CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El Outsourcing en la Competencia Actual

El futuro de México depende de gran medida de la capacidad para transformar las empresas actuales en Organizaciones más flexibles y competitivas debido a las exigencias que plantea el proceso de globalización económica y los cambios constantes en el contexto mundial, que obliga a las empresas a la búsqueda de prioridades, tales como el control directo de todos sus activos y recursos, entre otras.

Para que una organización se transforme y pueda aspirar al acceso a clase mundial, deberá disponer de un conjunto de técnicas, actitudes y habilidades para implementarse, las cuales provocarán un replanteamiento serio y profundo en las organizaciones. Estas transformaciones han tenido lugar en los últimos 50 años ante los retos y la competitividad internacional. Dentro de las innovaciones se destaca en la actualidad la "Herramienta Administrativa Outsourcing" considerada como una megatendencia de los negocios que está obligando a los ejecutivos a redefinir el paradigma organizacional y a transformar la estructura de las corporaciones produciendo

como resultados, organizaciones más flexibles y ágiles a largo plazo y mejores niveles de rentabilidad. (Zepeda Bustos, 1996).

Si comparamos estos resultados y tendencias de la época actual, con el pasado inmediato vamos probablemente a encontrar los supuestos que justificaban a las organizaciones anteriormente, los cuales se pueden resumir en:

- El control de su propio destino
- Operar en un ambiente relativamente estable y previsible.

Estos supuestos son impugnados en el momento actual por factores hostiles y de recesión, como por ejemplo la cambiante naturaleza de las industrias, además de factores sociales y culturales como la protección al medio ambiente.

Considerando que estas fuerzas impulsan a cambiar las decisiones de negocios que hay que tomar, los ejecutivos tienen que reexaminar las prioridades y conductas para innovar, aprender, reaccionar rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para satisfacer demandas y actuar, buscando el máximo control sobre su propio destino.

1.2 Antecedentes del Outsourcing en Monterrey

El número de empresas que en Monterrey han iniciado proyectos de Outsourcing han registrado un acelerado crecimiento a partir de la segunda mitad de este siglo y más significativamente en los últimos cincuenta años, (estos datos de acuerdo a los resultados de un estudio realizado por Business México en Mayo de 1996, citado por Zepeda Bustos. 1996).

En otro estudio realizado en Diciembre de 1996 por los alumnos de la clase de Mercadotecnia de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, a mí cargo, fueron estudiadas 53 empresas de la localidad. El objetivo de la investigación se centró en determinar si la herramienta Outsourcing era líder o competitiva dentro de las empresas regiomontanas. Para cumplir tal propósito fueron entrevistados altos ejecutivos de las empresas, tomando en consideración que éstos son quienes toman las decisiones, destacando que de entre quienes respondieron, 25% eran Contadores Generales y el 23% Gerentes Generales.

De interés fundamental para esta investigación resultaba saber si las empresas que están aplicando Outsourcing conocían que ésta es una herramienta definida bajo un concepto, por lo que se procedió a preguntar a los

encuestados si sabían que éste es el uso de recursos externos para optimizar las operaciones de la empresa. El 48% de las empresas respondió que sí la conocían y el 52% no la conocían. Sin embargo, el 15% de las empresas maneja la herramienta.

En cuanto a los beneficios que se han logrado con el Outsourcing otorgando un valor agregado a los productos y/o servicios, el 48% de las empresas consideran que sí hubo incremento, mientras que el 38% lo negaron, el restante 14% no lo sabe.

Aparte del valor agregado también se consideró si el Outsourcing minimiza riesgos en los procesos no primordiales, obteniendo como resultado que el 43% de las empresas estimaron que sí se reducen los riesgos, pero el 39% mostró lo contrario y el restante 18% no lo sabe.

Continuando con los beneficios, se cuestionó si consideraban que esta herramienta reducía los costos operativos y el riesgo de la inversión. El resultado fue que el 80% estuvieron de acuerdo en que sí se reducen los riesgos de inversión y sólo el 16% no lo creen.

Una de las características fundamentales del Outsourcing es que debe proporcionar beneficios para sus usuarios, por lo que se procedió a cuestionar a los empresarios acerca de los beneficios que consideran han obtenido,

discriminando de entre ellos los que reciben en mayor proporción. La respuesta fue que el ahorro en costos es la principal razón para utilizar esta herramienta constituyendo éstos el 24%. El 19% utiliza la herramienta porque reduce gastos de prestaciones; y el 16% la utilizaron por ahorro en tiempo. La población restante justificó su uso debido a que permite mayor atención a sus procesos críticos, contar con capacitación, experiencia y reducción de riesgos, entre otros.

Fue preciso también tomar en cuenta los problemas que se pueden ocasionar al implementar el Outsourcing. El 30% reconoció la presencia de problemas, sin precisar cuales. En tanto que el 27% estableció problemas de resistencia al cambio y el 26% el tener que depender de otras compañías.

Dentro de las opciones para mejorar la competitividad, el 40% de las empresas consideró que el manejo de recursos financieros es el factor que mayor ventaja representa, siendo los aspectos técnicos el segundo factor con un 24% de respuestas. Otro destacado aspecto es el capital intelectual como ventaja competitiva, ya que el 24% lo consideró como el tercer factor de mayor importancia.

El éxito de Outsourcing depende, para su aceptación e imagen, de la eficacia con que los proveedores ofrezcan este servicio, motivo por el cual se preguntó si se han tenido problemas con esta herramienta. El 60% afirmó no

tener ningún problema con su implementación, pero el 20% sí ha tenido algún tipo de problemas y el 20% no contestó.

