

## **El Outsourcing, producto de la Modernidad y su impacto en la Competitividad de las Pymes Mexicanas**

DR. FERNANDO OLVERA HERNÁNDEZ\*<sup>1</sup>  
DR. GUILLERMO MARTÍNEZ ATILANO\*<sup>2</sup>

### **Resumen**

Por décadas las organizaciones efectuaron actividades no estratégicas debido a carecer de una cultura de servicio al cliente y tener resistencia a compartir sus conocimientos de producción y comercialización. En los años 50's varias empresas identificaron actividades "complementarias" tales como: la transportación, mensajería, intendencia, etc. ajenas a su labor principal y decidieron entregarlas a empresas especializadas a través de la Sub-contratación, también conocida como "outsourcing". Para concentrarse en su negocio y obtener un óptimo rendimiento sobre la inversión, costos competitivos, además de brindar un servicio de calidad a sus clientes. Esta realidad ofrece una oportunidad a las PYMES, de incorporarse a través del outsourcing con la gran empresa, ofreciendo servicios de calidad, debido a su flexibilidad y alta especialización que poseen. Este trabajo comprende tres secciones: La Modernidad como génesis del Outsourcing, el Outsourcing y su vinculación con las PYMES, y se presenta un Estudio de Casos.

**Palabras clave:** Sub-contratación, modernidad, pequeña y mediana empresa.

### **Abstract**

For decades organizations conducted non-strategic activities due to lack of a culture of service to the client and have resistance to share their knowledge production and marketing. ' In the 1950s undertakings identified "follow-up" such as: transportation, messaging, stewardship, etc. outside their main work and decided to give companies specialising in Sub-contratación, also known as "outsourcing". To concentrate on your business and get optimal performance on investment, competitive costs, also provide a quality service their clients. This reality provides an opportunity for SMEs, incorporate from outsourcing with the large company, offering quality services, due to its flexibility and high specialization that possess. This work comprises three sections: modern as genesis of Outsourcing. Outsourcing and its link with SMEs, and presents a case studies

**Keywords:** Sub-contracting, modern, small and medium enterprises

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la División de C.S.H. de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México D.F.

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Economía de la División de C.S.H. de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México D.F.

## **Introducción**

El Outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. En este tema desarrollaremos aspectos muy importantes como algunas razones para adoptar el outsourcing así como también las razones estratégicas más importantes.

La revista “Harvard Business Review” en su edición del mes de junio de 2009, identifica al outsourcing (denominada también como: sub-contratación o externalización), como una de las prácticas gerenciales más exitosas en los últimos 75 años. El outsourcing es una de las herramientas más potentes para incrementar la eficiencia de una organización; más del 90% de las compañías norteamericanas aplican el outsourcing como elemento clave de su estrategia global.

Por décadas las organizaciones han efectuado actividades que no le son esenciales ni en sus procesos productivos ni en los procesos comerciales, para sus objetivos estratégicos, ya sea por no encontrar socios – proveedores adecuados y a cierta metonimia <<resistencia>> a compartir sus conocimientos y o “secretos” de producción y o de comercialización, o por querer “ser grandes” como una de sus principales metas (Kotler, 2008). Actualmente la misión es obtener un alto rendimiento sobre y la inversión, costos bajos, control del mercado, conocimiento de su competencia y un nivel de excelencia en el servicio a sus clientes (Porter, 1994).

La sub-contratación debe ser administradamente profesional y estratégicamente, por lo tanto no debe orientarse o centrarse en aquellas actividades y o necesidades inmediatas, sino que debe imperar una visión sistemática de mejorar la productividad y competitividad de la organización y de brindar un excelente nivel de servicio al cliente. A la vez la empresa reconceptualizar el concepto o función de “control”, no sólo hacer énfasis en cómo: ¿se hicieron las cosas? Sino en el ¿qué? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Dónde? Debe hacerse de manera precisa, oportuna y a un costo controlado para que el cliente lo tenga en el lugar y el momento preciso y al precio que considere “justo” debe pagar.

## **Antecedentes**

Los servicios de “Outsourcing” en México tienen su origen en los años 50’s del siglo pasado, cuando una parte del sector empresarial visualizó la necesidad y conveniencia de recurrir a servicios externos y especializados para minimizar las amenazas laborales, así como para ahorrar tiempo y dinero en el manejo de la nómina, sus cargas financieras y aspectos legales.

