



**Universidad Central De Venezuela**  
**Facultad De Medicina**  
**Escuela De Nutrición Y Dietética**



Departamento Ciencias De La Nutrición Y Alimentación  
Cátedra Alimentación Institucional  
Administración de Servicios de Alimentación  
Octavo Semestre: Periodo II - 2016

## **OUTSORCING**

**Profesores:**

Campos Tania  
Rosero Nadia  
Campos Ameida  
Torres Cesar

**Realizado por:**

Álvarez, Pavlova.  
Cañongo, Delbert.  
Cedeño, Miguel.  
Chacón, Mishelle.  
Guerrero, Dianella.

Caracas, 16 de Noviembre de 2016

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>Outsourcing.....</b>	<b>6</b>
1. Reseña histórica y antecedentes de outsourcing.....	6
2. Que es outsourcing.....	9
3. Tipos de outsourcing.....	14
4. Importancia del outsourcing.....	17
5. Ventajas del outsourcing.....	18
6. Riesgos y desventajas del outsourcing.....	19
7. Principales Criterios en el Proceso de Subcontratación.....	19
8. Metodología para establecer un Proyecto de Outsourcing.....	20
8.1. Convencer de la necesidad.....	20
8.2. Implementar el Outsourcing.....	21
8.3. Fases de la metodología.....	21
8.3.1. Inicio de proyecto.....	21
8.3.2. Evaluación.....	22
8.3.3. Planeación Detallada.....	22
8.3.4. Contratación.....	22
8.3.5. Transición del Nuevo servicio.....	23
8.3.6. Administración y revisión.....	23
9. Proceso de Contratación.....	23
10. Outsourcing como Herramienta de Reingeniería.....	26
11. LOTTT y Outsourcing.....	27
12. Áreas que No deben pasar a Outsourcing.....	30
13. Outsourcing en la Actualidad.....	32
14. Outsourcing en los Servicios de Alimentación.....	35
15. Conclusiones.....	36
16. Bibliografía.....	40

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las grandes empresas que contratan servicios de outsourcing, crecen cada año en unas áreas más que otras. Pero lo que sí es una realidad es el conjunto de ventajas que aporta esta herramienta más allá del concepto “ahorro de costos” con el que intuitivamente lo asociaríamos en primer lugar. El outsourcing, contrato de servicios o tercerización, se puede definir como una estrategia empresarial por medio de la cual una organización delega formalmente funciones misionales o no misionales a un tercero.

Es muy frecuente que los administradores de una empresa se encuentren ante el dilema de continuar con la prestación de un servicio, eliminarlo o entregarlo a terceros, pero lo cierto es que Hacer outsourcing es bueno, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones del negocio. Otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la parte legal del contrato, dejar bien sentadas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista. El outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo es eso, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes determinadas tareas de la organización. Que una empresa se decida a externalizar una o varias áreas no es una moda, por más que la abundancia de titulares sobre outsourcing en estos momentos parezca sugerirlo. Los expertos opinan que la externalización de los servicios no es sólo un asunto de economía, sino de estrategia.

El avance tecnológico está cambiando la forma en que se producen los servicios especializados y, si bien es posible que el outsourcing pueda convertir en prescindibles algunos empleos, también es cierto que está creando nuevas oportunidades laborales. El outsourcing es una tendencia que crece con gran rapidez en muchas industrias y cadenas de abastecimiento. Las organizaciones de hoy en día se han dado a la tarea de buscar nuevas soluciones que faciliten el trabajo empresarial tratando de reducir costos, capital, mano de obra, tiempo,

transporte, etc.; y enfocando su atención a las necesidades de los clientes.

Todo ello impulsadas por la continua necesidad de mejorar los bienes y servicios que hacen llegar a sus clientes. Muchos directivos están dando pasos para realinear sus empresas, identificando lo que hacen mejor, reasignando recursos según las nuevas necesidades y delegando todo lo demás en aquellos que son los mejores en sus respectivas funciones, que a menudo son los proveedores externos que pueden ocuparse de procesos no fundamentales y mayor eficacia.

Poco a poco, las empresas tradicionales están asumiendo el reto de redefinir su organización para implementar el outsourcing, actitud que las nuevas organizaciones han estado adoptando más fácilmente ya que tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio de sus actividades, sus procesos para que sean lo más eficientes posibles.

Para que el outsourcing tenga éxito, hace falta un claro entendimiento de los objetivos del negocio, así como las tareas y los procesos que permiten alcanzarlos.

## OBJETIVOS

- Reseñar brevemente la historia del outsourcing en empresas
- Conocer la evolución del outsourcing en empresas.
- Definir outsourcing como proceso de una empresa.
- Diferenciar los tipos de outsourcing.
- Establecer la importancia del Outsourcing como Herramienta.
- Establecer las ventajas de la implementación del outsourcing en las empresas.
- Evaluar las desventajas y riesgos de contratar un servicio de outsourcing.
- Definir los principales criterios a considerar en el proceso de subcontratación.
- Conocer la metodología para establecer un Proyecto de Outsourcing
- Identificar las etapas del proceso de Contratación de un Servicio Outsourcing
- Identificar los artículos de la Ley Orgánica de Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) relacionados con el Outsourcing
- Reconocer la áreas de las empresas que NO deben pasar a Outsourcing
- Analizar el Outsourcing como herramienta empresarial en la actualidad.
- Analizar el Outsourcing en los Servicios de Alimentación

## OUTSOURCING.

### 1. RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES DE OUTSOURCING

Para muchos el outsourcing es una actividad que se venía realizando desde hace muchos años pero con otro nombre: Facilities Management. La diferencia está en que antes solo se veía como una forma de ahorrar dinero y ahora, en cambio, se busca algo más. Desde sus orígenes el outsourcing ha ido evolucionando y así distintas áreas de las organizaciones se han ido externalizando. (Navarro, 2000)

Así es fácil comprobar que funciones que hace no muchos años ninguna organización se hubiese atrevido a poner en manos de terceros hoy día vemos, como lo más natural, que sean compañías externas las que realicen estas labores. (Navarro, 2000)

A través del tiempo, la evolución del outsourcing ha venido siendo la siguiente: Limpieza, Seguridad, Catering, Biblioteca, Sistemas informáticos, Producción, Diseño/desarrollo de producto y Funciones administrativo-financieras.