Por el mismo motivo anterior, se cuestionó en qué departamentos se tiene implementada la herramienta, el 26% la tiene en el departamento de limpieza, el 13% la utiliza para sistemas, el resto de la población la aplica en departamentos como vigilancia, salud y cobranzas entre otros.

La implementación del Outsourcing puede ser parcial o total, debido principalmente a la distinción que se hace con respecto a si los procesos son críticos o no críticos. La tendencia lógica es que Outsourcing se aplique en procesos no críticos, manteniendo las empresas el control sobre los procesos críticos. La aplicación de la encuesta probó que el 66% de las empresas no considera apropiada la implantación total del Outsourcing, mientras que sólo el 29% lo estima conveniente.

Actualmente se considera que el Outsourcing es una herramienta que permite elevar significativamente la competitividad de las empresas, por lo que se pensó en la conveniencia de preguntar a la población acerca de si estimaban que el Outsourcing era una herramienta líder o era competitiva. Los resultados expuestos manifestaron que el 81% estaban de acuerdo con que el Outsourcing era competitivo, dejando solo un 10% como líder. Esto muestra que la herramienta sí es competitiva, porque le da valor agregado a los

productos o servicios que les ofrecen las empresas, pero no la consideran líder en la creación de condiciones que produzcan compromisos y acciones creativas.

Al haber encontrado que el Outsourcing es competitivo, se cuestionó a las empresas que no utilizaron la herramienta que si el competidor la utilizara, entonces ellos también deberían utilizarla. El 13% contestó que sí, un 39% que no, pero el 48% de las empresas no contestó. Se supone que por desconocimiento de la herramienta Outsourcing.

Los datos anteriores permiten llegar a la conclusión de que la mayoría de las empresas encuestadas no conocían la herramienta y sólo el 48% sí la conocía, pero quienes la utilizan reconocen sus beneficios, entre los que se destacan minimización de riesgos, reducción de costos y manejo de recursos financieros.

1.3 Formulación del Problema

Uno de los primeros descubrimientos de esta investigación es el hecho de que las empresas, no obstante que desconocen la herramienta administrativa Outsourcing, esto no les impide utilizarla. El proceso de su aplicación puede ser parcial o total. En el caso de la utilización de la herramienta como recursos externos se restringe a ciertas áreas no críticas de

las empresas. Estas empresas valoran las ventajas que se reciben de los proveedores y además pudieran extenderlas a otros departamentos.

El problema de esta investigación se fue estructurando sobre la base de la información arrojada por la encuesta en la que se destaca el reconocimiento de los beneficios reportados por la herramienta. Sin embargo permanece la limitante del desconocimiento, por lo que se procedió, en primera instancia a trabajar bajo el supuesto de que el mayor dominio en el conocimiento de las herramientas se encuentra en relación con la efectividad en la aplicación del Outsourcing.

En seguida, se procedió a determinar en qué medida, las empresas que utilizan el Outsourcing efectivamente han encontrado las ventajas establecidas por esta herramienta.

Siguiendo este proceso se formuló un primer problema en los términos siguientes: ¿El conocimiento de las necesidades que puede atender la herramienta Outsourcing favorece significativamente la acción de los factores críticos de éxito como son: La excelencia, la especialización y la experiencia?.

Si el reconocimiento de las necesidades conduce a la adopción del Outsourcing, entonces surge un segundo problema: ¿Las empresas que han

adoptado el Outsourcing, en qué medida han localizado los satisfactores establecidos?

1.4 Justificación del Estudio.

La importancia de esta investigación se centra en el propósito de ofrecer alternativas para enfrentar las diferentes presiones que las empresas están viviendo hoy en día, como pueden ser los Costos Financieros, Falta de Calidad y la Competencia, entre otros. Estos son factores que empujan a cambios dramáticos a la empresas de todo tipo, por esa razón propongo la alternativa del estudio de la herramienta Administrativa Outsourcing, la cual como menciona Zepeda Bustos (1996) en su utilización permitirá que las empresas sean más flexibles, redefinan paradigmas y cambien la estructura organizacional de las corporaciones.

La presente investigación se dirige a todo tipo de personas interesadas en buscar alternativas a la problemática empresarial con un sentido real de apoyo y cooperación para seguir el estudio como un medio para obtener un conocimiento y la explicación de su importancia como distingo competitivo.

Con la finalidad de ofrecer una base de que es y que no es Outsourcing se pretende que este trabajo se proyecte como una serie de guías referenciales

de orientación hacia el lector procurando mejorar el nivel de las empresas Públicas o Privadas y como una Estrategia de Negocios.

1.5 Objetivos

El desarrollo y cumplimiento de esta tesis se verificará a través del alcance de los siguientes objetivos:

Objetivo General.

Determinar en que forma y en que medida la herramienta administrativa "Outsourcing", en la actualidad ha motivado a los empresarios regiomontanos a implementar su aplicación y que resultados han obtenido.

Objetivos Específicos:

1.-Establecer en términos relativos el nivel de dependencia real de las empresas que utilizan el "Outsourcing".

2.-Estimar las causas fundamentales de las ventajas como reducción de costos, aprovechamiento de bienes de capital, interés intelectual, minimización de riesgos en procesos no primordiales y acceso a nuevas tecnologías al utilizar esta herramienta.

3.-Determinar las ventajas cualitativas y cuantitativas que obtienen las empresas que utilizan el "Outsourcing".

4.-Precisar cuales son los factores motivacionales para que las empresas decidan utilizar el "Outsourcing".

5.-Mostrar una perspectiva real y objetiva de la aplicación del "Outsourcing" a mediano plazo en las empresas regiomontanas de cualquier tipo y magnitud.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS DEL OUTSOURCING

2.1 Generalidades

El uso del término "Outsourcing" en el lenguaje de la administración puede llegar a causar cierta sorpresa debido a que es una innovación lingüística, pero no precisamente una innovación técnica, puesto que es algo que ha existido desde el momento que una empresa necesita que otra empresa haga algo por ella porque requiere de una estrategia para obtener una ventaja competitiva ya sea disminuir costos para obtener ayuda experta del exterior, para mejorar en calidad del servicio o hasta para compartir riesgos.

