UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL - FACULTAD REGIONAL CÓRDOBA

Outsourcing

Administración Gerencial

**Coordinadores:**

Trebucq, María Beatriz

**Integrantes:**

Baravaglio, Dana Sofía (54585) [danubaravaglio@gmail.com](mailto:danubaravaglio@gmail.com)

Díaz Cobos, Facundo (54350) [facundo.god@gmail.com](mailto:facundo.god@gmail.com)

Marietti Capoferri, Santiago (53904)[santiago.marietti@gmail.com](mailto:santiago.marietti@gmail.com)

Soave, Fernando Mauricio (54384) [fersoave@gmail.com](mailto:fersoave@gmail.com)

# **Índice**

[Índice](#h.z7el80gr9abl)

[Introducción al Outsourcing](#h.nsa1ksfo0yfo)

[Objetivo del Trabajo](#h.t47uvuu4i8wm).

D[efinición](#h.hazi5c4xhhx)

¿Por qué hacer Outsourcing ?

Tipos de Outsourcing

Ejemplos de Empresas Prestadoras de Servicios.

Casos de éxito

Argumentos a favor

Argumentos en contra

Riesgos

Ciclo de Vida

Conclusion

# **Introducción al Outsourcing**

## Objetivo del Trabajo

Mediante la realización de este trabajo práctico, se buscará introducir el concepto de *Outsourcing* (subcontratación/tercerización), brindando la información que se debe considerar a la hora de decidir realizar o no una subcontratación. Analizaremos ventajas y desventajas que se le presentan a una empresa y los individuos que forman parte de ella al decidir llevar a cabo este tipo de proceso, explicaremos el ciclo de vida y veremos algunos ejemplos reales de subcontratación.

## Definición

Proceso económico que consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa para la gestión y ejecución de una actividad o proceso dentro del desarrollo empresarial, con el principal objetivo de reducir costos y permitir a la empresa contratante focalizarse en sus funciones de negocio principales.

# **Desarrollo**

Cuando hablamos de tercerizar alguna actividad o proceso dentro del desarrollo empresarial, nos referimos a delegar la gestión o ejecución de la misma a una empresa externa proveedora de servicios. Para que esto pueda funcionar de manera óptima es necesario transferir parte de control administrativo y operacional, manteniendo un vínculo de confianza y coordinación indispensables para alcanzar el éxito del cumplimiento de la tarea.

El outsourcing es el apoyo externo en otra compañía para hacer algunas operaciones, desahogando valioso tiempo, aumentando la productividad y con ello las ganancias, dejando que la organización se dedique exclusivamente a la razón de su negocio (Core Business). Este apoyo no deberìa ser crítico para el funcionamiento de la empresa, es decir, no va a delegarse en principio la tarea que de vida a la misión de la organización .

Las empresas saben que necesitan invertir, innovar, generar éxito en el mundo de sus negocios. Es por ello que están más dedicadas a entender y aceptar la inversión de tiempo y dinero en capacitar a sus ingenieros, a sus especialistas técnicos y comerciales , a todos aquellos que “producen ingresos”.

Han entendido el mensaje Imperativo de los mercados : “Dedíquense a lo que mejor saben hacer”. Es por ello que entre las actividades más comunes a la hora de optar por outsourcing, se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad.

Por medio del establecimiento de las relaciones con proveedores de tecnología , las organizaciones están cambiando su estructura interna y su forma de hacer negocios.

## 

## ¿Por qué una empresa decide realizar outsourcing?

**1-** El interés en hacer las cosas de una manera más eficiente, aprovechando la consecuente reducción de costos. Un proceso de outsourcing permite que la empresa se pueda enfocar en problemas globales, relativos al negocio, mientras que los detalles operacionales son asumidos por un experto externo (logística, distribución y transporte, call centers, marketing, etc.).

**2-** Descubrir que ciertas actividades realizadas dentro de la empresa podrían ser ejecutadas, de forma más efectiva, por una compañía especializada en ese tipo de tareas, con la consecuente mejor calidad de servicio a menor precio. Cuando una compañía realiza un proceso de outsourcing, es más flexible, más dinámica y posee una mayor capacidad para acomodarse a las cambiantes situaciones y oportunidades. Dicho proceso es una forma de repartir y compartir estos riesgos entre varias empresas, puesto que la compañía seleccionada como asociada, hace inversiones para poder dar el servicio requerido y mantenerse al día con los cambios tecnológicos.

