

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO



presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE LA CREACION DE MICROEMPRESAS

Realizado por:

HENAO SIERRA ADRIANA LUCETTE PAEZ PACHECO ZULEIMA GRĄCIĘLA

Profesor guía:

PIOTR SZABUNIA

RESULTADO DEL EXAMEN:

Nombre: PLOTE SZABUNLA

Firma PSzolou

Nombre: FREDDY MANTIN

Firma 🚄

Nombre: ILMANCISCO COELLO

10 0 a.

Caracas: 13 de VOVIEMBRE

CIENCIAS ECONOMICAS

SOCIALES CARACAS

CIENCIAS SOCIALE

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTOS	
RESUMEN	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
CAPITULO II. OBJETIVOS	
EATTODO II. OBIDITA OS	
CAPITULO III. MARCO TEORICO	10
PARTE I. OUTSOURCING	
1.Definición	10
2. Antecedentes	
3. Características	
3.1. Caracterización del <i>outsourcing</i> como un servicio	13
4. Beneficios	
5. Riesgos	15
- 6. Proceso de <i>outsourcing</i>	17
6.1. Pasos para realizar un proyecto de outsourcing	<u>i</u> 7
6.2. Metodología para la evaluación del outsourcing	20
6.3. Modelo del outsourcing de Harknis y Sullivan	23
7. Aspectos legales del outsourcing	28
8. Los desafios del <i>outsourcing</i>	32
9. Las oportunidades del <i>outsourcing</i>	33
10. Acercamiento estratégico al outsourcing	35
10.1. Factores competitivos en la Tendencia del outsourcing	36
10.2. Algunos objetivos del outsourcing	
10.3. Opciones de estrategias para competir	37
10.4. El outsourcing en el enfoque de mercados y jerarquías	39
11. Modelos actuales del <i>outsourcing</i>	42
12. Enfoques gerenciales referentes al outsourcing	
12.1. Reingeniería	48
12.2. El movimiento de calidad total y productividad en Venezuela	
12.3. Benchmarking	54
12.4. Redimensionamiento "downsizing"	5t
12.5. Dimensionamiento "rightsizing"	56
PARTE II. COMPETITIVIDAD	IS
1. Definición	56
2. Estrategia competitiva	57
2.1. Definición	57

2.2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial	57
2.2.1. Amenaza de ingreso	
2.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores	60
2.2.3. Presión de productos sustitutos	
2.2.4. Poder negociador de los compradores	
2.2.5. Poder negociador de los proveedores	
2.3. Enfoques de la estrategia competitiva	
2.3.1. Posicionamiento	
2.3.2. Cambiando el equilibrio	64
2.3.3. Tomando la ventaja del cambio	
2.4. Estrategias competitivas genéricas	
2.4.1. Liderazgo total en costos	
2.4.2. Diferenciación	
2.4.3. Enfoque o alta segmentación	66
3. Ventaja competitiva	
3.1. Definición	
3.2. Tipos de ventajas competitivas	66
3.3. Fuentes de la ventaja competitiva	
3.4. Cómo crear una ventaja competitiva	
3.5. Cómo mantener una ventaja competitiva	
PARTE III. MICROEMPRESAS	
1. Definición	70
2. Antecedentes	72
3 Características de las microempresas	
4. Clasificación de las microempresas	75
5. Objetivos de las microempresas para la modernización	
6. Aspectos positivos de las microempresas	
7. Aspectos negativos de las microempresas	
8. La comercialización y las microempresas	
8.1. Características de la comercialización de las microempresas	
8.2. Formas de comercialización de las microempresas	81
9. El microempresario	84
10. Las microempresas en Venezuela	
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL	87
CAPITULO V. MARCO METODOLOGICO	89
CAPITULO VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	98
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
Dille 18. Considér es tecnológicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outre	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
GRANDOS	
ANEXOS	157

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 1. Metodología para la evaluación del outsourcing

Figura 2. Modelo del outsourcing de Harknis y Sullivan

Figura 3. Requisitos necesarios para llevar a cabo un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Figura 4. Aspectos legales a tomar en cuenta para proceder a la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Figura 5. Pasos llevados a cabo por la organización para implementar un proceso de outsourcing

Figura 6. Fases seguidas por la compañía para la creación de las microempresas especializadas para aplicar outsourcing

TABLAS - Mesnos económicos de la aplicación del guiscercina mediante la formación