Saber identificar al líder constituye el éxito de la herramienta administrativa Outsourcing, ya que el líder es el mejor proveedor, aquél que actúa en forma responsable y comprometida con la empresa que lo contrata.

2.2 Antecedentes.

2.2.1 Conceptuales.-

Para Zepeda Bustos (1996) el Outsourcing es un concepto que va de una organización tradicional hacia organizaciones más flexibles, en tanto que otros autores como E.I.U. (The Economist Intelligence Unit) y Arthur Andersen (1995) la han llegado a considerar como "el alba de la organización virtual" (p.14).

Como podemos ver el Outsourcing, a pesar de su corta edad, ya ha sido objeto de definiciones por autores como los anteriores, aparte de algunos más, como Brian Rothery (1993) quien concibe el Outsourcing como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

El periódico "El Norte" en su columna "Calidad y productividad" del día 28 de agosto de 1996 trató también el tema del Outsourcing, en el artículo titulado "¿Outsourcing total?" en el que reinterpreta el Outsourcing desde su concepción tradicional "como la manera en que la empresa se deshace de sus áreas administrativas de staff y contrata los servicios de despachos especializados que le realizan las mismas actividades en forma más barata y

más eficiente". Este concepto tradicional de contratación de expertos se contrapone a otro más moderno en el cual "el meollo del Outsourcing es que permite a la empresa dedicarse a lo que es su negocio vital lo que le da razón de existir".

2.2.2 Históricos.-

Durante los años setenta, dada la alta competitividad que se manejó, fueron diferenciadas las actividades centrales críticas de las que no lo son. De este modo, las primeras funciones en ser etiquetadas como no críticas fueron la seguridad, el mantenimiento y la provisión de comida, las cuales fueron contratadas gradualmente por los proveedores especializados quienes estructuraban por ellos mismos economías de escala. (EIU y Andersen, 1995).

Pero la competencia siguió intensificándose hasta llegar a redefinir, por los años ochentas, los procesos críticos, incluyendo en ellos, procesos esenciales, como sistemas de información, fabricación, financieros y contables los cuales fueron objeto del Outsourcing. (EIU y Andersen, 1995).

Hacia fines de la década anterior, la palabra Outsourcing hacía referencia a la delegación en manos de proveedores externos, mediante la firma de un acuerdo de todas las operaciones del centro. El objetivo básico de esto era el mantener los niveles de servicio. (Hewlett Packard, s/f).

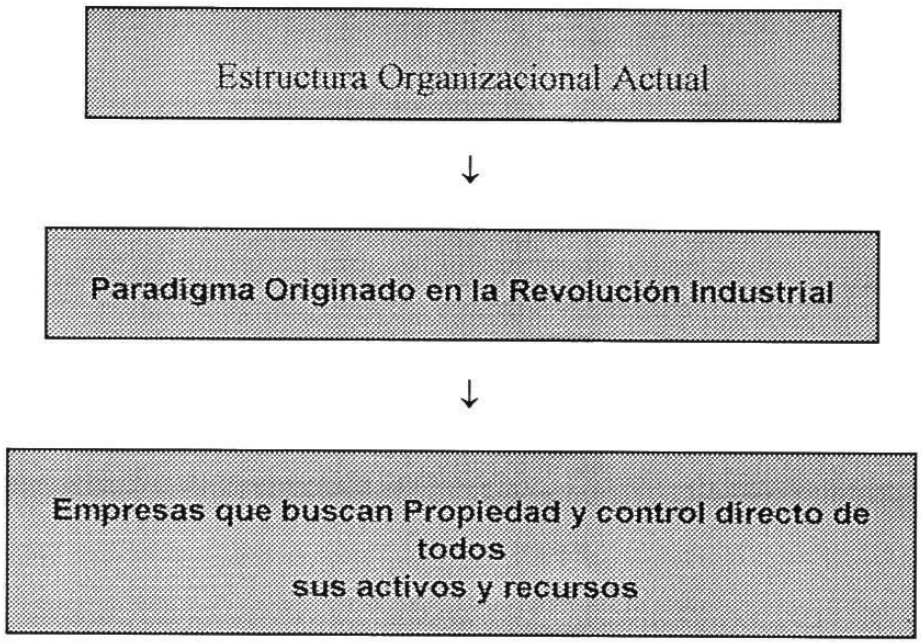
Tradicionalmente el Outsourcing tuvo un impacto financiero significativo para las empresas que recurren a él, lo que se logró por medio de la transferencia de activos y las reducciones de personal y costos.

En los momentos actuales hemos presenciado el advenimiento de tecnologías, cliente/servidor y el crecimiento de los ambientes. (Hewlett Packard, s/f p,4).

En una época de reducción de presupuestos e incremento de la presión competitiva, la tecnología cliente/servidor le ha requerido a las organizaciones de los sistemas de las empresas que sean capaces de brindar mayor soporte con menos recursos. (Hewlett Packard s/f p,4).

Las organizaciones utilizan Outsourcing para enfocar su atención en la estrategia de negocios y poder construir una ventaja competitiva.

Para Zepeda Bustos (1996) los antecedentes del Outsourcing han



Todo esto conduce a que en la actualidad el Outsourcing sea ya considerado como una "megatendencia" de los negocios.