Es en los inicios de los años 60's cuando EDS (Electronic Data Systems) comienza a realizar contratos de gestión de activos referidos al procesamiento de datos, respondiendo a la necesidad de las empresas de obtener un mayor rendimiento a las altas inversiones derivadas del costo de hardware. No es, sino hasta la década de los 70's, cuando el concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad, enfocándose sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. El término "Outsourcing" fue creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores (Rothery, 1996).

Hacia mediados de la década de los noventa, las empresas empezaron a considerar al outsourcing como una manera de aumentar su eficiencia en costos. Concentrándose en aquellas funciones de negocios necesarias para la operación de la empresa, las actividades no relacionadas con el negocio principal, estaban siendo delegadas a un grupo externo de empresas de servicios: desde contabilidad hasta procesamiento de datos e incluso protección y seguridad física. Otros tipos de proveedores de servicios se dedicaron a brindar asistencia en las áreas de recursos humanos, distribución física del producto, mantenimiento de la planta, etc. Hoy en día, el outsourcing es una de las estrategias de negocios más ampliamente utilizadas en el mundo. Este fenómeno de negocios ha generado nuevos empleos para muchos países. Algunas de estas vacantes no tenían precedentes hasta que el outsourcing se convirtió en una fuerza sustancial en el mercado. No fue sino hasta la entrada del nuevo siglo que finalmente se tercerizaron los puestos de gerentes e ingenieros. Ahora hay cabida para una fuerza laboral en respuesta a las especificaciones de un mercado en continua evolución. Las actividades auxiliares, como por ejemplo: el servicio al cliente, el soporte técnico y servicios de "front desk", también están siendo sub-contratados bajo el esquema de outsourcing.

### Modernidad

"La modernidad es un proyecto inacabado". Así inicia Habermas (1989). El discurso filosófico de la modernidad. Para Habermas, el discurso de la modernidad queda elevado a tema filosófico desde finales del siglo XVIII. Por su parte, Joseph Pico (1990) nos da una visión general de cuál es el debate y por qué es importante para comprender a la sociedad moderna.

En tanto, Berman (1995), define a la modernidad como una experiencia vital, la experiencia del tiempo y el espacio, de uno mismo y de los demás. Llama a este conjunto de experiencias la "modernidad".

Concluye que ser modernos es encontrarnos en un entorno que nos promete aventuras, poder, alegría, crecimiento, transformación de nosotros mismos y del mundo y que, al mismo tiempo, amenaza con destruir todo lo que tenemos, todo lo que sabemos, todo lo que somos.

Los entornos y las experiencias modernas atraviesan las fronteras de la geografía y la etnia, de la clase y la nacionalidad, de la religión y la ideología; se puede decir que en este sentido la modernidad une a toda la humanidad. Pero es una unidad paradójica, la unidad de la desunión: nos arroja a todos en una vorágine de perpetua desintegración y renovación, de lucha y contradicción, de ambigüedad y angustia. Ser modernos es formar parte de un universo en el que, como dijo Marx, “todo lo sólido se desvanece en el aire” (Marx,1995). Perrés (1997) sintetiza las principales características de la modernidad: Un verdadero culto a la razón; una creencia desmedida en la ciencia, portadora de verdad y disipadora de todas las falsas ilusiones; un proyecto de emancipación humana, individual y social; una profunda convicción evolucionista; Una clara y expectante preeminencia del futuro, de lo nuevo, sobre el pasado y lo viejo que podría sintetizarse en un adagio: todo tiempo futuro será mejor.

Suele entenderse entonces por modernidad el proceso histórico que se abre con la Ilustración, y con la Revolución Francesa que busca llevarlo a cabo. Se trata de un proceso de expansión progresiva en el que la Revolución Industrial, o las revoluciones industrial-tecnológicas (y ahora informáticas) jugaron un gran papel (Perrés, 1997).

