la esencia del concurso (Ibid: 107).

En muchos acuerdos de outsourcing se necesita consultar con terceros en el caso de que estos se vean afectados por la solución contractual planificada. Será tarea del equipo de trabajo del cliente revisar los contratos y licencias con terceros, identificar las cláusulas relevantes y formular un enfoque apropiado. En este sentido, agrega Heywood el cliente debe establecer con antelación si algún tercero reaccionará de forma negativa al acuerdo planificado o a determinados aspectos de la implementación; ya que algunas empresas, independientes del acuerdo, pueden objetar al proveedor del servicio de outsourcing (Heywood, 2002: 108). Otras empresas tal vez no pongan objeciones al plan, pero es posible que reaccionen con poca rapidez a los requerimientos. De todos modos, los contratos con terceros en el campo de la información tecnológica contienen, cada vez con más frecuencia, cláusulas específicas relacionadas con el outsourcing.

Resulta útil en esta fase, que nos proporciona Schneider ya que tanto el cliente como el proveedor presenten los nombres de los equipos de implementación y sus directivos responsables (Schneider, 2004: 112). También es recomendable establecerlas bases sobre las cuales el equipo de implementación informará de los avances, así como definir la regularidad de las reuniones previstas entre las empresas para analizar los progresos logrados.

En esta transición, se hace necesario asegurar que el proveedor haya captado completamente todos los elementos críticos del proyecto. Para ello, es imprescindible definir lo siguiente:

- La asignación de un líder del proyecto o un consultor: la selección del líder del proyecto es el paso más importante en esta etapa. Éste será escogido por la gerencia de la empresa o institución interesada en llevar a cabo el proceso de outsourcing. No se pueden encontrar reglas estrictas para la selección de esta persona; evidentemente, se escogerá al mejor disponible, es decir, a aquel que cuente con la experiencia y comprensión de la habilidad específica que será transferida.
- Confección de aportes: en esta fase, la asistencia del proveedor del outsourcing se convierte en algo valioso debido a su experiencia en los procesos que desarrolla y a su participación en otros proyectos del mismo tipo.

El proveedor puede sugerir cómo diseñar los reportes y qué contenido pueden tenerlos mismos, así como exponer sus razones para la inclusión de determinadas variables en los mismos. Por otro lado, los reportes también deben dar cuenta de cómo la organización se está adaptando a la implementación del proceso.

- Diseño, desarrollo e implementación del nuevo sistema o procedimientos de trabajo: es en esta fase cuando se inicia realmente el proceso de implementación de la solución. Las normas o reglas del cliente, identificadas como parte de la definición de los requerimientos del proyecto, deben ser detalladas y definidas, pues incluye el análisis, el diseño y las especificaciones correspondientes. Se establecen, en este momento, los escenarios de prueba y los lineamientos para los ensayos de la actividad transferida.

- Personal: el impacto que tendrá la entrega de un proceso interno en outsourcing debe ser tratado con especial cuidado. Por ello, es importante tener en consideración las preocupaciones que surgirán en el personal respecto a su futuro profesional y personal. Las preguntas serán frecuentes y variadas.

1.12.2 Implementación posterior al contrato:

Luego de que las partes hayan definido todos los aspectos que abarca el contrato de outsourcing, deben orientar sus esfuerzos a la realización del mismo. Esta es la etapa más difícil del proyecto, pues es aquí donde ambas partes deben hacer que el proyecto funcione. El contrato debe implementarse y la habilidad con la que se lleve a cabo esta tarea y su puesta en marcha serán determinantes para el éxito y la duración del contrato. Es también en esta fase en la que la alianza estratégica empieza a trabajar de manera conjunta y donde se darán los pasos iniciales para la transición que convierte un proceso interno en externo (Heywood, 2002: 111).

La gestión de la implementación posterior a la firma del contrato es una actividad central para el comienzo de la ejecución del acuerdo contractual entre la organización y la empresa proveedora del servicio de outsourcing. Este momento es particularmente importante porque es cuando las reacciones iniciales de los equipos de trabajo marcarán el tono de la relación subsiguiente entre el proveedor y el cliente.

En esta fase, añade Schneider los líderes del proyecto de ambas partes deberán ser cuidadosos, ya que deben tomarse decisiones que afectarán el acuerdo durante toda su vigencia. En este sentido, las partes deben estar seguras de que la fase de implementación no sea utilizada como un medio para mejorar sus posiciones comerciales en detrimento de la otra parte (Heywood, 2002: 115).

Además de lo anterior, el líder del proyecto del cliente debe estar seguro de comprender las implicancias a largo plazo de cada una de las pretensiones del proveedor y no debe dejar pasar ninguna que no sea clara o no sea considerada razonable (Ibid:117).

El tiempo que pase entra la firma del contrato y el inicio del mismo se verá afectado por muchos factores. Incluyendo los siguientes:

- Conveniencia operativa

- Oportuno cálculo de tiempo para los cambios
- Temas de personal y su necesidad de realizar consultas
- Renovación de acuerdos de terceros.

1.12.3 Implementación posterior al inicio:

La implementación posterior al inicio se refiere a las actividades que se realizan después del inicio operativo del contrato. Una vez que un acuerdo ha comenzado a operar, el peso del plan de implementación pasa al proveedor y gran parte de la labor del cliente en el proceso será realizada en respuesta al trabajo del proveedor. Por esta razón, es esencial que el plan de implementación del proveedor sea visible para las partes y que su validez haya sido formalmente acordada entre ellas.

En esta etapa, el cliente debe recibir los informes regulares sobre los avances y vigilar el efecto sobre la provisión del servicio hasta que la implementación esté completa.

Heywood, considera que se deben establecer 3 elementos significativos para la gestión del proveedor en relación con esta última fase de implementación:

- Una clara separación entre las metas a alcanzar y las actividades en el plan de implementación, ya que las metas a alcanzar y las actividades no deben identificarse.
- Un archivo actualizado de los logros de la implementación.
- Información de los avances formales del proyecto de implementación sobre la base de las actas de las reuniones regulares.

En teoría, todos los programas de implementación se darán por formalmente concluidos con la firma de un informe dirigido a la dirección (Heywood, 2002: 118).

1.13 Control y auditoría:

Cuando se habla de control una función fundamental es determinar cuál es el objeto del mismo menciona Schneider (Schneider, 2004: 117). Durante mucho tiempo, las

empresas han gerenciado recursos y el control se ha ejercido fundamentalmente sobre ellos. Las actuales prácticas de outsourcing han vuelto obsoleta esta concepción, en la medida en que ellas hacen necesario gerenciar resultados. El control y la auditoria trata en sí, según Schneider, en el cambio de perspectiva y desarrolla diversos aspectos que deben considerar las estructuras de control de dos niveles que son: el estratégico y el táctico (Ibíd: 117).

Heywood sugiere aplicar unas poderosas herramientas de control desarrolladas por Robert Kaplan y David P. Norton: *El balanced scorecard y el outsourcing scorecard* (Heywood, 2002: 121). Asimismo desarrolla una cuestión crucial y pocas veces abordada en los manuales de gerencia, la operatividad de los indicadores de rendimiento y funcionalidad. Ambas temáticas son desarrolladas en la perspectiva de lograr un control real de nuestros indicadores.

En otro sentido Schneider señala que se trata de que los indicadores sean verdaderas herramientas de gerencia y no información congelada (Schneider, 2004: 118). Bajo estas consideraciones, las mismas se vuelven piezas fundamentales en el desarrollo de cualquier relación de negocios.

Con el control y la auditoria se intenta determinar la naturaleza de la relación que debe existir entre el proceso de outsourcing y los distintos mecanismos de control que deben establecerse en la misma.

La esencia de la proposición valor del outsourcing es que la organización concentre sus esfuerzos de gerencia en los resultados en vez de dedicarse a la tradicional gerencia de los recursos (Schneider, 2004: 120).

Debido a este hecho, el outsourcing demanda un enfoque más moderno, que asegure que los resultados deseados estén definidos en términos claros y medibles, unos que reflejen apropiadamente los verdaderos requerimientos de la organización (Schneider, 2004: 121). Ellos deben ser reportados regularmente para, si fuera necesario, hacer los ajustes correspondientes a tiempo.

Sin una estructura de control adecuada es imposible administrar cualquier organización y mucho menos una alianza estratégica con un proveedor externo (Heywood, 2002: 124). Gracias a una estructura de control, la organización puede

verificar si los propósitos de la alianza se están manteniendo en el tiempo o si ha habido desviaciones que deben ser corregidas para evitar poner en riesgo el éxito del proyecto. Asimismo, habría que decir que no se determina una sino varias estructuras de control en varios niveles (loc. cit.).