Respecto al origen etimológico de **OUTSOURCING**, Espino (2003) expone que el origen del término outsourcing es anglosajón, el cual está compuesto por los vocablos out (que significa exterior, fuera) y source (que significa fuente recurso, origen) (Schneider, 2004).

Outsourcing es un término en inglés que se podría traducir al español como suministro desde el exterior o aprovisionamiento externo de bienes o de servicios. También, se puede decir “comprar afuera” (Navarro, 2000). Schneider (2004) indica que el *Outsourcing* es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el *Outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares. (Schneider, 2004)

Moreno explica la existencia de dos posiciones que explican el nacimiento del outsourcing:

- La primera de ellas aduce que el outsourcing nace en los años setentas del siglo pasado con la revolución post – industrial y encuentra su punto máximo dos décadas después con la revolución informática.
- La segunda posición es la que indica que en Italia la economía informal es la creadora de la especialización flexible, antecedente del outsourcing. La pequeña empresa agraria necesitaba de los servicios especializados del sector industrial (Moreno, 2008).

La implementación en sí del Outsourcing, como herramienta y estrategia de apoyo como tal, ocurrió a fines de la década de los 80 en el Continente Europeo, donde IBM redujo sus costos en 10.000 millones de Libras Esterlinas y redujo su personal de 100.000 a 60.000 empleados. El Outsourcing recibió así un impulso violento de los teóricos de la dirección empresarial e incluso de los ideólogos e implementadores de las políticas económicas de los países. Un proceso similar se escenificó en el sector público, tomando auge el proceso mundial de privatizaciones de servicios públicos y empresas del Estado. Así se comenzó a transferir a terceros una serie de actividades que para los gobernantes no participaban de la finalidad específica de los Estados.

En otros casos los políticos entendieron que ciertas actividades podían ser desarrolladas en forma más eficiente y más económicas (desde el punto de vista de la reducción de los costos para el Estado). Esta situación se verificó no sólo en Latinoamérica sino también en países centrales como Estados Unidos y Gran Bretaña, donde las empresas la utilizaron para aliviar cargas estructurales y recibir servicios de calidad (Arias Amaro, 2001). En Venezuela históricamente la utilización del Outsourcing fue hecha por Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), en el año de 1993, la cual tenía planificado subcontratar más de 12.000 millones de dólares en los próximos 10 años por concepto de outsourcing a empresas privadas. (Rothery, 1996).

El término Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministros de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al outsourcing como un mecanismo para reducir costos. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura. Al respecto, Arias (1999) comenta lo siguiente:

**“El outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”.**

Es decir, que el outsourcing implica tomar decisiones sobre el uso de recursos humanos y materiales externos a la organización, con el objeto de ejecutar labores internas a ésta. Debe tomarse en cuenta que bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y la compañía que presta el servicio de outsourcing, para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se convirtieran en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacional, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Según Dell y Pérez (2005): “El Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio”.

Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera. La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques. Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc. Otro ejemplo es el servicio de computadores, estos se pueden alquilar, junto con su mantenimiento, reparación y actualización, lo cual evita costos innecesarios de personal y renovación de equipos por ejemplo. Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo la misma empresa, en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no.

La norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como fundamentales en la empresa. Nunca Microsoft hará outsourcing de la programación y el desarrollo de su software, esa es su labor fundamental, pero si lo hará con el servicio de aseo por ejemplo.

## **2. ¿QUÉ ES OUTSOURCING?**

El outsourcing o subcontratación es la operación mediante la que una empresa confía a otra el procedimiento de ejecutar para ella, y según unas determinadas indicaciones preestablecidas, una parte de sus procesos de producción o de servicios, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica, de calidad y de servicio. Hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas (Casanovas, 2011).

El Outsourcing “es una estrategia que consiste en transferir la planeación, administración y operación de funciones a una tercera parte independiente, donde el proveedor funge como extensión del cliente para dirigir las funciones que no son foco del negocio o actividad modular”, (Dell y Pérez, 2005).

Para Heredia, Ligia outsourcing es: “la transferencia de una función o funciones comerciales internas, mas cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo especifico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado” (Heredia, SF.).

Podemos definir el contrato de outsourcing como: la contratación por una organización de uno o varios proveedores externos para la prestación, mediante el empleo de activos ajenos a la estructura interna de aquella, de un servicio que anteriormente desarrollaba un departamento interno de la misma (Heredia, SF).

Posee tres elementos necesarios en su definición y son:

- Contratación de un servicio con uno o varios proveedores.
- Que el servicio se viniera prestando internamente.
- Que el servicio se preste mediante activos ajenos a la estructura interna de la organización. (Navarro, 2000).

De las diversas definiciones de Outsourcing, se puede entonces mencionar que:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega

la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la

comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

**Contratación:** Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina qué tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de qué forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

**Outsourcing:** En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

### ¿Qué objetivos persigue?

- ❖ Máxima rentabilidad
- ❖ Crecimiento con nuevos mercados
- ❖ Estabilidad del personal
- ❖ Especialización de las compañías subcontratadas
- ❖ Flexibilidad

Navarro, 2000.