Diversos autores han analizado la llamada posmodernidad como “nueva sociedad”, “posfordismo”. Podemos decir que esta sociedad emergente del “capitalismo tardío”, también llamada “tecnocrática”, se caracteriza por un notable desarrollo de las fuerzas productivas gracias a la adopción de nuevas tecnologías electrónicas y/o químicas que transformaron las economías mundiales y las relaciones de trabajo.

La revolución de la tecnología producida en el campo de la información llevó a la aparición del llamado “tecnoinformalismo” como cimiento material de la nueva sociedad.

Los tiempos y las distancias se acortaron, la distribución y formas de trabajo también. Por otra parte, el fenómeno de la globalización, como advierte Castells (1999). “avanza de forma selectiva, incluyendo y excluyendo a segmentos de economías y sociedades dentro y fuera de las redes de información, riqueza y poder que caracterizan al nuevo sistema dominante”.

Para Emanuelli (2000), en la posmodernidad se ha dado una **clara transformación en la clase trabajadora**. Una disminución en la cantidad de obreros industriales y agrícolas, y el crecimiento de empleados medios profesionales independientes, técnicos y científicos.

La economía global se caracteriza por una importante concentración de capitales, gran flexibilidad organizativa y mayor poder de las empresas para establecer las condiciones laborales con sus empleados.

Así pues, tras los años setenta, los modelos de desarrollo económico, capitalistas o estatistas, entraron en crisis; ésta crisis tanto en lo económico, social y cultural, hizo necesario replantear las nuevas relaciones entre las naciones, entre los Estados y, por supuesto, entre las organizaciones.

En suma, la crisis económica actual no puede verse ya como cuestión interna de cada país ni aislada de la reorganización de los mercados simbólicos. Es parte del debate sobre las tensiones entre libertad de mercados, identidad cultural y modos de vida propios. Ahora se ve que la redefinición de las identidades nacionales no la hacen sólo el cine, la televisión y el video, sino el conjunto de las “autopistas de la comunicación”. La transmisión por satélite y las redes de cable óptico transforman la comunicación científica (correo electrónico, telemedicina), la ofimática en las oficinas, los servicios bancarios e interempresariales y, por supuesto, la distribución de espectáculos culturales. Es en éste contexto de modernidad, globalización, competitividad, etc. que encuentra su espacio y momento la terciarización de servicios y procesos, mejor conocido como “outsourcing” el cual analizamos en el siguiente apartado.

## **Desarrollo**

El outsourcing en la Moderna Sociedad Globalizada

La tercerización surge como respuesta al entorno turbulento característico de la época moderna, dicho entorno está fuertemente impactada por el desarrollo tecnológico, especialmente por las tecnologías de información y comunicación (TIC) y de mercados/productos globalizados y con consumidores más y mejor informados que exigen un nivel de servicio de calidad mundial.

El empresario contemporáneo se hace las siguientes preguntas: "¿cómo puedo mejorar la rentabilidad?", "¿cómo puedo tener más flexibilidad?" "¿cómo puedo mejorar la rentabilidad sobre activos?", tal vez el outsourcing puede ayudarle.

Obviamente, las respuestas a estas preguntas se integran en distintas dimensiones de la empresa: la gestión de la calidad, los procesos y costos, las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), sus recursos: humanos, financieros y tecnológicos. Pero también hay que tomar en cuenta que la especialización en una determinada actividad llevará a mejores resultados en la calidad del producto o servicio así como en el servicio a los clientes y con menores costos y una mejor logística.

Debido a esta necesidad de especialización en alguno rubros operativos y no estratégicos, aparece el concepto de outsourcing, es decir, que empresas externas desarrollen actividades no estratégicas para una organización. De esta manera, las empresas pueden centrarse en lo que mejor saben hacer, concentrando toda su experiencia y recursos (económicos, tecnológicos y de personal).

De hecho, más allá del outsourcing como sub-contratación de determinadas actividades, aparece el concepto de transformación de los procesos de negocio apoyándose en el outsourcing. Partiendo de la gestión/reingeniería de procesos, se integra el concepto de outsourcing para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades.