El nivel estratégico como su nombre lo sugiere, está relacionado con el análisis realizado para el diseño de un plan estratégico para la organización. Este análisis supone el desarrollo de suposiciones respecto a los distintos factores externos que condicionan la actividad de la organización.

Además de los factores externos, es importante evaluar aquellos factores internos que también contribuyeron con la elaboración de la estrategia de negocio de la organización y cuyas oscilaciones podrían poner en riesgo su propia viabilidad (Schneider, 2004: 124). Para poder monitorear las distintas fuerzas de la industria se sugiere hacerlos a través de las actividades de control a nivel estratégico y se deben monitorear los factores previstos y las presunciones formuladas en dicho análisis (Ibid: 125).

Siendo estos los siguientes:

- Factores que determinaron el poder de negociación de los proveedores.
- Factores que determinaron el poder de negociación de los compradores.
- Factores que determinaron el riesgo de entrada de productos sustitutos.
- Factores que determinaron el riesgo de entrada de nuevos competidores.
- Factores que determinaron el nivel de competitividad de la industria.
- Suposiciones acerca del entorno macroeconómico.
- Suposiciones acerca del entorno político.
- Suposiciones acerca del entorno regulatorio.
- Suposiciones acerca del entorno tecnológico.

1.14 El outsourcing scorecard:

Las mediciones de los resultados aplicando cuadros de mando en la subcontratación (outsourcing scorecard) han probado ser una herramienta efectiva para la toma de decisiones de los gerentes. Según Aparicio, cuando las mediciones están integradas en todo el proceso de gerencia, proveen la información necesaria para identificar y controlar muchos de los aspectos que resultan preocupantes en un proyecto en desarrollo (Aparicio, 2002: 129).

Esta posibilidad facilita la identificación de riesgos, el seguimiento efectivo de problemas específicos, la evaluación del impacto de los riesgos y los problemas en el cumplimiento de los objetivos del proyecto en lo que se refiere a costos, cronogramas, productividad y calidad del producto final; las mediciones también permiten evaluar, de una manera objetiva, las alternativas de solución a las dificultades y facilitan la selección de la más adecuada.

El outsourcing scorecard ofrece al ejecutivo una estructura prediseñada para traducir con facilidad los objetivos y estrategias de la empresa o institución en un conjunto coherente de mediciones y de resultados.

Esta posibilidad le permite vigilar los factores esenciales que impulsan su negocio y medir el desempeño de su proveedor de outsourcing (Aparicio, 2002: 131).

Asimismo, siguiendo el modelo de mediciones que llevan a resultados (balanced scorecard) desarrollado por Kaplan y Norton, junto con los cuadros de mando en la subcontratación (outsourcing scorecard) que nos menciona Heywood, permite crear un equilibrio entre las perspectivas cruciales en la relación del outsourcing (Heywood, 2002: 122).

- Medición del rendimiento de los procesos: que se ocupa de los atributos de tiempo, costo y calidad de los procesos llevados a cabo por el proveedor del outsourcing que tienen mayor impacto sobre la creación de valor para los clientes.

- Medición del rendimiento de los recursos: que se ocupa de la capacidad que tiene la organización del proveedor de outsourcing para mejorar continuamente la eficacia de sus empleados, capacidades tecnológicas y activos físicos e intelectuales.

Conceptualmente la auditoría es la actividad consistente en la emisión de una opinión profesional sobre si el objeto sometido a análisis representa adecuadamente la realidad que pretende reflejar o cumple con las condiciones que han sido acordadas en el nivel de servicio (Aparicio, 2002: 132). Se entiende que una auditoría puede ser llevada a cabo por personal de la organización que aplique para tal efecto, el personal que la realice debe contar con la experiencia requerida en las actividades entregadas en outsourcing, madurez, capacidad de análisis y síntesis e independencia.

En general, el objetivo de la auditoría es evaluar el funcionamiento y el rendimiento de los servicios prestados por el proveedor del outsourcing (loc.cit.). También se pretende verificar que la gestión de dichas actividades se realice de una manera adecuada.

El concepto de alianza estratégica debe estar formado por el cliente, que entrega uno o más procesos en outsourcing; y el auditor, que asegurará que se cumpla con todo lo planificado y ofrecido (Aparicio, 2002: 135). Esta relación debe estar caracterizada por un espíritu constructivo y una mentalidad de largo plazo.

En síntesis el esquema del outsourcing es el de general alianzas valiosas y estratégicas hacia cambios rápidos y sensibles en una sociedad moderna (Ibid: 135).

Se dan a conocer las ventajas y desventajas del mismo al margen de consideraciones ideológicas que, en ningún caso, deberían entrar en conflicto con consideraciones técnicas y objetivas. El concepto de outsourcing se utiliza como una transferencia del control de un proceso interno de una organización a un tercero. Ya sea que el outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande (Aparicio, 2002: 136).

No hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia delgada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia de outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción; para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del outsourcing. En algún caso esta estrategia debe ser examinada por los proveedores del mismo, ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos partes, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

Aparicio agrega que varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas (Aparicio, 2002: 136).

Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y la necesidad máxima de los recursos y reducir el desperdicio. En fin, el conocimiento está disponible. Se puede y debe contratar. Hay empresas especializadas que facilitan su acceso constante.

Así es como se logran niveles insospechados de eficiencia para afrontar el reto actual de sobrevivir en un mundo altamente globalizado y competitivo. Esta evidencia es cierta tanto para la empresa privada como para las instituciones que conforman los gobiernos.

1.15 HIPÓTESIS

“El outsourcing como estrategia empresarial influye positivamente en el objetivo de operaciones, de reducción de costos así como la mejora de calidad en los procesos que realiza una empresa guatemalteca”.

1.16 VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES	ITEM
Reducción de costos	La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> * Reestructuración * Recorte de gastos * Despidos de personal * Disminución de proveedores * Outsourcing 	<p>- ¿Está la empresa estable en cuanto a costos? Si ____ No ____</p> <p>-¿Ha realizado la empresa despidos a causa de reestructuración? Si ____ No ____</p> <p>-¿La empresa en los últimos 3 meses ha disminuido el número de proveedores con quienes trabaja? Si ____ No ____</p>
Mejora de Calidad	Es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término <u>Calidad</u> a lo largo del <u>tiempo</u> .	<ul style="list-style-type: none"> *Calidad total * Eficacia, eficiencia y efectividad *Productos *Servicios *Gestión empresarial 	<p>¿Cumple la empresa con buena calidad en los servicios prestados? Si ____ No ____</p> <p>¿Ha alcanzado la calidad total la empresa? Si ____ No ____</p> <p>- ¿Alcanza la empresa el nivel de las 3 E? Si ____ No ____</p>

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

En esta oportunidad se realizó una investigación bibliográfica, ya que se exploró lo que se ha escrito en la comunidad sobre el tema a tratar. Se generó nuevo conocimiento en el campo de la psicología industrial, esto por medio de información contenida en documentos.

La presente investigación será utilizada como un método con orientación cualitativa, aunque también es cuantitativa, pues se manejarán datos numéricos importantes para comprender dicha investigación.

En esta investigación se quiere dar a conocer las previsiones a corto y a mediano plazo; a su vez que se conozcan las oportunidades y amenazas a las que se enfrentará en un futuro.

Así mismo también se realizó una investigación descriptiva ya que se dió a conocer las principales características del tema a investigar, dando sus ventajas y desventajas y el impacto que provoca en la sociedad guatemalteca, enfocándose principalmente a una empresa del sector.

Esta investigación no se limitó únicamente a la recolección de datos, sino también se enfocó a la predicción e identificación de las relaciones (en este caso del impacto) que se da en el tema seleccionado. El investigador no fue solo un recolector de datos o un mero tabulador, sino que recogió los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, expuso y resumió la información de manera cuidadosa y luego analizó minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

2.1 Selección de la muestra:

El tipo de muestra utilizado es el selectivo intencional, se utilizó este tipo de muestra debido a que se buscó la muestra de forma intencionada con las cuales se va a trabajar.

En este caso fue el personal de alto mando de un laboratorio farmacéutico, lo cual lo que interesó fue conocer el impacto que tendrá el outsourcing a la hora de implementarlo en dicha empresa; viendo así que influye positivamente en el objetivo de operaciones, de reducción de costos así como la mejora de calidad en los procesos que realiza la empresa.

2.2 Técnicas e Instrumentos:

Entre las técnicas e instrumentos que se utilizó en dicha investigación esta tanto la observación directa como la indirecta. Esto porque el investigador tuvo contacto directo con el fenómeno a investigar como así también se valió de libros, revistas, informes, etc., que ya ha realizado otra persona.

Otra técnica utilizada fue la entrevista, esta se realizó a los principales protagonistas de la investigación.