**Máxima rentabilidad:** el objetivo final de toda acción, dentro de una compañía, es obtener la máxima rentabilidad, y el outsourcing en esto no es una excepción, obtener un abaratamiento de los costes, mediante una especialización y automatización de los procesos a la vez que la empresa se concentra en el verdadero core business de la compañía es hoy en día el mejor camino para poder alcanzarlo. Se produce un apalancamiento financiero al ser el proveedor del proceso outsourcado el que invierte en la infraestructura necesaria para el proceso; ello permite destinar sus posibilidades de inversión a temas más estratégicos: creación de nuevos productos, apertura de nuevos mercados (Casanovas, 2011).

**Crecimiento en nuevos mercados:** el abaratamiento de los costes y la mejora de las condiciones de la competitividad permiten un crecimiento

mayor en los mercados, pero a la vez, el centrarse en el core business permite la posibilidad de abrir nuevos mercados, a veces debido a esto, o bien al hecho de que las empresas que realizan el outsourcing encuentran nuevas funciones a los productos o procesos que desarrollan (Casanovas, 2011).

**Estabilidad del personal:** el proceso de outsourcing permite un dimensionamiento del personal acorde con la producción o necesidades básicas de la empresa, centrándose en lo que realmente importa y da valor a la compañía y subcontratando los procesos que no aportan tanto valor y por tanto susceptibles de cambio y reducciones de personal (Casanovas, 2011).

**Especialización en la compañías subcontratadas:** como hemos comentado, el hecho de poder centrarse en el core business de la compañía también es muy positivo para las empresas que realizan el outsourcing, ya que pueden especializarse en el proceso productivo y ofrecer mejoras y oportunidades de negocio que el cliente nunca hubiera podido encontrar o disponer de recursos para ello, pues este no es su core business (Casanovas, 2011).

**Flexibilidad:** el hecho de que varias compañías puedan realizar la producción de un determinado componente o producto permite que, en el caso de una variabilidad de la demanda, puedan cubrirla mediante la contratación de estas compañías y evitar así la contratación en exceso de personal por motivos de temporalidad (Casanovas, 2011).

### **3. TIPOS DE OUTSOURCING**

#### **3.1. Según la aplicación tecnológica:**

##### **3.1.1. Outsourcing estratégico:**

Cuando una empresa está pensando en entregar en outsourcing alguna de sus actividades, debe hacerse las siguientes preguntas:

- Teniendo en cuenta los costos de transacción, ¿cuál es la probabilidad de obtener una ventaja competitiva en esta actividad?
- Si damos en outsourcing esta actividad, ¿qué vulnerabilidades tendría, considerando las fallas del mercado del rubro al que pertenece?
- ¿Qué acuerdos puede hacer la compañía con los proveedores de servicio para disminuir su vulnerabilidad, realizando los controles adecuados y manteniendo la flexibilidad necesaria en la relación cliente/proveedor?

Cuando el margen competitivo y la vulnerabilidad estratégica son altos, la organización necesita un riguroso control sobre el outsourcing. En un mercado globalizado y altamente competitivo, el enfoque tradicional de cómo hacer negocios ha cambiado, y las empresas ya no se preguntan ¿cómo puedo hacerlo todo? Sino ¿Qué debo hacer?

La redefinición organizacional es el puntal de la empresa del futuro. Para afrontar y responder con la agilidad, rapidez y eficacia a los cambios de mercado, las empresas deben apoyarse en proveedores de servicios altamente capacitados, y dedicarse a mantener el incesante cambio en sus propias especialidades. Una de las áreas donde se ha aplicado el outsourcing con énfasis es la tecnología y sistemas. El beneficio más importante que reporta el outsourcing aplicado a estas áreas es el mayor acceso a la tecnología de última generación y la correspondiente capacitación por especialistas, a un costo muy reducido.

El ejecutivo del área se dedica a tareas de planteamiento estratégico, supervisa el contrato, y realiza un seguimiento del nivel de calidad del servicio contratado.

### **3.1.2. E-sourcing**

Con la revolución del internet se crearon las Application Services Providers (ASP), empresas que ofrecen servicios como consultoría estratégica, diseño, desarrollo, integración y operación de infraestructura para organizaciones que desean ingresar en el e-business. Las ASP pueden operar de dos maneras:

- ❖ Modelo “portal de aplicación”: ofrece housing, gerencia, construcción y operación de los sitios. Las aplicaciones son propiedad del cliente.
- ❖ Modelo “portal de aplicación vertical”: además de los servicios de operación e infraestructura, desarrollan las aplicaciones. La gran diferencia con el modelo anterior es que la empresa provee el software.

El e-sourcing lleva el outsourcing a un nivel superior. Es una nueva forma de proveer soluciones con alta tecnología a procesos claves de las compañías.

### **3.1.3. Business Process Outsourcing (BPO):**

El BPO es una radicalización del outsourcing. En este caso, el proveedor asume la responsabilidad de hacerse cargo de un proceso de la compañía que lo contrata, y además aplica una reingeniería sobre la forma en que ese proceso se lleva a cabo. Esto puede hacerse utilizando la tecnología existente, o incorporando nueva tecnología para mejorarlo.

El concepto fundamental del BPO es mantener e incrementar la generación de valor y puede implementarse en distintos grados, según las necesidades, voluntad de riesgo y liderazgo de la organización que lo adopta.

El BPO es óptimo para empresas con problemas financieros, pero también para aquellas que desean acceder a un manejo experto de sus negocios y concentrarse en sus actividades distintivas, además no se limita a procesos individuales, también puede aplicarse a multiprocesos.

