

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN – TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**OUTSOURCING – HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
RECURSOS.**

**INFORME MONOGRÁFICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR:

Bach. GUSTAVO ADOLFO FLORES GONZALES

ASESOR :

C.P.C.C. M.Sc. ANIBAL PINCHI VÁSQUEZ

TARAPOTO – PERU

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN-T
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

INFORME MONOGRÁFICO:

**“OUTSOURCING - HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS”**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

Gustavo Adolfo Flores Gonzales.

Sustentado y aprobado el día miércoles 07 Diciembre del 2016, por los siguientes jurados:



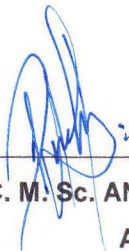
Dra. ROSSANA HERMINIA HIDALGO POZZI
PRESIDENTE



CPCC. AUSVER SAAVEDRA VELA
SECRETARIO



Lic. Adm. Tur. VANESSA SOLIS FLORES
MIEMBRO



CPCC. M. Sc. ANIBAL PINCHI VÁSQUEZ
ASESOR

DEDICATORIA

A mis padres, por ser el reflejo de perseverancia, mostrando su apoyo incondicional en mi vida.

Gustavo Adolfo Flores Gonzales

AGRADECIMIENTO

A los docentes que realizaron la labor de formación académica, en nuestras aulas de nuestra Universidad Nacional de San Martín.

Contenido

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	ii
I.- JUSTIFICACIÓN	iv
II.- OBJETIVOS	v
2.1.- Objetivo General:	v
2.2.- Objetivos Específicos:.....	v
III.- DESARROLLO TEMÁTICO	1
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES Y EXPANSIÓN DEL OUTSOURCING	1
1.1.- Antecedentes del Outsourcing.	1
1.2.- Historia del Outsourcing.	2
1.3.- Outsourcing en América Latina	4
1.4.- Outsourcing en el Perú.....	5
CAPITULO II	8
ATRIBUCIONES DEL OUTSOURCING.....	8
2.1.- Conceptos de Outsourcing.....	8
2.2.- Definición de Outsourcing	9
2.3.- Características Del Outsourcing.....	11
2.3.1.- Relativas Al Contrato Entre Las Partes.....	12
2.3.2.- Relativas A La Empresa De Outsourcing.....	13
2.4.- Objetivos Del Outsourcing.....	13
2.5.- Importancia Del Outsourcing.....	13
2.6.- Ventajas Del Outsourcing.....	14
2.6.1.- Transformación de la estructura de costes	14
2.6.2.- Reducción de costes.....	14
2.6.3.- Rapidez ante cambios.	15
2.6.4.- Aumento de la flexibilidad organizativa.....	15
2.6.5.- Especialización de los recursos.....	15
2.6.6.- Generación de ventajas competitivas.	16

2.6.7.- Incremento de rendimientos.....	16
2.6.8.- Reducción de riesgos.	16
2.6.9.- Servicio al cliente mejorado.	16
2.7.- Desventajas del Outsourcing.	17
2.7.1.- Inestabilidad en el aprovisionamiento.	17
2.7.2.- Apertura y exposición de la empresa a terceros; pérdida de identidad.....	17
2.7.3.- Ociosidad y desmotivación de personal.....	18
2.7.4.- Pérdida de contacto con el exterior y aislamiento.....	18
2.7.5.- Mayor dependencia de terceros y posibles pérdidas de control.	18
2.8.- Riesgos del Outsourcing	19
2.8.1.- Externalizar actividades que deberían mantenerse internamente.	19
2.8.2.- Seleccionar al proveedor erróneo.	19
2.8.3.- Firmar un contrato deficiente.	20
2.8.4.- Pasar por alto cuestiones relativas al personal.....	20
2.8.5.- Perder el control sobre la actividad externalizada.....	20
2.8.6.- Incurrir en costes ocultos derivados de la externalización.	21
2.8.7.- No planificar una estrategia de retorno de actividades.	21
CAPÍTULO III	22
FACTORES DETERMINANTES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OUTSOURCING Y CASOS REALES.....	22
3.1.- Factores Condicionales De La Tercerización.....	22
3.1.1.- La Tercerización Y El Ambiente Estratégico.	22
3.1.2.- La Tercerización Y El Ambiente Organizacional.	22
3.1.3.- La Tercerización Y El Ambiente Económico.	23
3.1.4.- La Tercerización Y El Ambiente Social.	23
3.1.5.- Influencia Del Entorno.....	24
3.2.- Razones para Subcontratar	25

3.3.- Tipos de Outsourcing	26
3.3.1.- Outsourcing táctico.	26
3.3.2.- Outsourcing Estratégico.....	26
3.3.3.- Co-Sourcing.....	27
3.3.4.- In-house.....	27
3.3.5.- Off-shoring.....	27
3.3.6.- Off-site.....	27
3.4.- Claves para desarrollar una estrategia de Outsourcing.....	27
3.5.- Puntos básicos para lograr un Outsourcing Éxitoso.....	29
3.5.1.- Revisar la estructura de la Empresa.....	29
3.5.2.- Determinar a cuáles actividades aplicar outsourcing y a cuáles no.....	30
3.5.3.- Selección del Proveedor.....	31
3.5.3.1.- Analizar la relación costo / beneficio.....	31
3.5.3.2.- Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.....	31
3.6.- Factores críticos del éxito en una Transición de outsourcing.....	32
3.6.1.- Claridad de Objetivos.....	32
3.6.2.- Expectativas Realistas.....	32
3.6.3.- Compromiso del Cliente.....	32
3.6.4.- Definición detallada de la cartera de servicios incluidos.....	33
3.6.5.- Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio.....	33
3.6.6.- Flexibilidad Financiera.....	33
3.6.7.- Compromiso del Proveedor.....	34
3.6.8.- Conformidad Gerencial.....	34
3.6.9.- Flexibilidad Operativa.....	34
3.7.- Metodología Para La Evaluación De Outsourcing De Una Compañía.....	35
3.7.1.- Fase "0" – Inicio.....	36
3.7.2.- Fase "1" – Evaluación.....	36

3.7.3.- Fase "2" - Planeación Detallada.	36
3.7.4.- Fase "3" – Contratación.	37
3.7.5.- Fase "4" - Transición Al Nuevo Servicio.....	37
3.7.6.- Fase "5" - Administración Y Revisión.....	37
3.8.- Futuro del Outsourcing.....	38
3.9.- Casos Reales.....	39
CAPÍTULO IV	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1.- CONCLUSIONES.....	59
4.2.- RECOMENDACIONES	60
CAPÍTULO V	61
5.1.- BIBLIOGRAFÍA	61
GLOSARIO.....	65

PRESENTACION

Señores Miembros del Jurado Calificador:

Que habiendo optado el grado de bachiller en Ciencias Contables que indica la resolución N° 398-2012-UNSM/CU-R en su artículo 1 y en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, así como el reglamento del ciclo de Complementación Académica para Titulación de Contadores Públicos, presento el informe monográfico denominado **“OUTSOURCING – HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS”**

El presente trabajo muestra el interés en presentar al Outsourcing como Herramienta de Gestión para la Optimización de Recursos, la misma que los resultados favorables en la aplicación de esta herramienta respaldan la efectividad para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. En la Actualidad se pretende producir mayores cantidades utilizando menores recursos disponibles, definiendo calidad de un buen producto o servicio, menores costos, mayor flexibilidad, generación de ventajas competitivas, incremento de rendimientos entre otros son las virtudes que caracterizan al Outsourcing como tal.

En consecuencia señores miembros del Jurado dictaminador, se somete a vuestro ilustrado criterio el presente trabajo para su aprobación respectiva de acuerdo a las normas establecidas por la facultad.

Bach. Gustavo Adolfo Flores Gonzales.

INTRODUCCIÓN

El entorno y crecimiento empresarial de hoy en día conlleva a estar actualizado, fortaleciendo mediante la aplicación de herramientas de gestión a los procesos y estrategias gerenciales, exigiendo productividad y eficiencia, que son requisitos básicos para que toda empresa se mantenga en el tiempo y en el mercado con resultados favorables.

Es por esto que muchas compañías han decidido apoyarse en el Outsourcing que le permite reducir gastos, obtener mayor flexibilidad y control sobre sus procesos al elaborar un producto y/ o al prestar un servicio que garantice la satisfacción de sus consumidores finales, permitiendo centrar todo esfuerzo en el desarrollo de su propia actividad de negocio y liberarse de aspectos considerados no principales pero si importantes.

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor, las mismas que son consideradas principales factores que determinan a las empresas para fortalecer su equilibrio y sobrepasar los objetivos a largo plazo, y por consiguiente ser rentables a través de la optimización de los recursos basados en la aplicación del outsourcing.

Por lo tanto el outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones gerenciales y administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial, Consistiendo básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

El presente informe monográfico cuenta con **V** Capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I Muestra desde el origen de la práctica de ésta herramienta de gestión hasta su expansión a nivel mundial. En el Capítulo II se define como tal, brindando información relevante sobre sus características, así como las desventajas y los riesgos existentes en el Outsourcing. En Capítulo III se presentan los diferentes factores que condicionan a la tercerización, identificando las pautas a seguir para que el outsourcing sea exitoso. Para el Capítulo IV se describen las conclusiones y recomendaciones en referencia al tema presentado en ésta monografía, en Capítulo V se evidencia la bibliografía utilizada para la elaboración y presentación de éste informe monográfico.

I.- JUSTIFICACIÓN

En la Actualidad el mercado presenta una economía oscilante, altamente competitivo con deficiencias en la mayoría de empresas en gestión organizacional, optimización de Recursos (Recursos Materiales. Recursos Humanos, Tecnológicos, otros) todas con objetivos similares de generar rentabilidad a un menor costo y permanecer en el tiempo; sin embargo son las organizaciones los causantes del éxito o fracaso de las mismas, dependiendo del grado de importancia en implementar las herramientas necesarias de gestión para llegar a sus metas.

Por lo tanto se da a conocer al **Outsourcing** como una herramienta de gestión fundamental para la optimización de sus recursos (Humanos, materiales, infraestructura, tecnología, etc.) Siendo motivo de permanentes alianzas estratégicas entre empresas principales y tercerizadoras, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la organización son contratadas para hacerse cargo de parte de un servicio puntual dentro de los procesos de productividad de la empresa.

La exitosa aplicación de ésta herramienta de gestión denominada Outsourcing, diferencia a la empresa de las demás, por los resultados eficientes obtenidos tanto en los procedimientos que desarrolla en su proceso organizacional como en la rentabilidad, contribuyendo éstos aspectos para la estabilidad y permanencia en el tiempo, precisando que el propósito de éste informe monográfico es brindar información relevante sobre la aplicación de ésta herramienta, obteniendo éxito empresarial a través de ventajas competitivas.

II.- OBJETIVOS

2.1.- Objetivo General:

- Presentar al OUTSOURCING como herramienta de gestión para obtener eficiencia organizacional optimizando recursos.

2.2.- Objetivos Específicos:

- Conocer la importancia del Outsourcing como herramienta de Gestión.
- Presentar los beneficios del Outsourcing para la optimización de recursos.
- Identificar las claves para el desarrollo de estrategia de Outsourcing como herramienta de Gestión.

III.- DESARROLLO TEMÁTICO

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y EXPANSION DEL OUTSOURCING

1.1.- Antecedentes del Outsourcing.

El Outsourcing es una práctica que se lleva a cabo desde hace varios años, pero no es mucho lo que se ha hablado de la misma. En los últimos tiempos el tema se ha dado a conocer en el mercado, se ha implantado en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva y conveniente para los empresarios. “ (bvirtual, s.f)

No se puede decir que está en la moda hacer Outsourcing, por el contrario es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados.