2.2.3 Antecedentes Entorno.-

Los antecedentes entorno se entienden como todos aquellos factores que desde fuera de la empresa provocan cambios en su definición y en sus procesos. La aparición y el arraigo del Outsourcing se pueden explicar en alguna medida bajo el esquema del entorno. Hinojosa y Valdéz (1996)

estructuran el entorno del Outsourcing a partir de fuerzas impulsoras, su impacto en la empresa y nuevo escenario de negocios para llegar a los

2.2.3.1 Las fuerzas impulsoras que los autores mencionan son los mercados en los que tienen que competir actualmente las empresas para tratar de colocar sus productos o servicios en todo el mundo a través de esquemas de intercambio comercial, de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- El TLC.- ninguna empresa desea quedarse atrás y perder posición en el comercio mundial.

- La Globalización.- ésta obliga a introducir al mundo los productos que son regionales o nacionales para que compitan a nivel internacional y puedan las empresas subsistir.

- La Demografía.- el crecimiento de la población se ha dado en forma explosiva, requiriendo una mejor comercialización y distribución para que las personas constituyan los mercados en forma más coherente.

- La Nueva Tecnología.- ésta es una de las más fuertes impulsoras a la utilización del Outsourcing para mejorar la eficiencia y eficacia de los productos o servicios que puedan ofrecer las empresas, ya que su aplicación o retraso dependen, en muchos casos de la capacidad competitiva.

- La Nueva Competencia.- ésta ha crecido considerablemente con la incorporación de nuevos países al comercio internacional, los cuales para ubicarse en los mercados de consumo adoptan herramientas agresivas.

La globalización en los mercados y la competitividad plantearon la incorporación a los esquemas de competencia, a los cuales deben sujetarse las empresas, ya que, en caso de resistirse se podrían perder oportunidades o ingresos en favor de quienes adoptan herramientas administrativas más agresivas.

2.2.3.2 El impacto en las empresas provocan diversos cambios y alteraciones en su funcionamiento. Estos impactos se pueden especificar como sigue:

- Cambios acelerados en las bases de competencia.- pudiendo competir con diferentes bases como son precio, calidad o servicio.

- Reducción de márgenes de operación.- busca la reducción de costos basado en la experiencia.

- Mayor necesidad de efectividad, eficiencia y productividad.- el logro de objetivos con mínimo de cantidad de recursos en periodos cortos con calidad.

- Mayor demanda de calidad en los productos.- la competencia lo genera y los precios bajan, por esto se exige cada día mayor calidad.

- Incremento acelerado de importaciones.- la entrada de nuevos productos a menor precio y más novedosos de acuerdo con los tratados.

- Poca lealtad de la clientela.- no hay quien se resista a las rebajas y descuentos que ofrecen.

- Obsolescencia de sistemas y procesos de operaciones.- las prácticas administrativas de ayer y de hoy mismo que quedarán atrás y las empresas irán perdiendo oportunidades de competencia.

La complejidad creciente de la época nos obliga a buscar generalidades dentro de las fuerzas impulsoras que transforman el entorno de negocios y los

obliga a definir nuevas formas, debiéndolo lograr con eficiencia y eficacia para mejorar la organización, imaginando un mejor futuro dadas las tendencias del mercado.

2.2.3.3. Nuevo escenario de negocio.

El impacto que se generó en las empresas como producto de las fuerzas impulsoras, transformó a su vez el escenario en el que se mueven los negocios, expresándose en factores críticos de éxito. Hinojosa y Valdés (1996) agrupándose los factores críticos de éxito ante el nuevo entorno en tres apartados: impacto en las empresas, operación y rentabilidad.

a) Impacto en las empresas.

- Vuelco radical al mercado.- solo las mejores empresas sobreviven atendiendo la acción de voltear y abastecer el mercado, dadas las condiciones actuales con renovación de productos y servicios.

- Énfasis en calidad de servicio.- son todas las diferencias en los servicios que ofrecen las empresas internacionales con las nacionales que tendrán que adaptarse empezando con pequeñas acciones y seguir con mejoras contínuas.

- Valor agregado.- vía servicio técnico, desarrollando habilidades específicas para servir mejor, estableciendo relaciones duraderas y fructíferas con los clientes, dándoles algo más que el cliente ni se imaginaba recibir.

b) Operación.

- Infraestructura flexible.- la inflexibilidad con que las empresas trabajan las hacen más torpes y se tienen que cambiar por infraestructuras que puedan adaptarse a las nuevas tendencias administrativas.

- Menores costos de producción.- ofreciéndose precios bajos para conquistar el mercado brindando mayores ventajas en los ámbitos internacionales.

- Calidad.- como factor determinado de la participación, tiende a reforzar el valor de los productos y servicios para mejorar la eficiencia de las operaciones aprovechando una ventaja competitiva.

- Procesos de clase mundial.- las fases por las que una empresa tiende a transitar para ir alcanzando los niveles de aceptabilidad que se manejan en el mercado mundial.

- Benchmarketing.- como herramienta de trabajo en la busca programática de ideas que proporcionen información útil para mejorar la actividad del negocio.

c) Rentabilidad

- Medición de costos.- enfocado a procesos críticos, la rentabilidad existe cuando los costos son menores en procesos reales (materia prima, mano de obra, equipo, etc).

- Medición de recursos necesarios.- en procesos existentes las empresas que deseen tener el liderazgo, en el futuro tendrán que medir los recursos en producción alcanzando los objetivos; enfocándose hacia actividades básicas.

- Medición de contribución en procesos críticos.- sirviendo como base para identificar metas y objetivos, así como identificar las barreras que impiden alcanzar el éxito.

Las empresas exitosas del futuro serán aquellas que puedan cambiar con el tiempo. Su personal se tendrá que adaptar, siendo flexible y abierto a una realidad en constante evolución. El cambio constante presiona a las

organizaciones a enfrentarse para cambiar la forma de hacer los negocios junto a las formas de interactuar con su entorno.