**3-** La posibilidad de transformar costos fijos en costos variables. Se paga por el uso. Toda organización tiene recursos limitados, por lo que al liberar una función en outsourcing, los recursos internos pueden ser redirigidos a actividades más relacionadas con el objeto del negocio.

**4-** La optimización de los recursos humanos, ya que la firma contratada se encargará de su selección, contratación, entrenamiento constante, liquidación de sueldos ,etc.

A modo de ejemplo se presupone que una empresa dedicada brindar servicios de transporte de productos, afronta de mejor manera costos de distribución y logística, debido a la importancia de las economías de escala, a que cuenta con vehículos destinados para ello por ser su razón de ser y demás ventajas con respecto a una empresa que produce bienes que decide encargarse también de la distribuciòn de los mismos.

Lo mismo ocurre con los servicios de atención al cliente, actividad altamente tercerizada, dado a que si una organización desea incorporar este servicio la inversión que se debe realizar para contar con el lugar físico para el trabajo,equipamientos tecnológicos, capacitación de personal y demás, son muy altos respecto de los beneficios obtenidos en el corto, mediano o hasta largo plazo. Por esto, es que se opta por realizar outsourcing de ésta actividad, que sin ser parte de la actividad principal, es fundamental para mantener una buena imagen con los clientes.

La decisión de subcontratar es como la decisión de expandir el negocio al extranjero, incorporar nuevas tecnologías o contratar nuevos trabajadores. Si la compañía lo hace correctamente, redundará en mayores beneficios, sin embargo hay que tener en cuenta que dicha decisión, debe ser estudiada y planificada ya que también puede convertirse en un arma de doble filo.

## Tipos de Outsourcing

**Deslocalización(Off-shoring/Offspring)**: Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, economía local, entre otros factores.

**In-house**: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio. Un ejemplo claro es el de servicios como el de limpieza.

**Off-site**: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.Ejemplo: Los call center de la mayoría de las empresas se encuentran en oficinas de la empresa que presta el servicio, no de quién lo contrata.

**Co-sourcing**: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos. La idea de este tipo de Outsourcing es mostrar compromiso con el cliente compartiendo una meta.

**Colaborativo**: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado aprovechando así al máximo la capacidad de la organización.

# Ejemplos de empresas que brindan servicios de Outsourcing

### IBM

“La tercerización de sus necesidades de TI a IBM le permiten enfocarse en su dirección estratégica mientras confía en IBM para administrar las operaciones diarias que hoy monopolizan su tiempo. Considere la amplitud de la experiencia y de los conocimientos de IBM en la administración de los procesos de negocio, las aplicaciones y la infraestructura de IT.

Los procesos de negocio específicos de la industria están disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Cuando su compañía busque acceder rápidamente a los nuevos servicios para habilitar su negocio de manera efectiva en cuanto a los costos; IBM pueden ser la respuesta. IBM provee una de las capacidades de hosting de aplicaciones más amplias de la industria, desde el soporte básico hasta el alcance global.

Al tercerizar con IBM, usted puede apalancar las aplicaciones de negocio líderes que ayuden a reducir su tiempo de comercialización o a aumentar la satisfacción de los clientes sin los costos iniciales habituales, o la implementación actual y los problemas de la administración”

### UNÍSONO

“En Unísono llevamos más de 12 años trabajando codo con codo con clientes de todo el mundo para estar a la altura, tanto de sus exigencias como de las nuestras.

Somos una empresa multinacional líder en el sector de BPO, contact center, gestión de cobros, redes sociales, consulting y soluciones tecnológicas.

Somos el mejor aliado que puedes encontrar, nos centramos en entender tus necesidades y no paramos hasta ofrecerte las soluciones que mejor se adaptan a ti.

Nacimos con la finalidad de aportar a nuestros clientes un valor diferencial: nos implicamos con ellos hasta el punto de convertirnos en su aliado estratégico, haciendo de sus objetivos los nuestros.