### **3.2. Según la cantidad de elementos transferidos:**

- Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos

### **3.3. Según el tipo de servicio de outsourcing:**

- Relación convencional: Sirve para generar eficiencia en costos y soporte de procesos. En esta se muestran dos niveles de servicio:
- Aceptable
- Inaceptable: el cliente exigirá al proveedor un reembolso por el período en que el servicio estuvo interrumpido.
- Relación de colaboración: En este tipo de relación, la empresa contratante busca no solo una reducción de costos, sino una mejora en el desarrollo del proceso que entrega en outsourcing. También logra modernizarse para responder y adaptarse con más rapidez y eficiencia a los cambios en su entorno, protegiendo y aumentando su participación en el mercado. Lo fundamental es establecer una línea de base para el proceso entregado, definir el ahorro en costos y el nivel de calidad deseado.
- Relación de outsourcing para la transformación del negocio: En este tipo de relación está orientado a la creación de nuevas capacidades mediante la transformación de procesos para alcanzar un objetivo estratégico. Requiere un gran compromiso de ambas partes, proveedor/cliente, porque implica establecer una alianza estratégica a largo plazo. Ambas empresas invierten recursos para que la relación funcione y los modelos de incentivos internos deben estar orientados al éxito de la alianza (Navarro, 2000).

### **3.4. Según la contratación:**

- Deslocalización: También conocido como off-shoring, implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.
- 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.
- In-house: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- 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 habían pensado.
- Off-Site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta (Navarro, 2000).

## **4. IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING**

La importancia del outsourcing radica en dos puntos esenciales que cubren la idea de la herramienta. Estos son: - Aliviar los cargos de los servicios o actividades básicas que son delegadas a terceras partes, es decir, cuando se subcontrata cualquier actividad o tarea básica (mensajería, limpieza, mantenimiento, etc.), se busca desprenderse de las funciones que pueden ser fácilmente contratadas; y así concentrarse en la razón central del negocio. Aumentar la calidad de los servicios o actividades subcontratadas. Cuando una empresa se propone aplicar el outsourcing en sus actividades lo hace no sólo con la intención de aliviar las cargas estructurales, sino también optimizar el rendimiento a través de especialistas en la materia con los cuales se alcanzaría un gran rendimiento y un gran nivel de mercado; sin comprometerse a darles a los empleados una oportunidad de carrera. El outsourcing es importante porque

le permite a la empresa centrar sus mayores energías en lo que realmente sabe hacer y conoce. En definitiva, se puede decir entonces, que la importancia del outsourcing radica en las ventajas de tipo económico y tecnológico que proporciona esta herramienta a la empresa.

## **5. VENTAJAS DEL OUTSOURCING**

- ✓ Traslado de problemática técnica o financiera.
- ✓ Propicia que la gestión de compras se abra a mercados internacionales.
- ✓ Planificación de la producción.
- ✓ Se generan procesos de seguridad y confianza con los proveedores.
- ✓ Reducción de espacios.
- ✓ Reducción de inversiones.
- ✓ Adicionalmente, se mejoran los tiempos de respuesta y de entrega.
- ✓ Predistribucion optima de los recursos, tiempo y movimientos.
- ✓ Mayores estándares de eficiencia.
- ✓ Mayor control de funciones.
- ✓ Concentrarse en el core business de la compañía.
- ✓ Diversificación de los productos.
- ✓ Evitar los costes fijos.
- ✓ Reducción de los costes totales. La reducción de los costes fijos y financieros, sumados a la reducción de costes que debe tener la externalización del producto/servicio, redundara en una reducción de costes totales.
- ✓ Fijación clara de responsabilidades.
- ✓ Mejora de calidad de servicio.
- ✓ Posibilidad de proveedores que se diversifiquen verticalmente. Es posible que ante la externalización de determinados procesos, el proveedor vea la posibilidad de ir captando parte del negocio de su cliente, por eso es tan importante conocer exactamente qué tipo de proceso debemos externalizar.

- ✓ Mayor coste de la logística de planificación. Planificar la producción de un proceso que se lleva a cabo entre varias empresas proveedoras es mucho más complejo que hacerlo en el interior de nuestra propia compañía o trabajando únicamente con un proveedor suministrador; por suerte ahora existen suficientes sistemas de información que nos va a facilitar el trabajo, pero nunca van a suplir esa cierta complejidad.

Casanovas, 2011.

## **6. RIESGOS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING**

- ✗ Deslealtad por parte del personal subcontratado
- ✗ Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. No tienen un sentido de pertenencia (Casanovas, 2011).
- ✗ Son trabajadores contratados por "proyecto", a pesar de que la tarea que realizan suele ser continua. Por este motivo es común la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir, ya que sustituir a los empleados que se van, no es fácil (Casanovas, 2011).
- ✗ La alta rotación de personal de la empresa que ofrece el outsourcing, debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.
- ✗ Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante.

## **7. PRINCIPALES CRITERIOS A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE SUBCONTRATACIÓN:**

- ❖ Análisis de habilidades demostradas
- ❖ Tener en cuenta las capacidades del proveedor.
- ❖ Análisis de relaciones dinámicas

- ❖ Tener en cuenta las tecnologías de proceso en las que la empresa es experta (Casanovas, 2011).

**Estos principios básicos a veces no se siguen debido a:**

- ❖ Adopción de estrategias distintas y contradictorias por los diferentes departamentos existentes en la empresa en lo referente a dos puntos:
  - La actividad de la empresa.
  - Componentes que comprar a sus proveedores.
- ❖ Miedo de la dirección a la externalización, la pérdida de control y el poder del proveedor.
- ❖ Desconocimiento de los costes de oportunidad de los recursos combinada con anticuados sistemas de contabilidad de costes.
- ❖ Preocupación de los empleados por dejar de fabricar componentes y que lo realicen los proveedores (Casanovas, 2011).

## **8. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING**

*Según Dell y Perez (2005), una metodología práctica para establecer proyecto de outsourcing incluye:* Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros, Analizar si la empresa está preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de outsourcing en un momento determinado, Diseñar un programa de outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso, Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto.

- 8.1. **Convencer de la necesidad:** Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones. "La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el

cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización". (Dell y Pérez, 2005).