Tabla 1. Datos del Entrevistado

Tabla 2. Diferencias entre los conceptos de outsourcing y subcontratación

Tabla 3. Areas o actividades que la organización tiende a subcontratar mediante outsourcing

Tabla 4. Beneficios reportados por la empresa de la aplicación del outsourcing

Tabla 5. Riesgos reportados por la empresa de la aplicación del outsourcing

Tabla 6. Aspectos a considerar para la selección del proveedor

Tabla 7. Razones que motivaron a la empresa a implementar un proceso de outsourcing

Tabla 8. Razones que favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación servicios a un proveedor externo

Tabla 9. Riesgos tecnológicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Tabla 10. Riesgos económicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Tabla 11. Riesgos contractuales de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Tabla 12. Beneficios económicos para la organización que trae consigo la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Tabla 13. Beneficios sociales para la organización que trae consigo la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Tabla 14. Beneficios económicos que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para éstas y sus trabajadores

Tabla 15. Beneficios sociales que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para éstas y sus trabajadores

Tabla 16. Condiciones políticas y legales que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

Tabla 17. Condiciones económicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

Tabla 18. Condiciones tecnológicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

GRAFICOS

Gráfico 1. Diferencias entre los conceptos de outsourcing y subcontratación

Gráfico 2. Areas o actividades que la organización tiende a subcontratar mediante outsourcing

Gráfico 3. Beneficios reportados por la empresa de la aplicación del outsourcing

Gráfico 4. Riesgos reportados por la empresa de la aplicación del outsourcing

Gráfico 5. Aspectos a considerar para la selección del proveedor

Gráfico 6. Aspectos a considerar para la selección del proveedor

Gráfico 7. Razones que motivaron a la empresa a implementar un proceso de outsourcing

Gráfico 8. Razones que motivaron a la empresa a implementar un proceso de outsourcing

Gráfico 9. Razones que favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación de servicios a un proveedor externo

Gráfico 10. Razones que favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación de servicios a un proveedor externo

Gráfico 11. Riesgos tecnológicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Gráfico 12. Riesgos tecnológicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Gráfico 13. Riesgos económicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Gráfico 14. Riesgos económicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Gráfico 15. Riesgos contractuales de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas

Gráfico 16. Beneficios económicos para la organización que trae consigo la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Gráfico 17. Beneficios sociales para la organización que trae consigo la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Gráfico 18. Beneficios económicos que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para éstas y sus trabajadores

Gráfico 19. Beneficios sociales que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para éstas y sus trabajadores

Gráfico 20. Condiciones políticas y legales que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing **Gráfico 21.** Condiciones económicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

Gráfico 22. Condiciones tecnológicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

ICA, compania amezolana dedicada a RESUMEN y desarrollo de provectos de ingenieria

En el análisis de las organizaciones, el estudio del desarrollo organizacional generalmente es utilizado como un patrón para la evaluación de la actuación y desenvolvimiento de las industrias. En este sentido, juegan papel primordial las fuerzas del entorno corporativo que requieren que los administradores apliquen programas comprensivos de cambios, ya que en la sociedad moderna es cada vez mayor la incidencia de factores dinámicos y complejos que afectan a las empresas, lo cual, a su vez, requiere que dichas empresas se adapten y aprendan a manejar la diversidad de la tecnología y los requerimientos del mercado, modificando la naturaleza del trabajo. Para enfrentar estos cambios se requiere una redefinición de técnicas y herramientas gerenciales o la creación de nuevas formas de administración, proceso que permite la inclusión de innovadoras estrategias como el *outsourcing* o contratación de servicios específicos de las organizaciones a un proveedor externo especializado en el área de negocio requerida. Dicha estrategia se busca con la finalidad de obtener ventajas competitivas que permitan a las compañías alcanzar el éxito empresarial. La ventaja competitiva se conoce como la diferenciación en rendimiento y productividad alcanzada por medio de la conformación de las actividades de la organización, a partir de las cuales se logra un liderazgo en calidad y servicio por encima de los competidores adyacentes.