Ya conociendo un poco mejor de dónde surgió el outsourcing, tratemos de comprender cuáles actividades son susceptibles de ser tercerizadas. En el mundo de los negocios el outsourcing está muy difundido, tal vez esta situación ha dado pie a errores, debido a que en muchos casos se han dado en outsourcing operaciones o procesos que en lugar de mejorar el desempeño organizacional lo han empeorado. Ya que la decisión de tercerizar no se toma con base en un análisis detallado, reflexivo y suficiente, sino que se toma con base en el instinto o en información de las experiencias que han tenido otras empresas, a veces ajenas a la rama o sector industrial y olvidando el contexto en el que se desempeñan tanto aquellas empresas, como en la que se busca implantar el outsourcing.

Por lo tanto resulta vigente el postulado ya conocido que reza "...que no existe una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades" y como se sabe, las empresas modernas, tienen muchos campos de actividad en los cuales es verdaderamente difícil alcanzar altos desempeños por sí mismas.

Los procesos de globalización han tenido fuerte incidencia en el desarrollo de la administración de negocios en nuestra época, estos procesos han hecho que la competencia sea mucho más feroz, que la tecnología se desarrolle más velozmente, que se acorte el ciclo de vida de los productos y, por supuesto, que empresas que comúnmente operaban en mercados locales llegarán a globalizarse entrando a competir en el mercado de las grandes corporaciones establecidas.

Se suma a la globalización económica que se desarrolla a finales de los años 80's del siglo pasado, ha surgido en esta década una recesión económica mundial que obligó a las firmas a establecer la reducción de costos como un elemento clave de su estrategia comercial. Esta coyuntura ha permitido que la tercerización se adopte con más fuerza, ya que, además de incrementar la especialización, permite reducir costos, e incrementar significativamente la calidad en el servicio al cliente de la organización.

Sin embargo aún en las condiciones previamente citadas se debe ser cauteloso antes de otorgar una parte de la operación de la compañía, a otra organización por medio de una relación contractual de **outsourcing**. Es necesario efectuar un estudio cuidadoso y hecho por personas expertas en el outsourcing, para ello se deben contratar los servicios profesionales de un Despacho especializado en esquemas de trabajo soportado en el outsourcing y que cuenten con la suficiente información en todas las áreas, costos, recursos humanos, management, entorno económico, proveedores.

La mayoría de las actividades de una empresa pueden ser otorgadas a través del outsourcing, a excepción de las que componen su premisa básica y más importante que es: no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como estratégicas en la empresa. Por Ejemplo, Microsoft nunca hará outsourcing de la programación y el desarrollo de su software, esa es su labor fundamental, pero sí lo hará con el servicio de entrega de mercancía. Hay actividades rutinarias que toda empresa puede dar bajo el esquema de sub-contratación a otra organización especializada y con experiencia en: el manejo de la nómina, la cobranza de cuentas de difícil recuperación y en general los asuntos legales, algunos proceso productivos, investigación de mercados o campañas promocionales y los servicios generales de aseo, comedor o vigilancia.

Las principales ventajas que genera el outsourcing se presentan en la reducción de costos y en el aumento de la calidad como consecuencia de enfocarse en su verdadera competencia. En los Estados Unidos la Cía. Kodak Corporation envió sus operaciones de procesamiento de datos, hacia una instalación especial que IBM construyó y maneja para Kodak. Se estiman los ahorros de Kodak (al obtener sus datos de fuente externa) en varios cientos de millones de dólares en la próxima década, fundamentalmente debido a la mayor eficiencia derivada del uso de mejor tecnología, economías de escala, prácticas innovadoras de software y personal más capacitado.

#### Ventajas del outsourcing

Entre las ventajas del outsourcing se encuentran:

1. Reducción de costos. Depende de cada caso en particular, pudiendo ser más o menos importante en función de las condiciones particulares.
2. Mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación al cliente. Debido a que evita hacer inversiones en áreas no estratégicas.
3. Tener un mayor control. En este sentido, en función del acuerdo alcanzado, puede lograrse un mayor control sobre los costos, los plazos de entrega, calidades, etc.
4. Reducir el "time to market". El reducir los tiempos de comercialización de un bien o servicio, en la actualidad se logra gracias a un uso intensivo de las TIC y el grado de especialización que aportan los miembros de la Cadena de Suministro (CS).
5. Mejorar la rentabilidad sobre activos. Esto es posible en gran medida a la contribución que se logra con los socios externos de la (CS)

Los riesgos que puede presentar el outsourcing

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista.
- Puede quedar la empresa en mitad de camino si falla el contratista.
- Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- Incrementa en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- Inexistente control sobre el personal del contratista.