8.2. **Implementar el outsourcing:** La metodología del outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas. La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados. Lo que hará esta metodología es ayudarlo a planear, ayudarlo a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado. Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

8.3. **Pasos de la metodología:**

8.3.1. Fase 0 - Inicio de proyecto: ¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para el outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto. ¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas. ¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad. ¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas. ¿Qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

8.3.2. Fase 1 - Evaluación: ¿Qué hace? Examina la factibilidad del outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfará los criterios establecidos. ¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas. ¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación. ¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación ¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

8.3.3. Fase 2 - Planeación Detallada: ¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso. ¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas. ¿Quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados. ¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores. ¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo qué criterios y las medidas de desempeño.

8.3.4. Fase 3 – Contratación: ¿Qué hace? Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo. ¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses. ¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. Participarán contratistas potenciales y sus socios. ¿Qué se entrega? Invitación a concursar. Acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al subcontratista. ¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

8.4.5. Fase 4 - Transición Del Nuevo Servicio: ¿Qué hace? Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la

responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se haya acordado. ¿Cuánto Tiempo? De dos a tres meses. ¿Quién participa? El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor. ¿Qué se entrega? Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista. ¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

8.3.6. Fase 5 - Administración y Revisión: ¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales. ¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente es de tres a cinco años. ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor. ¿Qué se entrega? Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas. ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato.

**Para obtener un resultado óptimo en la aplicación del outsourcing se debe considerar:**

- ❖ La revisión de la estructura de la empresa.
- ❖ La determinación de las actividades a outsourcing.
- ❖ La selección de los proveedores. (Heredia, SF).

## **9. EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE UN SERVICIO OUTSOURCING**

Esta etapa implica tres fases:

### **9.1. El proceso de selección del proveedor**

Supone una evaluación detallada de la compatibilidad entre los requerimientos y características de la empresa contratante y las posibilidades y características de la empresa proveedora.

Para realizar una selección exitosa, es necesario tener claramente determinadas las especificaciones del nivel del servicio, establecidas a partir del análisis de las necesidades de la organización, extraídas de la información recabada en el diagnóstico integral, efectuado durante la etapa de planificación.

Al evaluar los posibles proveedores, es fundamental tener en cuenta:

- Análisis de habilidades demostradas
- Análisis de capacidades totales (capital, infraestructura, recursos)
- Análisis de relaciones dinámicas (cómo conduce su negocio, administra el riesgo, estimula a su personal, determina su misión y estrategia global)

### **9.2. La negociación del contrato**

**9.2.1 Los temas más importantes en la negociación del contrato son:**

- Duración
- Precios y variaciones
- Manejo de cambios
- Incentivos
- Sanciones o penalidades
- Plazos

Es importante tener en cuenta que en caso de licitaciones organizadas por instituciones públicas no hay posibilidad de negociar el contrato.

#### **9.2.2 Características relevantes del contrato de outsourcing:**

- Elaboración compleja, porque hay que establecer claramente responsabilidades de ambas partes, en cuanto al nivel del servicio actual y respecto del nivel del servicio posible
- Suele durar varios años

- Definición de resolución o finalización (salidas programadas y periodos de preaviso en caso de cancelación del servicio)
- Criterios de transferencia de personal
- Alcance
- Flexibilidad para que la administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor los medios, ya que los requisitos de tecnología están en constante avance

### **9.2.3 Errores más frecuentes en la negociación del contrato:**

- Asumir lo peor: Algunos negociadores creen que todo lo propuesto por la otra parte será en perjuicio de ellos. La desconfianza excesiva destruye oportunidades de generar soluciones colaborativas y posibles acuerdos valiosos.
- Asumir lo mejor: Es el error de asumir que la otra parte siempre pensará la mejor forma para atender ambos intereses. En toda organización, cada parte tiene sus intereses, que, si coinciden con los de la otra parte, muchísimo mejor.
- Anclarse: Cuando se dividen los beneficios, es necesario un punto de referencia para decidir si se está decidiendo lo suficiente. Ancla de un negociador es la posición inicial de la otra parte. Para evitarlo, el comprador debe tener muy claro el valor de mercado del producto que desea adquirir.
- Volar a ciegas: Cuando el comprador no sabe exactamente lo que desea ni cuánto vale en el mercado.
- Apreciación irracional del compromiso: Consiste en emocionarse demasiado en el proceso de negociación. El negociador se desespera por llegar a un acuerdo, aun cuando éste lo perjudique.
- Exceso de confianza: Cuando las personas creen que saben más de lo que realmente saben.

- Ignorar el poder de comunicación: Un negociador experto puede ganar puntos a su favor solamente con elementos persuasivos, personalidad y actuando inteligentemente.

### **9.3. *Diseño del contrato***

En primer lugar, para determinar la naturaleza y los alcances que tendrá el contrato, es imprescindible precisar su objeto. Para hacerlo, debe realizarse una lista de las tareas que debe llevar a cabo el proveedor.

Una vez confeccionada la lista, se identifica el tipo de contrato que se hará: puede ser de servicios, locación de obras, o una combinación de ambos.

En segundo lugar, es esencial que, cualquiera que sea la modalidad del contrato, quede establecido en el mismo que no existe subordinación del proveedor del outsourcing al cliente. Debe tratarse de una relación entre iguales, de empresa a empresa.

En tercer lugar, la retribución por los servicios o las obras es una contraprestación en dinero. Su monto, cálculo y forma de pago es producto de negociación entre las partes y debe estar claramente estipulada en el contrato.

En cuanto al plazo de la contratación, no puede ser superior de los 3 años, salvo en casos de servicios profesionales, que pueden pactarse hasta 6 años. Si el contrato es de obra, se pactará un plazo para terminarla y entregarla de acuerdo a las características contratadas.

El contrato también debe detallar las obligaciones de las partes.