Con el famoso carro Modelo T negro de Henry Ford fue tal la demanda, que su capacidad de producir se volvió un recurso escaso y no tuvo otra alternativa que entrar a subcontratar partes con terceros. Lo mismo ocurrió en los años veinte con el desarrollo que tuvo el ferrocarril; fue tal la demanda por productos en la mayoría de las empresas, que se vieron obligadas a buscar quien les realizará trabajos por fuera de ella.¹

Otro suceso fue cuando en los años sesenta Europa se fue para el norte de África a buscar mano de obra barata, lo mismo que hicieron los japoneses en el oriente de África y los americanos con el sur de América. Logrando los tres contratar con empresas conectoras del medio, para que se les redujeran los costos, contratando la producción de algunos bienes. También en ésta época con la introducción de la computadora a la industria se empezó por parte de algunas empresas a vender servicios para la nómina, inventarios, etc.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml> fecha de consulta 03 de Octubre del 2016

En los años 80 s, el énfasis se puso especialmente en la calidad imperativo que se mantiene en nuestros días unido a la eliminación del despilfarro, cuyo reflejo se observa en el auge de los sistemas justo a tiempo y de los sistemas de gestión y control de calidad total. En estos años aparecieron las primeras empresas que con éxito respondieron al entorno actual. Estas empresas modificaron tanto su configuración interna adoptando sistema de producción justo a tiempo, control de calidad total y tecnología avanzada, como la proyección de su comportamiento en el mercado, potenciándose el proceso de proyección estratégica. “ (Doc Player , s.f)

1.2.- Historia del Outsourcing.

La traducción al castellano del neologismo inglés outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo “ (Romero, 2002)

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales “ (Fernandez, s.f)

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente. El concepto de Outsourcing

comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros “ (Fernandez, s.f)

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 “ (Fernandez, s.f)

En la actualidad el Outsourcing ha venido teniendo un crecimiento constante a lo largo de los últimos años, por la misma demanda de las empresas en solicitar o contratar éstos servicios para suplir procesos que ha ellas les es difícil o les genera un mayor costo, con el fin de dedicarse exclusivamente a la verdadera razón de ser o esencia de su negocio “ (Castro, 2013)

Hoy en día el outsourcing mantiene algunas de sus razones iniciales, pero ha incorporado toda una serie de características adicionales para seguir siendo una opción estratégica para las organizaciones, que también han evolucionado y requieren mayores dosis de competitividad “ (Barrutia, 2015)

El objetivo fundamental del outsourcing siempre ha sido la optimización directa e indirecta de los costes, permitiendo a las organizaciones centrarse en el Core de sus negocios. Para que este enfoque (inicialmente táctico, posteriormente estratégico) sea exitoso, es necesario aliarse con proveedores con una fuerte orientación de servicio y con capacidades y experiencias que garanticen de manera permanente el acceso a los conocimientos clave. Estableciendo una relación de confianza, con una elevada implicación del proveedor en la prestación del servicio, y con flexibilidad ante nuevos requerimientos, capacidad de evolución y anticipación a las necesidades de los clientes,

es posible construir modelos de externalización beneficiosos para ambas partes. No es posible concebir el outsourcing sin estos elementos de base, que son los pilares fundamentales de una relación de servicio exitosa, sostenida y madura. Más aún cuando se trata de contratos complejos o de gran volumen, que incorporan transferencia de activos, incorporación de profesionales, múltiples servicios y geografías, etcétera.²

1.3.- Outsourcing en América Latina

Nuevas oportunidades están surgiendo debido a que compañías que no habían considerado el outsourcing, están buscando la forma de reducir sus costos e innovar al tercerizar algunos de sus servicios. Muchas compañías, en particular las norteamericanas, están cada vez más interesadas en hallar destinos de tercerización que no estén al otro lado del mundo y ven con interés países de Latinoamérica. En muchos casos, éstos representan un complemento para las relaciones que las compañías ya tienen con Asia e India “ (KPMG , 2010)

Una nueva investigación del International Business Report (IBR) de Grant Thornton, encuesta mundial trimestral de los líderes de negocios en 36 economías, revela que los negocios y empresas en toda América Latina se sienten optimistas sobre el año nuevo a pesar de las fortunas económicas mixtas de la región. A nivel mundial, el optimismo empresarial también se mantiene firme con las empresas europeas particularmente resilientes.³ “ (Bal, 2015)

Es notable el crecimiento de la demanda en servicios de Outsourcing en México en los últimos años. La complejidad de la legislación mexicana trae oportunidades para ayudar a las empresas extranjeras y a las mexicanas emprendedoras a tener éxito en este mercado “ (Mundo Ejecutivo Express, 2015)

² <http://www.ibermatica.com/sala-de-prensa/opinion/tras-40-anos-de-outsourcing-que-ha-cambiado-y-que-permanece> fecha de consulta 03 de Octubre del 2016

³ <http://www.grantthornton.com.ar/comunicados-de-prensa/comunicados-de-prensa-2016/encuesta-revela-que-las-empresas-de-america-latina-se-mantienen-optimistas-respecto-de-las-perspectivas-del-ano/> fecha de consulta 03 de Octubre del 2016

1.4.- Outsourcing en el Perú.

Hoy en día, 8 de cada 10 empresas en el Perú han encontrado en la Tercerización el camino hacia una mayor productividad, tanto por la división de trabajo eficiente que propone, así como por la especialización del capital humano “ (Villanueva, 2015)

En el Perú, tres sectores van a la cabeza de la tercerización: Minería y Petróleo con el 50%, Servicio Retail y Consumo con el 30% y Otros (Agricultura, Construcción, Manufactura) con el 20%, siendo las actividades productivas que más tercerizan sus procesos.⁴

En el Perú, esta modalidad comienza a aplicarse con mucha fuerza a partir de la década de los 90's, al liberalizarse la economía, lo que llevó a las empresas a ser más competitivas. En la actualidad la mayoría de empresas del país, hacen uso del Outsourcing, lo que ha llevado al desarrollo de las empresas que ponen en práctica este tipo de actividad. Los servicios que se prestan son asesoría: contable, financiera, administrativa, legal, tributaria, marketing; mantenimiento, manufactura, transporte, recursos humanos, informática, capacitación, seguridad y vigilancia, diseño y construcción, limpieza, otros. “ (Ramirez, 2011)

Actualmente podemos encontrar que muchos de estos servicios se han ido independizando lentamente de las empresas madres, convirtiéndose en proveedores especializados y generando nichos de mercado para que nuevas empresas se formen.⁵

Según el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (2014), refiere que las contratistas mineras se han convertido en un sistema necesario en la actividad minera, las transformaciones de los sistemas productivos han generado la utilización de diferentes mecanismos como la descentralización de actividades, las cuales se pueden agrupar en

⁴ <http://gestion.pe/economia/ocho-cada-diez-empresas-peru-tercerizan-y-son-90-mas-productivas-2142885> fecha de consulta 04 de Octubre del 2016.

⁵ <http://elblogdecharitodr.blogspot.pe/2011/07/outsourcing-la-subcontratacion-en-el.html> fecha de consulta 04 de Octubre del 2016.

dos principalmente: la intermediación laboral (desarrollada por los servicios y cooperativas de trabajadores) y la externalización o tercerización de servicios (desarrollada por el outsourcing). En el ámbito minero, la actividad más relevante es desarrollada por las empresas especializadas y registradas que prestan servicios en las etapas de exploración, explotación, desarrollo y beneficio, a las que se les ha denominado contratistas mineras. Para que el outsourcing sea exitoso y pueda colmar las expectativas se deben tener en cuenta ciertos aspectos con el fin de minimizar los riesgos: Tener en cuenta los efectos que causaran dar a un tercero parte de su proceso productivo ya que el outsourcing implica cambio y la compañía debe de estar preparada para ello. Seleccionar al personal especializado para este caso los operadores de las maquinarias y la disponibilidad de los equipos para el proceso que forma parte de su producción, deben de contar con la experiencia, competencia que garantice la sostenibilidad y calidad del servicio. Lograr llegar un acuerdo beneficioso para ambas partes, ya que el proveedor buscara la rentabilidad y la compañía resultados oportunos y adecuados para su proceso productivo. Evaluar periódicamente el servicio con el propósito de evaluar si los objetivos planteados inicialmente han sido alcanzados en función a las necesidades del negocio, si ha habido cumplimiento sobre la disponibilidad mecánica de equipos, por ejemplo, los cuales hacen manejar un mejor costo productivo. Finalmente, se puede decir que existe una alta tendencia a la actividad del outsourcing en las empresas mineras las mismas que buscan lograr obtener una mayor eficiencia a un menor costo. Para tener una mayor ventaja del outsourcing es que se considera una gran flexibilidad estratégica, economías de escalas de proveedores, se podrá manejar un mejor flujo de caja, tener mejores accesos a servicios de tecnología de punta y dentro de sus desventajas se pueden apreciar que se podría tener una pérdida de control del conocimiento competitivo, correr riesgos en seleccionar a un proveedor y que este no responda a tus necesidades, mala comunicación. El outsourcing es una oportunidad de reducción de costos así como el fomento para la creación de nuevas empresas del sector de alquiler de maquinarias pesadas, ya que se ha vuelto un mercado muy dinámico y cada vez hay más empresas dedicadas a este rubro y clientes como las mineras que demandan este tipo de servicios, que dentro de los equipos más solicitados están los camiones, excavadoras, cargadores frontales, grupos electrógenos, tractores, etc. y estos equipos han permitido aprovechar las economías de escala de las empresas mineras así como de productividad, ya que los

costos de inversión y procesamiento por tonelada es menor mientras mayor es la dimensión del proyecto. Como oportunidad del servicio de outsourcing en el sector minero, se observa que habrá mayor inversión en minería, con resultados destacados y presencia de empresas líderes de la minería mundial. En el 2013, Perú superó los US\$ 7,000 millones, en los rubros de exploración e infraestructura minera. Las inversiones proyectadas para los próximos años superan los US\$ 53,000 millones. La cartera estimada de estos proyectos mineros son Cuzco, Cajamarca, Moquegua, Tacna, Ica, Lima, Arequipa, Junín, Piura, Ancash, Huancavelica y Lambayeque y como opción tenemos la tercerización de los servicios mediante el outsourcing de las diferentes etapas del proceso en la minería para poder reducir costos y ser más eficientes. Una de la ventaja adicional a lo de especialización y reducción de costos, es que permite tener un costo variable para épocas en las que (como ocurre en minería) el precio internacional del metal baja y la demanda de los servicios de outsourcing disminuyen, a diferencia que si la minera hubiera tenido que adquirir las maquinarias para su proceso productivo tendría un costo variable mayor que asumir en su proceso productivo. “ (Ponce, s.f)

CAPITULO II

ATRIBUCIONES DEL OUTSOURCING

2.1.- Conceptos de Outsourcing.

A continuación se presentan los conceptos de Outsourcing:

2.1.1.- Outsourcing es un término del inglés que podemos traducir al español como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción. “ (Significados, s.f)

2.1.2.- Podemos definir el Outsourcing como el empleo estratégico de recursos externos para realizar tareas que tradicionalmente son realizadas de forma interna. Esta estrategia permite reducir costos y optimizar el retorno de las inversiones centralizando todos los esfuerzos de la empresa en su Core business “ (Sanchez B. L., 2011)

2.1.3.- Outsourcing o Subcontratación se define cómo la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas. (Reclutamiento, selección, elaboración de publicidad, mantenimiento de redes de telecomunicaciones)” (Leopoldo, 2006)

2.1.4.- El outsourcing no sólo es la subcontratación de un servicio. También es la conversión de un coste fijo en variable. “ (Sumagroup, s.f)

2.1.5.- Definiremos el outsourcing como la externalización de actividades complementarias a la actividad principal de una empresa. “ (EAE Business school , s.f)

2.1.6.- Harrigan (1985) Se trata de una variedad de la decisión de hacer o comprar (make or buy decisión) para obtener los suministros de materiales y servicios necesarios para que la empresa produzca los bienes y servicios. “ (Rodríguez, 2015)

2.1.7.- El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras "out" que traducida al español significa fuera y "source" cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante. “ (Eumed.net, s.f)

2.1.8.- El outsourcing (subcontratación o tercerización), herramienta de gestión que consiste en la contratación de terceros (otras empresas) para que realicen actividades, funciones o procesos complementarios que no formen parte del giro principal del negocio. “ (Mondragon, s.f)

2.2.- Definición de Outsourcing

Fuente: Adaptado de Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2008)

“ (Rodríguez, Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial, 2015) La revisión por parte de Espino-Rodríguez y Padrón Robaina (2006) de diferentes estudios reveló que la mayoría de autores coincidían en que la externalización significa salir fuera de la empresa para adquirir determinadas actividades que no son llevadas a cabo internamente. Sin embargo, dichas definiciones reflejan diferencias en algunos aspectos, derivadas del hecho de que cada uno se basa en la finalidad de sus respectivas investigaciones. Así, según los autores de la revisión, las definiciones podrían clasificarse en tres tipos:

- Aquellas que consideran que la externalización deriva en un acuerdo colaborativo estable y a largo plazo, en el que el proveedor se convierte en un socio estratégico y existen relaciones de intercambio con distintas organizaciones.
- Definiciones que indican el tipo de actividad o servicio que puede ser externalizado, como por ejemplo aquellos que no son estratégicos para la compañía.
- Y por último, las definiciones que consideran que el outsourcing es la acción de transferir el planteamiento, la responsabilidad, el conocimiento y la administración del servicio, todo ello a través de contratos.