El proceso de outsourcing

Tras haber comentado las ventajas del outsourcing, pasemos a aspectos prácticos para su aplicación. Lo primero a tener en cuenta es que antes de tomar una decisión tan importante como ésta hay que analizarla tanto en el corto, mediano y en el largo plazo, por lo que tener una estrategia claramente definida ayudará en el proceso. Por todo ello, es indispensable reflexionar en algunos conceptos:

1. *¿En qué se es realmente bueno?* Esta pregunta que parece inmediata es más compleja de lo que parece. Si esta reflexión es equivocada, puede llevar a perder ventajas competitivas.
2. Las decisiones relacionadas con el outsourcing, en muchas ocasiones, tienen un elevado componente estratégico por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar las decisiones alineadas con ella. ¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Qué costos y rendimiento se tiene en estos procesos? ¿Cuál es la estructura de costos por procesos, por productos y por áreas de negocio?
3. Además, se deben tener herramientas para conocer el impacto sobre los procesos de negocio de las distintas soluciones posibles. ¿Qué amenazas / oportunidades se tienen si se subcontratan determinadas áreas?

Obviamente, antes de sub-contratar actividades hay que analizar para cada caso concreto, cuales son las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que la empresa encuentra con el outsourcing.

Algunos casos exitosos del outsourcing.

En la literatura relacionada con la gestión de las organizaciones, se registra una multitud de casos de uso óptimo del outsourcing, tanto en las grandes empresas multinacionales, así como en las Pequeñas y Medianas Empresas. Un ejemplo típico y muy importante es el del sector de la industria automotriz: dos terceras partes de la industria americana automotriz reside en los proveedores.



Por ejemplo la empresa fabricante de automóviles: Ford, prefiere subcontratar muchos de los productos y servicios que necesita debido a que no es altamente competitivo en esas actividades. De esta manera, tiene mayor control y flexibilidad en sus procesos, además de elevar significativamente el nivel de calidad en el servicio de sus clientes.

Otro ejemplo es el de la cía. Kodak que hace más de una década que sub-contrató toda su función de Tecnologías de la Información a través de un contrato a un plazo de 10 años y con un monto de más 1000 millones de dólares. ¿Por qué hace esto Kodak? Simplemente porque el negocio en el que realmente Kodak es competir en la calidad en la imagen fotográfica, pero no las tecnologías de la información. Entonces, ¿para qué destinar recursos en ese sentido? ¿No será mucho mejor contratar a verdaderos especialistas en esa área cuya experiencia y conocimiento les haga tener una mejor relación calidad-precio-servicio? Kodak ha entendido claramente las posibilidades del outsourcing.

#### El Outsourcing en Pequeñas y Medianas Empresas Pymes

Pero no se ha de pensar que el outsourcing está solamente relacionado con las grandes empresas. Las empresas medianas y pequeñas lo emplean. Es habitual en las PYMES desarrollar externamente el área fiscal-laboral-jurídica, logística, formación, etc. Pero a la mayoría de las PYMES mexicanas les hace falta dar ese salto a áreas más grandes e importantes de la organización, analizando la rentabilidad e interés de desarrollar interna o externamente cada una de sus actividades de la empresa: fabricación, distribución, gestión de recursos humanos, gestión de almacenes, TIC's, etc. Además, en el caso de las Pymes en México, en muchas ocasiones es complejo encontrar un "proveedor/socio" para sub-contratar ya que no tienen el volumen que tienen las grandes corporaciones.

En el caso de las Nuevas Tecnologías, las organizaciones cada vez tienen iniciativas más importantes, el problema es que no es habitual disponer de personal interno que conozca suficientemente éstas áreas para conseguir los mejores resultados en la organización. Debido a esta falta de personal cualificado, en ocasiones se desarrollan soluciones internamente que acaban siendo más caras y menos profesionales que si se hubiese externalizado todo su desarrollo y mantenimiento. Obviamente, encontrar el socio adecuado para sub-contratar actividades no es sencillo. Algunos parámetros a tener en cuenta para elegir el socio adecuado son: propuesta de valor del socio, costo, garantías, compromisos adquiridos por parte del socio, encontrar un acuerdo interesante para ambas partes, etc.