En referencia al outsourcing, éste se define como una estrategia gerencial llevada a cabo mediante la adquisición de bienes y servicios pertenecientes a funciones no sustantivas para el negocio principal, por parte de una organización externa, representada en este caso por microempresas especializadas establecidas a partir de la firma existente que implementa el outsourcing, y creadas con recursos financieros y personal proveniente de la misma. Si bien el outsourcing se emplea de diversa manera, bien sea como una subcontratación a corto plazo, fusión entre los contratantes u obtención de bienes y servicios en una relación prolongada, éste puede ser considerado como una estrategia en sí mismo y por tanto, como elemento importante de la estrategia competitiva de una organización. "La visión del outsourcing como un medio fundamentalmente empleado para la reducción de costos impide el aprovechamiento de recursos que posee tanto el proveedor como la empresa-cliente, y lo que puede ser peor, ello no garantiza la sobrevivencia de la empresa. A pesar de que el concepto del outsourcing nació bajo la influencia del costo, ha evolucionado para convertirse en una estrategia o, al menos, en un elemento importante de ella". 1 Así mismo, el outsourcing requiere de una valoración económica y la determinación de las actividades centrales de cada una de las unidades de la compañía, para poder ser llevado a cabo. La creación de microempresas se refiere a la formación y establecimiento de pequeñas unidades productivas en áreas periféricas del negocio, para la transferencia de una función que anteriormente era cubierta por la organización y se delega a este nuevo proveedor. En este sentido, se desplaza un departamento existente en la compañía para conformar una microcompañía especializada en un segmento muy determinado, necesario para el funcionamiento de la firma, pero no considerado como una de sus actividades medulares.

¹ ROSALES LINARES, Ramón. "Outsourcing ¿Concepto, estrategia o alianza de valor agregado?". Octubre 1996. Ediciones IESA. p16.

Resumen Henao & Páez

En estos términos, se formula el siguiente problema de investigación, el cual consiste en el análisis del proceso de *outsourcing* como estrategia para el logro de ventajas competitivas en el mercado actual, implementado a través de la creación de microempresas especializadas en áreas no esenciales del negocio, analizando las razones que motivan esta acción, el modo como se lleva a cabo la misma, los riesgos que conlleva y los beneficios sociales y económicos obtenidos tras ésta. Para realizar el estudio, se tomó la experiencia de la empresa Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA, compañía venezolana dedicada a la consultoría y desarrollo de proyectos de ingeniería, procura y construcción, asesoría y sistemas de transportación para la industria en general, la cual ha aplicado el outsourcing de esta manera.

La investigación resulta sumamente útil e importante, ya que contempla el estudio de un fenómeno fundamental de las organizaciones modernas, como es la visualización de la relación que debe llevarse con clientes, competidores y trabajadores para el desenvolvimiento exitoso de la empresa y una correcta definición de herramientas que respondan de manera eficiente a los cambios del entorno y permitan a la alta gerencia concentrarse en las tareas básicas que le generan mayores ingresos y beneficios. El proyecto se desarrolló mediante un tipo de estudio descriptivo, en el cual se describen las propiedades de las variables involucradas en la misma de manera independiente, el diseño de investigación es no experimental transeccional descriptivo, puesto que no se realizó manipulación de variables, sólo se estudiaron tal y como se manifiestan en la realidad, sin intervenir en el comportamiento de las mismas, y se recogieron los datos en un momento único, a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los Gerentes y Directivos involucrados en la instauración del outsourcing mediante el establecimiento de microempresas en la organización, aunada a la administración de cuestionarios conformados por preguntas abiertas y cerradas para una mayor exactitud y objetividad en la información, los cuales fueron aplicados a los Gerentes de las microempresas filiales de VEPICA: SICCA, CGS y Members Tours and Travel, para su posterior procesamiento y análisis.

Este procesamiento se realizó mediante la clasificación de los items de respuesta de cada variable según propiedades cualitativas o cuantitativas, se agruparon tanto respuestas abiertas como cerradas para codificarlas bajo un mismo criterio de numeración y luego ser transferidas a una matriz de doble entrada elaborada en una hoja de cálculo tipo Excel, la cual sirvió de base para proceder a darle tratamiento estadístico a los datos obtenidos y concluir con un estudio exhaustivo de los mismos. El análisis de la información se realizó por medio de tablas estadísticas, diagramas circulares, histogramas y diversos gráficos, que permitieron interpretar la incidencia de las variables y elaborar las conclusiones pertinentes, las cuales se basan en la afirmación de que el outsourcing se concibe como una estrategia gerencial muy eficaz a la hora de aumentar y mantener las ventajas competitivas de las empresas que lo implantan, esto en relación al logro de costos inferiores, lo cual, asociado al establecimiento de pequeñas empresas para cumplir tal proceso, ofrece la posibilidad, no sólo de cubrir eficientemente las demandas de la compañía en este sentido, sino también de expandirse y capturar otros mercados a través del desarrollo de estas microempresas, lo que no hubiera podido realizar la casa matriz sin la formación de una pequeña unidad especializada netamente en un área de servicio específica. Igualmente, todo esto aporta beneficios y valor agregado a las organizaciones, ayudándolas a adaptarse a las innovaciones de la tecnología y desarrollar su estructura de negocio plenamente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización es vista como una configuración de actividades, "una unidad social coordinada de manera consciente en cuyo entorno se desempeñan sus integrantes, quienes interactúan con relativa persistencia y constancia a efecto de alcanzar una serie de objetivos comunes". ²

