

Estrategias empresariales: análisis del outsourcing

Business strategies: outsourcing analysis

^aCarlos Mauricio Tosca-Vidal, ^bGerman Martínez-Prats, ^cCandelaria Guzmán-Fernández, ^dFrancisca Silva-Hernández

 ^a Maestría en Contaduría, Tosca_vidal@hotmail.com, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México

 ^b Doctor en Gobierno y Administración Pública, germanmtprats@hotmail.com, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México

 ^c Doctorado Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo, candyguzmanf@hotmail.com, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México

 ^d Doctora en Métodos de Solución de Conflictos y Derechos Humanos, francisca.silva@ujat.mx, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México

Recibido: Julio 14 de 2020 **Aceptado:** Noviembre 11 de 2020

Forma de citar: C.M. Tosca-Vidal, G. Martinez-Prats, C. Guzman-Fernandez y F. Silva-Hernandez, "Estrategias empresariales: análisis del outsourcing", *Mundo Fesc*, vol. 11, no. 21, pp. 7-14, 2021.

Resumen

El objetivo de la investigación es conocer las ventajas y desventajas que otorga el uso del outsourcing en las empresas en el municipio de Centro, Tabasco. La investigación es de tipo inductiva con enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico, las unidades de análisis fueron 20 empresas que han utilizado esta herramienta administrativa, en las cuales los dueños, gerentes o personal encargado de contratar los servicios, cuentan sus experiencias sobre el outsourcing. Los resultados obtenidos que los beneficios empresariales son el uso del outsourcing son la disminución de la carga laboral y la asignación de personal altamente capacitado, también como conclusión mencionan que la contratación del outsourcing es por medio de recomendaciones de otros empresarios, que incluyen comentarios positivos, calidad en el servicio, profesionalismo, entre otros; además que los trabajadores que se contratan bajo esta modalidad están comprometidos, y con alto grado de responsabilidad en el desarrollo de sus actividades. Se concluye que los beneficios que otorga el outsourcing son ventajas competitivas que sirven para afrontar las tendencias del mercado, lo cual crean beneficios para trabajadores y empresarios.

Palabras clave: Outsourcing, Estrategias, Empresa

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: Tosca_vidal@hotmail.com



Abstract

The objective of the research is to know the advantages and disadvantages of the use of outsourcing in companies in the Centro, Tabasco. The research is of inductive type with qualitative approach and a phenomenological design, the analysis units were 20 companies that have used this administrative tool, which the owners, managers or personnel in charge of contracting the services, tell their experiences about outsourcing. The results obtained that the business benefits are the use of outsourcing are the decrease of the workload and the assignment of highly trained personnel, also as a conclusion they mention that the hiring of outsourcing is through recommendations of other entrepreneurs, which include positive comments, quality of service, professionalism among others, in addition to the fact that workers who are hired under this modality are committed, with a high degree of responsibility in the development of their activities. It is concluded that the benefits granted by outsourcing are competitive advantages that serve to face market trends, which create benefits for workers and entrepreneurs

Keywords: Outsourcing, Strategies, company

Introducción

Las empresas en la actualidad, enfrentan a las nuevas tendencias y exigencias que el mercado requiere, por ello todo cambio incluye la necesidad de globalización y crecer sin la utilización de un capital adicional, así como también a responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

Parte de las tendencias actuales es el outsourcing, que se refiere cuando una empresa transfiere la propiedad de un proceso de negocio, es decir, se basa en la separación de alguna actividad que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado.

Las empresas necesitan crecimiento en diferentes áreas debido a circunstancias externas, y no cuentan con el personal para cubrirlas, además de la estructura para la realizar los procesos de contratación, por lo cual recurren a contratar los servicios de personas o empresas ajenas que cumplen con la formación deseadas en las áreas; dentro de las ventajas de este se encuentran principalmente la operativa, permitiendo a la empresa, concentrarse en el producto o servicio que brinda.

Las ventajas del Outsourcing aportan mucho a las empresas, sin embargo esta debe estar preparada para poder administrar al personal subcontratado, debido a que existen riesgos que pueden causar daños a la empresa, como la sustracción de información.