2.3 El Porqué del Outsourcing

El término Outsourcing ha llegado a darle un nuevo sentido a la empresa, inicialmente tuvo un impacto financiero significativo, lo que logró por medio de la transferencia de activos, limitando su número de empleados así como desapareciendo departamentos.

El Outsourcing se está incrementando cada día más en las empresas debido a la escasez de recursos y a la necesidad de incrementar las ventajas de un negocio. Buscando las mejores armas que tiene esta herramienta se obligan las empresas a preguntarse ¿Cuál es realmente mi Proceso Crítico? ¿Qué hacer con las demás Operaciones? ¿Cuales son los Procesos no Críticos? Y surge el cuestionamiento: ¿Para qué perder Tiempo, Dinero y Esfuerzo si hay quien haga mejor esto que nosotros? (Brian Rothery, 1995).

Así surge y posteriormente se consolida el Proceso del Outsourcing a partir de darse cuenta de que se tienen que transferir ciertas operaciones hacia proveedores externos, quienes harán por la empresa los procesos ya existentes pero con mejores resultados, que los que por sí mismo pudiera conseguir.

2.4 Condiciones para la Aplicación del Outsourcing

Outsourcing es ya el negocio de muchas compañías proveedoras y de las empresas que reciben sus beneficios. Los términos de los contratos varían; de modo semejante los riesgos tienden a compartirse.

Hewlett Packard (s/f) destaca diferentes acciones estratégicas que se pueden tomar para maximizar el valor y el grado de aceptación de un proyecto de Outsourcing, los cuales se enlistan a continuación:

a) Evaluar las fortalezas y debilidades de su empresa.
b) Identificar claramente las actividades que desea atender con recursos internos.
c) Identificar claramente la manera en que los recursos externos podrían complementar a los internos.
d) Evitar los contratos a largo plazo.
e) Mantener informado al personal y hacerlo parte de la evaluación y selección.
f) Trabajar conjuntamente en todas las áreas o unidades de negocios para de este modo conseguir apoyo para un contrato de Outsourcing.

g) Establecer claramente medidas para evaluar el desempeño del proveedor.

h) Determinar incentivos.

i) Celebrar contratos adecuados.

j) Capacidad del servicio.

k) Planes para contingencia separados.

2.5 Características del Outsourcing.

Zepeda Bustos (1996) caracteriza el Outsourcing con los siguientes rasgos:

- Se basa en el capital intelectual y en el conocimiento acumulado de las empresas y no en los recursos materiales o financieros.
- Es independiente del tamaño de la empresa.
- Generalmente se trata de una decisión tomada por la alta dirección de la empresa.

2.6 Principales Razones para Contratar el Outsourcing

Las razones principales por las que se contrata un Outsourcing de acuerdo a Halvey (1996), Zepeda (1996), y Brion (1995), son:

a) Reingeniería de procesos.

b) Cambios rápidos y dinámicos.

c) Mercados altamente competitivos.

d) Nuevas alianzas.

e) Diversificación en los gustos de los consumidores.

f) Mejor calidad de productos y menor costo.

g) Nuevas necesidades.

h) Recuperación en la inversión.

i) Disponibilidad de capital.

j) Acceso a recursos no disponibles de capital de inversión.

Michael Montonen (1996) menciona algunas razones más:

1. Mejora el enfoque del negocio.
2. Comparte riesgos.
3. Libera recursos para otros propósitos.

2.7 Arranque del proceso

Principales pasos del proyecto:

a) Análisis Estratégico; es necesario realizar un análisis exhaustivo para:

- Identificar y entender las fortalezas, capacidades y competencias de la empresa.
- Identificar y dimensionar, las capacidades y ventajas competitivas de los proveedores potenciales.

b) Identificación de los mejores candidatos, lo cual se realiza en base a identificar:

- Qué áreas no realizan tareas fundamentales para la misión.
- Donde se obtendrá mayor rentabilidad a través del Outsourcing.
- Cómo se comparará el desempeño de la empresa con los proveedores y con otras empresas del sector.

c) Definición de requerimientos.

Dado que el Outsourcing es fundamentalmente un intercambio de servicios, es imprescindible la identificación completa y clara de requerimientos y especificaciones medibles de los servicios y productos que entregan los proveedores.

d) Selección de proveedores.

Debe ser hecha en base a similitudes en varios aspectos importantes de la cultura organizacional, como:

- Valores.
- Esquema hacia los problemas y su solución.
- Criterios gerenciales y de dirección.

e) Transferencia de operaciones a proveedores.

Se basa en un proceso de comunicación efectiva y permanente que permita anticipar los problemas, compartir soluciones y especialmente difundir los éxitos.

f) La administración de la Alianza.

La decisión de realizar Outsourcing implica administrar en un entorno organizacional muy diferente que implica la creación de una estructura que permita supervisar, controlar, evaluar y dar seguimiento a la nueva relación con los proveedores. (Zepeda Bustos. 1996).

2.8 Ventajas del Outsourcing.

Es claro suponer que tener Outsourcing es una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva pero esto se debe al esfuerzo conjunto de varios factores, que deben tomarse en cuenta. A continuación se nombra una serie de propuestas por varios autores para ser consideradas por empresas que deseen implementar esta herramienta.

Para John K. Halvery, (1996) las ventajas principales de Outsourcing son:

- Un enfoque estratégico más claro: dejar a un lado las tareas de dirección que suelen ser repetitivas, para liberar tiempo y poder perseguir objetivos más claros.

- Ahorro de costo: los más laboriosos beneficios son estratégicos, sin embargo, también pueden lograrse bajos costos, o ahorro en costos ya establecidos.