Como resumen, se podría decir que el outsourcing es una opción interesante en la mayoría de los casos aunque es bastante problemática la aplicación práctica con lo que hay que tener muy claro el qué se va a sub-contratar, el por qué y qué amenazas y oportunidades ofrece.

En ocasiones el entorno de los negocios establece la necesidad de reducir costos en la empresa y para ello se decide eliminar ciertos procesos o servicios tales como: La inversión en publicidad la entrega del producto a domicilio del cliente en volúmenes, horarios y formas de pago que el consumidor fija. Extender las rutas de entrega a nuestros distribuidores en detrimento en la calidad de servicio al cliente. En tiempos de crisis económica 4 de cada 5 empresas reducen sus costos en algunos de los rubros antes citados o en algunos otros.

¿Qué beneficios pueden aportar las Pymes a la gran empresa a través del outsourcing?

La empresa se ocupa exclusivamente en desarrollar exitosamente la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológicos, manejo de proyecto, implantación, administración y operación de la infraestructura, para:

- Poseer lo mejor de la tecnología de punta sin contratar y entrenar personal de la organización para manejarla.
- Disponer de servicios informativos en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- A través de soluciones de Outsourcing se logra la contratación de servicios con idéntica funcionalidad y disminución del costo
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Actualización tecnológica.
- Soporte: El responsable del outsourcing deberá contar con personal especialista y calificado en el área de sistemas.

Esta estrategia puede aportar tanto a la pequeña como a la gran empresa grandes ventajas económicas sin necesidad de disminuir su nivel de servicio a sus clientes y permitir a la vez una reducción en los costos. Evaluar oportunidades en la empresa para que terceros realicen parte de su producción o presten algún servicio (tercerización u outsourcing) y para que la empresa realice la producción o le preste algún servicio a terceros (producción colaborativa).

Mantener el foco en las cosas que la organización sabe hacer mejor es una recomendación constante para cualquier empresa. En tiempos de crisis, sin embargo, se exagera aún más la necesidad de ser creativos para superar situaciones coyunturales, y reducir los costos al máximo (Hope, 1998).

La producción colaborativa es un término amplio que se aplica en la utilización de capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero (es decir, convertirse en el otro lado de un proceso de tercerización).

De cierta forma esto no es más que la ampliación del mercado (nuevos clientes), pero utilizamos el término colaborativa para enfatizar que pueden existir oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado, como clientes intermediarios (Ejemplo el producir “marcas propias” para el canal de distribución), empresas en otras industrias (para algún proceso genérico) e inclusive competidores.

Particularmente en momentos de crisis es importante pensar de manera creativa en quién podría tener necesidad de utilizar los servicios de la empresa.

#### Aplicación de un Programa de Outsourcing

1. Entender muy bien el portafolio de productos, a través de la matriz BCG, y los costos asociados a cada producto y sub-producto. Es muy importante entender a fondo los costos, para no dejar por fuera costos “ocultos” (que se incurren pero no se le asignan al producto) o costos fijos (que se le “asignan” al producto, pero no se pueden eliminar al tercerizar).
2. Analizar en qué productos y en qué procesos la empresa tiene ventajas reales. En este paso es indispensable hacer un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (Análisis FODA).
3. Seleccionar los productos o procesos a ser evaluados para el outsourcing o producción colaborativa con base en el análisis anterior.
4. Investigar acerca de posibles candidatos para tercerización o producción colaborativa, buscar empresas con fortalezas en áreas complementarias a las de su organización.
5. Iniciar negociaciones, determinar nivel de interés, capacidad de respuesta, solicitar cotizaciones.
6. Analizar costos internos contra costos externos del outsourcing.
7. Evaluar riesgos adicionales e implicaciones estratégicas (pérdida de control sobre variables claves, pérdida de “secretos” de la empresa, pérdida de mercado, etc.) y tomar decisión.