Fundamentación teórica

Debido a los estragos de la Segunda Guerra Mundial, las empresas tenían como objetivo realizar por ellas mismas la mayoría de sus actividades, con el fin de no depender de los proveedores, en principio parecía una excelente estrategia, sin embargo de manera cómo evolucionaron las tecnologías, fue decayendo su eficiencia, debido a que era muy complicado mantenerse actualizado y competitivos, como las empresas especializadas en determinadas áreas [2]

El proceso administrativo de Henry Fayol es una parte esencial en la empresas [12], estos siguen vigentes en la actualidad, sin embargo, en estudios realizados en empresas exitosas basadas en estos principios, que decayeron con rapidez, muestra que el uso extremo de la división de trabajo, llevo a convertirlas en entes burocráticos, que hacían muy robusta y lenta las operaciones,

que en un principio eran simples, además de requerir un número mayor de personal, elevando los costos. Debido a estos análisis se fueron creando nuevas tendencias como la reingeniería de procesos.

[8] fueron los creadores del enfoque de la reingeniería de procesos, donde proponen que se requiere a menudo que los gerentes vuelvan a comenzar para replantear como realizar el trabajo, como deben de interactuar las tecnologías y personas, y como reestructurar las organizaciones por completo. Ellos definen a la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” [8]

Estas reingenierías han funcionado de tal manera, que las empresas buscan eficientar a través del uso de la tecnología y los entes inmerso en la globalización, es necesario otorgar alternativas para hacerlas más competitivas, entre ellas el outsourcing.

Existe un sin número de definiciones de la palabra outsourcing, también como conocida como tercerización o subcontratación, tiene principal característica en deslindar actividades o procesos para que un tercero las ejecute. De acuerdo con [4] externalizar es “disponer del servicio de un proveedor, el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizará dentro de la organización. En pocas palabras es contratar los servicios de un tercero para realizar alguna actividad y que por los servicios proporcionados establezca un precio.”

[9] determina que outsourcing es “... la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo a proveedor

de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado

De acuerdo con [12] menciona que el outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero. Los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Por esta razón, el outsourcing, como herramienta de gestión, suele generar temores y aversión. En cambio, [10] conceptualizan al outsourcing como aquel proceso en el que se subcontratan servicios, procesos o actividades a organizaciones que se encuentran en la capacidad de ofrecer resultados óptimos.

Existen diversas clasificaciones de outsourcing, de acuerdo con los diferentes puntos de vista de acuerdo con [3] emiten una clasificación con base en la internalización de los recursos humanos y tecnológicos:

- Outsourcing completo. Este tipo implica la transferencia de todo el centro de cómputo y del personal de los sistemas de información del cliente al proveedor.
- Outsourcing de facilidades de administración. Implica la externalización de los recursos humanos de la compañía y la contratación de Outsourcing para fines como administración del centro de cómputo o administración de soporte técnico.
- Outsourcing de integración de sistemas. Este tipo de se refiere a la contratación con el fin de integrar el departamento de sistemas de información en conjunto con personal interno de la compañía.
- Outsourcing de tiempo compartido. Se refiere a la externalización de los recursos

técnicos de una compañía.

El fenómeno del outsourcing engloba a muchos puntos de acuerdo al análisis requerido, en el ámbito administrativo es una técnica que pretende mejorar la competitividad de las empresas a través de la disminución de los beneficios laborales del trabajador [11].

Diversos factores han incidido en la expansión de este tipo de estrategias, desde el punto de vista de las empresas las presiones de los competidores y los cambios organizacionales en la forma de especialización, de la tecnología, y la flexibilización de las leyes para tomar este tipo de estrategias, y desde el punto de vista del trabajador las altas tasas de informalidad y desempleo han aceptado empleos menos ventajosos [11]

Los modelos de outsourcing han ido en incremento en el país, de acuerdo a datos de los Censos económicos en 2014, creció en cuarenta y ocho por ciento en los últimos diez años. Estos Censos mencionan que, de las 29 millones 642 mil 421 personas que se encontraban ocupadas, 16.6 por ciento no era dependiente de la razón social en que trabajaban, es decir no estaban en un régimen de subcontratación, de acuerdo con estos y en comparación con de los países latinoamericanos, México es el quinto lugar en utilizar este sistema de contratación [5]

El outsourcing tiene diversos beneficios que favorecen a la administración en cuanto a costos, enfocarse en las actividades primordiales del negocio, optimizar procesos, ampliar la capacidad intelectual, emplear la mayor eficiencia.