- Asignación de recursos: otra ventaja importante es la disponibilidad de ayuda cuando se necesita y dejar de pagar cuando no hay trabajo.

- Enfoque en el "Core Business", la compañía se enfoca a sus productos o servicios críticos y no a sus procesos no críticos.

Desde el punto de vista de Rothery Brion (1996; p. 79) se manejan los siguientes puntos:

- Acceso a tecnología / mercados / información más novedosa.

Aunque la investigación y desarrollo podían parecer una habilidad central esencial es exactamente a través del Outsourcing de investigación y desarrollo que una compañía podría adquirir y obtener información acerca de la tecnología más novedosa, si trata con un proveedor hábil que esté operando a la vanguardia, existen riesgos, por supuesto, pero éstos podrían ser una oportunidad para concentrarse a una fuente de nuevas posibilidades y creatividad. Siempre y cuando se maneje en forma adecuada los aspectos legales que garanticen la propiedad intelectual.

El riesgo de crear sociedades con especialistas, puede traer consecuencias no deseadas, por lo que hay que evaluar qué tanto vale sacrificar la confidencialidad por tener acceso a nuevas ideas.

Mejorar la Reingeniería de procesos, puede realizarse antes o después de un contrato de Outsourcing, pero si se presenta después, el proveedor podría cosechar todos los beneficios de mayores utilidades.

Michel Morton (1996), considera como los principales beneficios de Outsourcing los siguientes:

- Lograr enfoque en el "Core Business".
- Apoyo al personal siempre capacitado y experto.
- Eliminación de altos costos de entrenamiento y educación.
- Lograr economías a escala.
- Minimizar riesgos en procesos primordiales.

Para Zepeda Bustos (1996), los beneficios desde el punto de vista táctico que se obtienen del Outsourcing son en general:

- Tener acceso a habilidades, capacidades y competencia de clase mundial.
- Acelerar los beneficios de la Reingeniería de procesos.
- Liberar recursos.
- Compartir riesgos.

2.9 Desventajas

A pesar de todas las conveniencias anteriormente mencionadas pudieran originarse algunos problemas si se aplica Outsourcing sin su debida planeación.

El hecho de transferir a un proveedor alguna o todas las funciones de los departamentos de la empresa no es sencillo, debido a todo lo que se involucra, como lo son recursos humanos, materiales y financieros, lo cual tiene como consecuencia, incertidumbre, riesgos, amenazas e incompatibilidad.

La literatura encontrada en el tema es escasa, habla de casos de empresas que han contratado Outsourcing; éstas describen éxitos en su mayor parte. Por otro lado es contada la información que menciona problemas o fallas. Dichos casos de Outsourcing son recientes por lo que es difícil mencionar todas y cada una de las desventajas.

Para Brian y Hilmer (1994) los riesgos son:

1. Pérdida de mando.
2. Administración de costos.

3. Dificultades en asumir responsabilidades.

4. Reducción en flexibilidad.

Para Brian Rothery (1996), los riesgos latentes se agrupan por categorías de negocios, personal y otras emergentes.

- Negocios.- Los negocios se encuentran en un estado constante de cambio. Dentro de él es necesario considerar las siguientes posibilidades:

  - Nueva línea de negocios.
  - Baja del negocio.
  - Cambios en los negocios.
  - Adquisiciones y funciones.
  - Separaciones de empresas filiales.
  - Separaciones de empresas fusionadas.
  - No calificar apropiadamente al proveedor por anticipado.

- Personal.- Es necesario considerar ciertos aspectos antes de emprender el proyecto de Outsourcing:

  - Evolución del inventario de habilidades.
  - Tomar en cuenta la legislación laboral.
  - Insatisfacción del trabajador.

- Retiros anticipados.
- Mejora en las relaciones.
- Hacer participar a los demás desde el principio.
- Lograr que las personas se acostumbren unas a otras.

■ Existen, por otro lado peligros latentes, que hay que verificar como lo son:

1. Pérdida de control.
2. Riesgos de seguridad.
3. Amenazas a la confidencialidad.
4. Calidad/experiencia del subcontratista (proveedor del Outsourcing).
5. Escala de costos.
6. Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo.
7. Pérdida de talento experto dentro de la compañía.
8. Cambio en compromiso o estabilidad financiera del subcontratista.
9. Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato.
10. Cambios en el entorno del servicio a la compañía original.
11. Retorno del servicio a la compañía original.
12. Incompatibilidad de las motivaciones/ habilidades cliente-proveedor (Brian Rothery, 1995).

Podemos concluir este punto diciendo que entre los riesgos más importantes a considerar se encuentran, la pérdida de personal e inclusive llegar a perder las ventajas competitivas.

2.10 Tipos de Outsourcing

1.- Outsourcing total.- es el proceso de asignar la totalidad de las actividades que conforman las operaciones de un departamento a un proveedor externo. El acuerdo es frecuentemente acompañado por la transferencia de las instalaciones y el personal al proveedor seleccionado (Hewlett Packard Company s/f).

2.- Body Shop.- satisfacer pequeñas demandas.

3.- Outsourcing selectivo.- es el proceso de asignar a un proveedor externo solo una parte de las operaciones y así complementar los recursos internos de la empresa. Esta forma involucra el desarrollo de una relación y un conjunto de habilidades complementarias. (Hewlett Packard s/f).

4.- Multisourcing.- es el portafolio entero de procesos de negocios, a través de riesgos colectivos, de colaboración donde es probable acumular un valor económico agregado (Pareto Chart 1995, citado por Keen Peter Pag. 152).

Las empresas regiomontanas utilizan los tipos de Outsourcing según la situación de sus departamentos e incluso los combinan, pero realizando un análisis de Costo-Beneficio para sus departamentos y asegurándose de que están obteniendo las metas trazadas.

