**Outsourcing (Tercerización)**

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de “un servicio puntual” dentro de ella.

Outsourcing es siempre realizado por compañías y consultoras especializadas, preparadas, con más recursos, medios y sistemas de innovación que la empresa cliente o contratante posee. A estas compañías contratadas por su capacidad y especialización se les transfiere todo el proceso para que ellas lleven a cabo toda la gestión del mismo.

**Es conveniente aplicar outsourcing cuando:**

• La empresa detecta que los costos son elevados en actividades que no forman parte de su core business.

• La empresa desea mejorar la calidad de sus productos sin incurrir en grandes inversiones, dejándola en manos de especialistas.

**VENTAJAS DEL OUTSOURCING**

• Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.

• Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

• Ayuda a construir un valor compartido.

• Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.

• Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.

• Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.

• Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

• Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

• Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

• Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

**DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING**

• Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.

• La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.

• Existe la posibilidad de que el suplidor externo use el conocimiento del producto en cuestión para empezar una industria propia y se convierta en competidor.

• El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.

• Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

• Pérdida de control sobre la producción.

**DESESTRATIFICACIÓN**

Proceder en forma metódica y sistemática a reducir la distancia que separa al nivel superior de los niveles inferiores.

Los estratos de dirección forman un filtro por el que pasa el flujo de información pero si el número de estratos es excesivo el filtro se bloquea provocando retrasos en el proceso de toma de decisiones.

Para lograr una estructura poco jerarquizada y altamente eficiente es menester:

• Una fuerte reorientación cultural

• Un nuevo tipo de liderazgo

• Un mayor rendimiento de la información

• Un nuevo sistema de incentivos

• Asignación de presupuestos

• Dotación de personal

**CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS DESESTRATIFICADAS**

• Estructura jerárquica limitada

• Amplio alcance de control

• Gran cantidad de grupos de trabajo y coordinación entre los mismos

• Delegación de autoridad y de responsabilidad basada en el conocimiento y profesionalismo

**VENTAJAS**

• Menor tiempo de respuesta al cliente

• Mayor responsabilidad delegada a los puestos inferiores

• Reducción de costos al eliminar puestos

• Mayores niveles de eficacia

• Posibilidad de reaccionar de forma más flexible y competitiva a las circunstancias externas

**DESVENTAJAS**

• Aumento del número de subordinados por cada directivo, produciendo una sobrecarga de sus tareas y responsabilidades

• Los empleados se vuelven reacios ante la gran responsabilidad de tomar decisiones por sí mismos, y se sientan incapaces de hacerlo

• Los empleados deben auto controlarse y sus decisiones afectan directamente al cliente, por lo tanto si la decisión no fue correcta implica perdidas para la empresa

**DOWNSIZING**

Implica suprimir todo aquello que se considere superfluo o excesivo, todo ello implica una planificación previa, de allí que aparezca el downsizing como una alternativa de mejora organizacional.

**CONCEPTO**

“Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.”

Representa una estrategia que afecta al tamaño de la fuerza de trabajo de la empresa y a sus procesos de trabajo.

**TIPOS DE DOWNSIZING**

• Reactivo: Se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles; reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.

• Proactivo: Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

**VENTAJAS**

• Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.

• Organizaciones más flexibles y ligeras.

**DESVENTAJAS**

• Muy posiblemente genera duda del personal sobre sus roles y desconfianza hacia la empresa.

• Puede que la empresa necesite incorporar nuevos puestos de trabajo y no cuente con los recursos humanos.

**RIGHTSIZING**

Significa ajustar el tamaño de la organización.

Es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente.

Éste proceso de reestructurar y racionalizar una organización ayuda a mejorar su efectividad y reducir costos.

Una operación de rightsizing puede requerir aumentar el tamaño de una organización para, por ejemplo, hacer frente a una mayor demanda, aunque por lo general se usa la palabra como eufemismo de un moderado y controlado downsizing.