Los beneficios más marcados es la posibilidad de contratar proveedores que pueden ofrecer un gran producto o servicio a un menor costo, que le costaría a la empresa realizarlo internamente, esto se debe a que el proveedor emplea la economía a escala y de acuerdo a sus volúmenes tiene acceso a mejores precios

y la capacidad tecnológica mayor [1]

La eliminación o reducción de los costos fijos son básicos, ya que estos se vuelven variables, cuando una empresa deja de producir contrata un componente por medio del outsourcing. Esto ayuda muchos a las empresa debido a que a mayoría de los costos se vuelven variables y depende de la producción, cuando haya baja producción los costos se reducen.

Otro gran beneficio es la concentración en actividades clave, el outsourcing libera a las compañías de actividades no necesaria que no forman parte de las estratégicas, y así contratar servicios como la limpieza, mantenimiento de computadoras entre otros [6]

El outsourcing favorece la adquisición de conocimiento, experiencia y tecnología de los proveedores, debido a que estos son especializados en su área, los proveedores tienen personal calificado para realizar una excelente atención y productos. Sin embargo, al utilizar el outsourcing como estrategia aumentan diferentes riesgos que deben ser revisados y analizarlos:

Uno de ellos es que el proveedor de los servicios se convierta en competidor, se debe de reconocer que el conocimiento del proveedor del outsourcing tiene un alta preparaciones para desarrollar productos para varios clientes, lo que da ventajas sobre tiempo de producción y optimización de costos, y además tienen acceso a la propiedad intelectual de la empresa contratante y podría beneficiarse de la información. Además, el proveedor puede combinar el aprendizaje la experiencia y la habilidad adquirida para crear una empresa o ampliarse en una nueva línea de negocios.

Otro riesgo es la pérdida de conocimiento y habilidades, como consecuencia a que le

transfiere la ejecución de la actividad a un tercero, se puede perder el sentido de la producción a largo plazo. Si el proveedor realizar actividades de vanguardia, este poder quedar en la organización y no es trasferido al cliente, como consecuencia no tiene acceso a la tecnología y a los productos y procesos de última generación. El riesgo mal alto es la dependencia del proveedor debido a que limita el desarrollo normal de las operaciones en el sentido que se puede ver afectada en temas de calidad, oportunidad, imagen y costos [1].

Material y métodos

Para la presente investigación se utilizó el método inductivo, con un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico cuyo propósito es “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” [7] La unidad de análisis la conformaron 20 empresas las cuales han utilizado el outsourcing. Las personas analizadas tienen cargos de gerentes o dueños de las organizaciones, se realizó el levantamiento de la información a través de una entrevista semi-estructurada tomando como fundamento analizar sus experiencias sobre el outsourcing.

Resultados y análisis

Con base a la observación y como resultado de las entrevistas que se ejecutaron con los empresarios y directivos de diferentes compañías, se observa un claro panorama de la visión empresarial, respecto a la adquisición de los servicios profesionales de outsourcing en el municipio de Centro, Tabasco; dentro de las cuales destaca como ventaja, que contar con el apoyo de empresas contratadas bajo esta modalidad la optimización de las actividades va en aumento; encontrando que las áreas o departamentos donde más se utiliza, es

en lo que se refiere a recursos humanos y contabilidad con un 35%, promoción y ventas con un 20%, en operativa y de logística con 15% y el resto en trabajos de campo, administración, servicios, jurídica, operativa y de logística.

En un mundo en el que la mayoría de las personas tiene acceso a una gran diversidad de productos, servicios, tecnología y bienes, y en el que las empresas buscan ser las más fuertes y rentables, las que otorgan la mayor rapidez y las que crecen día tras día, es necesario contar con los mejores equipos de trabajo y las mejores personas dentro del mismo, es por ello que internamente, los principales factores por los que el empresario decide contratar los servicios, es la experiencia, promover e incentivar la venta de productos y servicios, optimizar el manejo de nómina o la descarga de responsabilidades fiscales.