Se utilizó además un análisis documental en donde se hizo material bibliográfico en el cual se dio a conocer la teoría del tema. Dicho análisis documental se realizó con la ayuda de libros, revistas, folletos, artículos, monografías, etc.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Partiendo del primer objetivo de la empresa FISA, se concluyó que el gasto por parte del departamento de promoción era demasiado elevado, para lo que éste realizaba, siendo: promoción de afiches, material promocional, servicio de promoción a clínicas, hospitales y farmacias, material audiovisual para la propaganda. Por lo cual se realizó una reunión con el consejo directivo de la empresa para darle la pronta solución a dicho inconveniente.

Se pensó primero en recortar presupuesto, pero esto implicaría la destitución de personal, así como también eliminar ciertos proveedores. Esto se quedó en una opción hasta el momento en que el inconveniente pasó al departamento de recursos humanos, allí la persona encargada de dicho departamento, dio su propuesta, realizándose otra reunión con el consejo directivo. Se propuso realizar la estrategia de outsourcing para la efectiva solución del caso sin mayores efectos negativos en la empresa, y elevando la calidad de servicio en la empresa y disminuyendo los costos que se necesitaba.

Se dio entonces la iniciación del proceso outsourcing para el departamento de publicidad del laboratorio FISA.

3.1 Planificación:

Se realizó una encuesta que sirvió para identificar otras potenciales áreas para cubrir con la subcontratación, así como hacerle ver a los directivos qué tanto les convenía o no.

Se explicó a todo el consejo directivo detalladamente cómo se llevó a cabo los procesos de outsourcing en la empresa. En primer lugar se aseguró que no debería preocuparse por el futuro laboral de la empresa.

Se procedió a la identificación de aquellas actividades que podrían ser administradas eficientemente por la empresa próxima a encargarse de la publicidad.

Se realizó una presentación con material visual a consejo directivo dando a conocer las ventajas y desventajas que tendrá la empresa con la aplicación del outsourcing.

3.1.1 Ventajas:

- Disminución de costos.
- Mejora de la eficiencia en cuanto a que la empresa se dedicará plenamente a lo que sabe hacer, “zapatero a tu zapato”.
- Mayor versatilidad de la operación.
- Mejor control y gestión de garantías.
- Reducción de tiempo de ocio empleado-empresa.

3.1.2 Desventajas:

- Perder el control directo sobre los empleados y que no siempre estén a disposición de la empresa.
- Pérdida parcial del control sobre la calidad de los servicios prestados.

De acuerdo con el análisis realizado entre ventajas y desventajas, se demostró que existen más ventajas que desventajas para implementar el mismo. Las mejoras económicas y operativas que pueden obtenerse de la implementación de la subcontratación son más interesantes para la compañía que los riesgos de los problemas que su aplicación puede generar.

3.2 Ambiente económico: La empresa tiene sus costos operativos fijos altos en este departamento, ya que maneja 5 empleados en el departamento de publicidad, a los cuales hay que pagarles un salario fijo no importando la demanda de trabajo. Puesto que ellos realizan la publicidad haya o no haya demanda y además se les tiene que dar los viáticos para cuando tengan que ir a los departamentos de Guatemala o tengan que viajar al extranjero.

3.3 Proyección: Con la aplicación de la subcontratación en el departamento de publicidad, se espera una reducción en los costos fijos de al menos un 40%. En relación con los colaboradores que se tendrían que despedir, para poder implementar el outsourcing, se les dijo que no tendrían que preocuparse por su futuro laboral ya que se les iba a colocar en otra empresa que se dedicara plenamente a publicidad, lo cual aceptaron sin mayores problemas.

De acuerdo con la misión y visión de la empresa en todas las decisiones operativas y estratégicas, deberán involucrarse los intereses de la empresa y el beneficio de los empleados. Por lo tanto el impacto de la implementación del outsourcing debe manejarse a fin de minimizar los efectos negativos que puedan generar el cambio de sistema retributivo al trabajador, el cual incluye el despido de 5 empleados y la contratación en otra empresa de los mismos.

El Ministerio de Trabajo rige a través del decreto 14-41 del Código de Trabajo a todas las organizaciones que contratan personal para su servicio. Dicho código establece las garantías mínimas que se deben cumplir en el momento que ya no se necesiten los servicios de una persona (despido); dicha liquidación consta de indemnización, sueldos atrasados (si los hubiera) vacaciones y prestaciones proporcionales al día del despido. FISA como una entidad formal, cumplirá con el pago de la liquidación completa a cada uno de los empleados que dejen de laborar y gozar de un salario de planilla fija. La empresa no posee sindicato, por lo que llegar a un acuerdo entre los trabajadores y la empresa, mostrando los beneficios reales que ellos obtendrán con el cambio no será difícil. Los pagos se efectuarán por medio de cheque a nombre de cada una de las personas firmantes en el contrato.

3.4 Selección:

Aprobada ya por el consejo directivo la implementación de la subcontratación y habiendo desvanecido el departamento de publicidad en FISA, se pasa a la siguiente fase que consiste en la selección de la agencia de outsourcing a la que se contratará para que tome el control absoluto de la publicidad en FISA y que esta empresa se dedique plenamente, al embalaje, producción, venta y distribución de productos farmacéuticos.

Se realizó un programa de selección de postores a fin de conocer la forma de trabajar de cada uno de ellos, conocer las actividades que realizan en materia de servicio, y sus procesos de ejecución.

Se realizó una lista de cotejo, valorada con 100 puntos, para ver quiénes de los postores llenaban los requisitos que la empresa requería para ceder la tercerización.

Los factores que se tomaron en cuenta para la realización de la lista de cotejo son los siguientes:

1. Factores referidos al postor (31 pts.)

1.1 Especialidad y experiencia (20 pts.)

En este apartado se evaluó la experiencia del postor en términos de tiempo laborado en la prestación de servicios publicitarios y se adjuntaron copias de los respectivos contratos. (5)

Tiempo en el mercado	Puntuación
10 años o más	5 puntos
Entre 5 y 9 años	3 puntos
Menor de 5 años	1 punto

En la experiencia del postor en actividades de materia de la presente convocatoria: se evaluó la experiencia del postor en términos de cantidad de contratos y montos contratados por servicios iguales y similares al servicio de materia de la convocatoria.

El contratista debería tener al menos 3 contratos en el ámbito de servicio (15 pts.) haciendo los montos del contrato anualmente.

Tipo de servicio	Monto del contrato	Puntuación
Servicios de publicidad	Mayor a Q.100,000	5 puntos
	Mayor a Q. 50,000 y menor a Q.100,000	3 puntos
	Menor a Q. 100,000	1 punto
Servicios similares	Mayor a Q. 100,000	3 puntos
	Mayor a Q. 50,000 y menor a Q. 100,000	2 puntos

1.2 Capacidad económica de la empresa (6 pts.)

Aquí lo que se evaluó fue la capacidad de la empresa en el personal de la planilla con evidencia al último pago

Más de 100 personas	3 puntos
Menos de 40 personas	0 puntos
Entre 40 y 100 personas se puntuó en forma proporcional	

Capacidad de endeudamiento: se puntuó el monto de línea de crédito de los postores:

Monto de crédito	Puntuación
Más de Q. 100,000	3 puntos
Más de Q. 50,000 y menos que Q. 100,000	2 puntos
Menos de Q. 50,000	1 punto

1.3 Facturación anual por servicios (5 pts.)

Esta es la facturación anual que realizan a sus clientes por dichos servicios.

	Puntuación
Más de Q. 1,000.000	5 puntos
Más de Q. 500,000 menor que Q. 1,000.000	3 puntos
Menos Q. 500,000	1 puntos

2. Factores referidos al personal propuesto (19 pts.)

2.1 cantidad de personal para cubrir el proyecto (7 pts.)

Estructura organizacional permanente: 3 puntos.

Estructura organizacional propuesta para el servicio: 4 puntos.

En ambos casos, se consideraron los siguientes factores:

- Organigrama estructural y funcional
- Manual de organización y funciones
- Mecanismos de evaluación de desempeño
- Desarrollo de perfiles profesionales de sus integrantes
- Plan de capacitación

2.2 calificación del personal en su evaluación de desempeño (12 pts.)

Jefe de proyecto (7 pts.)

Formación profesional

Profesional con maestría	3 puntos
Profesionales con grado universitarios	1 punto

Experiencia

10 años o más	4 puntos
Menos de 10 años	2 puntos

Coordinador operativo (5 pts.)

Formación profesional

Profesionales con grado universitario	2 puntos
Profesionales técnicos	1 punto

Experiencia

5 años	3 puntos
Menos de 5 años	1 punto

3. Factores referidos al objeto del contrato (50 pts.)

3.1 descripción detallada del servicio (25 pts.)