## **10. OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE REINGENIERIA.**

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías. La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre

reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos. Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas. Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida. De hecho, los proveedores de outsourcing o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato. Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

## **11. ARTÍCULOS DE LA LEY ORGÁNICA DE TRABAJO, DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS (LOTTT) RELACIONADOS CON EL OUTSOURCING**

### **Tercerización**

**Artículo 47:** A los efectos de esta Ley se entiende por tercerización la simulación o fraude cometido por patronos o patronas en general, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral. Los órganos administrativos o judiciales con competencia en materia laboral, establecerán la responsabilidad que corresponda a los patronos o patronas en caso de simulación o fraude laboral, conforme a esta Ley. (LOTTT, 2012).

### **Prohibición de tercerización**

**Artículo 48:** Queda prohibida la tercerización, por tanto no se permitirá:

1. La contratación de entidad de trabajo para ejecutar obras, servicios o

actividades que sean de carácter permanente dentro de las instalaciones de la entidad de trabajo contratante, relacionadas de manera directa con el proceso productivo de la contratante y sin cuya ejecución se afectarían o interrumpirían las operaciones de la misma.

2. La contratación de trabajadores o trabajadoras a través de intermediarios o intermediarias, para evadir las obligaciones derivadas de la relación laboral del contratante.

3. Las entidades de trabajo creadas por el patrono o patrona para evadir las obligaciones con los trabajadores y trabajadoras.

4. Los contratos o convenios fraudulentos destinados a simular la relación laboral, mediante la utilización de formas jurídicas propias del derecho civil o mercantil.

5. Cualquier otra forma de simulación o fraude laboral.

En los casos anteriores los patronos o patronas cumplirán con los trabajadores y trabajadoras todas las obligaciones derivadas de la relación laboral conforme a esta Ley, e incorporarán a la nómina de la entidad de trabajo contratante principal a los trabajadores y trabajadoras tercerizados o tercerizadas, que gozarán de inamovilidad laboral hasta tanto sean incorporados efectivamente a la entidad de trabajo. (Casanovas, 2011).

### **Contratista**

**Artículo 49:** Son contratistas las personas naturales o jurídicas que mediante contrato se encargan de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos o recursos propios, y con trabajadores y trabajadoras bajo su dependencia. La contratista no se considerará intermediario o tercerizadora. (LOTTT, 2012).

### **Obra inherente o conexas**

**Artículo 50:** A los efectos de establecer la responsabilidad solidaria del ejecutor o ejecutora de la obra o beneficiario del servicio, se entiende por inherente, la

obra que participa de la misma naturaleza de la actividad a que se dedica el o la contratante; y por conexas, la que está en relación íntima y se produce con ocasión de ella. La responsabilidad del ejecutor o ejecutora de la obra o beneficiario del servicio se extiende hasta los trabajadores contratados y trabajadoras contratadas por subcontratistas, aun en el caso de que el o la contratista no esté autorizado o autorizada para subcontratar; y los trabajadores o trabajadoras referidos o referidas gozarán de los mismos beneficios que correspondan a los trabajadores empleados y trabajadoras empleadas en la obra o servicio. (LOTTT, 2012).

Cuando un o una contratista realice habitualmente obras o servicios para una entidad de trabajo en un volumen que constituya su mayor fuente de lucro, se presumirá que su actividad es inherente o conexas con la de la entidad de trabajo que se beneficie con ella.

Si se determina que la contratación de obras o servicios inherentes o conexos sirve al propósito de simular la relación laboral y cometer fraude a esta Ley, se considerará tercerización. (LOTTT, 2012).

### **ANÁLISIS DE LOTTT EN CUANTO A LA TERCERIZACIÓN.**

A términos de la LOTTT la contratación de servicios por un tiempo prolongado o de manera permanente en la empresa relacionados directamente con el proceso productivo de la misma se considera ilegal ya que esto se denomina dentro de la ley tercerización, en estos casos la empresa que contrata el servicio está obligada a reconocer al empleado como un trabajador normal de la empresa y gozar de los mismos beneficios que el resto incluyendo inamovilidad laboral.

Sin embargo en esta ley encontramos otro término que parece relacionado como es las contratistas que van a prestar sus servicios mediante un contrato bajo su dependencia, al hablar de contratista los servicios que estas ofrecen no podrían estar directamente relacionados con la producción o el trabajo especializado que forme parte de la competencia de esta empresa.

A objeto de esta ley podría haber una confusión o ambigüedad ya que la tercerización como también es conocido el outsourcing no debe ser confundido con la intermediación laboral que es la actividad organizada encaminada a poner en contacto a oferentes y demandantes de mano de obra dentro del mercado laboral para que mutuamente satisfagan sus necesidades, entendiéndose como oferentes de mano de obra las personas naturales que están disposición de ofrecer su fuerza de trabajo en un mercado laboral y, como demanda de la mano de obra, la intermediación laboral es aquella figura que tiene como finalidad exclusiva la prestación de servicios por parte de una tercera empresa.

Evidentemente una intermediaria tiene intereses de por medio y la utilización de estas para contratar servicios supone una explotación del trabajador que no recibe un sueldo ajustado solo a los servicios que puede ofrecer sino que además la empresa intermediaria recibe parte de la remuneración por un trabajo al que muchos considerarían fácil mientras es un colectivo quien presta los servicios, maquinarias, equipos, entre otras, ya que generalmente las intermediarias no se especializan en un área solo venden ofertas de acuerdo a las demandas de la empresa solicitante, otro detalle importante y que se maneja en la ley es que al no permitir que el outsourcing se haga una actividad permanente se protege a los empleados y se da beneficios a estos por desempeñar una labor dentro de la empresa, esto a su vez es una ventaja indirecta a la empresa que va por lo tanto a disminuir las desventajas que le plantea el outsourcing como es el rote de personal por empleos fijos y estables.