Las ventajas de analizar el outsourcing permite tener una visión clara de sus beneficios, como lo es que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral, disminuyendo significativamente sus gastos y evitando la rotación constante del personal, debido a que tener un servicio derivado de esta modalidad da la seguridad de que el empleado es una persona altamente capacitada en el área requerida, mostrando una gran seguridad y deseos por crecer o pertenecer a la empresa.

Un factor primordial para conocer la importancia de este fenómeno laboral, es el tiempo que tienen las firmas trabajando bajo este régimen, el intervalo se abre de los 6 meses a los 18 años, dando como promedio un lapso de 9 años, es decir, que las compañías no son ajenas a estos servicios, ya que la media es un tiempo considerable, dándoles muy buenos resultados, de lo contrario, ya hubiesen desechado la idea.

Los beneficios empresariales en la obtención del outsourcing, son en gran medida un apoyo a la disminución de la carga de trabajo administrativa, ya que el personal que es asignado a las corporaciones son profesionales especializados, capacitados; reduciendo significativamente gastos operativos en pago de nómina, contratación e impuestos, además de que con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad, puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.

La mayoría de las compañías adquieren el servicio de outsourcing por recomendación de otras firmas, esta recomendación incluye que den resultados positivos, calidad en el servicio, confianza, profesionalismo y un buen precio; de acuerdo a ello los empresarios y ejecutivos, tienen la certeza de que la subcontratación es para todo tipo de empresas, ya que se ajustan a las necesidades de cada compañía, resuelven problemas y disminuyen el ausentismo laboral, además de los tiempos de capacitación y los gastos de nómina, contando siempre con la suficiente capacidad económica y operativa para la contratación de este tipo de servicios.

Como elementos principales del outsourcing ayuda a construir un valor compartido y a redefinir la empresa, posicionando a los recursos de la organización a las áreas claves; de acuerdo con los gerentes, coordinadores, propietarios, y demás personal entrevistado, los trabajadores al integrarse con esta modalidad, muestran un alto grado de responsabilidad, satisfechos de pertenecer al mercado laboral, seguros y con deseos de crecimiento.

Dentro de los puntos principales las ventajas se encuentran: El disminuir costos fijos, para aumentar sus utilidades, incremento de la flexibilidad de la empresa y el poder otorgar oportunidades a las empresas de responder

de manera ágil y adecuada a los cambios del entorno, tomando en cuenta la competencia y el uso de tecnología de la mejor calidad.

En lo que respecta al manejo de los servicios del outsourcing se se deben tomar en cuenta los riesgos, por ejemplo si no se analiza la empresa prestadora del servicio, se corre el riesgo de acoger trabajadores no calificados y afecte el desarrollo de la empresa, y que se entreguen a los trabajadores sueldos justos y otorgándole el servicios de seguridad social correspondientes.

Cuando se trata contratar los servicios de outsourcing, nace un riesgos en capacitar a tu proveedores y convertirlo en tu posible competidor, debido que la empresa contratante le transfiere la propiedad intelectual para desarrollar de manera correcta su trabajo, pudiéndose beneficiar de ello, y combinar toda su experiencia y aprendizaje, para generar una empresa en la misma línea de negocio.

Otro gran riesgo al no estar involucrado en los temas de innovación y desarrollo, debido que la empresa de outsourcing realiza estas actividades, este conocimiento queda en poder de ellos, permitiendo que en un futuro se encuentre en una posición dominante por su nivel de especialización.

Una de las desventajas más significativas recae en la inversión que se tiene que hacer para la búsqueda, la selección y la implementación de los servicios de outsourcing, debido que a que no solo se destinan recursos financieros, sino un análisis de todas transferencia de estilos, normas y cultura de la organización, mediante capacitaciones, destinando a empleados mismos de la compañía a estas reuniones, de igual forma si la compañía subcontrata no solo a una empresa, sino a varias, el esfuerzo se duplica; asociado a este último punto, contratar a varios proveedores

provoca calidad diferente del producto final y variación en los tiempos de entrega y logística.