Plan de trabajo (20 puntos.)

Se tomaron en consideración los siguientes factores:

- Sustento de la organización propuesta
- Cronograma de trabajo

- Descripción de las actividades
- Mecanismos de supervisión
- Mecanismos de interrelación

Normas de calidad (5 puntos)

Se tomaron en consideración los siguientes factores:

- Plan de aseguramiento en la calidad del servicios
- Plan de seguridad de la información
- Plan de seguridad del personal

3.2 control del servicio (10 pts.)

Indicadores de gestión: (10 puntos)

Se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Especificación de los indicadores operativos
- Especificación de los operadores estratégicos
- Especificación del proceso publicitario en general

3.3 plan de contingencia (5 pts.)

3.4 propuesta de innovación tecnológica (10 pts.)

Propuesta relacionada con la gestión del servicio	5 puntos
Propuesta relacionada con la optimización de procesos	5 puntos

Luego de la presentación de las propuestas, se inició el proceso de evaluación de acuerdo con la tabla de calificaciones y se procedió a la verificación de los requisitos formales exigidos en las bases tales como:

- Declaración jurada:
 - ❖ Aceptación de las bases, condiciones y procedimientos del proceso de selección.
 - ❖ Veracidad de los documentos e información que se presentan para efectos del proceso.
 - ❖ Compromiso de mantener la oferta durante el proceso de selección.
 - ❖ Compromiso de implementación inmediata.
- Presentación de la ficha de inscripción de la empresa en los registros públicos.
- Relación de los principales contratos sustentados con los contratos respectivos, constancias de servicios y órdenes de servicios.
- Referencias bancarias.
- Currículum sustentado del personal propuesto.
- Compromisos de ejecución del servicio con el personal propuesto.

* En este proceso de selección se vieron los servicios de 4 empresas de publicidad de las cuales Zully, S.A. fue la ganadora absoluta de las oposiciones presentadas.

Quedando realizado el contrato con la empresa elegida, se designó:

Que el líder del proyecto deberá reportar al departamento de recursos humanos todos los hallazgos encontrados en los proyectos realizados a través de la nueva política de outsourcing, para que este departamento a su vez se los detalle a consejo directivo.

La empresa Zully, S.A. será la encargada en su totalidad de realizar la publicidad de Farmacéutica Internacional, S.A. Cuya publicidad consiste en:

- Crear imagen de marca.
- Informar y persuadir al público sobre los productos y servicios que FISA ofrece a la población.
- Material gráfico para clínicas, centros hospitalarios, farmacias y todos aquellos similares.
- Material promocional para lanzamiento de productos (pachones, playeras, lapiceros, tazas, caramelos, afiches, unifoliare, trifoliare, etc.)
- Impulsar el producto en todos los departamentos de Guatemala en donde tenga proyección el laboratorio.
- Realización de propaganda en los medios de comunicación masiva en cada una de las poblaciones en donde se encuentren los servicios y productos de FISA, esto se realizará en el lenguaje materno del lugar así como en castellano.
- Colocación de toldos e impulsación del producto en los congresos médicos a donde el laboratorio sea invitado.
- Publicidad, mantenimiento y actualización de la página web de la empresa.
- Promociones eventuales para los productos que se indique.

Entre todas estas funciones señaladas que tiene que hacer la empresa contratada, el gerente de ventas tendrá que realizar un informe estadístico trimestral en donde dé a conocer si la implementación del outsourcing elevará o no las ventas en la empresa. El éxito en la implementación de este outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, esta se debe incorporar con suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a las condiciones que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes para así, garantizar de alguna manera, el beneficio económico buscado originalmente.

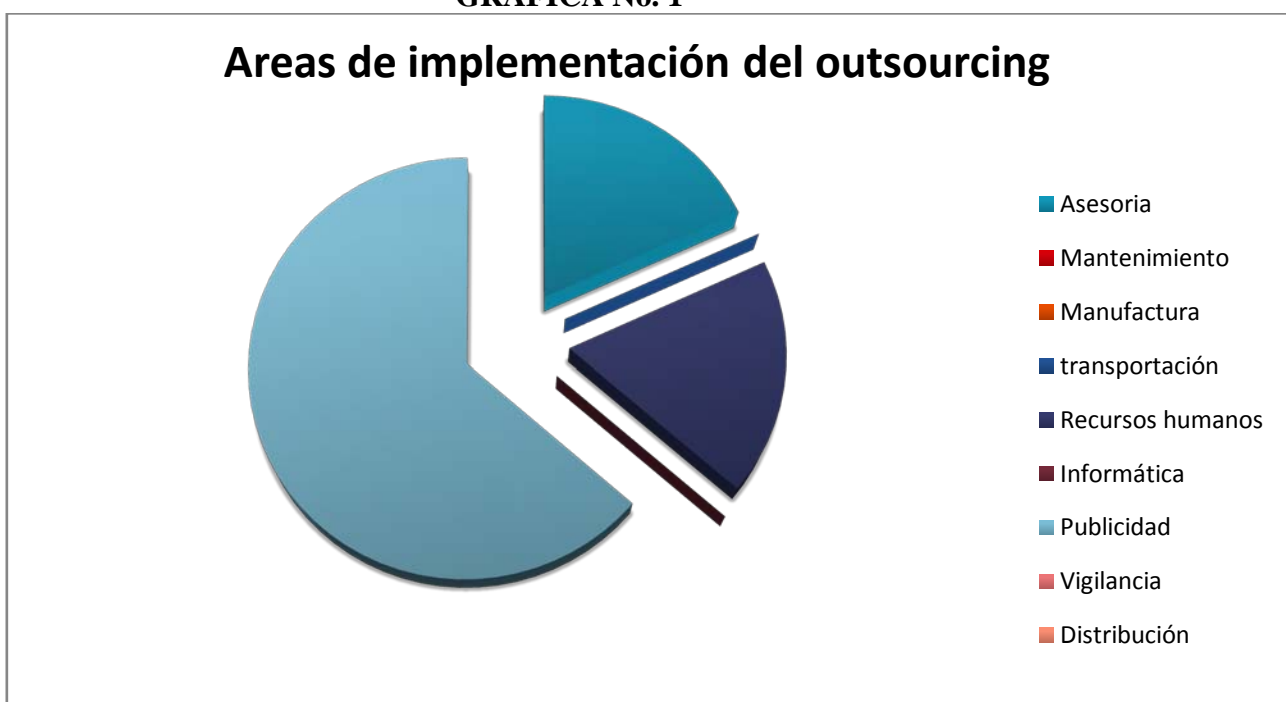
El resultado en costo beneficio es verdaderamente bueno, ya que nos indica que implementando el outsourcing la empresa reducirá sus costos en un 30% y subirá su utilidad en un 40%. El proyecto es factible desde cada análisis en el desarrollo de este trabajo, por lo que se cree puede ser una opción enorme para el desarrollo de la empresa.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CONSEJO DIRECTIVO
Encuesta aplicada a 10 personas

1°. Áreas de implementación del outsourcing

Asesoría	2	20 %
Mantenimiento	0	0 %
Manufactura	0	0 %
Transportación	0	0 %
Recursos Humanos	1	10 %
Informática	0	0 %
Publicidad	7	70 %
Vigilancia	0	0 %
Distribución	0	0 %
Total	10	100 %

GRAFICA No. 1



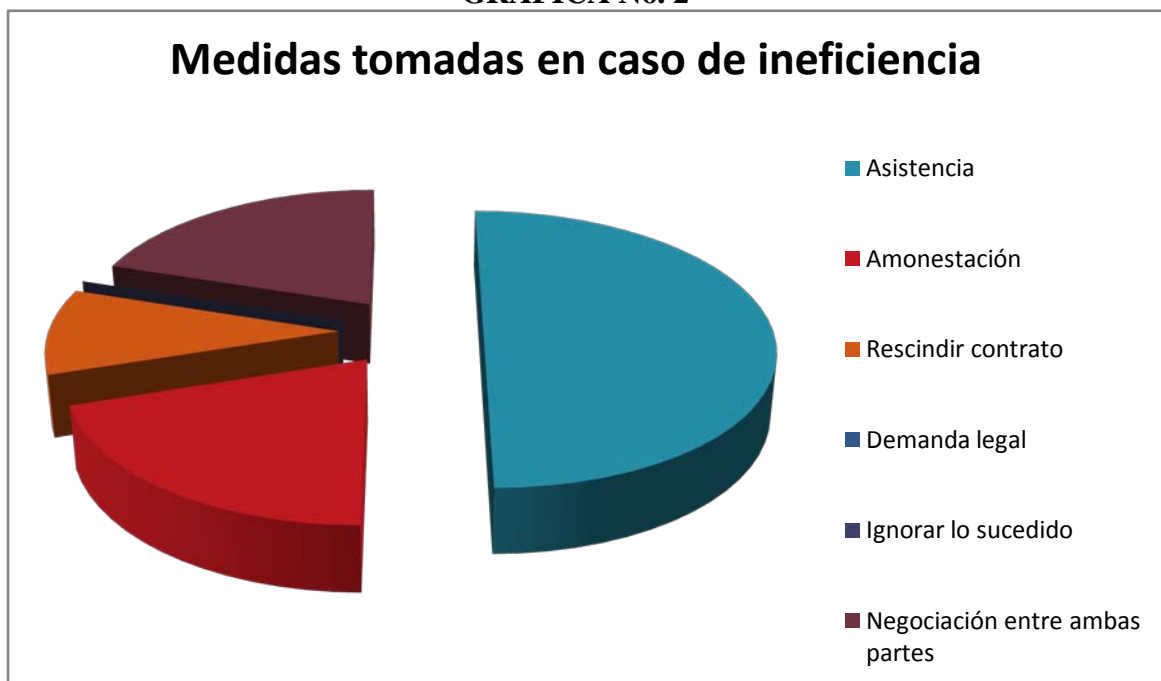
Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