Basándose en las definiciones anteriores, los autores (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006) proponen una definición integrada que abarca todos los puntos de vista anteriores y definen el outsourcing de la siguiente manera:

- “Outsourcing es una decisión estratégica que implica la contratación de determinadas actividades no estratégicas o procesos de negocio necesarios para la fabricación de bienes o el suministro de servicios mediante acuerdos o contratos con empresas de alta capacidad para que se encarguen de dichas actividades o procesos, con el fin de mejorar la ventaja competitiva”.

Esta definición tiene, tal y como explican los propios autores, tres importantes características:

- La primera es que establece que la externalización tiene que ser una decisión estratégica que forme parte de la estrategia de la empresa y que debe estar dirigida a la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva.

- La segunda es que considera que la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades o procesos pueden ser externalizados y llevados a cabo por proveedores cuyas capacidades y habilidades son superiores a las de la empresa externalizadora. Lo que significa reconocer que las decisiones en materia de outsourcing están relacionadas con los recursos y las capacidades de la empresa.
- Y por último, la tercera característica es aquella que incluye el concepto de procesos de negocio, ya que los recursos por si mismos no pueden suponer una fuente de ventaja competitiva. O lo que es lo mismo, los recursos solo son una fuente de ventaja competitiva si se explotan a través de procesos de negocio.

2.3.- Características Del Outsourcing.

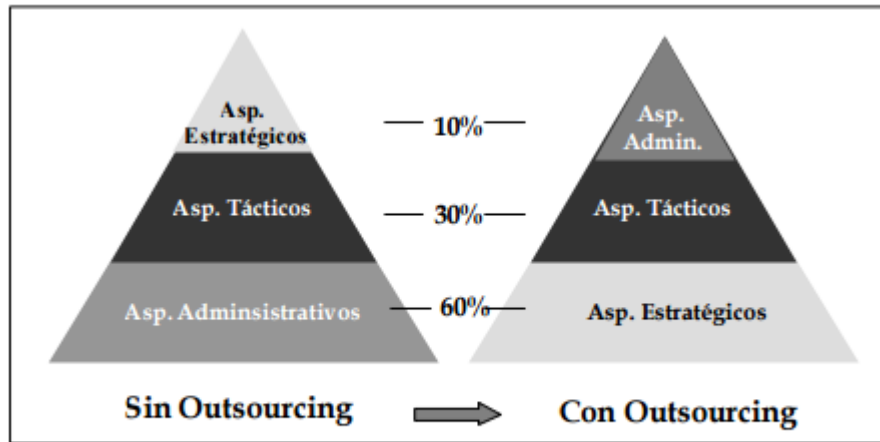
El outsourcing es una herramienta de gestión. El Cuadro Nr.1 muestra cómo las empresas que hacen outsourcing pueden transformar el funcionamiento de su negocio dedicando más tiempo y recursos a aspectos estratégicos y menos a los aspectos administrativos.

El outsourcer desarrolla su “Core business” en las funciones que ha adquirido de la empresa que acomete el proceso de outsourcing. De esta forma, la empresa cliente dispone de un “expertise” que mejora el servicio ofrecido por la organización.

El mismo volumen de negocio pasa a ser gestionado por menos personas, con lo que la empresa cliente gana en flexibilidad y en capacidad y recursos para dedicarse a asuntos relacionados con el “Core business” de su organización.

Durante el proceso de outsourcing se tienen que convenir una serie de estándares de calidad y niveles de servicio entre la empresa cliente y el outsourcer.

El outsourcing permite a las compañías potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva. “ (IRCO, ACCENTURE , 2002)



Fuente: HR Magazine

Cuadro Nr.1

Así mismo se precisa que el outsourcing cuenta con las siguientes características:

2.3.1.- Relativas Al Contrato Entre Las Partes.

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro. Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes. Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con

los que lo da. Mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

2.3.2.- Relativas A La Empresa De Outsourcing.

Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio. El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.” (Gesteopolis , s.f)

2.4.- Objetivos Del Outsourcing.

“ (Antonio, 2002) Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

2.5.- Importancia Del Outsourcing.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos. “ (GNB OUTSOURCING , s.f)

2.6.- Ventajas Del Outsourcing.

“ (Rodriguez, 2015, págs. 17-19)

2.6.1.- Transformación de la estructura de costes

Si el trabajo lo realiza una empresa independiente, la compañía que externaliza dicha actividad simplemente pagará por lo especificado en el contrato evitando así grandes variaciones. Además la compañía tendrá un gasto más controlado si tiene que pagar por cada servicio, en contraposición al servicio interno “gratis”. (Belcourt, 2006)

La externalización de actividades disminuye los costes fijos en los que incurren las empresas, tales como salarios o infraestructuras (Belcourt, 2006). Aunque es usual que el coste de la externalización se fije de antemano y no sufra variaciones, éste figurará como un coste variable para la empresa ya que se tendrá únicamente mientras el servicio dure y, en ocasiones, incluso una sola vez. (Trujillo y Galvis, 2012)

2.6.2.- Reducción de costes

El proveedor, al ser una empresa especializada, contará con economías de escala dado que presta servicio a un amplio número de clientes (Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Barthélemy, 2003; Trujillo y Galvis, 2012). Este reparto de costes se aprecia en proveedores especializados que reparten los costes de formación de personal y de I+D entre más clientes (Belcourt, 2006).

Además, muchas actividades requieren un gran desembolso en infraestructuras (adquisición y mantenimiento) y recursos. Si se externaliza, estos recursos son puestos a disposición del cliente por el propio proveedor, por lo que el primero tendrá unos gastos menores (Belcourt, 2006).

2.6.3.- Rapidez ante cambios.

En muchas ocasiones la tecnología y aplicaciones utilizadas son propiedad del proveedor, resultando así más fácil y rápido adaptarse a los cambios según las necesidades. La externalización permite cambiar de proveedor con rapidez y beneficiarse de los distintos sistemas desarrollados por cada uno.

2.6.4.- Aumento de la flexibilidad organizativa.

El mercado laboral se encuentra actualmente bastante regulado. Externalizando algunos servicios especializados, el contrato durará únicamente el tiempo necesario y podrá ser tanto por un periodo determinado (desde el inicio hasta la finalización del proyecto) como a demanda (según se necesite). Esta estructura resulta más ágil y permite reaccionar de una manera más eficiente y rápida ante cambios del entorno (Trujillo y Galvis, 2012).

2.6.5.- Especialización de los recursos.

La externalización permite el acceso a conocimientos especializados de los que no se dispondría de otra manera: empleados cualificados, *expertise*, *know-how*. (Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009)

Además, en ocasiones el tiempo que se precisa invertir en formación no resultaría rentable en comparación con una externalización (Belcourt, 2006). Así, los proveedores especializados proporcionarán un servicio de mayor calidad, más eficiente, conocerán y emplearán las mejores prácticas, y el cliente tendrá acceso a una tecnología renovada y a nuevos conocimientos. (Belcourt, 2006; Trujillo y Galvis, 2012)

2.6.6.- Generación de ventajas competitivas.

Si bien es verdad que la externalización no genera directamente ventajas competitivas, dado que ese mismo servicio puede estar siendo prestado a distintos competidores, sí permite a la organización liberar recursos y tiempo para dedicarse al objeto principal del negocio. Esta mayor dedicación al llamado *Core-business* puede derivar en una generación de ventajas competitivas para la compañía que externaliza. (Belcourt, 2006; Prahalad y Hamel, 1990; Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, 2009; Trujillo y Galvis, 2012; Barthélemy, 2003)

2.6.7.- Incremento de rendimientos.

Ya que las actividades y procesos son realizados por especialistas en la materia, éstos se ejecutan con un mayor nivel de eficiencia aportando unos rendimientos mayores a la empresa externalizadora. (Barthélemy, 2003)

2.6.8.- Reducción de riesgos.

Algunas inversiones, sobretodo en el campo cambiante de la tecnología, pueden resultar arriesgadas para las compañías, por lo que externalizar procesos o servicios que requieran altas inversiones en este sentido puede resultar beneficioso. Además, se evita tecnología obsoleta o irrelevante para la prestación del servicio. (Trujillo y Galvis, 2012; LaCity y Hirshheim, 1995)

2.6.9.- Servicio al cliente mejorado.

La compañía externalizadora puede elegir al que considere el mejor proveedor, aquel que tenga antecedentes sobresalientes y ofrezca unas garantías de servicio. (Belcourt, 2006)

Además, el control de calidad del desempeño puede ser más estricto por contrato que en el caso de que el mismo servicio sea desarrollado por empleados internos

de larga duración, pactando un seguimiento del servicio con el proveedor y aplicando elementos de control (Belcourt, 2006).

Por otro lado, en el caso de servicios de atención a clientes hacia empresas especializadas no sólo mejora la prestación del servicio debido al know-how y la tecnología de la que dispone el proveedor, sino que además permite ofrecer el servicio durante una franja horaria más amplia. Estos factores aumentan la satisfacción del cliente y, por consiguiente, probablemente se consiga una mayor fidelización del mismo. (Trujillo y Galvis, 2012; Barthélemy, 2003)

2.7.- Desventajas del Outsourcing.

(May Day, s.f)

2.7.1.- Inestabilidad en el aprovisionamiento.

En determinados procesos de Tercerización podemos encontrar inestabilidad del suministro, que se manifiesta en incumplimientos de plazos para la prestación de los servicios o entrega de los bienes por parte de los proveedores, deficiencias de calidad, cambios de precios.

2.7.2.- Apertura y exposición de la empresa a terceros; pérdida de identidad.

Aunque las tercerizadas no sean actividades centrales del negocio (sino de soporte), una apertura hacia terceros puede resultar peligrosa. Puede perderse confidencialidad o simplemente sufrirse un proceso de influencia externa que resulte nocivo a nivel operativo, especialmente para el recurso humano. Ciertamente es que esta eventualidad estará estrechamente vinculada con el tipo de actividad tercerizada y las características culturales de las empresas contratante y proveedora. El proceso de Tercerización generalizada de actividades puede provocar una importante pérdida de identidad en la comunión de intereses de la organización, pues se diluyen valores y creencias compartidas; los proveedores nunca se comportan como los miembros.

2.7.3.- Ociosidad y desmotivación de personal.

Si se trata de actividades que hoy se desarrollan en la propia empresa y se ceden a terceros, probablemente quedarán equipos e instalaciones ociosos, sin uso y desaprovechados. Simultáneamente, existirá personal con tareas reducidas o anuladas, lo cual traerá aparejados falta de motivación y desánimos, que se trasladarán inmediatamente a todos, ya que la gente no afectada directamente, también comenzará a pensar en la posibilidad de enfrentar idéntica situación en el futuro, temor que se agrava por el fantasma de la desocupación.

2.7.4.- Pérdida de contacto con el exterior y aislamiento.

Se trata de advertir sobre la tendencia al encierro en lo “básico” como único tema, lo cual impide tomar contacto con otras áreas y actividades en las que encontrarse nuevas oportunidades de negocios, aspecto imprescindible en un contexto como el actual, que exige permanente creatividad e innovación, y en el cual los ciclos de vida de los productos son cada vez más breves. De ninguna manera sostenemos que la Tercerización elimina toda posibilidad en este sentido, simplemente podría cerrar una puerta.

2.7.5.- Mayor dependencia de terceros y posibles pérdidas de control.