2.11 Causas que Justifican la Terminación de Outsourcing

La compañía Consultancy en un informe reciente sobre el mercado de Outsourcing, hace énfasis en la importancia de definir situaciones que justifiquen una terminación o renegociación.

- En caso de incumplimiento de acuerdos del nivel de servicio establecido, o

- Cuando el proveedor sea adquirido por otra empresa o se declare en quiebra, (*citado por Brian Rothery, 1995*).

CAPÍTULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Población

La población que pretende estudiar esta investigación se encuentra constituida por las empresas radicadas en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, y que se encontraron en actividad en el año en que se realizó dicha investigación, los datos que se tomaron en consideración no fueron supuestos sino información registrada por la CANACO.

No se discriminó el tamaño de las empresas, siendo parte de la población tanto las grandes como las pequeñas y medianas ya que se partió del punto de vista de que la herramienta "Outsourcing" puede ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

Fue necesario entrevistar a personas con posición profesional directiva, porque son quienes toman las decisiones en el desarrollo de la empresa.

Por lo anterior se consideró necesario hacer una selección de las empresas que incluyan los ramos industrial, comercial y de servicios, independiente del número de empleados.

El carácter general de este estudio orientó para que se incluyeran en la población tanto a empresas públicas como privadas; a pesar de que en el estudio antecedente al que se hace referencia en el capítulo I, solamente se aplicó a empresas privadas. Debido a este porcentaje total de empresas privadas, se consideró apropiado extenderse a empresas públicas, para determinar la incidencia y los efectos del "Outsourcing".

3.2 Muestra

La población constituida por las empresas radicadas en la zona metropolitana de Monterrey, la cual se describió en el punto anterior, resulta ser de muy grandes dimensiones, por lo cual su estudio completo rebasa las posibilidades de esta investigación, en su lugar se estructuró una muestra aleatoria compuesta por 86 (ochenta y seis) empresas.

Como toda muestra, ésta es un subconjunto de la población, que contiene las mismas características, pretendiendo ser un fiel reflejo. La muestra casual es una muestra no probabilística, que pese a sus limitaciones, es "De utilidad en términos de investigación por parte del investigador en el tema"

(Padua 1982). Esta técnica consiste básicamente en considerar a individuos (Empresas) que se seleccionan por casualidad sin anteponer ningún criterio, sino pensando que los individuos de la muestra tienen las mismas características que el resto de la población, a la cual se pretende generalizar los resultados.

3.3 Diseño de la Investigación e Hipótesis

El conocimiento y la aplicación de la herramienta "Outsourcing" en Monterrey tiene relativamente poco tiempo y pocos antecedentes de su estudio, debido a lo cual se estructuró primeramente una investigación exploratoria con el propósito de determinar si los empresarios regiomontanos valoraban la necesidad de cambiar o transformar la organización empresarial de acuerdo con los requerimientos sociales productivos del entorno. (Anexo No.1).

Los resultados que arrojó la investigación exploratoria, la cual se aplicó a una muestra tomada al azar, no pueden tomarse como definitivos, pues muestran, solo el interés de la población para intentar cambiar, ser más competitivo y controlar sus procesos críticos, entre otros.

Después de valorar los resultados de la exploración, se procedió a investigar las posibles causas o condiciones que propician que la herramienta

empresarial "Outsourcing" sea empleada en la empresa regiomontana, siguiendo la línea que había sido reflejada por la escala de actitud. Así, se trató de averiguar qué factores son los que motivaron para que el empresario adoptara el Outsourcing a través de la construcción de un índice de factores motivantes. (Anexo N° 2).

La motivación para el uso del "Outsourcing" desglosada en diez factores mostraba el interés y la disposición para el cambio, por lo cual cabía preguntarse, en ese momento si los resultados de la aplicación del "Outsourcing" en las empresas efectivamente correspondían a las expectativas generadas en la motivación.

El segundo cuestionario se aplicó a las empresas que contestaron el primero, debido a que se pretendía un seguimiento en las respuestas con el propósito de determinar la correlación existente entre factores motivantes y resultados de aplicación, es decir, con los satisfactores encontrados.

Esta investigación tomó finalmente el carácter correlacional a partir del establecimiento de una relación funcional entre la motivación y los resultados, tomando como aceptable que no basta el interés y la motivación para el cambio, sino que tiene que confirmarse en los resultados de aplicación, para que efectivamente esta herramienta sea aceptada y posteriormente difundida,

si la correlación es notoria o fuerte hacia la forma directa y positiva. (Anexo N° 5).

La hipótesis general de este trabajo se formuló como: El nivel de aplicación y uso de la herramienta administrativa Outsourcing determina el nivel de motivación para seguirla usando y extendiendo además de determinar también el logro de satisfactores establecidos por la herramienta.

3.4 Definición y Operacionalización de Variables

De acuerdo con la hipótesis que hemos trazado en este trabajo, se han configurado inicialmente dos variables complejas, las cuales fueron operacionalizadas en el primer instrumento. Las variables investigadas son:

- Productividad.
- Aceptación y uso del Outsourcing.

Debido a los antecedentes escasos y a la poca sistematización de los conocimientos acerca del Outsourcing en Monterrey, se consideró pertinente realizar una investigación exploratoria que brindara una panorámica de las variables en cuestión, como ya se ha dicho en puntos anteriores. Esta investigación se estructuró en base a una escala tipo Likert, pues se trataba de estimar la actitud que asume la población (empresarios) frente a los retos de la

economía actual y su disposición para el cambio. "El instrumento utilizado fue desarrollado por "Rensis Likert" en los años Treinta, sin embargo, considero que es un enfoque vigente y bastante popularizado. El cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra. Es decir se presenta cada información y se le pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, donde la escala es de 5 a 1, obteniendo la calificación máxima de afirmación con valor de 5 (cinco) y de 1 (uno) un valor en desacuerdo totalmente. (Hernández Sampieri, 1991).