## **12. ÁREAS DE LAS EMPRESAS QUE NO DEBEN PASAR A OUTSOURCING**

Respecto a las actividades que no deben subcontratar Dell y Pérez (2005), señala las siguientes:

La Administración de la planeación estratégica. La Planeación Estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo, que sus directivos desean para la misma. En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis.

La Administración de finanzas (tesorería). Se refiere a la parte de la tesorería de una empresa, sus cobranzas, sus pagos, es decir, todo lo que tenga que ver con la parte monetaria de la organización.

El control de proveedores. Se refiere al control de proveedores de materiales, equipo y servicios, a fin de asegurar que se cumpla con las normas técnicas y las especificaciones del proyecto en cuestión. En caso de incumplimiento, se deben establecer los mecanismos necesarios para corregir, reparar o sustituir lo que se está adquiriendo hasta que se cumpla con lo establecido.

Administración de calidad. Es aquella que trabaja horizontalmente atravesando funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, de categorías altas y bajas y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de consumidores.

Servicio al cliente. La idea de no dar en outsourcing esta área de la empresa radica en evitar conflictos con los clientes, no queriendo decir que con los empleados de la organización no ocurran, sino que es más aceptable que la misma empresa trate de evitar alejar a los clientes, mientras que alguien ajena a ella le da poca importancia al mismo.

Distribución y Ventas. La distribución y la venta lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

El mantenimiento de la propia identidad. Mantener la propia identidad de la empresa no es cosa de juegos, por lo que no es recomendable dar en outsourcing esta actividad tan delicada para toda empresa, ya que de ésta

depende mucho la imagen de la organización y nada mejor que la misma para mantenerla en una buena posición.

La satisfacción de los requisitos del mercado. La satisfacción de los requisitos del mercado es una tarea delicada, por lo que no se recomienda dar en outsourcing esta actividad, ya que incurrir en alguna falta podría resultar fatal para la imagen de la organización.

La diferenciación con respecto a los competidores. Nada es mejor que la misma organización se encargue de la diferenciación con respecto a los consumidores, por lo que la misma es la que se podrá dar cuenta de que es lo que realmente la hace competitiva y que no.

### **13. OUTSOURCING EN LA ACTUALIDAD**

En la actualidad el auge y protagonismo del outsourcing no ha hecho sino aumentar, pasando de una teoría estudiada en universidades a ser interiorizada como una importante estrategia empresarial. Esta tendencia coincide además con la revolución informática y de las tecnologías de la comunicación y de la información así como una creciente globalización y cambios notorios en la preferencia de los consumidores. Lo que inicialmente se externalizaba a empresas ubicadas en el entorno cercano a la propia empresa (externalización on-shore), ahora se puede externalizar a empresas ubicadas en lugares remotos como Asia- India, China, Tailandia, Europa o Rusia (externalización off-shore) gracias a los sistemas de comunicación que cada vez son más potentes y económicos (White, 2000).

Las empresas internacionales como las americanas han sido pioneras a la hora de implementar nuevos procesos productivos y revolucionarias estructuras organizativas a lo largo de la historia de la administración y dirección de empresas. Las empresas americanas fueron las primeras en utilizar la técnica de outsourcing, primero on-shore, es decir, externalizando a empresas ubicadas en el mismo territorio, posteriormente off-shore,

encomendando la relación de las tareas pertenecientes a su proceso productivo a empresas ubicadas en terceros estados (White, 2000).

Entre estas empresas tenemos ejemplos tan sorprendentes y originales como el fabricante de material deportivo Nike, que, por asombroso que parezca, carece por completo de producción propia, ya que subcontrata enteramente a países como China, Filipinas u Honduras para que realicen esta producción. La estructura propia de Nike, por su parte, se concentra en las actividades esenciales para el éxito de la marca: diseño del producto, marketing, ventas (White, 2000).

Por otra parte, en países como México el número de empleados tercerizados o contratados de manera externa por las empresas en México, aumentó según revela la encuesta anual de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) sobre el comportamiento de sus empresas asociadas. El empleo temporal, que ha crecido en los últimos años, es una opción frente a la escasez de plazas permanentes, ya que muchas empresas optan por profesionistas independientes y trabajadores temporales (White, 2000).

La realidad del sistema empresarial venezolano es muy seria en relación a su productividad, operatividad, desarrollo, por muchos factores que han incidido significativamente en su operatividad, comportamiento organizacional, desde luego, los más significativos son los que se originan por la incidencia de las variables externas, circundantes, especialmente la del Estado, en donde éste ha incidido significativamente productos de sus intervenciones, en lo económicos, impuestos, tasas, leyes, restricciones, política cambiaria, privatizaciones, por citar algunos, además de todo lo que se ha derivado ante la gestión de querer instituir un sistema Socialista muy ajeno a lo que el venezolano ha estado acostumbrado.

Por supuesto, a ello se agregan otros factores internos de la empresa, propios del comportamiento, cultura organizacional que no estaba preparado descuidando seriamente todo lo concerniente a sus sistemas

administrativos, clima organizacional, liderazgo, gestión de procesos, cultura de la calidad por citar algunos.

Lo cierto, que ante una realidad de escenarios altamente competitivos, además de turbulentos, como el que actualmente se afronta, conlleva a que las empresas para seguir operando, subsistiendo, requieren de generar nuevas gestiones, acciones administrativas que le garanticen supervivencia, participación y justamente, un tema interesante de tomarse en cuenta es lo concerniente al outsourcing (Rothery, 1996).