El significado literal de la palabra es "dar a la empresa su tamaño adecuado, reducirla si es demasiado grande, agrandarla si es demasiado pequeña.

**PRINCIPIOS BÁSICOS DEL RIGHTSIZING**

• Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor

• Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos

**VENTAJAS**

• Permite atender las nuevas realidades competitivas, el servicio ajustado al cliente y la diversidad en las fuerzas del trabajo

• Permite la diversificación de los recursos humanos sin acarrear costos adicionales a la organización

• Permite innovar las respuestas organizativas al cambio tanto internas, como de mercado (entorno exterior).

**DESVENTAJAS**

• Pérdida en la Estabilidad: la tecnología sigue siendo lo suficientemente cambiante como para tener en cuenta posicionamientos futuros de la tecnología elegida y la consolidación de ésta.

• Trabajadores sin experiencia: La mayoría de las organizaciones tienen personal que ha estado involucrado con los procesos productivos durante largo tiempo, causando niveles incalculables de experiencia, al realizar el rightsizing, se deben migrar dichas posiciones, cediendo el paso a nuevos profesionales; Para realizar un rightsizing adecuado, estos grupos necesitan trabajar juntos, porque el equipo de desarrollo necesita dominar completamente todas las actividades en vistas a favorecer la proactividad.

• Estimación de coste y tiempo: Es difícil estimar el coste total y el tiempo que se requiere para el desarrollo de proyectos de rightsizing. Siempre es importante considerar soluciones provisionales.

• Resistencia al cambio: Siempre hay individuos dentro de una organización que se resisten a variar su modo habitual de trabajo. Por eso los beneficios de una estrategia de rightsizing deben hacerse llegar a todos los puntos.

**FODA**

Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

**Este tipo de análisis representa un esfuerzo para**

* Examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite
* Permite obtener un [diagnóstico](http://www.monografias.com/trabajos15/diagn-estrategico/diagn-estrategico.shtml) preciso que permita en [función](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) de ello tomar decisiones acordes con los [objetivos](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) y [políticas](http://www.monografias.com/trabajos10/poli/poli.shtml) formulados
* Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.)
* El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

**Tablero de Comando**

Conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector. Es un sistema de información cuya característica básica es organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones.

Herramienta de uso en los niveles de conducción o supervisión que permite diagnosticar adecuadamente una situación y de efectuar su monitoreo en forma permanente, facilitando el planeamiento estratégico de la organización, transformando la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico, a través de un sistema informático en:

a. Objetivos que se quieren alcanzar.

b. Indicadores para medir los objetivos paso a paso.

c. Metas a alcanzar en diferentes plazos.

d. Resultados en función del tiempo.

e. Estrategias alternativas para alcanzar las metas establecidas.

f. Apreciación de la situación en el logro o no de las metas.

**Tipos de tablero (Fundados en Objetivos)**

**Tablero de Control Operativo:**

Este tipo de tablero, permite hacer un seguimiento de un determinado sector o área de la empresa, y de un simple golpe de vista podamos evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día.

Los escenarios más generales de aplicación son los siguientes:

• Estilo de dirección operativo

• Proceso operativo clave

• Necesidad de controlar a un tercero

• Emergencias operativas o financieras

• Certidumbre estratégica

• Procesos de Empowerment

**Tablero de Control Directivo**

Permite diagnosticar de un simple golpe de vista la situación global de la empresa hacia adentro, a través de cifras, coeficientes, porcentajes y todo tipo de indicadores.

En un TCD se debería intentar medir todos los aspectos relevantes, cualitativos o cuantitativos, de corto o largo plazo que hagan al objetivo de control, como por ejemplo índice de defecto en productos, tiempo de ciclo, satisfacción del cliente, etc.

Es conveniente desarrollar un Tablero de Control directivo en la empresa cuando:

• No hay Uniformidad de la Información Gerencial

• Existe Sobrecarga de Información

• Relación Costo-Beneficio Favorable

• Evaluación de la Empresa

**Tablero de Control Estratégico**

Herramienta de diagnostico que brinda la información necesaria para conocer la situación de la empresa, y evitar sobresaltos indeseados con respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno.