En la investigación exploratoria se trabajó fundamentalmente con las variables de actitud frente al cambio y reconocimiento de la necesidad de cambiar a través de los beneficios del Outsourcing.

La actitud frente al cambio se operacionalizó mediante el estudio de los siguientes aspectos:

1. Estructura organizacional de la empresa.
2. Integración vertical.
3. Paradigmas organizativos.
4. Resistencia al cambio.
5. Control de activos y recursos.

6. Megatendencia.
7. Capital intelectual.

El reconocimiento de los beneficios a la productividad y calidad, a su vez se estimaron con los aspectos que a continuación se enlistan:

1. Manejo de herramientas gerenciales.
2. Eficiencia en la organización .
3. Servicios externos y rentabilidad.
4. Especialización, experiencia y excelencia.
5. Operaciones no críticas.
6. Liberación de recursos.
7. Integración de operaciones.

Los aspectos que componen la variable acerca de conocimiento de la situación actual son los siguientes:

1. Globalización y competencia.
2. Capacidad competitiva, tamaño de empresas.
3. Orientación de cambios en las empresas.
4. Empresas especializadas en ofrecer servicios externos.
5. Selección y atención específica a operaciones adecuadas.

La operacionalización de la variable se realizó fundamentándose en las definiciones conceptuales de entorno, cambio y productividad.

Entorno

Es necesario evaluar el entorno actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además de avances tecnológicos, así como factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa. (Koontz y Otros, 1997 p. 173).

Cambio

Puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. (De Feria, 1995, p. 47).

Productividad Resultados/Insumos (Dentro de un período dado considerando la calidad).

Productividad se define como la relación resultados (productos)- insumos dentro de un período con la debida consideración de la calidad. (Koontz y Otros, 1997, p.43).

El segundo instrumento se estructuró con las siguientes variables:

- Reconocimiento del entorno.
- Productividad.

El reconocimiento del entorno contiene los siguientes aspectos:

1. Accesar a nuevos mercados.
2. Proceso o de globalización.
3. Aplicación de nuevas tecnologías.
4. Fuerte competencia.
5. Disminuir costos.
6. Incrementar la calidad del producto.
7. Incrementar el valor agregado al producto.
8. Disminuir y compartir riesgos.
9. No involucrarse en problemas laborales.
10. Excederse en compromisos con trabajadores propios.

La otra variable integrante del instrumento contenía los siguientes aspectos, organizados a su vez en torno a tres componentes:

a) Especialización.

1. Acceso a nuevas tecnologías.
2. Aprovechamiento de capital intelectual.
3 Reducción y control de los costos de operación.
4 Soluciones innovadoras.

b) Experiencia.

1. Intervención de personal capacitado y experto.
2. Minimización de riesgos en procesos primordiales.
3. Las decisiones se toman en la alta gerencia.

c) Excelencia.

1. Eliminación de costos por entrenamiento y educación.

2. Incremento en el flujo de caja.
3. Mayor disponibilidad de capital de inversión.
4. Integración de operaciones.
5. Administración del cambio.
6. Identificación de fortalezas.

3.5 Instrumentos

Los instrumentos se confeccionaron de acuerdo a la estrategia de aplicación, con el propósito de que los encuestados fueron respondiendo a los cuestionamientos de acuerdo a una lógica de ordenación en la que los temas presentaron unidad y coherencia.

Los instrumentos comenzaron con un encabezado que identificaba a las institución y la consigna en la que se aseguraba la confiabilidad y trato académico de los datos proporcionados.

A continuación se solicitaban los datos generales de las empresas, para proceder enseguida a los ítems.

Finalmente los instrumentos se presentaron tal y como se exhiben en los anexos 1 y 2 de este trabajo.

3.6 Aplicación

La aplicación del cuestionario se realizó como encuesta en dos fases, siendo la primera para reconocer la necesidad y los cambios benéficos de la herramienta administrativa Outsourcing. En ella se trataba de reconocer la actitudes frente al cambio que se tiene por parte de las empresas regiomontanas. Durante la primera fase se encuestaron 104 empresas; 43 para el ramo industrial, 30 para el ramo comercial y 31 en el ramo de servicios.

Esta encuesta mostró que las empresas reconocían la necesidad de tomar las decisiones para que sus organizaciones fueran flexibles, con el propósito de modificarse y adaptarse a nuevas condiciones. Además de llevar a cabo compromisos, siendo esto fundamental para que las empresas puedan enfrentar los nuevos desafíos.

El segundo cuestionario después de que las empresas reconocían la necesidad de cambio, se aplicó a las mismas empresas, solo que, de las 104 originales, en esta segunda aplicación se concluyeron 86; ya que 18 de ellas quedaron sin contestar; algunas por cambio de domicilio; otras por no otorgar

más información, por considerarla más confidencial, y otras más, por desaparecer como empresas.

En el segundo instrumento se buscaban los factores motivacionales y localización de satisfactores por las empresas que utilizan el Outsourcing.

3.7 Prueba Estadística

Con el propósito de comprobar la hipótesis que se propone, se trabaja la investigación exploratoria de una manera descriptiva a través de porcentajes y presentación de resultados globales, además de las medidas de tendencia central y de desviación.

En relación al segundo instrumento se considera apropiado el trabajo estadístico en base a la prueba de χ^2 para ser aplicado directamente a cada ítem, en tanto que, ante la posibilidad de construir índices conjuntando todos los ítems correspondientes a cada variable de opta por utilizar la correlación de Pearson.