Conclusiones

Finalmente, para hablar sobre outsourcing debemos tomar en cuenta que existen diversos parámetros que deben de venir contenidos en el contrato, como primer elemento a considerar es que en el mismo no se violen los derechos del trabajador, sino la empresa puede incurrir una violación a la Ley Federal del Trabajo, además de que la organización deberá asegurarse que la empresa con la que se desea contratar los servicios de outsourcing, ofrece servicios de calidad y con transparencia.

Para poder subcontratar personal, es decir, para que una empresa pueda aplicar o desee aplicar esta estrategia, se debe tomar en cuenta ciertos factores, cómo resultado de las entrevistas que se ejecutaron a los empresarios y directivos de las compañías, tenemos las siguientes recomendaciones:

- Hacer un análisis previo para conocer bien la empresa y las necesidades de esta.
- Celebrar con el proveedor de outsourcing un contrato de prestación de servicios, suministro o el necesario. Teniendo en cuenta con claridad tanto en cliente como en proveedor las estipulaciones que quedaran asentadas en dicho contrato.
- Analizar la flexibilidad que se pueda dar en el contrato.
- Medir el desempeño de la empresa subcontratada de forma constante en base a métricas e instrumentos.
- Mantener comunicación continua y de manera clara con la empresa subcontratada, por cuestiones de flexibilidad o acuerdos de última hora.

- Tener en cuenta tiempo, elaboración de contrato y capacidad de entrega del proveedor.

- Al trabajar con varias empresas de outsourcing al mismo tiempo, cuidar siempre la logística de entrega y unificación de calidad en cada uno de los productos entregados.

- Comparar precio y elegir la empresa de outsourcing que mejor se ajuste a las necesidades presupuestales de la entidad.

- Conservar de manera permanente la esencia del negocio.

- Cuidar la propiedad intelectual de la empresa contratista, al igual que la gestión de la información dentro y fuera de la compañía.

El outsourcing es cada vez más utilizado en las empresas debido a que permite un elevado valor agregado para los clientes y productos, y en la mayoría de los casos reducción de tiempo de procesamiento o costos, ofreciendo estabilidad, pero debiendo mantener de forma clara el impacto del outsourcing en la empresa.

Referencias

- [1] Bedoya-Gómez, D.. Outsourcing: beneficios vs. riesgos. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5, 101. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a7>, 2018.
- [2] Bolaños, A. El outsourcing en México: Pasado, presente y ¿futuro? *Puntos finos*, 62–69. Recuperado de <https://www.ccpm.org.mx/avisos/El-outourcing-en-mexico-noviembre-2016-puntos-finos.pdf>, 2018.
- [3] Cheon, M., Grover, V., & Teng, J.

- Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of information Technology*, 10(4), 209–219. 1995.
- [4] Cook, M. *Externalización de las funciones de Recursos Humanos*. (Gestión 2000, Ed.). Barcelona. 1999.
- [5] Guerrero.. Mercado laboral en México, panorama y proyecciones. Recuperado el 22 de enero de 2019, de <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/economia/12156-mercado-laboral-en-mexico>. enero, 2017.
- [6] Guerrero, C., & Terceño, A. Cómo seleccionar y contratar empresas en el outsourcing utilizando la metodología de números borrosos. *Contaduría y administración*, 57(2), 113–134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39523159006>, 2012..
- [7] Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2014.
- [8] Hammer, M., & Champy, J. *Reingeniería* (Grupo edit). Bogotá, 1994.
- [9] Heywood, J.B. El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad. España: Prentice Hall. 2002.
- [10] Rivard, S., & Aubert, B. *Information Technology outsourcing* (M.E Sharpe). New York. 2008.
- [11] Ruiz, S., & Cisnero, M. El Outsourcing Desde La Perspectiva Jurídica. *En La administración y la Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 22–43). Recuperado de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_03_Outourcing.pdf, 2011.
- [12] Schneider, B.. Outsourcing. *La herramienta de gestión que revolucionará el mundo de los negocios* (Grupo edit). Bogotá. 2004.
- [13] Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, J. *administración* (Pearson Ed). Mexico. 1996.