## Estudio de Caso: Servicios Funerarios “J. García López

Se hizo un estudio basado el sistema de Outsourcing a través del suministro de servicios funerarios en general y de manera particular el servicio de cremación que se presta a la Empresa “Funerales Gayosso” destacándose las ventajas obtenidas, los beneficios adquiridos por ambas partes

La empresa: Funerarias J. García López

Esta funeraria se encuentra asociada con Funerales Gayosso, la cual es una organización de reconocido prestigio a nivel nacional y es considerada como un prestador de servicios funerarios de calidad y su mercado meta está constituido por personas con un nivel socio, cultural y económico sólido.

Por su parte la empresa J. García López tiene aproximadamente 20 años de ofrecer alta calidad en servicios funerarios y de inhumación en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM).

### **Misión**

Brindar servicios funerarios e inhumación de calidad con alto sentido humano en esos momentos difíciles a precios justos, mediante planes de previsión que resuelven los problemas que implica un funeral antes de que estos se presenten.

### **Lema**

Previsión y protección funeraria con sentido humano.

### **Visión**

“Hacer frente a gastos funerarios no previstos puede causar angustia y trastornos económicos graves a nuestros familiares, especialmente cuando se tienen que tomar decisiones difíciles en un estado emocional de mucha presión”:

Asistimos a las instalaciones de la Funeraria J. García López, donde el señor Salvador Asensio nos atendió muy amablemente otorgándonos una entrevista.

### **¿Hace cuantos años la empresa brinda el servicio de cremación?**

Mi padre lo implemento en 1985 en la funeraria, pero desde hace 12 años a la fecha le hemos dado más énfasis al servicio de cremación, debido a nuestro convenio con la empresa Gayosso.

**¿Qué tanta demanda existe de este servicio?**

Bastante y en aumento ya que desde hace un tiempo ya largo y hasta la fecha la gente ha tomado más conciencia sobre este servicio, sobre todo cuando se pierde un ser querido y se dan cuenta del gasto en ocasiones elevado que conlleva, por esa razón es que las personas piensan en “¿qué será de mi cuando yo muera?” no quiero ser un gasto para mis deudos.

**¿Dónde promocionan este servicio?**

Primordialmente es a través de Gayosso y también por recomendación de clientes que han quedado satisfechas con el servicio. También hacemos promoción de ventas en panteones y en plazas públicas muy concurridas en fechas especiales, como en las celebraciones del día de muertos. También tenemos promocionales en nuestra página Web. Además se colocan módulos en cualquier lugar o en los lugares tradicionales como el Centro de la Delegación Coyoacán.

**¿Ha sido beneficiosa para Funerales J-García López, su vinculación a través del outsourcing, con la Empresa Funerales Gayosso?**

¡Por supuesto, que sí! Ya que por decirlo así, de alguna manera, nuestro crecimiento ha sido sostenido debido a que tenemos una especie de “demanda segura” de servicios crematorios. Le puedo confiar que los planes de crecimiento que tiene la dirección de J. García López, están fuertemente ligados a esa relación con Gayosso, que esperamos sea a largo plazo.

**¿Algo que Ud. Considere que se nos olvide preguntar y que piense que es importante?**

Pues sólo decir que estamos muy a gusto con la relación que tenemos con Gayosso y esperamos que ésta se fortalezca con el paso del tiempo para beneficio de ambas empresas. Y a ustedes gracias por entrevistarme, ya que eso me hace “sentir” que estamos bien... y ojalá esta información les sirva.

¡Gracias por su tiempo y sus atenciones!

De esta empresa nos llamo mucho la atención que la encontramos promocionando sus servicios en la plancha del zócalo aprovechando las ofrendas que se colocaron con motivo del día de muertos. Esta funeraria colocó una carroza original modelo 1928, del primer fabricante de carrozas, en los Estados Unidos, con lo que atraía a la gente y aprovechaba para ofrecer sus servicios mediante agentes de ventas, regalando trípticos con el plan a futuro detalladamente.

### **Ejemplo del material promocional:**

Estimado cliente

Al contar con un plan de previsión adecuado, protege a los seres que mas ama evitándoles incurrir en gastos funerarios excesivos, contraer deudas precipitadas o llevar a cabo pesados tramites. Funerales J. García López pone a su consideración el siguiente Plan total 20 de previsión:

- Es completamente transferible.
- Asesoría y atención especializada.
- Traslados en carroza.
- Honorarios por gestoría en muerte natural.
- Arreglo estético del cuerpo.
- Ataúd metálico básico.
- Sala de velación para 20 personas en circulación.
- Cremación y urna plástica, o en su caso:
- Inhumación en panteón propiedad del familiar responsable del servicio (no incluye gastos por apertura y cierre de fosas).