Resulta evidente que no se ejerce el mismo control sobre actividades que se desarrollan en la propia empresa que sobre las externas, en las que, fundamentalmente, puede controlarse el resultado y no tanto el proceso, pese a los importantes avances que se verifican en la validación de calidad de los procesos de los proveedores por parte de clientes y auditores de normas. Ello resulta un elemento negativo para la eficiencia final y para la independencia de la organización que terceriza, pues queda atada al tercerista y comienza a depender de él, viéndose habitualmente afectada también por todos los problemas del proveedor, ya sean económicos, financieros, operativos, etc. Las consecuencias se potencian por la tendencia actual a establecer fuertes vínculos proveedor-

cliente dejando de lado el concepto de proveedores alternativos y rotaciones en las compras, para pasar al proveedor único que establece una relación de cuasi-socio (partnering). No tercerizando, esa influencia no existe, el control es total y la vulnerabilidad, nuevamente, menor.

2.8.- Riesgos del Outsourcing

(Rodríguez, 2015, págs. 22-24)

2.8.1.- Externalizar actividades que deberían mantenerse internamente.

Para determinar qué actividades deberían ser llevadas a cabo por proveedores externos, la compañía debe tener claro de dónde proviene su ventaja competitiva. Por un lado, aquellas actividades que se basen en los recursos y capacidades que posea la empresa y que sean de valor, poco frecuentes, difíciles de imitar o sustituir y les aporten un rendimiento superior al de sus competidores (actividades Core) no deben ser externalizadas para mantener la ventaja competitiva de la compañía. Sin embargo, la mayoría de actividades presentan partes que pertenecen al Core y partes que no, por lo que la diferenciación presenta dificultades. Dicha dicotomía (core vs. non-core) no debe ser implementada al nivel de actividad, si no que dentro de cada actividad se debe evaluar al subproceso o la sub actividad (por ejemplo, externalizar el IT no siempre es buena idea dependiendo del sector al que se dedique la empresa, pero normalmente existen distintos tipos de IT que se deben evaluar para saber cuáles conviene externalizar y cuáles deben ser realizados por la propia empresa).

2.8.2- Seleccionar al proveedor erróneo.

En ocasiones, la selección del proveedor del servicio se realiza atendiendo a criterios poco acertados y que no tienen en cuenta aspectos importantes para la actividad externalizada (por ejemplo, en ocasiones se atiende más al precio que a la calidad o capacidades que ofrecen).

La manera más certera de identificar a los mejores proveedores puede ser a través de información de primera mano, contratando a variedad de proveedores para la realización de tareas básicas y, posteriormente, decidir a cuál traspasar el desempeño de actividades más sensibles. Sin embargo, esta táctica puede ser costosa y alargarse mucho en el tiempo. Una forma alternativa podría ser la de utilizar experiencia de segunda mano: adquirir información de clientes de los posibles proveedores para aprender acerca de las habilidades técnicas y fiabilidad de los mismos.

2.8.3.- Firmar un contrato deficiente.

Un buen contrato es esencial para el éxito de la externalización ya que éste ayuda a establecer un equilibrio de poder entre el cliente y el vendedor. Emplear demasiado poco tiempo negociando el contrato es un error. La redacción de un buen contrato es siempre importante, ya que permite a los socios establecer las expectativas a cumplir fijando metas a corto plazo. Además, resulta un escudo de protección en caso de que la relación fracase.

2.8.4.- Pasar por alto cuestiones relativas al personal.

La pérdida de empleados clave y la falta de compromiso pueden amenazar seriamente la viabilidad de los esfuerzos de outsourcing. Sin embargo, la buena comunicación y el comportamiento ético hacia los empleados pueden ayudar a evitar este tipo de problemas. La comunicación abierta es la clave para la gestión de las cuestiones de personal en outsourcing.

2.8.5.- Perder el control sobre la actividad externalizada.

Cuando se externaliza una actividad, el control directo de ésta se substituye por el control a través de un contrato. Así, los encargados de dicha actividad en lugar de emitir órdenes, deben negociar resultados con los proveedores.

Evitar la pérdida de control sobre una actividad externalizada es un riesgo importante a tener en cuenta. Resulta fundamental mantener un pequeño grupo de administradores para gestionar al proveedor que sean capaces de desarrollar la estrategia de la actividad subcontratada y mantenerla alineada con la estrategia global de la empresa.

2.8.6.- Incurrir en costes ocultos derivados de la externalización.

En ocasiones, las compañías que externalizan basan su decisión en los ahorros que ésta estrategia supone para la empresa. Sin embargo, en ocasiones aparecen costes ocultos con los que no se contaba en un principio que pueden provocar considerar que el outsourcing no ha sido la mejor decisión.

Dichos costes pueden darse, por ejemplo, si los proveedores adoptan una actitud oportunista derivada de la dificultad que tiene la empresa externalizadora de reemplazarlo. Ante esta situación, y pese a que el coste de realizar una selección cuidadosa del proveedor y una elaboración exhaustiva de los contratos puede parecer alto, se compensa con el hecho de que se pueden evitar riesgos o costes ocultos. Una buena medida podría ser contar con la ayuda de expertos legales para la redacción de contratos o la negociación, y/o con expertos técnicos para establecer medidas concretas.

2.8.7.- No planificar una estrategia de retorno de actividades.

Muchos directivos son reacios a anticipar el posible final de un contrato de outsourcing y en ocasiones se resisten a incluir cláusulas de retorno de material, empleados o actividades. La ausencia de este tipo de términos hace difícil cualquier negociación con el proveedor en caso de querer retornar la actividad, por lo que es importante planificar una “estrategia de salida” teniendo en cuenta la posibilidad de necesitar cambiar de proveedor o retornar una actividad.

CAPITULO III

FACTORES DETERMINANTES PARA LA IMPLEMENTACION DE OUTSOURCING Y CASOS REALES.

3.1.- Factores Condicionales De La Tercerización

“ (UFT - Talento Humano , s.f) Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas:

3.1.1.- La Tercerización Y El Ambiente Estratégico.

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para lo correcta aplicación del proceso de tercerización. Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo. “ (UFT - Talento Humano , s.f)

3.1.2.- La Tercerización Y El Ambiente Organizacional.

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general. Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la tercerización.

Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo de control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones. “ (UFT - Talento Humano , s.f)

3.1.3.- La Tercerización Y El Ambiente Económico.

A partir de la implantación de la tercerización, se necesita de una revisión continua de los costos de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa - operacional de la empresa. De igual manera, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, directa o indirecta, de las actividades tercerizadas para la determinación final de los mismos. “ (UFT - Talento Humano , s.f)

3.1.4.- La Tercerización Y El Ambiente Social.

“ (UFT - Talento Humano , s.f) Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Este tópico se debe analizar tomando en cuenta dos aspectos:

3.1.4.1.- Apertura De Los Nuevos Negocios.

En este sentido, los ejemplos internacionales de la tercerización, algunos de los cuales serán expuestos más adelante, nos llevan a pensar en la formación rápida de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios.

3.1.4.2.- Revisión de las funciones

Con la implantación de la tercerización, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas. Le corresponde a la alta gerencia, partiendo de la visión estratégica, delimitar las consecuencias internas de este proceso, abordando:

- El aspecto social de los despidos cuando ocurren, procurando facilitar el proceso junto a los funcionarios, e intentando siempre y en la medida de lo posible, a través de negociaciones con el proveedor de los servicios que será contratado, el acogimiento, en una forma parcial o total, de estos funcionarios que se convertirán en colaboradores de la nueva empresa.
- El movimiento interno funcional enseñará al administrador la posibilidad de aprovechar la mano de obra disponible en las áreas tercerizadas. Esta situación se facilita, ya que, los ex empleados conocen la empresa, su cultura y filosofía. Este enfoque es extremadamente importante pues, con la implementación de la tercerización, la tendencia empresarial es despedir empleados, lo cual en un determinado momento hace que la empresa por el énfasis en las áreas que componen las actividades principales del negocio.

3.1.5.- Influencia Del Entorno.

¿Qué influencias del entorno pueden provocar la implementación del **Outsourcing** en su Empresa?

Entre las influencias del entorno, podemos indicar que: Simplificar la Administración, Falta de Infraestructura, Avances Tecnológicos, Exigencias del Mercado y Competencia, involucran cerca del 70 % de las razones por la que se implementa el **Outsourcing**.

Esta implementación, provoca mejoras en la calidad del servicio, en el desempeño operacional, en la imagen de la organización frente al mercado y a sus competidores, como así también mejoras en el control y la administración. “ (UFT - Talento Humano , s.f)

3.2.- Razones para Subcontratar

(Antonio, 2002)

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y / o servicios y la tecnología.
- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos.

- Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.
- Expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada.
- Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.
- Mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

3.3.- Tipos de Outsourcing.

(Sanchez S. C., 2015)

A continuación se presentan dos maneras de tipificar el Outsourcing, la primera es con respecto a su finalidad que puede ser táctico o estratégico:

3.3.1.- Outsourcing táctico.

Este tipo de subcontratación se considera como tal una simple externalización de una función no tan primordial para la empresa y generalmente la razón principal para implementarlo es debido a la necesidad de reducir costos.

3.3.2.- Outsourcing Estratégico

Se considera una alianza estratégica la cual se va consolidando de acuerdo a la interdependencia de la tarea delegada con respecto a las demás que componen a la empresa, debido a que se busca mejorar la calidad de la función delegada, mejorar algún servicio y/o aumentar la capacidad de la misma.

La segunda manera de clasificarlo es de acuerdo con su naturaleza:

3.3.3.- Co-Sourcing.

Este tipo de Outsourcing se presenta cuando tanto la empresa que delega la función como la que presta el servicio comparten las responsabilidades y en algunos casos los riesgos de la prestación del mismo.

3.3.4.- In-house.

Se presenta cuando los servicios solicitados se realizan dentro de las instalaciones de la empresa que las solicitó.

3.3.5.- Off-shoring.

Se le conoce también como deslocalización y se denomina así cuando se solicita la contratación de servicios a una empresa que se encuentra en el extranjero, es utilizada cuando ésta ofrece menores costos con respecto a los nacionales.

3.3.6.- Off-site.

Ocurre cuando los servicios son generados en las instalaciones correspondientes a la empresa que los está prestando.

3.4.- Claves para desarrollar una estrategia de Outsourcing.

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de outsourcing:

3.4.1.- La periférica ocurre cuando la empresa terceriza actividades de poca relevancia estratégica con Proveedores externos.

3.4.2.- La central ocurre cuando las empresas tercerizan actividades consideradas de gran importancia y larga duración.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo debe permitir conocer a sus empleados las razones por las cuales se debe tercerizar y cuándo hacerlo. Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una tercerización.

En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico, lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del Proveedor de outsourcing. La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el outsource pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva, en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa para ambos.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente (que se puede determinar mediante encuestas semestrales o anuales). Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor, especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo.

Hay que hacerle saber al outsource que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos

de outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia. “ (Barrantes, 2012)

3.5.- Puntos básicos para lograr un Outsourcing Exitoso.

“ (Barrantes, 2012) Para lograr un buen resultado en el proceso de outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a manejar por el outsource y la selección del Proveedor.

3.5.1.- Revisar la estructura de la Empresa.

Se pueden identificar tres puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada:

3.5.1.1- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

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

3.5.1.2.- Determinar habilidades principales.

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio.

3.5.1.3.- Cambiar la cultura organizacional.

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

3.5.2.- Determinar a cuáles actividades aplicar outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una Organización existen diversos tipos de actividades que, dependiendo de su naturaleza, pueden o no someterse a un proceso de outsourcing. Dentro de las actividades de una Empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente, mientras que la última es recomendable que se subcontrate.

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

3.5.2.1.- Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo.

3.5.2.2.- Actividades que usan servicios especializados.

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

3.5.2.3.- Actividades relativamente independientes.

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la Compañía.

3.5.3.- Selección del Proveedor.

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor:

3.5.3.1.- Analizar la relación costo / beneficio.

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales.

3.5.3.2.- Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un proveedor, las empresas deben buscar proveedores que se especialicen en la tarea que se van a subcontratar.

3.5.3.3.- Elaborar un contrato escrito y estricto.