Cómo se muestra en la gráfica la mayoría de personal de consejo directivo, dio su punto a favor para que el área que necesita la implementación del outsourcing que es la del departamento de publicidad, acaparando un 70 % del 100 %. Esto puesto que está identificado que este es el departamento que necesita plenamente terceralizarse para que la empresa se dedique a lo que plenamente sabe hacer, dar a la población fármacos de calidad. La mayoría del personal percibe como un esfuerzo agregado el Departamento de Publicidad. Sin embargo podemos identificar que algunos miembros opinaron que las áreas que tratan con personas sean terceralizadas.

2°. Señale qué medidas tomaría usted en caso de deficiencias por parte de la empresa que prestará el servicio de outsourcing:

Ofrecer asistencia técnica, logística o administrativa	5	50 %
Amonestación	2	20 %
Rescindir el contrato	1	10 %
Demandar legalmente por incumplimiento de contrato	0	0 %
Ignorar lo sucedido	0	0 %
Negociación entre las partes	2	20 %

GRAFICA No. 2



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

Definitivamente en este caso la empresa consensuó que si llegara a existir una deficiencia por parte de la empresa contratada, está en un 50 % de prestar asistencia técnica, logística y administrativa. Un 20 % amonestaría a dicha empresa, mientras que otro 20 % negociaría para resolver la problemática, y solamente un 10 % demandaría a la empresa a contratar.

La mayoría del personal opta por mejorar las deficiencias, reflejando su interés por la estabilidad y el diálogo antes de proceder a acciones que pudieran afectar a los miembros o la empresa en sí.

3°. Indique el nivel de control llevado a cabo sobre la empresa contratada:

Alto	8	80 %
Medio	2	20 %
Bajo	0	0 %
Ocasional	0	0 %
Ninguno	0	0 %

GRAFICA No. 3



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

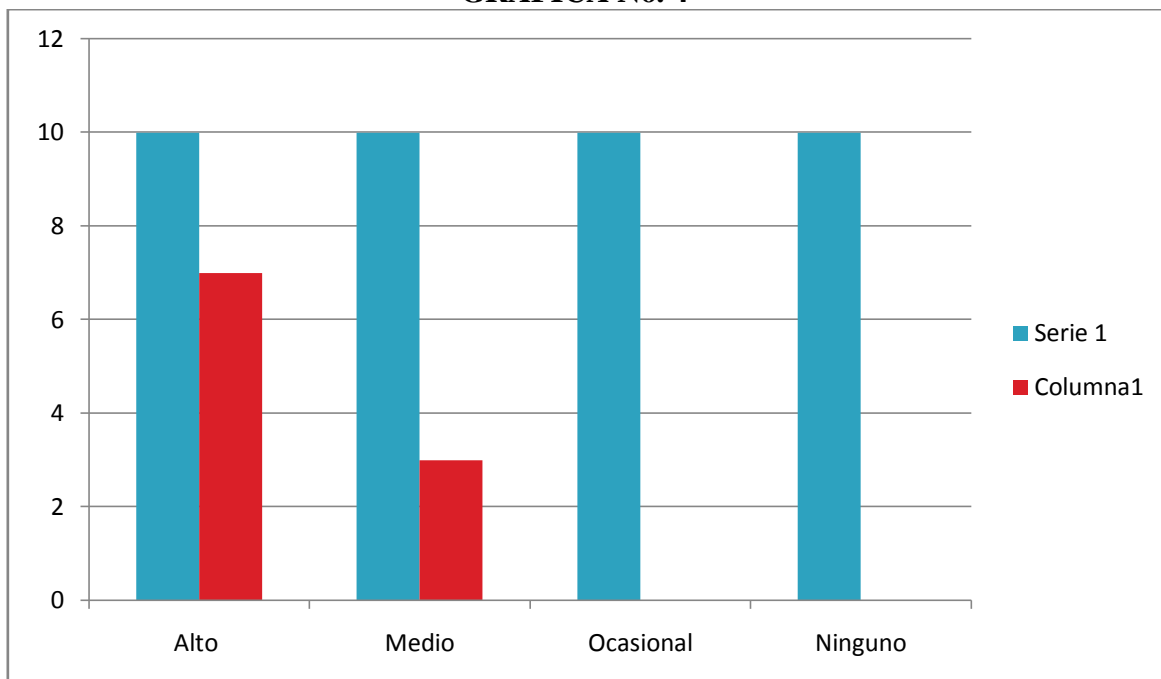
En esta gráfica se puede demostrar que consejo directivo desea en un 80 % tener un control alto sobre la empresa a contratar para realizar el outsourcing, mientras que un 20 % quisieran tener un control medio en dicho proceso y los demás puntos a elegir, no tuvieron votación.

Confiar el manejo de algún elemento de la empresa que puede ser vital para la misma parece ser un punto relevante para la mayoría de personas. Podemos decir entonces que se es suspicaz debido al riesgo de ser afectado por algo externo.

4°. ¿Cuál es el mínimo de experiencia exigido a una empresa subcontratista?

Alto	7	70 %
Medio	3	30 %
Bajo	0	0 %
Ninguno	0	0 %

GRAFICA No. 4



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

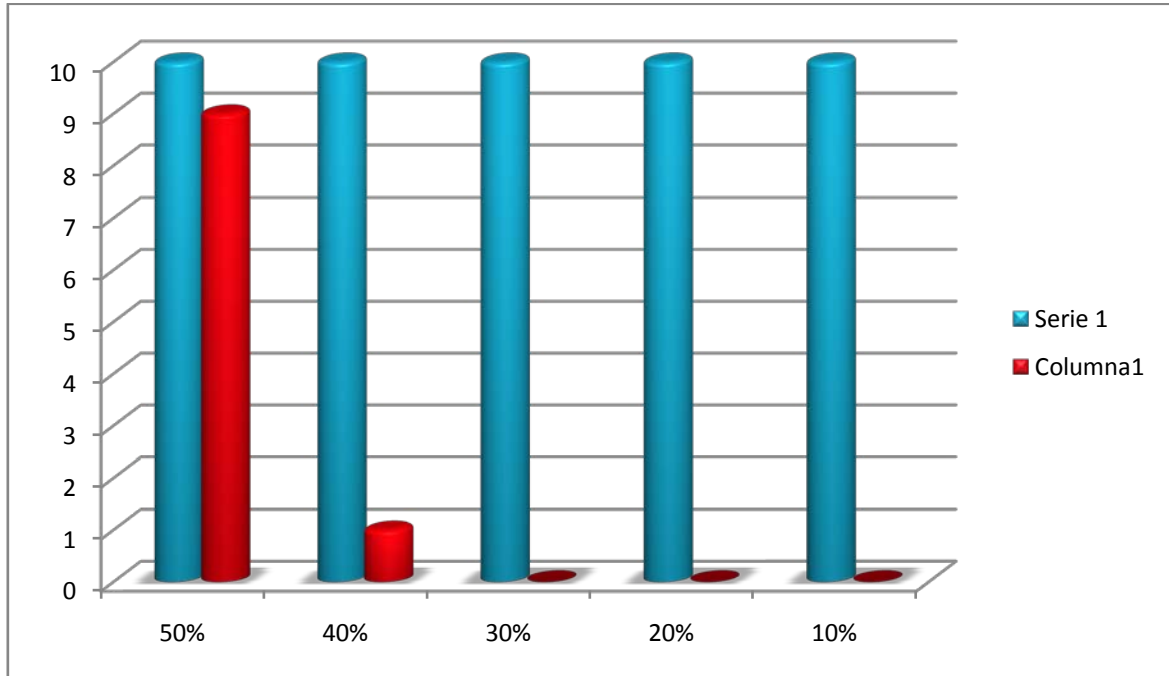
En esta gráfica podemos observar que el 70 % de consejo directivo posea un nivel de experiencia alto, y un 30 % un nivel de experiencia medio. Dominando entonces que sí se requiere un nivel de experiencia alto.