Adquirir un plan a futuro es una decisión responsable, ésta promoción es válida el 1º y 2 de noviembre del presente año, con un costo de \$16,500 I.V.A. incluido.

### **Conclusiones**

- Se puede establecer que una gran cantidad de actividades repetitivas, operacionales y no estratégicas de una empresa son posibles de sub-contratar con empresas que tienen tecnologías especializadas, experiencia y personal capacitado.
- Las PYMES debido a su gran flexibilidad pueden buscar su desarrollo y consolidación por medio de celebrar relaciones contractuales con grandes empresas que les otorguen labores y funciones tercerizables, a excepción de las que componen su función estratégica, es decir, la norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones que se consideran como estratégicas en la empresa

- Es una realidad que el tema del outsourcing en la actualidad es una de las estrategias mayormente desarrollada por las organizaciones de diferente tamaño para lograr la mayor eficiencia de mercado en sus procesos tanto productivos como comerciales a un menor costo de tiempo, económico y de trabajo; sin menoscabo de la calidad de sus productos y con un servicio de clase mundial a sus clientes.
- Otra conclusión es que debido a las diferentes modalidades en tiempo y forma del outsourcing tanto en los productos, servicios o procesos la empresa debe desarrollar cuidadosamente una metodología para elegir al socio-proveedor más adecuado a sus necesidades, objetivos y recursos de que disponga la organización y en función de su estrategia global.
- Debido a la importancia que toma el tercero en el desarrollo del negocio, se debe buscar que el acuerdo de outsourcing traspase las fronteras de la simple subcontratación para entrar en el campo de las alianzas, con ello se asegura un mayor compromiso por parte del contratista, además, si tomamos el caso presentado arriba, la confidencialidad debe ser un punto clave de la tercerización, ya que se le está dando información clave del negocio al tercero.
- Concluyendo, aunque el outsourcing tiene mucho que ver con la subcontratación, no sólo es eso, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes las tareas consideradas como no fundamentales en la estrategia de la empresa. Además es necesario destacar que el Outsourcing no sea una “moda pasajera” sino que por el contrario es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y que a la vez es una oportunidad que están y deben ampliar su aprovechamiento muchas empresas de las denominadas Pymes.

## Referencias

- Albrecht, K. (1991). *La Revolución del Servicio*. Colombia, Fondo Editorial Legis.
- Berman, M. (1995). *Todo lo sólido se desvanece en el aire*. México, Siglo XXI.
- Castells, M. (1999). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México, Siglo XXI.
- Denis. (1991). *El Cliente es lo Primero. Estrategia para un Servicio de Calidad*. España Díaz de Santos.
- Dutrenit, G. (2007). *Globalización, acumulación de capacidades e innovación*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Emanuelli, P. B. (julio de 2000). *La Laguna*. España Tenerife. Revista Latina de Comunicación Social, núm. 29.
- Habermas, J. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Buenos Aires, Taurus.
- Hope, J. (1998). *Competir en la Tercera Ola*. México. Gestión 2000.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson Prentice.
- Marx, K. (1995). *El Capital*. México, Siglo XXI.
- Perrés, J. (1995). *De basura a Ángel: una confluencia de mitos, en Psicoanálisis y cine: la mujer en el cine*. México, Prensa.
- Pico, J. (coord.) (1990). *Modernidad y postmodernidad*. México, Alianza.
- Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva*. México, CECSA.
- Rotery, B. (1996). *Outsourcing: la subcontratación*. México, Limusa-Noriega.
- \_\_\_\_\_ (1996). *El costo oculto del Outsourcing*. En: Revista Gestión. 1(2), 116 a 123

## Referencias electrónicas

1. <http://www.mundocontact.com/Acervo/outsourcing>
2. <http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out.htm>
3. <http://sedesur.uanarino.edu.co/~accesod/outsour.html>