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la tercerización es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al tercerizar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el

outsource cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la Empresa.

3.6.- Factores críticos del éxito en una Transición de outsourcing.

“ (Barrantes, 2012)

3.6.1.- Claridad de Objetivos

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de outsourcing, es la claridad de objetivos. La Empresa debe tener muy definidas los objetivos que se pretenden alcanzar con el outsourcing y éstas deben estar adecuadamente comunicadas, habiéndose comprometido el Proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

3.6.2.- Expectativas Realistas

El outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijar objetivos dentro de los límites de lo posible. Esto es muchas veces violado, en el afán del proveedor de concretar el negocio y del Cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica.

3.6.3.- Compromiso del Cliente.

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del Cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de supervisión adecuadas. Ya que no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, deja a este último a la deriva en términos de directrices operativas. Mientras que si se crea una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación, lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados por este proceso y, por el otro lado, y más grave aún, ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los

procedimientos optimizados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

3.6.4.- Definición detallada de la cartera de servicios incluidos.

En muchas ocasiones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de outsourcing. Más aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente. Por lo tanto, es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos en la propuesta del outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori.

3.6.5.- Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio.

Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreado por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la tercerización como para tomar medidas preventas y/o correctivas, en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

3.6.6.- Flexibilidad Financiera.

El éxito de todo servicio de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes, como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda tercerización debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

3.6.7.- Compromiso del Proveedor.

Una de las ventajas competitivas más fuerte del outsourcing es la disponibilidad, por parte del proveedor, de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando, en lo posible, la rotación excesiva de personal. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimiento de los compromisos contraídos.

3.6.8.- Conformidad Gerencial.

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende, en gran medida, de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del outsourcing, este requisito se acentúa más aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato. Es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

3.6.9.- Flexibilidad Operativa.

Uno de los objetivos más importantes del outsourcing es profesionalizar la operación del cliente. Más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el

transcurso de la relación. Por lo tanto, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos, o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

3.7.- Metodología Para La Evaluación De Outsourcing De Una Compañía.

“ (Servicios de Outsourcing Empresarial S.A, s.f) La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de 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 en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Pasos de la Metodología:

Fase 0: Inicio

Fase 1: Evaluación.

Fase 2: Planeación.

Fase 3: Contratación.

Fase 4: Transición.

Fase 5: Administración.

Para cada una de las fases se contestaran las siguientes preguntas:

¿Qué hace la Fase?

¿Cuánto tiempo deberá tomar?

¿Quién participa?

¿Qué se entrega?

¿Qué decisión se toma?

A continuación explicamos cada una de las fases:

3.7.1.- Fase "0" – Inicio.

¿QUÉ HACE? Identificar el alcance de lo que 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 las semillas" 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 DICE? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

3.7.2.- 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 satisfaga 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 de 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 (vea la lista de contenido). Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación. ¿QUÉ SE DICE? Decisión acerca de proceder o no.

3.7.3.- Fase "2" - Planeación Detallada.

¿QUÉ HACE? Establece los criterios para la licitación, define con detalle 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 1 representante de compras (abastecimiento o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén

representados. ¿QUÉ SE ENTREGA? En plan de proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo al nivel de servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores. ¿QUÉ SE DECIDE? A quién se invita a concursar, bajo qué criterios y las medidas del desempeño.

3.7.4.- 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 y sus socios. ¿QUÉ SE ENTREGA? Invitación a concursar: Acuerdos de nivel de servicio, los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan de transferencia del servicio a subcontratistas. ¿QUÉ SE DECIDE? La concesión del contrato. A quién, para qué servicio, durante cuánto tiempo, con criterios de medición.

3.7.5.- Fase "4" - Transición Al 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 hayan 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.

3.7.6.- Fase "5" - Administración Y Revisión.

¿QUÉ HACE? Revisa el contrato de forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Planea 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 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 continuidad del contrato.

3.8.- Futuro del Outsourcing.

Las empresas han encontrado su mejor aliado para ganar competitividad, el outsourcing. La externalización de diferentes servicios de la empresa se ha convertido en una de las mejores estrategias de gestión del momento para aquellas áreas que no sean representativas en el Core Business de la compañía.

En una etapa puntual, sobretodo en épocas de crisis como la actual, las empresas no pueden permitirse un equipo fijo y buscan un servicio temporal y externo. Contratan proveedores que garanticen la adaptación a las necesidades del sector y tengan en cuenta sus posibilidades. Esta externalización permite disponer de una infraestructura que se adapte a las necesidades del negocio en cada momento y mejora la capacidad de respuesta de la compañía frente a los posibles cambios en el mercado. Pero no es solo una cuestión a nivel empresarial, los clientes también son conscientes de las ventajas y calidad que otorga contar con proveedores especializados. Se pone en manos de especialistas ciertos servicios de una empresa consiguiendo una mayor funcionalidad que se hace evidente en la producción. “ (García, s.f)

Las previsiones son optimistas y se espera que entre 2016 y 2017 el aumento sea de un 4% y que alcance un monto de 5.900 millones de euros. Por segmentos específicos, el principal fue el de gestión de infraestructuras. En segundo lugar el de gestión de aplicaciones, que supuso el 37% del total, y en un tercer plano (16%) el outsourcing de procesos de negocio.

En este sentido los expertos esperan que sea la gestión de aplicaciones la práctica que más se externalice en el futuro inmediato. “ (Bilbao, 2016)

3.9.- Casos Reales

Caso Tarapoto

Buró Group “ (Buro Group Internacional , 2009)

Buró Group es una empresa peruana especializada en ofrecer una amplia gama de servicios de Tercerización en Procesos Integrales.

Contamos con los mejores profesionales del mercado, lo que nos permite ser reconocidos por nuestros clientes, de diferentes industrias y por organizaciones nacionales e internacionales que premian la excelencia empresarial, brindando soluciones a la medida del cliente, aplicando el Know How de años de experiencia en tercerización laboral.

Buro Group fue fundada el 15 de Octubre del 2002, bajo la visión de desarrollarse y obtener el liderazgo en tercerización de servicios integrales, meta lograda con el esfuerzo de cada uno de nuestros colaboradores , siendo hoy líderes en servicio de tercerización.

Buro Group es un corporativo que cuenta con 4 empresas: Buro Outourcing, Buro Business, Buro Complement Solution y Buro Partners; estas empresas prestan los servicios de Intermediación Laboral, Selección y Contratación de Personal, Tercerización, Marketing BTL, Administración de Fuerzas de Ventas y Desarrollo de Proyectos.

A la fecha contamos con más de 4,000 Colaboradores a Nivel Nacional, los cuales están vinculados a los servicios de tercerización que brinda Buró, en los sectores Financiero, Farmacéutico, Telecomunicaciones y de Consumo Masivo.

Nuestra Visión

Mantener nuestro liderazgo brindando el mejor de los servicios de tercerización, creando alianzas estratégicas en el mercado nacional e internacional, contribuyendo con el desarrollo del Perú.

Nuestra Misión

Brindamos servicios de Tercerización en Procesos Integrales, ofreciendo soluciones con valor agregado, basados en una cultura de calidad total, generando la confianza de todos nuestros clientes y accionistas.

Alianzas Estratégicas

Creamos valor al mejorar su impacto en el mercado bajo una cultura de calidad total, siendo parte de nuestro compromiso convertirnos en socios estratégicos velando por los intereses comunes pactados.

El valor agregado es el compromiso de todo el staff de profesionales con los que contamos por estar involucrados en los resultados y sentirnos parte de su organización.



PEPSICO



Kimberly-Clark



Scotiabank

Tech Data®

The Difference in Distribution™



3M

ii INTRADEVCO
INDUSTRIAL S.A.



Tubisa SAC

FINANCIERA
CrediScotia ^{SA}

TIRE SOL



GREAT
RETAIL



REENCAUCHADORA
EL SOL

Casos Exitosos

BELLSOUTH – MOVISTAR

Durante el año 2003 se realizó un plan piloto exclusivo para BellSouth, el cual consistía en brindar servicios integrados de marketing, ventas, atención personalizada al cliente y distribución.

El plan 'door to door' consistió en una campaña de ventas de teléfonos fijos inalámbricos en algunos distritos del Cono Norte de Lima por un periodo de 90 días.

Debido al resultado de nuestra gestión inicial, la propuesta se amplió por sesenta días, en los distritos de Ventanilla, Comas, así como en los Conos Centro, Sur y playas del sur hasta Chincha, lográndose superar la nueva meta establecida en más del 130%

Se contó con una logística representada por unidades móviles de apoyo a la fuerza de ventas, las cuales se encargaban de hacer los cobros tanto al contado o con tarjeta de crédito de ser el caso, contando con el sistema POS.

Terminada la campaña, BellSouth nos brindó la oportunidad de convertirnos en agentes autorizados para la venta de sus productos.

Luego de que la empresa Telefónica comprara las filiales de BellSouth en América Latina, nos convertimos en agentes autorizados de Movistar hasta la actualidad.

SCOTIABANK

La alianza estratégica con el Scotiabank se inició en el año 2003, cuando era el Banco Wiese Limitado.

El servicio inicial consistía en la elaboración de un plan piloto, donde se administraría una fuerza de ventas tercerizada para la colocación de tarjetas de crédito.

El proyecto incluía agencias de Lima y provincias, donde la operación no debía generar costos fijos para el banco.

En vista de los resultados que se fueron obteniendo con este plan, el negocio se expandió a nivel nacional, reflejando un crecimiento exponencial mayor a los tres dígitos.

La estructura de este negocio es compleja y para operarla contamos con gerentes de venta, supervisores, promotores de patio y campo, distribuidos en todo el territorio nacional, con más de 500 colaboradores.

Actualmente somos uno de los principales socios estratégicos del Scotiabank en tercerización de Fuerza de Ventas en el Perú, colocando: Préstamos personales. (Libre disposición, garantía líquida.), Tarjetas de crédito. (Convencionales, Oro y Platino.), Seguros. - Créditos vehiculares.

COMPAÑÍA DE SEGUROS

El Proyecto SOAT DELIVERY fue puesto en marcha en el año 2007, luego de diseñarlo en conjunto con los departamentos de marketing de Buró Group y la compañía de seguros.

Esta alianza consistió en brindar un servicio integral de reparto de SOAT a domicilio en un tiempo no mayor al de 30 minutos, revolucionando el mercado de esta gama de productos logrando un crecimiento mayor a los 2 dígitos.

Se basaba en recibir llamadas a una central telefónica, solicitando la compra,

donde una tele operadora tomaba datos a la vez que identificaba si el vehículo estaba dentro de la cobertura para proceder a atenderlo.

El éxito radicó en el cumplimiento de las metas propuestas, basados en la responsabilidad, honestidad, excelente coordinación, trabajo en equipo y sobretodo compromiso de parte de todos los colaboradores que integraban el team de SOAT Delivery.

Caso Nacional

Masisa S.A

“ (Atoche, s.f) En el año 1960 se constituye en Valdivia, Chile, la sociedad de responsabilidad limitada denominada Maderas Aglomeradas Ltda., la que posteriormente, en enero de 1964, se transforma en Maderas y Sintéticos Sociedad Anónima, Masisa. El objeto principal de la sociedad es la fabricación y comercialización de tableros de partículas de madera aglomerada y otros productos del mismo material destinado a emplearse en la fabricación de viviendas, muebles y otros bienes de similar naturaleza.

Los tableros Masisa, tanto el MDF (Medium Density Fiberboard, tablero de fibra de densidad media) como los de partículas, están fabricados con fragmentos de madera unidos entre sí mediante resinas adhesivas, las que fraguan en presencia de temperatura y presión, ambas aplicadas durante un tiempo determinado. En la fabricación de los tableros de partículas de Masisa se utiliza madera de pino en Chile y de eucaliptos en Argentina, y casi en su totalidad están compuestos por tres capas: una media con partículas de mayor tamaño y de menor densidad, y dos externas con partículas más finas con mayor densidad.

Este proceso busca una óptima relación entre características técnicas y de costo, que permite ofrecer una amplia variedad de recubrimientos, tanto con chapas como con melaninas y folios. Los tableros FibroFácil, el MDF de Masisa, tanto en Chile como en Argentina, están fabricados con madera de pino, la que es transformada en fibra de la más alta calidad, que gracias a un elaborado proceso de producción entrega un tablero de calidad.