La grafica demuestra que las personas encuestadas desean que los puestos altos los ocupen personas preparadas en la materia, la capacidad de los líderes es un elemento importante para los sujetos y podemos decir que de esto depende su confianza al laborar.

5°. ¿Qué porcentaje de reducción desearía presentara para la empresa la subcontratación?

50 %	9	90 %
40 %	1	10 %
30 %	0	0 %
20 %	0	0 %
10%	0	0 %

GRAFICA No. 5



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

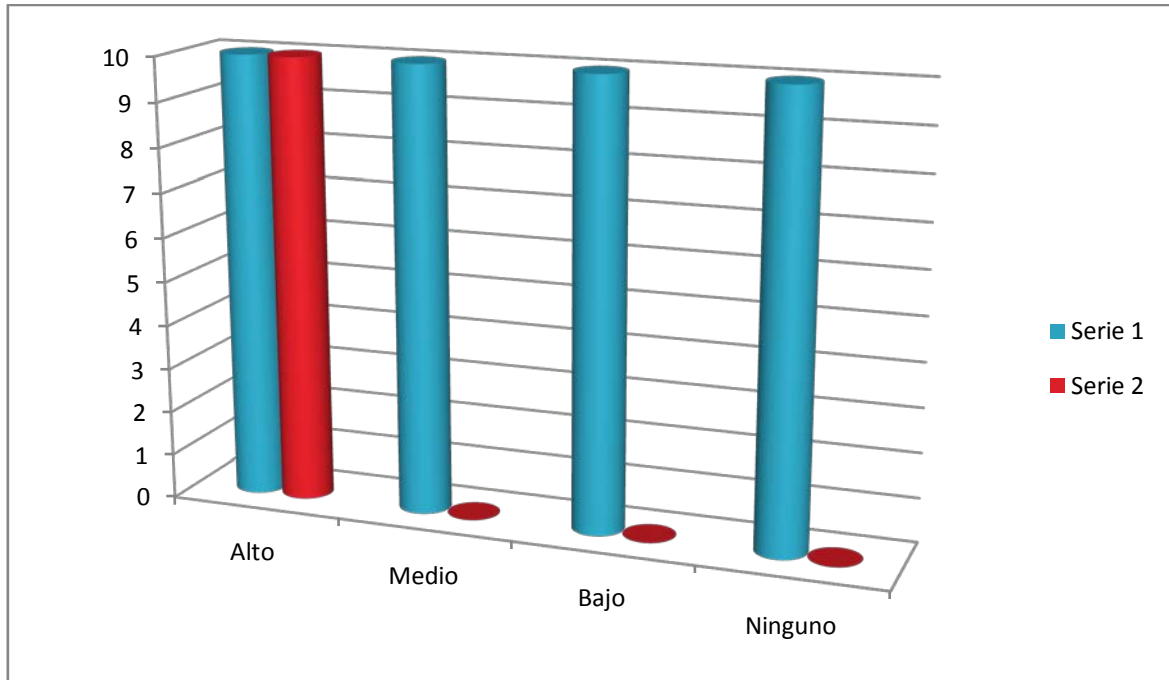
Observamos marcadamente que la mayor parte de la organización busca reducir costos en el área en donde se implementará el outsourcing. 90 % desea reducir costos en un 50 % y un 10 % desean reducir costos en un 40 %. Factor que nos da la pauta a qué sí se desea con el outsourcing reducir costos a la empresa.

Las altas ganancias que se desean individualmente se proyectan en la empresa, debido a esto se desea producir menos y ganar más, los medios son importantes y si de estos pueden obtenerse mejores resultados generará satisfacción entre los integrantes.

6°. Indique el grado de satisfacción del cliente luego de la implementación del outsourcing

Alto	10	100 %
Medio	0	0 %
Bajo	0	0 %
Ninguno	0	0 %

GRAFICA No. 6



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

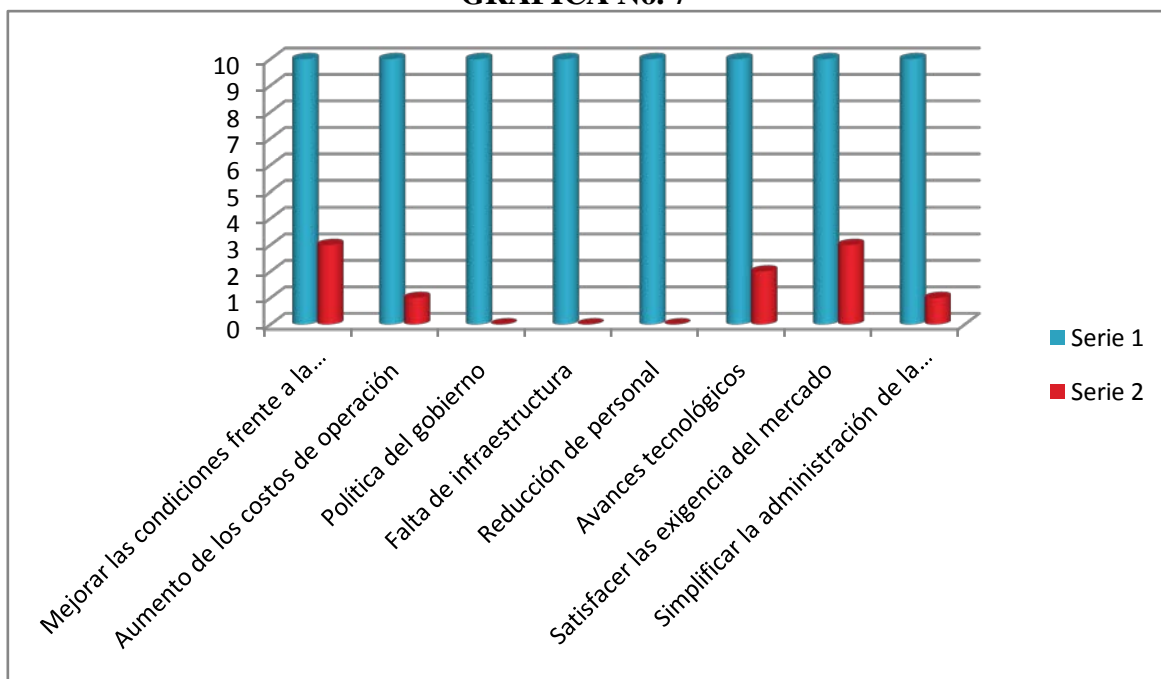
En esta gráfica queda demostrado que la empresa busca el 100 % de satisfacción para con el cliente, luego de la implementación del outsourcing.

Al empatizar con las personas que reciben el producto de la empresa los encuestados perciben que los clientes verán un orden más específico o tercerización productiva y mejorará la imagen de la empresa.

7°. ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

Mejorar las condiciones frente a los competidores	3	30 %
Aumento de los costos de operación	1	10 %
Política económica del gobierno	0	0 %
Falta de infraestructura	0	0 %
Reducción de personal	0	0 %
Avances tecnológicos	2	20 %
Satisfacer las exigencias del mercado	3	30 %
Simplificar la administración de la empresa	1	10 %.