En Venezuela históricamente la utilización del Outsourcing fue hecha por Petróleos de Venezuela, S.A. (P.D.V.S.A.), en el año de 1993, la cual tenía planificado subcontratar más de 12.000 millones de dólares en los próximos 10 años por concepto de outsourcing a empresas privadas. En el país hay una falla de mercado, debido a que no posee empresas, cuya experticia de negocios sean actividades en que se esté ofreciendo el outsourcing; esto trae como consecuencia que no se den las condiciones para inducir el aprendizaje y desarrollo de empresa en las diversas áreas de operación. Es allí donde se revela una barrera que hay que superar como es la falla del mercado por inexistencia de empresas nacionales especializadas. Se sugiere entonces que, se fomenten empresas con características de especialización y competitividad para que se esta forma se superen otras barreras como: dominio tecnológico y capacidad financiera (Rothery, 1996).

En el futuro ya sea que el outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia. En este aspecto se presenta la estrategia del outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del outsourcing. En algunos casos esta estrategia debe ser examinada

por los proveedores de outsource (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios. Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio (Dell y Pérez, 2005).

#### **14. OUTSOURCING EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN**

Lo primero que se debe saber antes de aplicar un outsourcing en un servicio de alimentación son las etapas que hay que seguir para poder elegir el mejor, estas son:

- Planificación
- Objetivos de la organización
- Evaluación de los servicios a externalizar
- Estrategia de outsourcing
- Evaluación y selección del outsourcer
- Desarrollo de la propuesta
- Gestión de los recursos
- Evaluación de los resultados

Los puntos más importantes para la aplicación de un outsourcing en un servicio de alimentación son: la evaluación del servicio a externalizar, la estrategia de outsourcing, la evaluación de los outsourcers y su selección y el desarrollo de la propuesta de los mismos, ya que sin estos el proceso se vería comprometido y se podría realizar una mala elección en el outsourcing que se elija.

También se tienen que tener en cuenta : la reducción del coste del servicio subcontratado, concentración en las actividades principales de la empresa, mejora de la calidad del servicio, acceso a personal adecuadamente calificado, simplificación de los procesos de negocio, reducción de tiempo de llegada al mercado de los productos o servicios de la empresa al cliente y la reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa, ya que sin ellas no habría un por qué de contratar un outsourcing.

La mayoría de los servicios de alimentación son proporcionados por contratistas que se encargan de este tipo de trabajos, es decir, la mayor parte de las compañías que disponen de un servicio de alimentación usan un outsourcing para el mismo ya que es más fácil proporcionar un servicio de calidad si expertos en la materia se encarga de esa área.

Algunos servicios de alimentación hospitalarios se ha adoptado el outsourcing debido a quejas de los pacientes que la comida es de deficiente calidad, para eliminar los gastos fijos (mano de obra salarios y beneficios) que son enormes. Sindicatos de los empleados del hospital los cuales realizan quejas sobre los alimentos. Así, se espera que el servicio de alimentación contratista proporcione los siguientes servicios:

- La entrega de calidad, costo-efectiva de Alimentos, y un servicios de nutrición en conformidad con las normas establecidas por el hospital y en cumplimiento con todas las leyes y regulaciones locales (Bogden, 2001).
- Permiso de saneamiento
- - Seguridad Social
- Licencia comercial
- Alimentos completos y un departamento de nutrición con programa con objetivos claros, políticas y procedimientos de planificación del menú.
- El mantenimiento de registros completos y precisos de estadísticas de los servicios y los informes de los servicios relacionados
- Certeza de utilización de personal calificado y entrenado adecuadamente (Bogden, 2001).



## CONCLUSIONES

El Outsourcing se ofrece como una alternativa sabia para aquellas empresas que quieren disminuir los costos, a través de la contratación de servicios temporales; sin embargo sería importante analizar a nivel mundial si este método además de ser un promotor del crecimiento de una empresa u organización también permite el crecimiento de la nación y del trabajador que pretende escalar posiciones dentro de una compañía.

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial.

Cada día que pasa las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

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

Es importante tener en cuenta que el outsourcing, correctamente implementado, constituye una herramienta valiosa para efectividad, competitividad y liderazgo de organizaciones.

Entregar un proceso interno en outsourcing no debe ser una decisión tomada a la ligera ni en forma improvisada, ya que podrían cometerse errores que evitarían su éxito.

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.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas des-

ventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

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 la herramienta óptima para ello, por lo tanto es muy útil contratar un outsourcing para un servicio de alimentación ya que una compañía especializada en alimentos y alimentación son más útiles que una compañía que tira al azar todo con lo que respecta un servicio de alimentación de calidad.

Este trabajo destaca los aspectos más importantes a tener en cuenta para adoptar el outsourcing y entender el beneficio que se obtiene con sus resultados.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Casanovas August. **Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos**: Lean Buying y Outsourcing, Editorial: Profit (2011).

Dell, M. y Pérez, Luimarís. **Outsourcing como herramienta de apoyo empresarial para el presente y el futuro**. Trabajo especial de grado- Universidad de oriente. Maturín- Venezuela (2005).

Heredia Ligia, Gutiérrez Adriana. **Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva**. Ediciones: Ecoe. SF.

Navarro Emilio, **Manual de outsourcing informáticos**: (análisis y contratación), Ediciones Díaz de Santos, (2000).

Schneider, Ben. **“Competitividad, análisis de valor agregado y outsourcing”**. Bogotá, Colombia. (2004).

Moreno, Daniel. **“El contrato de outsourcing”**. Ciudad de México, México. (2008).

**Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y de las trabajadoras**. Decreto N08938. 30 de abril de 2012. Caracas, Venezuela.

White, R. / James, B. **“Manual del Outsourcing: Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad”** Barcelona; Ediciones Gestión (2000).

Rothery, M **“Empresas venezolanas y su identificación con outsourcing”**. Venezuela (1996).

Bogden, JF, y Vega-Matos, CA Fit, saludables y listos para aprender. Alexandria, VA: Asociación Nacional de Juntas Estatales de Educación (2001).