Los tableros Masisa, presentan las ventajas propias de los productos industriales: grandes dimensiones, variedad de formatos y espesores, superficies lisas y homogéneas, y sobre todo, cualidades normalizadas según las normas DIN (estándares de mecánica e ingeniería del Deutsche Institut für Normung) que aseguran un estándar de calidad en todos sus productos.

Actualmente, Masisa ocupa el primer lugar en la producción y comercialización de tableros de madera y MDF en Chile y Latinoamérica, con un volumen de producción que sobrepasa los 900,000 m³ por año. Además, exporta sus productos a más de 30 países en África, Asia, Europa y América. Está presente con plantas industriales, oficinas comerciales y bodegas en Chile, Argentina, Brasil y Perú, a través de sus filiales Masisa Argentina S.A., Madeiras e Sintéticos do Brasil Ltda., Maderas y Sintéticos del Perú S.A., Químicos Coronel S.A., Aserraderos Aragón S.A., Forestal Tornagaleones S.A., Portuaria Corral S.A. y Transportes Fluviales S.A., en todos los países antes mencionados. Masisa vende sus productos al cliente final a través de sus distribuidores minoristas: los Placacentros. Este es un centro especializado que ofrece toda la línea de tableros Masisa y productos complementarios para la mueblería, la construcción y la decoración de interiores. Allí brindan los servicios de cortes a medida, optimización de cortes computarizados, asesoría técnica, etc. La red de Placacentros permite llegar en forma directa a los consumidores con más productos y mejores servicios, y de este modo conocer mejor sus necesidades, sus preferencias y formas de utilización de sus productos.

En 1997 extendieron la red de Placacentros hacia Perú. Masisa Perú trabaja con un distribuidor local, "Kintos", a quien se le entrega la mercadería en consignación. Kintos hace las veces de fuerza de ventas y tiene entre otras funciones: aprobar créditos, realizar cobranzas y entregar la mercadería a los Placacentros.

Inicios De Outsourcing Perú S.A.C. (Opsac)

La idea de lo que ahora es la empresa Outsourcing Perú S.A.C. tuvo su origen en 1999, cuando Masisa Chile anunció la búsqueda de un Operador Logístico Integral en el Perú. Guillermo Wiese (GW) e hijo trabajaban en la empresa Guillermo Wiese S.A., la cual realizaba los trámites aduaneros para Masisa Perú en ese entonces. GW e hijo, al ver en riesgo sus operaciones a causa de la nueva estrategia de Masisa Chile, quisieron ofrecer lo que esta empresa estaba solicitando para no perder el negocio de aduanas. Luego de realizar las estimaciones para los requerimientos que se necesitarían (flota de

camiones, almacén, etc.), llegaron a calcular un monto de inversión superior a US \$500,000.

El financiamiento de este proyecto hubiera sido bastante complicado, sumándose el hecho que ya existían otros proveedores de servicios logísticos integrales. Comenta GW hijo: "La idea original no presentó diferencia con los principales operadores logísticos del país (Ransa, Dinet, Neptunia). La única forma de diferenciarse hubiera sido reduciendo costos y probablemente ya no hubiera sido un negocio rentable". De esta manera el proyecto se fue inclinando a que los servicios necesarios para ser un operador logístico fueran realizados por terceros.

La búsqueda de un almacén que tuviera la capacidad de albergar la totalidad de producto de Masisa, y que además brindara garantías para la mercadería valuada en US\$ 1"000,000 aproximadamente fue muy complicada debido a que los grandes almacenes que cumplían estos requisitos pertenecían a las empresas con las que Outsourcing Perú estaba compitiendo. Tardaron en encontrar un depósito que pertenecía a Depósitos S.A. (Depsa), quien recientemente había construido un almacén de 3500 m2, área mayor a la que ocupaba la mercadería que importaba Masisa Perú, además de contar con las garantías necesarias para la mercadería, pues tenía como respaldo al Banco Wiese Sudameris.

La búsqueda de una empresa que proveyera transporte para los productos de Masisa tampoco fue fácil. La gran informalidad de este sector hizo difícil la elección de dicho proveedor, especialmente desde que Masisa decidió distribuir sus productos a sus Placacentros y a los demás comerciantes ya no por pedidos mínimos de paquetes de 50 placas, sino por placas individuales, estrategia implementada para darle a los pequeños comerciantes mayores facilidades de compra y a la vez dar mayor rotación a sus productos. Habría que agregar que la misma descarga de los productos demoraba bastante tiempo, ya que al distribuir grandes volúmenes se necesitaba de brazos hidráulicos para poder descargarlos, y en muchas ocasiones se tenía que esperar horas para realizar la operación.

Tomando en cuenta estos requerimientos, y en vista de que se necesitaba agilizar el proceso de distribución, se firmó un contrato con la empresa de transporte de carga "Cuzcano", la cual poseía 4 unidades que contaban con brazos hidráulicos.

La empresa que se estaba formando –Outsourcing Perú S.A.C. –, si bien ya contaba con los proveedores que efectuarían las operaciones logísticas, todavía no se diferenciaba de las demás. Surgió entonces la idea de diferenciarse con algún proyecto de Internet y/o de sistemas, parecido al sistema Loginet, que era ofrecido por Dinnet, otro operador logístico. Se buscaron diferentes propuestas durante 6 meses con diversos proveedores de software como KeySoft y Royal Systems. Al mismo tiempo se analizaba el hardware que iría a soportar dicho software. Así, se contactó con el Sr. Germán Cillóniz, quien trabajaba para Laser Products, un proveedor de hardware que recomendó a TSnet para el desarrollo del sistema informático. TSnet ofreció a Outsourcing Perú un software llamado "Xray", similar a Loginet. Aunque la propuesta de TSnet fue hasta 4 veces superior en costo a la más económica, al final del proceso de selección aceptaron trabajar con ellos, no solo debido a que proveerían el soporte técnico del sistema, sino porque también ofrecieron financiar el 100% del proyecto informático de Outsourcing Perú (software y hardware), siempre que el hardware o equipo físico del proyecto le fuera comprado a IBM del Perú, vía la financiera Global Financing, propiedad de esta última empresa.

Según TSnet, el "Xray" es una solución de sistema que permite integrar e innovar los procesos comerciales, logísticos, administrativos y financiero-contables, facilitando una visión "radiográfica" de lo que sucede en la organización, la cual facilitaría, además, el ingreso al mundo del comercio electrónico a través de su Tienda Virtual, mediante la cual se podría ofertar productos y realizar cobranzas seguras en la WEB, entre otras alternativas comerciales. TSnet brindaba además otra ventaja: ofrecía el mantenimiento y soporte a los programas de la empresa alemana SAP4 en Perú, la cual ha provisto a Masisa de Chile y de Argentina de soluciones informáticas integrales. Las soluciones informáticas de SAP, dado su muy alto costo, no fueron consideradas adquirirlas para Masisa Perú, pues el volumen de ventas en el país no lo justificaba.

Propuestas De Los Otros Operadores Logísticos Y Las De Outsourcing Perú.

Masisa Chile, como parte de su proceso para incorporar a un Operador Logístico Integral, hizo una invitación a los principales operadores logísticos peruanos para que conozcan sus almacenes en Chile. Para darse cuenta de la magnitud de los competidores de Outsourcing Perú, cabe señalar que un directivo de una de estas empresas viajó en el avión particular de la corporación para observar dichos almacenes e incluso llegó a dejar una carta firmada en blanco para que Masisa Chile informara todo lo que esta última empresa requería de un operador logístico en Perú (espacio de almacén, transporte, sistema informático, etc.), y ellos se comprometían a proveerlo. Otro de los competidores ofreció un software similar al que poseía Outsourcing Perú, es decir, que permitía conocer y reponer el stock vendido en los Placacentros y por otros comerciantes.

Para escoger a la empresa que se encargaría de las operaciones logísticas en Perú, los directivos de Masisa Chile vinieron al país y concertaron reuniones con dichos operadores para oír sus propuestas finales. Outsourcing Perú –empresa desconocida por Masisa Chile hasta ese entonces– logró que los gerentes de Masisa les concedieran una cita, pero con la condición que sólo disponían de una hora para plantear su propuesta, pues ese mismo día regresaban a Chile. La reunión se llevó a cabo en el local de TSnet. La propuesta de Outsourcing Perú consistió en ofrecer un modelo organizacional que destacaba por que los servicios serían proporcionados por terceros. Cada uno de estos terceros agentes sería calificado y contaría con el respaldo necesario para garantizar la continuidad de las operaciones. Durante la exposición de la propuesta, Guillermo Wiese explicó que Outsourcing Perú pertenecía al grupo Guillermo Wiese Operador Logístico, por lo que ya estaban familiarizados con los productos de Masisa. Otra ventaja que destacó fue la de no tener límites en cuanto a espacio físico ni a universo de productos, pues el modelo de negocio permitía un manejo centralizado con múltiples almacenes regionales de distribución. El modelo de negocio planteado permitía armar la operación en cualquier punto, buscando agentes regionales que cumplieran con los requisitos del caso. Para escoger a dichos agentes, tomarían en cuenta la infraestructura local existente mas no la propia para ofrecer el servicio, y por supuesto con la mejor razón costo/beneficio.

Outsourcing Perú ofrecía, además, aumentar la eficiencia reduciendo los trámites administrativos, ya sea tomando pedidos de los Placacentros por vía electrónica, así como también efectuando la impresión remota de facturas de venta y guías de remisión, además de avisar electrónicamente de la llegada de mercadería a los Placacentros. Como herramientas de gestión, Outsourcing Perú ofreció el Sistema de Información Gerencial (SIG). Este módulo del Xray permite acceder a estadísticas en tiempo real en tantos niveles como variables se definan; acceso a niveles de venta por vía electrónica; posibilidad de reaccionar a tiempo a cambios en la demanda, minimizando los tiempos de ajuste en la definición de las funciones estimadas de demanda ya sea por región, por producto, por espesor, etc. Según Guillermo Wiese hijo: "Ellos –los gerentes de Masisa Chile- esperaban que les habláramos sólo de camiones y almacenes; y nosotros les presentamos el SIG. Esto los dejó impresionados". Los otros módulos del Xray que OPSAC ofrecía eran el Comercial, el Logístico y el de Internet.

Gracias al SIG, Masisa Perú estaba en capacidad de conocer la rotación de cada uno de sus productos en los Placacentros. Las estadísticas de ventas no sólo se podían obtener por familia de productos, sino también por cada característica del mismo (por color y/o grosor determinado, etc.), y por cada uno de los Placacentros y compararlos, todo esto en pocos segundos y en un entorno fácil de entender. Esto le permite a Masisa llevar un control minucioso y determinar qué Placacentros y comerciantes se esfuerzan poco en vender los productos de mayor rentabilidad.

OPSAC propuso como objetivo de mediano plazo poder sugerir un nuevo modelo para la reposición de inventarios en función de pronósticos de demanda, frecuencia de naves, tiempos de tránsito y pedidos mínimos. En este modelo se discutiría acerca del manejo de inventarios mínimos con múltiples reposiciones mensuales, minimizando los pagos de derechos de aduana y de almacenaje. Asimismo, planteó un sistema que integraría a los Placacentros, a Kintos y a Masisa Perú, buscando facilitar el proceso de ventas y apoyar a la gestión en las diferentes etapas del negocio. Los Placacentros podrían realizar sus pedidos y tener la confirmación de Órdenes de Despacho por vía electrónica. El distribuidor Kintos podría elaborar fácilmente estadísticas de ventas y tener un mayor

control de inventarios. Masisa tendría acceso a inventarios en tiempo real, estadísticas, manejo de pedidos de reposición en función de pronósticos de demanda, etc.