GRAFICA No. 7



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

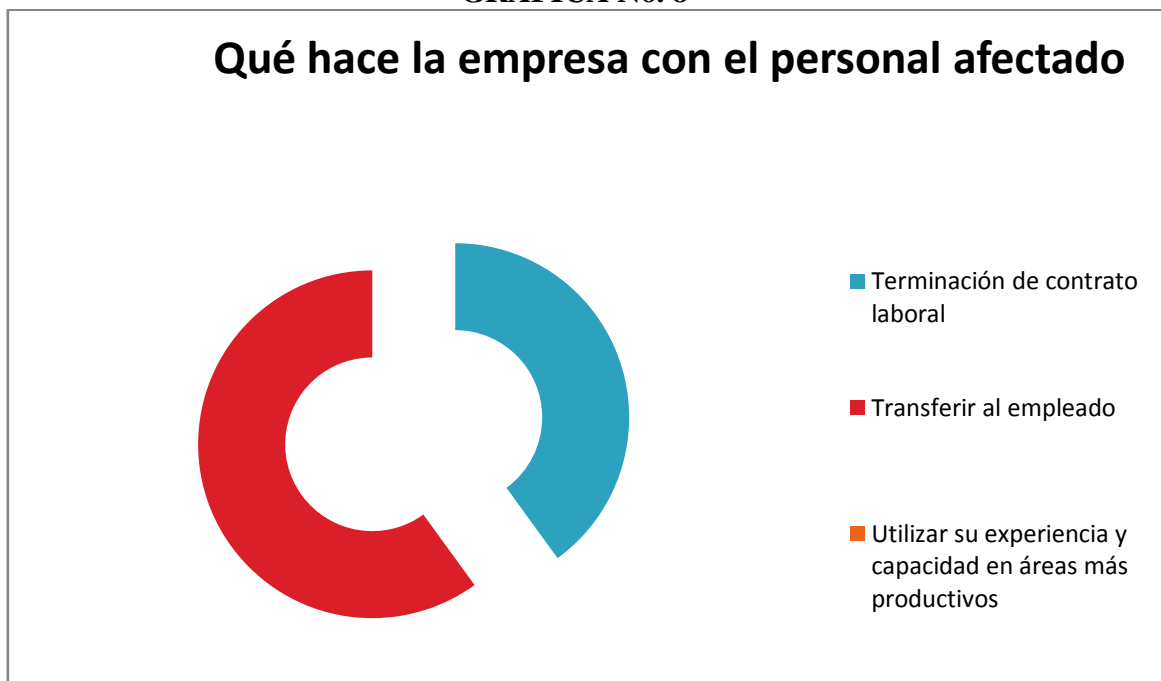
Vemos este histograma y nos dice algo contundente, pero si vemos la relación intrínseca que existe entre sus componentes nos daremos cuenta de las razones reales por las cuales, buscan las personas el outsourcing, en este caso las opciones están regadas, pero las principales son las de mejorar las condiciones frente a la competencia y satisfacer las exigencias del mercado, luego los avances tecnológicos, así como también los costos de operación como simplificar la administración de la empresa.

Existe en los individuos el competir con los demás, al consentir una oportunidad de superar al adversario estos toman sus razones independientes que conllevan al final la esencia del ser mejor.

8°. ¿Qué hace la empresa con el personal afectado por la subcontratación?

Terminación de contrato laboral	4	40 %
Transferir al empleado	6	60 %
Utilizar su experiencia y capacidad en áreas más productivas de la empresa.	0	0 %

GRAFICA No. 8



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

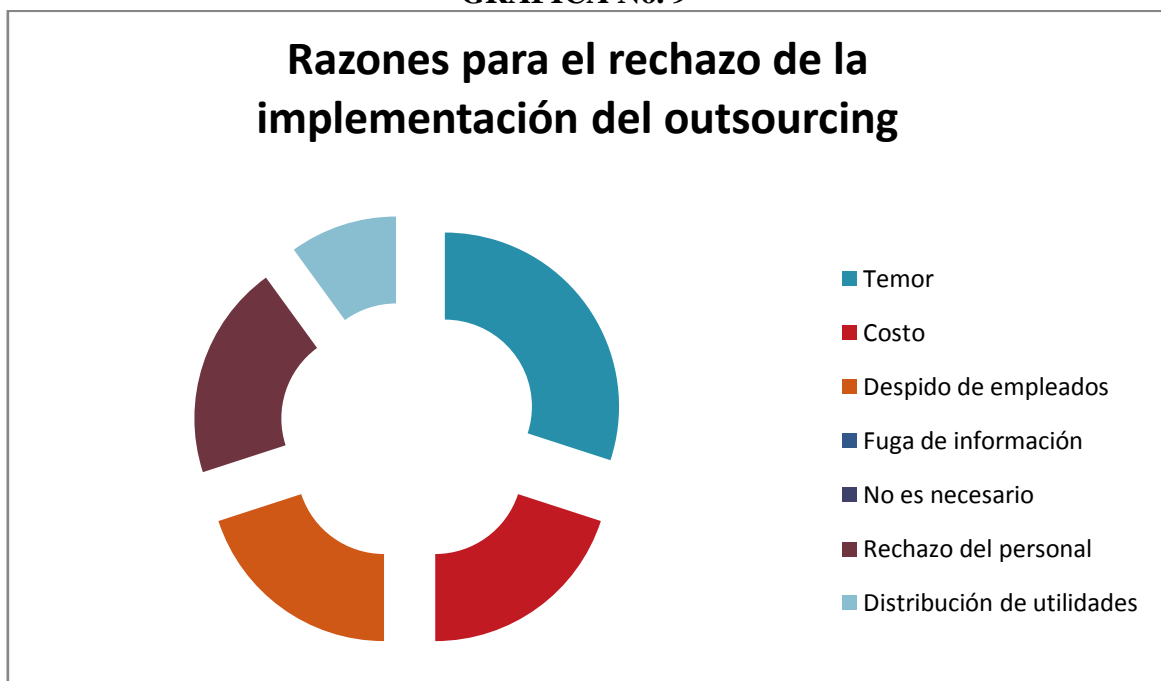
Pues en esta gráfica consejo directivo dio a conocer su pesar en cuanto a qué hacer con el personal que es destituido, y el 60 % acertó en transferir al empleado, mientras que un 40 % dijo dar por terminado el contrato laboral.

Se puede observar por la elección de las opciones que la mayoría de las personas, por una pequeña diferencia, no desean que los afectados por las decisiones de la empresa sean descartados como piezas no necesarias, sin embargo otra parte de los encuestados ven como innecesarios estos elementos.

9°. Indicar las razones del rechazo a la subcontratación en la empresa.

Temor	3	30 %
Costo	2	20 %
Despido de empleados	2	20 %
Fuga de información	0	0 %
No es necesario	0	0 %
Rechazo del personal	2	20 %
Distribución de utilidades	1	10 %

GRAFICA No. 9



Fuente: Encuesta aplicada a Consejo Directivo, Farmacéutica Internacional, S.A.

Se puede observar que la mayoría de las personas que consta de un 30% señalan el temor como factor de inseguridad por la subcontratación, el costo, despido de empelados y rechazo del personal se estabilizan en 20% y un 10% cree que el rechazo será por la distribución de utilidades.

La inseguridad de una nueva situación influye en las personas para tomar las decisiones, las razones varían de acuerdo a la percepción de los sujetos en su ambiente, esto se refleja que los encuestados opten diversamente por las opciones.

Comprobación de hipótesis:

El outsourcing o subcontratación, como estrategia empresarial influye positivamente en el objetivo de operaciones, de reducción de costos así como la mejora de calidad en los procesos que realiza una empresa guatemalteca.

Con esto se establece comprobada la hipótesis ya que se pudo comprobar que:

Liberó recursos para otros propósitos

La implementación de la subcontratación en la empresa permitió redireccionar sus recursos, fundamentalmente personas, desde actividades colaterales hacia actividades de mayor valor añadido. Personas cuyas energías se enfocaban internamente pueden pasar a enfocarse externamente, en otras áreas.

Mejóro el enfoque de la empresa

La subcontratación permitió a la empresa enfocarse en su negocio principal, al delegar funciones de publicidad en un tercero.

Se redujeron los costos operativos

Las compañías incurren en grandes costos de operación cuando no realizan ciertas actividades como debe ser, dichos costos acaban repercutiéndose sobre sus clientes. Con la implementación de la subcontratación en la empresa se pudo notar la gran reducción de costos en el área de publicidad, al entregar la responsabilidad a un tercero.

Liberó recursos financieros

La implementación de la subcontratación en la empresa redujo la necesidad de invertir fondos de capital en funciones no centrales del negocio. Ya que el outsourcing puede mejorar ciertos fondos financieros de la compañía al eliminar la necesidad de mostrar retorno al capital por inversiones de capital en áreas no estratégicas.

Reducción de riesgos

Las inversiones que realiza una empresa están sujetas a grandes riesgos derivados por el constante cambio de los mercados, la competencia, la normativa, las condiciones financieras o la propia tecnología. Mantenerse al día frente a todos estos cambios, especialmente aquellos en los que se produce un salto que precisa de grandes inversiones, es muy arriesgado.

Los proveedores de outsourcing realizan inversiones en pro a las mejoras de la empresa y en nombre de varios de sus clientes. Al compartirse la inversión, el riesgo se divide, reduciéndose significativamente el riesgo asociado a cada una de las compañías que se benefician de dichas inversiones.