Este valor diferencial es el que sostiene la relación que mantenemos con más de 60 empresas con las que trabajamos actualmente y que, combinado con nuestra larga experiencia y nuestra estudiada metodología, compone la base de nuestro éxito.”

Ejemplos de empresas que se decidieron por Outsourcing

### Logalty/Fujitsu

Logalty es una empresa que brinda servicios de firma de contratos a distancia con plena validez jurídica y de publicación de documentos electrónicos que brindan la garantía de que los mismos son confiables y puedan ser utilizados en procesos jurídicos (Seguridad Jurídica Online).

**El Reto:**

Debido al tipo de servicio que brinda Logalty, la tecnología que requiere para brindar plena seguridad en sus documentos era un punto clave de su negocio. Para centrarse su activo humano en el desarrollo del negocio, la empresa debía contar con una organización aliada que velara por sus intereses tecnológicos que son:

* Total seguridad en los servicios que brinda.
* Seguridad *técnica* plena en dicha prestación.

**La Solución:**

En su primer etapa, Fujitsu, debió conducir un análisis del negocio de su cliente, para así detectar las necesidades tecnológicas necesarias para su correcto funcionamiento. En base a los resultados podemos decir que dicho análisis fue un éxito.

La solución implantada abarca todos los entornos del cliente: Desarrollo, Preproducción y Producción.

Para el entorno de producción se repartió en dos Data Center de Fujitsu configurado ambos activos para realizar balanceo de cargas y redundancia, para así garantizar la disponibilidad del servicio.

**Beneficios:**

Fujitsu diseñó la situación de manera que ésta sea escalable, permitiendo a Logalty que crezca a medida que sus necesidades lo permitan.

La mejora constante de la tecnología utilizada los mantiene siempre en la cima de su mercado, y siempre a un precio razonable.

**Dell / AT&T- Caso de Fracaso:**

Los costos generales del servicio son comúnmente menores si son subcontratados, permitiendo a muchas empresas, desde las de servicios a las de bienes de consumo, cerrar sus propios [departamentos de relaciones con el cliente](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Departamento_de_atenci%C3%B3n_al_cliente&action=edit&redlink=1) y externalizarlos a terceras empresas. La consecuencia lógica de estas decisiones fue la subcontratación de empresas en países con menores costes laborales, tendencia frecuentemente denominada (deslocalización). Debido a esta demanda, los centros telefónicos de atención al cliente se han multiplicado en [India](http://es.wikipedia.org/wiki/India), [Pakistán](http://es.wikipedia.org/wiki/Pakist%C3%A1n), [Filipinas](http://es.wikipedia.org/wiki/Filipinas), [Chile](http://es.wikipedia.org/wiki/Chile), [Uruguay](http://es.wikipedia.org/wiki/Uruguay), [Canadá](http://es.wikipedia.org/wiki/Canad%C3%A1) e incluso el [Caribe](http://es.wikipedia.org/wiki/Caribe_(zona)). Muchas compañías, como [Dell](http://es.wikipedia.org/wiki/Dell) y [AT&T Wireless](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=AT%26T_Wireless&action=edit&redlink=1), han conseguido cierta mala fama por sus decisiones de emplear recursos en India y Pakistán para sus servicios técnicos y de atención al cliente: una de las quejas más recurrentes consiste en los posibles problemas de comunicación entre los clientes y la plantilla sustituta. Finalmente Dell, ha devuelto sus divisiones de atención al cliente a Estados Unidos tras esta mala experiencia.

## Argumentos a favor

Entre los argumentos a favor de realizar el proceso de outsourcing podemos encontrar los siguientes:

* Permite centrarse en el producto o servicio de la compañía(Mayor tiempo e importancia al core-business) pudiendo brindar un mejor producto o servicio, o bien brindar un producto o servicio más personalizado.
* Al hacer outsourcing, si se redacta de manera correcta el SLA (Service Level Agreement - Contrato de Niveles de Servicio), se puede obtener tecnología de punta con recursos capacitados para ella de la mejor manera y sin inversión directa.
* Se puede contar con personal experto realizando parte de las funciones de la empresa sin la necesidad de contar con un compromiso a largo plazo.
* El mayor beneficio que se produce cuando se lleva a cabo un proceso de outsourcing es el económico. Tercerizar trae una reducción de costos, la cual ayuda claramente a obtener una ventaja competitiva, ya sea ofreciendo productos más baratos o aumentando el margen de ganancia.
* Relación empresa-cliente estable y basada en alianzas estratégicas.
* No sólo se reduce el costo de tener dichos empleados en planta permanente, sino además el costo de tener el espacio en que trabajan los mismos.
* Permite una mayor flexibilidad, al ahorrar tiempo y costos de entrenamiento y capacitación si algún proceso o tecnología cambia rápidamente.
* Outsourcing permite ahorrar muchos costos ocultos, normalmente no tenidos en cuenta. Por ejemplo la renuncia súbita de un empleado, puede traer muchos costos ocultos como tiempo y costos perdidos por no tener al empleado trabajando, costos burocráticos, de inscripcion y dada de baja, búsqueda de un nuevo empleado con sus características, capacitación y entrenamiento, etc.
* Al hacer outsourcing, se puede exigir que las empresas a prestar servicios cuenten con normas de calidad y estándares certificadas, por ejemplo ISO 9000/9001, COBIT, etc, por lo que agregaremos calidad a nuestro proceso de forma indirecta.

## Argumentos en contra

A pesar de sus grandes argumentos a favor y la cantidad de organizaciones que están llevando a cabo procesos de outsourcing en la actualidad, no podemos dejar de nombrar ciertas posibles desventajas que tiene este proceso:

* Debido a que al hacer Outsourcing es necesario compartir cierta información con la empresa que brinda el servicio, si esta información es sensible existe el riesgo de que dicha información sea robada y entregada a la competencia poniendo en riesgo así cualquier ventaja competitiva que se posea.
* En el caso de que el prestador no cumpla satisfactoriamente con nuestros requisitos, caemos en una situación de desventaja permanente si no contamos con un plan de contingencia. Lo mismo puede suceder si la empresa subcontratada quiebra, o decide no prestarnos más servicios.
* Muchas veces se realiza para abaratar costos, lo que significa que normalmente esta tercerización es del tipo deslocalizada, es decir se lleva fuera del país, y de esta forma se eliminan empleos afectando a la economía.
* Los contratos no suelen ser muy estudiados, y tampoco actualizados cuando hay que renovarlos.
* Como los trabajadores son externos a la organización, éstos no tienen el objeto de pertenencia hacia la empresa a la que le brindan el servicio.
* Con el tiempo los servicios subcontratados suelen desgastarse.
* Si la empresa que nos presta el servicio es única en el mercado, puede suceder que eventualmente esta relación se convierta en una dependencia obligatoria.
* Si la selección de la proveedora de servicios no se realiza de manera adecuada, la organización puede acabar con una prestadora no adecuada para llevar a cabo la misión/visión de la empresa.
* Muchas veces la prestadora de servicio, presta no solo a nuestra empresa sino también a la competencia. Esto puede llevar a perder la diferenciación sobre los competidores.

Como en toda decisión estratégica, al utilizar el Outsourcing hay riesgos involucrados. Para evitar situaciones no deseadas y desfavorables a la organización, los riesgos deben ser identificados, analizados y contemplados en un plan de riesgos para mitigados adecuadamente.

**Ciclo de Vida de Outsourcing**

Aunque no existe un modelo específico para llevar a cabo un buen proceso de outsourcing, estos pasos son los recomendados para hacer un buen proceso de Outsourcing.

**Revisar la estructura de la empresa.**

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

* Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

El proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

* Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de Outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

* Cambiar la cultura organizacional.

Un paso importante dentro del proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

* Contar con la tecnología de información adecuada.

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

**Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.**

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing.

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente más, la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

1- Actividades que hacen **uso intensivo de recursos**.

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costo.

2- Actividades que **usan servicios especializados**.

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

3- Actividades **relativamente independientes.**

Un forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones del as compañía.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: la Administración de la **planeación estratégica**, la **tesorería**, el **control de proveedores**, administración de **calidad** y la supervisión de la **satisfacción del cliente** y de reglamentos como: **responsabilidad del producto**, calidad, **regulaciones ambientales**, **higiene**, **seguridad** del personal y seguridad pública.

