

CAPITULO III

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

3.1 Modelos de tercerización de negocios

Se pueden distinguir por lo menos tres modelos de tercerización de negocios que son los siguientes:¹⁰

1. Shared Service Center (centro de servicio compartido).

Los servicios compartidos son la tercerización de un proceso del negocio dentro de la misma empresa, a un departamento o a un grupo de trabajadores altamente experimentado. Por ejemplo, el departamento de compras en una planta, puede proporcionar la compra de servicios al resto de las plantas, dentro de una compañía determinada. Los servicios compartidos se pueden proporcionar también a terceros.

2. Escisión. Esta compañía se separa de la empresa matriz para especializarse en ciertas actividades que serán ofrecidas como outsourcing para la casa matriz a otras empresas.

3. Outsourcing (Tercerización) a una organización completamente externa.

3.2 Por que tercerizar procesos del negocio

Los motivos más importantes para la tercerización son:

1. Para hacer una organización mas competitiva, permaneciendo centrado en su core competence (competencias medulares). Una competencia medular puede ser cualquier combinación de conocimiento, de habilidades, y de actitudes específicas, inherentes, integradas y aplicadas. Una competencia medular debe ser difícil de imitar por los competidores.

2. Para lograr la reducción y la eficacia de costos.

3. Acceder a recursos o capacidades especiales. 3rd Party Logistics (proveedor logístico externo) (3 PL). Es la práctica de la cadena de abastecimiento donde uno

¹⁰ <http://www.12mange.com/methodsourcingses.html> fecha de consulta 24 de Enero de 2007

o más procesos logísticos de una firma son tercerizados a un proveedor externo. Los procesos logísticos típicamente tercerizados son: Flete local, aduanas y consolidación de carga, almacenamiento público, almacenamiento bajo control, llenado de formatos, distribución, y gestión de reparto de carga a los clientes.

4. Para estimular el espíritu emprendedor en organizaciones pequeñas.

3.3 Ventajas del outsourcing

Cada día son más tangibles, los beneficios de contratar servicios de outsourcing, como se demuestra a continuación: ¹¹

- Permiten transparentar, reducir y controlar los costos del proceso o función que se tercerice.
- Los incentivos pueden ser focalizados a los intereses reales del proceso de negocio tercerizado.
- Las inversiones y los recursos pueden ser dedicados al objetivo principal de la empresa.
- Se traspasa el desafío de la innovación y de la evolución tecnológica al prestador de los servicios (específicamente en el caso de los servicios informáticos).
- Se accede en forma instantánea a la tecnología y "know how" (saber hacer) que disponga el proveedor, que al intentar lograrlo con medios propios, implicaría un período importante de tiempo de aprendizaje y una distracción significativa de recursos.
- La empresa para crecer y abordar nuevos desafíos y proyectos, no necesita modificar su planta estable y capacitar a su personal en todas las tecnologías que se requieran, bastará con seleccionar en forma adecuada a los socios estratégicos.
- Los servicios contratados mejoran los tiempos de respuesta y las calidades de las prestaciones, en el entendido que las empresas que se contratan ofrecen flexibilidad y son especialistas en su quehacer.

¹¹ <http://www.12manage.com/methodsoutsourcings.html> fecha de consulta 24 de Enero de 2007

Además el outsourcing sirve para agilizar el proceso productivo de determinado negocio. Y aunque tiene un costo, este servicio permite economizar en tiempo, Recurso Humanos e infraestructura, con lo que se consigue un ahorro hasta del 40 por ciento.

Otras ventajas son:

- Reducción de costos de corto y largo plazo.
- Mejor calidad de servicio.
- Atención especializada.
- Eliminación de los costos de selección de personal.
- Reducción de la administración de nomina.
- 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.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- 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.

3.4 Desventajas del outsourcing¹²

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El **outsourcing** no queda exento de esta realidad. Se pueden mencionar las siguientes 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.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de **outsourcing** puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios.
- Pérdida de control sobre la producción.

3.5 Áreas de la empresa que pueden utilizar outsourcing

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de **outsourcing** no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes: ¹³

- **Outsourcing** de los sistemas financieros.
- **Outsourcing** de los sistemas contables.

¹² RUIZ, Juan Carlos, Entrepreneur vol 12 No 10 Pág. 10 fecha de publicación Octubre 2004

¹³ www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml - 148k - fecha de consulta 03 de Enero de 2007

- Outsourcing en las actividades de [Mercadotecnia](#).
- Outsourcing en el área de [Recursos Humanos](#).
- Outsourcing de los [sistemas administrativos](#).
- Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras:

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.

3.6 Áreas de la empresa que no deben utilizar outsourcing

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar por la gran importancia que representan para la organización son las siguientes:

- La administración de la planeación estratégica.
- La tesorería.
- El control de proveedores.
- Administración de calidad.
- Servicio al cliente.
- Distribución y Ventas.

3.7 Servicios de outsourcing más comunes¹⁴

- Reclutamiento de personal. Tal vez esta actividad sea la más antigua en nuestro medio, porque despachos de reclutamiento de personal en México, existen por lo menos desde hace 50 años, siendo de los más representativos,

¹⁴ WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, falta lugar y año

Aarón Shore y asociados, Dando S.A., Seyr de México, American Chamber, entre otras. Estos servicios consisten en conectar un candidato con un puesto vacante de una vez que se contrata a la persona presentada por el outsourcing, la empresa realiza un pago a cambio de dicho servicio, el cual varía según el tipo de puesto y la empresa que lo contrata.

- Selección de personal. Del mismo modo que el punto anterior, este servicio ya tiene tiempo de ofrecerse a las empresas, sólo que en un principio era más elitista, y los puestos que se evaluaban eran básicamente de puestos ejecutivos, pero todos los niveles. El servicio consiste en que la empresa de outsourcing y la variedad de tarifas de honorarios depende también del nivel jerárquico de las personas evaluadas.
- Estudios de análisis y valuación de puestos. Este tipo de outsourcing debe tener aproximadamente 25 años en México. Uno de los consultores más representativos de este renglón es precisamente el grupo Hay y Asociados.
- Asesoría en sueldos y salarios. Estas firmas a lo que se dedican es a realizar encuestas de salarios para tener una idea más o menos uniforme y clara de que es lo que recibe de sueldo cada puesto “tipo” en las organizaciones de trabajo.
- Estudios de clima laboral. Lo ideal es que este tipo de estudios sea realizado por una empresa externa para que la gente sienta más confianza hacia los investigadores y respondan en forma sincera y espontánea las encuestas que se aplican para evaluar el ambiente psicosocial de la organización.

La reestructuración de las funciones internas de los recursos humanos y el rediseño de procesos representan orientaciones teóricas internas para mejorar la efectividad de las funciones de recursos humanos. Sin embargo, la efectividad de los sistemas, procesos y servicios, se obtiene liberando estas funciones a través de outsourcing, en la forma más eficiente posible, siempre y cuando sean las empresas que prestan servicios externos las encargadas de realizar las labores de staff.

Esta cuestión de la contratación de los servicios a través de empresas de outsourcing, ha surgido como una necesidad de las empresas de nuestros tiempos, debido a la situación económica y las dificultades que traen consigo las relaciones laborales, que conforme pasa el tiempo son más complicadas.

En otras áreas staff de la organización, como la jurídica, marketing, servicios de instalación y mantenimiento de sistemas, también está apareciendo esta tendencia, y lo que es la empresa en sí, sólo administrará las áreas sustantivas de los productos o servicios que la caracterizan¹⁵.

¹⁵ WERTHER, B. William, Jr Keith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, falta lugar y año