En resumen, Outsourcing Perú ofrecía algo más que el simple almacenamiento y distribución de mercadería, pasaba a formar parte de Masisa Perú, ya que se creaba especialmente para manejar los productos de esta empresa. Menciona Guillermo Wiese hijo: "Outsourcing Perú se creó especialmente para ellos, en cambio para los demás operadores logísticos, Masisa hubiera sido un cliente más". Según Guillermo Wiese hijo: "lo que realmente impresionó a los gerentes de Masisa Chile fue el SIG; y aunque Dinnet contaba con un software similar, lo que hizo inclinar la balanza a favor de ellos fue que a pesar que ofrecían un producto parecido, la aplicación era distinta. El software Loginet lo utiliza sólo el personal de Dinnet, mientras que nosotros proponíamos que lo utilizara no sólo Outsourcing Perú, sino también Masisa Perú y Masisa Chile, además del distribuidor Kintos y tal vez, se podría llegar a implementar en los Placacentros".

Otra diferencia importante es que Outsourcing Perú no obtendría beneficio alguno almacenando los productos ni distribuyéndolos como los demás operadores. "Nosotros ganamos haciendo que Masisa Perú venda más productos" afirma Guillermo Wiese hijo, "ya que la ganancia de Outsourcing Perú se da como porcentaje de las ventas de Masisa Perú". El proceso de elección de Outsourcing Perú como operador logístico demoró seis meses.

Modelo De Negocio: Masisa Perú

En el modelo de negocio de Masisa Perú, éste utiliza a los Placacentros como centro de ventas donde acude el consumidor final, y al distribuidor Kintos como un intermediario entre los Placacentros y Masisa Perú. A este modelo se unió OPSAC, a quién se le otorgó el outsourcing logístico de la empresa.

OPSAC es responsable de toda la red logística de Masisa Perú, aunque no cuenta con elementos propios para brindar ese servicio. El negocio de OPSAC radica en subcontratar a todos los demás elementos para brindar el servicio logístico y coordinar con cada uno de ellos para que la red logística de Masisa Perú funcione adecuadamente,

como se ha dicho: la empresa de transportes Cuzcano se encargaría de distribuir los productos de Masisa Perú según los requerimientos de los Placacentros; Depsa almacenaría en sus instalaciones de Lima los productos que llegaran desde Chile; TSnet proveería y daría mantenimiento al software Xray, gracias al cual brindarían los servicios de Central de Pedidos vía Internet, el Track&Trace para rastrear el estado de los pedidos hechos por los clientes, la administración de inventarios y el SIG; y los trámites de comercio exterior serían realizados por Guillermo Wiese Operador Logístico.

Por lo tanto, la principal función de Outsourcing Perú es la búsqueda de la optimización de procesos y flujos de negocio para sus clientes, a través de una combinación de soluciones operativas y de manejo eficiente de información.

Funcionamiento Actual De Masisa Perú

Con la incorporación de Outsourcing Perú como operador logístico, ahora los Placacentros pueden hacer sus pedidos de dos formas, una a través de Internet gracias al site B2B que ha elaborado Outsourcing Perú únicamente para ellos. A través de este web site, ingresando el nombre de usuario y su contraseña, se toman los pedidos que deben ser aprobados por Kintos. También pueden hacer estos pedidos de forma directa a Kintos.

Antes de la existencia de Outsourcing Perú, un pedido de los Placacentros se descomponía en varias guías de remisión, y por cada guía se elaboraba una factura. Como consecuencia, un único pedido tenía varias facturas, lo que dificultaba la contabilidad de todos los negocios que trabajaban con Masisa Perú. Ahora se factura de acuerdo al tipo de pedido que realizan los Placacentros y los demás comerciantes. A petición de Kintos, se crearon tres modalidades para la aprobación de pedidos, estas son: directo, directo-fraccionado y fraccionado. En el método directo, los pedidos aprobados son facturados en su totalidad y se reserva la mercadería disponible (stock) en ese momento para entregarla posteriormente. En el método directo-fraccionado no se reserva el stock al momento de ingresar el pedido y se factura a medida que se entrega la mercadería.

En el método fraccionado, tampoco se reserva el stock, pero sí se factura la totalidad del pedido. En otras palabras, se puede vender sin necesidad de tener los productos en almacén con los pedidos directo-fraccionado y fraccionado. Estos dos tipos de pedidos le da liquidez a Kintos y son realizados por los grandes Placacentros y otros comerciantes para conseguir descuentos por cantidad. A medida que los clientes necesitan los productos que han comprado, estos se les entregan.

Una vez que se aprueba el pedido, y el Placacetro requiere su mercadería, Outsourcing Perú tiene la obligación de entregarla lo más pronto posible. Para ello han creado dos bloques de entrega diarios: uno en la mañana, donde se entregan los productos pedidos en la tarde del día anterior; y el otro en la tarde, donde se entregan los pedidos recibidos en la mañana de ese mismo día.

Los Placacentros pueden ver en todo momento si su pedido fue aprobado o no por Kintos gracias al "Tracking de Pedidos" que también ofrece Outsourcing Perú a través de su página web. Una vez que se han recibido todos los pedidos de la mañana o de la tarde, Outsourcing Perú comunica a Cuzcano el peso de la mercadería que debe transportar y los puntos de entrega. Con esa información, el mismo transportista decide qué unidades enviar para repartir a tiempo la mercadería a los Placacentros. Cuando los camiones llegan a Kintos, se imprimen las guías de remisión y las facturas de acuerdo a la capacidad de carga de cada uno de los camiones y de los Placacentros que visitará. El proceso de importación o compra de productos por parte de Masisa Perú a Masisa Chile comienza los días 25 de cada mes, cuando el Xray recibe la orden de inicio para el cálculo de reposición automática de mercadería. Para ello toma en cuenta variables como los días mínimos y máximos, así como los días de reposición, etc. Estas variables se definen según el ABC de productos de Masisa en el Perú. Con los resultados que arroja el Xray, se elabora la Orden de Compra, la cual es enviada a Masisa Chile. Ella envía como respuesta una Proforma en donde informa qué productos han sido aprobados, y en consecuencia, cuáles serán producidos. Este documento da origen a la Orden de Compra en Fabricación.

Cuando los productos son exportados al Perú, Masisa Chile envía una Factura de Exportación, de la que se obtiene la fecha probable de arribo al país. Outsourcing Perú agrega dicha mercadería como "Stock en Tránsito", y pone en conocimiento a Kintos para que éste pueda venderla aunque no haya llegado aún. Los contenedores tardan aproximadamente 5 días en llegar por vía marítima. Una vez que han llegado al puerto del Callao, estos son almacenados en Depsa, donde se desconsolidan.

Cifras

En el año 2000, Masisa Perú vendió más de US \$4"000,000 de dólares y obtuvo el 45% de participación en el mercado nacional. Sobre esas ventas, Outsourcing Perú obtuvo el 7.14% como consecuencia de las comisiones, es decir, US \$300,000 dólares aproximadamente. La utilidad de la empresa fue del 30%. La inversión la cual consistió en software y hardware básicamente- que realizó el grupo Wiese para formar Outsourcing Perú ascendió a US \$130,000 dólares, pagaderos en 30 meses a una TEA del 14%, además de una carta fianza por el 30%. Como se mencionó anteriormente, el financiamiento fue del 100% por parte de la financiera de IBM, Global Financing.

El Futuro

Si bien gran parte del presupuesto de Outsourcing Perú se destina a pagar a sus proveedores (Depsa, Cuzcano y TSnet), esta empresa no piensa invertir dinero en la parte operativa. En Outsourcing Perú trabajan seis personas: tres auxiliares de almacén, un jefe de almacén, un asistente contable, un asistente de facturación y Guillermo Wiese hijo, encargado del área de sistemas y operaciones. La idea actual es seguir invirtiendo en sistemas de información.

Actualmente, se analiza la posibilidad de expandirse a México, donde Masisa Chile abrirá una sucursal. Hay una gran posibilidad que esto se concrete, ya que Outsourcing Perú ofrece una solución mucho más económica que SAP para el flujo de información de la empresa, además que Masisa Chile se encuentra satisfecha con la gestión de OPSAC. Por otro lado, OPSAC ofrece sus servicios como proveedor para sites B2B y B2E (Business to Employee). Con la próxima entrada al país de la tecnología

WAP (Wireless Application Protocol), se podrá recibir y enviar mensajes, alertas, sincronización de agendas y funciones de gestión, se podrá tomar pedidos en los mismos puntos de venta y agilizar la venta y distribución de productos, no sólo de Masisa, sino de otras empresas que soliciten los servicios de OPSAC. Se estudia también la posibilidad de realizar gestiones de "Economato" o centralización de compras y reposición de diferentes productos para grandes empresas con muchas sucursales en una ciudad.

OPSAC analiza también la posibilidad de formar una alianza estratégica con una conocida empresa de telecomunicaciones del medio que está pronta a ofrecer la tecnología WML (Wireless Markup Language) para equipos celulares, la cual permite la transmisión de datos, y de este modo ofrecer no solo opciones de e-commerce, sino también soluciones de e-business.

A todo esto se suma el nuevo proyecto de ampliar el negocio al ofrecer tres alternativas de servicio: una sería la de ofrecer tan solo el servicio de operador logístico, para lo cual OPSAC cuenta con el Servicio de terceros; la segunda radica en ofrecer a través de su plataforma backoffice los servicios de los módulos del Xray y en especial del SIG, es decir, las alternativas de e-commerce y e-business; y por último la tercera opción que integra las dos anteriores, creando una alternativa BPI (Business Process Integration). El proyecto más importante y que más beneficio otorgaría a Outsourcing Perú sería instalar en cada uno de los Placacentros el Xray y que funcione con una base de datos centralizada en Outsourcing Perú. Actualmente este proceso se encuentra a prueba. De tener éxito, Masisa podría saber exactamente que está ocurriendo en cada uno de sus Placacentros y probablemente se instalaría en otros países donde Masisa mantenga operaciones similares.

Problemas

Guillermo Wiese hijo señaló los siguientes problemas, pues al ser OPSAC nueva en este negocio, no pudo evitar que se le escaparan algunos detalles:

- 1.** Outsourcing Perú obtiene utilidades sólo cuando Masisa Perú vende su mercadería. Outsourcing Perú no puso un mínimo de ventas obligatorio que cubriera sus gastos. Hasta el momento no se ha dado el caso.
- 2.** Otro error que cometieron fue el no acertar en el cálculo de la tendencia de las ventas de Masisa en el Perú, ya que ofrecieron un descuento en su comisión si superaban la meta de vender más de 1,250 m³ al mes. Actualmente las ventas se ubican por encima de los 1,500 m³ mensuales, en promedio.
- 3.** Hay una gran dependencia del negocio hacia GW hijo, y el proyecto con Masisa Perú le demanda demasiado tiempo a él, lo cual no le permite explorar nuevas oportunidades de negocios, como quisiera. Ha contemplado la posibilidad de contratar más personal para ayudarlo, pero teme descuidar la esencia del negocio.
- 4.** Otro problema es que muchas empresas transnacionales que inician sus operaciones en el Perú ya cuentan con sistemas informáticos que funcionan en todas sus sucursales. Debido a esto, Outsourcing Perú no puede vender sus servicios a estas grandes empresas.
- 5.** Por último, debido a que el negocio de Outsourcing Perú consiste en administrar flujos de información, ellos deben manejar "datos confidenciales" de sus clientes, lo cual no es bien visto por muchos empresarios.

Caso Extranjero.

Brish Petroleum Exploration (Bpx)

Brish Petroleum Exploration (BPX) era consistente en 1991 de su situación de negocio estaba sometida a mucha presión. Por un lado desde 1980 los costos de producción por barril se habían triplicado mientras que el precio de ventas en los mercados petrolíferos se había reducido a una tercera parte. Para continuar siendo una organización de primera clase mundial. BPX tenía que reducir substancialmente tanto sus costos de producción como sus costos de gestión interna. BPX asumió por si misma el objetivo y considero en cambio que una firma de servicios, con una reconocida experiencia en la administración, podría tener más éxito en la consecución del objetivo de reducción de un 30% en los costos.

El outsourcer (proveedor de servicios de outsourcing) transfirió a un único centro de gestión radicado en Eberdeen (Escocia) 300 personas de british petroleum que anteriormente realizaban su trabajo en seis localidades distintas y añadió un número de personas clave de su propia organización en los mencionados procesos. Se ha prestado un especial cuidado en la transferencia de manera escalonada de todas las personas a un único centro y la puesta en práctica de nuevas metodologías y sistemas de información que han requerido un alto nivel de formación en nuevas materias para todo el personal anterior de BPX.