Mejorar la gestión de funciones complejas

La subcontratación no implica la cesión de la responsabilidad final sobre los procesos o funciones sujetas al acuerdo de servicio. Al recurrir a un experto especializado se logró alcanzar resultados esperados, se pudo definir con precisión los resultados esperados en cuanto a la gestión y cómo alcanzarlos por medio de la subcontratación, por medio de la externalización de los procesos afectados.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El outsourcing puede mejorar la rapidez de respuesta de la empresa y cantidad de trabajos simultáneos en ejecución, con esto se incrementa la rentabilidad, eficacia y crecimiento de la empresa.
- El outsourcing contribuye con la apertura necesaria de la organización con su entorno.
- Cuando una empresa se apalanca en empresas de outsourcing, no solo lo hace en el nivel operativo de los conocimientos actuales de dicho proveedor sino en los conocimientos futuros que este generará y transferirá a la organización.
- En el proceso de análisis de costo se pudo comprobar que existe una reducción de los costos operativos con un valor representativo, que vuelve interesante la propuesta para su aplicación.
- Definitivamente si se aplica un buen outsourcing en una organización, esta puede llegar a reducir sus costos de manera sorprendente.
- Se realizó el proceso de outsourcing en laboratorio FISA, con el fin de plantear un proyecto funcional y diseñado, especialmente para las características de la empresa.
- Se logró acoplar un esquema que fuera factible para la empresa y representará su implementación con la mayor eficiencia.
- Con esta herramienta administrativa se muestra de una manera sencilla pero acertada, que los cambios de la organización son hechos por medio de evaluación, planificación, selección y ejecución. Lo cual lleva a resultados satisfactorios y no se corre el riesgo de trabajar bajo prueba y error.

4.2 RECOMENDACIONES

- Establecer una debida planificación antes de comenzar cualquier proceso de outsourcing de forma escalonada y pausada, para ir así midiendo el impacto a la vez que ir corrigiendo cualquier desviación que se dé en el camino.
- Difundir el outsourcing a nivel empresarial, para que estas conozcan los beneficios de esta herramienta administrativa.
- Se recomienda mantener un contacto continuo con la empresa a la que se ha contratado el servicio, para ir evaluando continuamente el funcionamiento del área en la que se prestara el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.

BIBLIOGRAFÍA

Aparicio Vaquero, Juan Pablo, 2002: *La Nueva contratación informática: Introducción al outsourcing*, Granada, Editorial Comares. P.p 22 – 28, 129 – 136.

Cook, Mary, 2002: *Externalización de las funciones de Recursos Humanos*, Barcelona, Editorial La Gestión. P.p 88 – 103.

Del Peso Navarro, Emilio, 2003: *Manual de outsourcing informático*. 2da Edición. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. P.p 38 – 42.

Hernández, F. y E. Recuenco; 1997: *Outsourcing en logística*, Madrid. Editorial Español de Logística. P.p. 121 – 126.

Heywood, J. Brian, 2002: *El Dilema del Outsourcing: La búsqueda de la competitividad*, Madrid, Prentice Hall, Financial Times. P.p 81 – 99, p.p. 105 – 122.

Mata, Santiago, 1997: *Outsourcing: El futuro de la empresa*, Madrid, Ediciones Ecopress. P.p 50 – 95, p.p 103 – 107.

Rothery, Bryan; Ian Robertson, 1997: *Outsourcing: La Subcontratación*. 2da. Edición. Editorial Limusa. P.p 35 – 52.

Schneider, 2004: *Outsourcing, La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma. P.p. 24 – 54, P.p. 92 – 124.

Yabar, J.C. 1996: *Visión del outsourcing en el siglo XXI*, Madrid, Editorial Español de Logística. P.p. 113 – 124.

ANEXOS

Encuesta programa de implementación de outsourcing

1°. En qué áreas implementaría el outsourcing?

- a. Asesoría
- b. Mantenimiento
- c. Manufactura
- d. Transporte
- e. Recursos humanos
- f. Publicidad
- g. Vigilancia y seguridad
- h. Distribución

2°. Señale qué medidas tomaría usted en caso de deficiencias por parte de la empresa que prestará el servicio de outsourcing:

- a. Ofrecer asistencia técnica, logística o administrativa
- b. Amonestación
- c. Rescindir el contrato
- d. Demandar legalmente por incumplimiento de contrato
- e. Ignorar lo sucedido
- f. Negociación entre las partes

3°. Indique el nivel de control llevado a cabo sobre la empresa contratada:

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo
- d. Ocasional
- e. Ninguno

4°.Cuál es el mínimo de experiencia exigido a una empresa subcontratista?

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo
- d. Ninguno

5°. Qué porcentaje de reducción de costos desearía presentara para la empresa la subcontratación?

- a. 50 %
- b. 40 %
- c. 30 %
- d. 20 %
- e. 10%

6°. Indique el grado de satisfacción del cliente luego de la implementación del outsourcing

- a. Alto
- b. Medio
- c. Bajo
- d. Ninguno

7°. Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

- a. Mejorar las condiciones frente a los competidores
- b. Aumento de los costos de operación
- c. Política económica del gobierno
- d. Falta de infraestructura
- e. Reducción de personal
- f. Avances tecnológicos
- g. Satisfacer las exigencias del mercado
- h. Simplificar la administración de la empresa

8°. Qué hace la empresa con el personal afectado por la subcontratación?

- a. Terminación de contrato labora
- b. Transferir al empleado
- c. Utilizar su experiencia y capacidad en áreas más productivas de la empresa.

9°. Indicar las razones del rechazo a la subcontratación en la empresa.

- a. Temor
- b. Costo
- c. Despido de empleados
- d. Fuga de información
- e. No es necesario
- f. Rechazo del personal
- g. Distribución de utilidades

Tabla de calificación

Tabla de calificación de los criterios y factores de evaluación				
Item	Descripción de los criterios y factores	Puntajes		
		Máximos		Total
a.	Factores referidos al postor			31
<i>a.1</i>	<i>Especialidad y experiencia</i>		20	
	Experiencia del postor en el mercado	5		
	Experiencia del postor en actividades materia de la convocatoria	15		
<i>a.2</i>	<i>Capacidad económica</i>		6	
	Capacidad de personal	3		
	Capacidad de crédito	3		
<i>a.3</i>	<i>Facturación anual</i>		5	
b.	Factores referidos al personal propuesto			19
<i>b.1</i>	<i>Organización del personal del proyecto</i>		7	
	Estructura organizacional permanente	3		
	Estructura organizacional propuesta para el servicio	4		
<i>b.2</i>	<i>Calificación del personal</i>		12	
	Jefe de proyecto			
	Formación profesional	3		
	Experiencia	4		
	Coordinador operativo			
	Formación profesional	3		
	Experiencia	4		
c.	Factores referidos al objeto del contrato			50
<i>c.1</i>	<i>Descripción detallada del servicio</i>		25	
	Plan de trabajo	20		
	Normas de control de calidad	5		
<i>c.2</i>	<i>Control de servicio</i>		10	
	Indicadores de gestión	10		
<i>c.3</i>	<i>Plan de contingencia</i>		5	
<i>c.4</i>	<i>Propuesta de innovación tecnológica</i>		10	
	Relacionadas con la gestión del servicio	5		
	Relacionadas con la optimización de proceso	5		
Total				100

Ejemplos de materiales publicitarios

El mejor regalo que podemos darle a nuestros niños es **EL AMOR...**

Un mensaje de: **DURAXIL®**
AMBROTEROL®
ZINDOL®
CRECIKIDS®

FISA al servicio de la salud, por excelencia

DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO

FISA **DW**

DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA DEL VALLE

2483 0758
2279 3696

ZINDOL® Baja la fiebre y quita el dolor	CRECIKIDS® El Multivitamínico de los Niños
CRECIKIDS® El Multivitamínico de los Niños	ZINDOL® Baja la fiebre y quita el dolor
ZINDOL® Baja la fiebre y quita el dolor	CRECIKIDS® El Multivitamínico de los Niños
CRECIKIDS® El Multivitamínico de los Niños	ZINDOL® Baja la fiebre y quita el dolor
ZINDOL® Baja la fiebre y quita el dolor	CRECIKIDS® El Multivitamínico de los Niños

RESUMEN

Las empresas de hoy en día se enfrentan a una serie de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, el responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor. El outsourcing es una técnica relativamente nueva en el mundo empresarial.

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer un poco más sobre qué trata el outsourcing, o traducido al español la subcontratación, sus beneficios, dificultades, riesgos y todo aquello que lo relacione. El outsourcing se lleva a cabo desde hace varios años, pero recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado debido a que en nuestro país se está implantado, cada vez más, en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha vuelto más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas, y extendiéndose dicho fenómeno a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio de la sociedad guatemalteca para la incorporación a un mundo más productivo, cada vez más competitivo y menos derrochador, planteándole a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no está dentro de las llamadas ventajas competitivas.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas, en países como Guatemala, que hemos experimentado una crisis económica muy fuerte y que ahora estamos viviendo cambios radicales debido a las presiones socio-económicas, se ha formado una plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis dio como resultado que muchas empresas necesariamente tuvieran que adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.