Incluye escasos indicadores internos del TCO, información de la competencia y del entorno. Esto posibilita la realización de un diagnostico de posicionamiento sectorial y global.

**Tablero de Control Integral**

Un TCI, debería centralizar la totalidad de la información que es necesaria para que la alta dirección conozca en su conjunto la situación interna de la empresa y su posicionamiento estratégico.

**CMI - Cuadro de Mando Integral**

El CMI es una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la Organización, de cara a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de objetivos e indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto, así como las estrategias y procesos en los cuales debemos “actuar”.

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión de la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

**Principios**

El principio del CMI señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse a un punto de vista concreto, osea, a la Perspectiva. Cuando las perspectivas se tienen en cuenta de forma equilibrada durante la derivación de los objetivos estratégicos, se logra un objetivo ponderado, obteniendo el Cuadro de Mando Integral.

**Perspectivas**

**La Perspectiva Financiera**

Trata de ver la performance financiera -- al menos para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos deben ser definidos en orden de animar a los dueños o accionistas para asegurar fondos continuos en la organización.

Algunos ejemplos: "Incrementa el valor al accionista", "Aumentar la confianza del accionista", "Entregar un RoACE de más del 10%" etc.

**La Perspectiva del Cliente**

Mirar la organización utilizando la Perspectiva del Cliente es ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido. Los objetivos deben claramente definir cómo los clientes perciben la propuesta de valor de manera que recompensarán la organización con los resultados financieros que ellos esperan.

Algunos ejemplos: "Percibidos como un proveedor de bajo costo ", "Percibido como flexible y ajustable", "Percibido como negocio de muebles de alta calidad" etc.

**La Perspectiva de los Procesos Internos**

Focaliza en las entregas que la organización debe realizar de manera de ser percibido por los clientes de acuerdo a los objetivos de los clientes.

Algunos ejemplos: "Los precios más bajos en la zona", "Adaptación de los servicios en menos de una semana", "Solamente una marca de alta calidad", "Excelente comunicación al mercado" etc.

**La Perspectiva de Aprendizaje & Crecimiento**

Pone foco sobre las competencias y recursos necesarios para concretar las entregas definidas en la perspectiva de los procesos internos.

Algunos ejemplos: "El sistema de administración más flexible", "Destrezas sobresalientes en el manejo de proyectos", "Alianza Estratégica con fabricantes de muebles de alta calidad" etc.

**Elementos de CMI**

**Indicadores**

Es la forma cómo vamos a medir los objetivos

**Indicadores Genéricos**

\_ Perspectiva Financiera: rendimientos sobre las inversiones, y valor añadido económico.

\_ Perspectiva Clientes: satisfacción y retención.

\_ Perspectiva Procesos Internos: calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.

\_ Perspectiva Formación y Crecimiento: satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

**METAS**

- Son los logros concretos a conseguir

Ejemplos: Mi meta es aumentar las ganancias en un 10%

**MEDIOS**

- Son las acciones o iniciativas que se quieren desarrollar para lograr metas

Ejemplos: Aumentar la cantidad de Clientes Mayoristas.

**Ventajas:**

**1.** Un CMI equilibrado permite proporciona retroalimentación (feedback), crear, aprender y alinear objetivos estratégicos con control operacional diario.

**2.** resuelve una necesidad critica de información a la gerencia que ha sido hasta hora insatisfecha, complementa indicadores de medida de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategias de la organización.

**3.** El cuadro de mando integral, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados; asimismo, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, se espera canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

**4.** Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, permiten el equilibrio entre los objetivos a corto plazo entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas; aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral aparentemente puede confundir los cuadros de mando construidos adecuadamente, ya que contienen una unidad de propósito, debido que las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.