Actualmente accounting services Aberdeen (ASA) maneja todas las funciones de administración mencionadas mientras que british petroleum mantiene el control sobre las políticas financieras e interpreta y hace uso de la información producida en el centro para manejar su negocio petrolífero.

Adicionalmente, a la consecuencia de los ahorros en costos perseguidos por el outsourcing, se han obtenido otros valores añadidos. Por ejemplo una nueva concepción del Cash Management ha permitido obtener un millón de dólares por año. Un nuevo

enfoque de auditoría interno ("Right first time") ha reducido substancialmente el costo de esta función. En definitiva, un reciente análisis de mercado de 13 operadores petrolíferos, en el mar del norte ha permitido conocer que BPX, cinco años después de aquel acuerdo, tiene el costo más bajo de administración por barril.

Con todo lo anterior se logró, hasta el año 1994, reducir los costos de U\$360 millones/año a U\$110 millones/año, y reducir además 2000 empleados a solo 150 en el año de 1994

Conclusiones

El Outsourcing genera una ventaja competitiva por lograr costos inferiores y además una diferenciación en la forma de administrar los negocios.

Las empresas que aplican Outsourcing presentan mejores niveles de servicio, dado el mejor desempeño de los procesos subcontratados. Su cultura es más propia hacia la tercerización de sus procesos dado especialmente a una mejor concepción empresarial y una visión más amplia del negocio.

Su infraestructura está más preparada para asumir los retos que requieren los grandes cambios del negocio.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.- CONCLUSIONES.

1.- El Outsourcing se concluye que es una herramienta de gestión debido a su importancia de su funcionalidad para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones a través de la optimización de recursos.

2.- Las empresas deben considerar al Outsourcing como herramienta de gestión primordial, justificándose en las múltiples ventajas tales como la reducción de los costos en los procesos, como también permitiéndonos priorizar los recursos según la necesidad e importancia en las áreas a aplicar, las que generaran ventajas competitivas, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio.

3.- Definir la estrategia de Outsourcing basados en el estado situacional de la empresa, realizando análisis profundo de cada uno de los procesos según su grado de importancia, sin descuidar los objetivos que se pretender alcanzar involucrando el buen desempeño del proveedor o tercerizador en base a ellas.

4.2.- RECOMENDACIONES

1.- Las Organizaciones de hoy en día deben apoyarse en el Outsourcing como herramienta de gestión para desarrollar habilidades estratégicas, produciendo más, optimizando los recursos disponibles en los diferentes procesos de producción y/o servicio a un menor costo, contribuyendo así de ésta manera el cumplimiento de los objetivos establecidos a consecuencia de la concentración en la actividad propia “CORE BUSINESS”.

2.- Para obtener los beneficios presentados por el Outsourcing, se debe implementar de forma correcta, adaptándolas a las necesidades de cada empresa, según al tipo de actividad que realiza, sin descuidar los diferentes controles de los procesos de implementación para la obtención de los resultados esperados.

3.- Respetar la estrategia de Outsourcing ajustados a la realidad de la empresa, definiendo las áreas o procesos a tercerizar, realizando un contraste de cumplimiento de los objetivos planteados frente a los objetivos alcanzados, resultados que determinaran el desempeño óptimo (responsabilidad, solvencia económica, sistema de trabajo y otros.) Del tercerizador determinando la satisfacción total o parcial de la empresa principal,

CAPITULO V

5.1.- BIBLIOGRAFIA

- Antonio, R. (19 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- Atoche, J. E. (s.f de s.f de s.f). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos89/el-outsourcing/el-outsourcing.shtml>
- Bal, M. (Diciembre de 2015). *Grant Thornton*. Obtenido de <http://www.grantthornton.com.ar/comunicados-de-prensa/comunicados-de-prensa-2016/encuesta-revela-que-las-empresas-de-america-latina-se-mantienen-optimistas-respecto-de-las-perspectivas-del-ano/>
- Barrantes, P. (17 de Marzo de 2012). *Suppy Chain Trainers* . Obtenido de <http://supplychaintraining.blogspot.pe/2012/03/claves-para-desarrollar-una-estrategia.html>
- Barrutia, J. M. (mayo de 2015). *Ibermática* . Obtenido de <http://www.ibermatica.com/sala-de-prensa/opinion/tras-40-anos-de-outsourcing-que-ha-cambiado-y-que-permanece>
- Bilbao, N. (09 de Septiembre de 2016). *Silicon* . Obtenido de <http://www.silicon.es/negocio-del-outsourcing-genero-5-445-millones-euros-2015-2317675>
- Buro Group Internacional . (s.f de s.f de 2009). *Buro Group Internacional* . Obtenido de <http://www.buro.com.pe/servicioempresasperu.html?mypets=1&#FuerzaVentas>
- bvirtual. (s.f de s.f de s.f). *bvirtual*. Obtenido de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000700/C1.pdf>
- Carreto, J. (s.f de s.f de s.f). *Planeacion estratégica*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.pe/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Castro, R. W. (1 de Noviembre de 2013). *Club Ensayos*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Tecnolog%C3%ADa/Outsourcing-En-La-Actualidad/1207588.html>

- Concepto definicion.de. (s.f de s.f de s.f). *Concepto definicion.de*. Obtenido de <http://concepto definicion.de/eficiencia/>
- Debitoor. (s.f de s.f de s.f). *Debitoor* . Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-outsourcing>
- Definicion.de. (s.f de s.f de s.f). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/alianza/>
- Doc Player . (s.f de s.f de s.f). *Doc Player* . Obtenido de <http://docplayer.es/11339462-Capitulo-i-1-antecedentes-historicos-de-outsourcing-1.html>
- EAE Business school . (s.f de s.f de s.f). *EAE Business school* . Obtenido de <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/outsourcing-ventajas-y-riesgos>
- Eumed.net. (s.f de s.f de s.f). *Eumed.net Enciclopedia Virtual* . Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/outsourcing.htm>
- Fernandez, R. (s.f). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>
- García, G. (s.f de s.f de s.f). *FMK Foromarketing.com*. Obtenido de <http://www.foromarketing.com/outsourcing-una-apuesta-por-el-futuro/>
- Gesteopolis . (s.f. de s.f de s.f). *Gesteopolis* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- GNB OUTSOURCING . (s.f de s.f de s.f). *GNB OUTSOURCING* . Obtenido de http://gnboutourcing.blogspot.pe/2010/08/que-es-el-outsourcing-definicion_01.html
- IRCO, ACCENTURE . (Mayo de 2002). *IESE BUSSINES SCHOOL*. Obtenido de http://www.iese.edu/en/files/Outsourcing%20RRHH_tcm4-6145.pdf
- Jerez, A. (02 de Marzo de 2015). *Esquire*. Obtenido de <http://esquire.es/actualizacion/4225/que-es-el-core-business>
- KPMG . (05 de Febrero de 2010). *E Logística* . Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/15677-ubican-latinoamerica-como-destino-atractivo-el-outsourcing>
- Leopoldo, C. (7 de Marzo de 2006). *Techtástico* . Obtenido de <http://techtastico.com/post/definicion-de-outsourcing/>

- May Day. (s.f de s.f de s.f). *May Day*. Obtenido de <http://resumendetareasmayday.com/tag/ventajas-y-desventajas-de-la-tercerizacion-o-de-outsourcing/>
- Mondragon, V. (s.f de s.f de s.f). *DDE Diario del Exportador* . Obtenido de http://www.diariodelexportador.com/2014/11/herramientas-de-gestion-empresarial-el_22.html
- *Mundo Ejecutivo Express*. (30 de Junio de 2015). Obtenido de <http://mundoejecutivoexpress.mx/negocios/2015/06/30/outsourcing-gran-auge-paises-latinoamerica>
- Ponce, D. A. (s.f de s.f de s.f). *Centrumaldia.pe*. Obtenido de [http://centrumaldia.pe/files/anicama_ponce_deborah_-_ensayo_mite_\(1\).pdf](http://centrumaldia.pe/files/anicama_ponce_deborah_-_ensayo_mite_(1).pdf)
- Ramirez, C. D. (12 de Julio de 2011). *Perspectiva* . Obtenido de <http://elblogdecharitodr.blogspot.pe/2011/07/outsourcing-la-subcontratacion-en-el.html>
- Rodríguez, P. A. (2015). Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial. En P. A. Rodríguez, *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial* (págs. 11-12). Coruña .
- Rodríguez, P. A. (2015). Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial. En P. A. Rodríguez, *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial* (págs. 17-19). Coruña .
- Rodriguez, P. A. (2015). *Análisis del Outsourcing Como estrategia de Gestion Empresarial* . Coruña .
- Romero, A. (19 de Abril de 2002). *Gestiopolis* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- Sanchez, B. L. (22 de Marzo de 2011). *TopManagement*. Obtenido de <http://topmanagement.com.mx/evolucion-del-outsourcing/>
- Sanchez, S. C. (07 de Septiembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>

- Servicios de Outsourcing Empresarial S.A. (s.f de s.f de s.f). *Servicios de Outsourcing Empresarial S.A.* Obtenido de <http://serviciosdeoutsourcing.com/site/index.php/otros-temas-relacionados/23-metodologia-para-la-evaluacion-de-outsourcing-de-una-compania?showall=1&limitstart=>
- *Significados.* (s.f de s.f de s.f). Obtenido de <http://www.significados.com/outsourcing/>
- Sumagroup. (s.f de s.f de s.f). *Atendis.* Obtenido de <http://www.atendis.pro/ventajas/nuestro-concepto-del-outsourcing>
- UFT - Talento Humano . (s.f de s.f de s.f). *Wikispaces.com.* Obtenido de <https://uft-talentohumano.wikispaces.com/FACTORES+CONDICIONALES+A+LA+TERCERIZACION>
- Villanueva, O. N. (15 de 09 de 2015). *Gestion* . Obtenido de <http://gestion.pe/economia/ocho-cada-diez-empresas-peru-tercerizan-y-son-90-mas-productivas-2142885>
- Wikipedia.org. (s.f de s.f de s.f). *Wikipedia.* Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Gasto>

GLOSARIO

1.- Alianza.- Término que procede del verbo aliar y que, por lo tanto, hace mención a la acción que llevan a cabo dos o más personas, organizaciones o naciones al firmar un pacto, un acuerdo o una convención, según el caso. “ (Definicion.de, s.f)

2.- Compañía.- Sinónimo de empresa, ya que permite nombrar a la sociedad de diversas personas que se unen para un mismo fin. “ (Definicion.de, s.f)

3.- Control.- Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. “ (Definicion.de, s.f)

4.- Costos.- Gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. “ (Definicion.de, s.f)

5.- Core Business.- Actividad central de un proyecto. A esa raíz que mueve la empresa y de donde crecen el resto de iniciativas. Es el motivo por el que la empresa se ha creado. La esencia que va a aportar el máximo valor a la propuesta y que da el valor añadido necesario. “ (Jerez, 2015)

6.- Credibilidad.- Capacidad de ser creído. No está vinculado a la veracidad del mensaje, sino a los componentes objetivos y subjetivos que hacen que otras personas creen (o no) en dichos contenidos. Para tener credibilidad, la persona o la información deben generar confianza en los demás. “ (Definicion.de, s.f)

7.- Eficiencia.- La palabra eficiencia proviene del latín “efficientia” que puede aludir a “completar”, “acción”, “fuerza” o “producción”. La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer;

es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados. “ (Conceptodefinicion.de, s.f)

8.- Estrategia.- Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. “ (Carreto, s.f)

9.- Gasto.- Egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio. “ (Wikipedia.org, s.f)

10.- Oscilante.- Transformación, alteración, perturbación o fluctuación de un sistema a lo largo del tiempo. “ (Definicion.de, s.f)

11.- Organización.- Grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. “ (Definicion.de, s.f)

12.- Productividad.- Se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo. “ (Definicion.de, s.f)

13.- Transición.- Del latín tránsito, es la acción y efecto de pasar de un estado a otro distinto. El concepto implica un cambio en un modo de ser o estar. Por lo general se entiende como un proceso con una cierta extensión en el tiempo. “ (Definicion.de, s.f)