## Identificar y evaluar las relaciones y contratos con proveedores.

Se deben identificar los proveedores y sus contratos asociados y categorizarlos por tipo, relevancia y criticidad. Se debe establecer un criterio de evaluación de contratos y proveedores actuales, que permita una revisión general del rendimiento de los proveedores de manera consistente. También se deberá evaluar y comparar periódicamente el rendimiento de los proveedores actuales y alternativos para identificar oportunidades de mejora, o la necesidad de considerar algún cambio en el contrato actual.

## Seleccionar proveedores.

Seleccionar proveedores de acuerdo a prácticas justas y formales que aseguren la selección del que mejor se adapte a los requisitos. Los requisitos deberían estar optimizados con las aportaciones de nuevos proveedores potenciales. Para seleccionar a los proveedores se generan solicitudes de información y peticiones de propuestas, estas deberán definir claramente los requisitos, incluir un procedimiento para clarificar los requisitos, dar a los proveedores suficiente tiempo para realizar las propuestas y definir claramente los criterios y el proceso de decisión. El proveedor seleccionado es el que mejor cumpla la petición de propuesta. Esto se documenta y se comunica la decisión alcanzada y se firma el contrato.

## Gestionar contratos y relaciones con proveedores.

Se deberá formalizar y gestionar las relaciones con cada proveedor. Gestionar, mantener y supervisar los contratos y la entrega de servicios y asegurar que los nuevos contratos o los cambios son conformes a las normas de la empresa, las leyes y las regulaciones. También se asignará propietarios de la relaciones para cada proveedor y se los hará responsables de la calidad del servicio proporcionado. Además se incluirá en los contratos con los proveedores de servicios clave disposiciones para revisar los lugares de trabajo y las prácticas y controles de la dirección o de terceras partes.

## Gestionar el riesgo en el suministro.

Para que una organización sea eficiente es necesario gestionar los riesgos. Identificar y gestionar los riesgos relacionados con la capacidad de los proveedores de proporcionar de manera continua una entrega del servicio segura, eficaz y eficiente. A la hora de definir el contrato, para los riesgos potenciales, incluir una descripción clara de todos los requisitos de servicio, incluyendo depósitos de garantía, proveedores alternativos o acuerdos en suspenso para mitigar el riesgo de un posible fallo del proveedor; los aspectos de seguridad, la propiedad intelectual y los requisitos legales y regulatorios.

## Supervisar el cumplimiento y el rendimiento del proveedor.

Una vez que el proveedor esté a nuestra disposición y trabajando bajo un contrato se deberá revisar periódicamente el rendimiento general del mismo, el cumplimiento con los requisitos contractuales y el valor de lo pagado, ademas de tratar las incidencias identificadas.

También se deberá revisar el rendimiento y el coste de los proveedores para asegurar que son competitivos y fiables, en comparación con proveedores alternativos y condiciones de mercado.

Además es conveniente registrar y evaluar los resultados de la revisión periódica y discutirlos con el proveedor para identificar las necesidades y oportunidades de mejora.

**Conclusión**

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos, orientados a descubrir, emplear y potenciar nuevas estrategias para la empresa.

Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Los principales beneficios del Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa (Core Business), mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de la última tecnología.

Por otra parte las principales desventajas son una pérdida de control del proceso de producción, el decline de la innovación por suplidores y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

De todos modos todas estas desventajas pueden ser controladas con un buen plan de Outsourcing, estudiando contratos, controles periódicos y exigencias de calidad.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores... el Outsourcing es una herramienta óptima para ello.

**Bibliografía:**

# **Outsourcing: The Definitive View, Applications, and Implications.**

[Nicholas C. Burkholder](http://www.google.es/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Nicholas+C.+Burkholder%22) John Wiley & Sons 2006

# **COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT** [www.isaca.org](http://www.isaca.org) **ISBN-13:** [9781604202373](http://www.isbnsearch.org/isbn/9781604202373)

# **La tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del Siglo XXI** [Thomas Friedman](http://www.google.es/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Thomas+Friedman%22) - Ediciones Martínez Roca, 2006

**Wikipedia**: <http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>

**IBM** <http://www-935.ibm.com/services/ar/es/it-services/servicios-de-outsourcing.html>

**UNISONO** <http://www.unisono.es/>