En la actualidad, el dinamismo y competitividad crecientes que caracterizan el mercado internacional, demandan de las organizaciones y empresas modernas la búsqueda, aplicación y desarrollo permanente de nuevas formas de administración, nuevas técnicas y estrategias que aporten mayor eficacia y eficiencia a sus estructuras, así como el mejoramiento de las ya existentes, con la finalidad de adaptarse cada vez más y de una mejor manera a un entorno cambiante y altamente influenciado por los avances tecnológicos y requerimientos del mercado. La rapidez con que el mundo de los negocios evoluciona hoy en día, pone a los empresarios en la primera línea de batalla para aplicar soluciones estratégicas a cada área de su compañía. Ya no sólo importa si se cuenta con recursos financieros suficientes o alta capacidad de crecimiento, es necesario también desarrollar medios para competir en un sector profesional y económico determinado, con el objeto de encontrar una posición en la cual la organización pueda defenderse contra las fuerzas de dicho sector y del medio en general o pueda inclinarlas a su favor. De igual forma, esta adaptación permite una mayor dedicación en los negocios principales de la organización, aquellos que representan sus funciones básicas y les reportan sus ingresos fundamentales y mayores beneficios.

En este sentido, la rentabilidad de las organizaciones venezolanas ha sido independiente de los costos, dependiendo básicamente de: a) el aprovechamiento de ventajas oligopólicas y con ello la capacidad de transferir a los precios los aumentos en los costos y b) el manejo de las relaciones directas con las fuentes de poder tanto político como financiero.

El peso de dichos factores ha conducido a desestimar la productividad, la satisfacción de los clientes y la búsqueda de nuevos mercados, internos y externos. Como el interés por exportar es muy bajo, existe poco conocimiento del funcionamiento de los mercados externos y las maneras de atacarlos.

Según Consuelo Iranzo y Osvaldo Alonso en su estudio sobre La Modernización de Empresas: Factores Condicionantes de su Inicio y Desarrollo (1990), la filosofía organizativa predominante en el país, se manifiesta en los siguientes rasgos:

- a) La estructura organizativa suele ser:
- Centralizada y cerrada (generando sobre carga de trabajo en la gerencia)
- Los vínculos personales y la informalidad canalizan importantes decisiones

² Stephen, Robbins. Comportamiento Organizacional. Mac Graw Hill. México, 1897, p. 145.

- Tanto la gerencia como sus subordinados son refractarios al cambio
- La organización del trabajo se basa en una división rígida, jerarquizada, con bajos niveles participativos y pésimos salarios
- b) Se le da poca importancia a las potencialidades y desarrollo de los recursos humanos ya que:
- El área de recursos humanos no existe o no es relevante
- Los sistemas de entrenamiento son deficientes
- No se toma en cuenta la motivación e integración de los empleados con respecto a la empresa y sus objetivos.
- Se subestiman las capacidades obreras
- Existe mala calidad de vida en el trabajo

Las estructuras financieras de las compañías suelen ser poco flexibles, dificultando la programación de gastos extraordinarios y el cambio interno. Esto último también ocurre con la estructura legal dada la complejidad que le caracteriza.

Existe un conjunto de elementos generales que describen un nuevo sentido común de la gerencia, en el carácter de la organización y en la forma en que la misma se proyecta hacia el mercado, la cual responde a las necesidades de una empresa más adaptable a cambios internos y externos, capaz de transformar su estrategia y transformarse a sí misma para responder a los estímulos que recibe del media

"El modelo que lo fundamenta se caracteriza por acompañar a la productividad y la calidad, es decir, un conjunto de orden técnico, económico y social que ha confluido para hacer factible un tipo de compañía donde los diferentes actores que la conforman pueden mejorar su posición relativa actual, elevando a su vez y de manera sustancial los niveles de competitividad de la firma "3

Siguiendo la línea de Consuelo Iranzo y Osvaldo Alonso (1990); a su vez, se plantea la existencia de una primera dimensión a tomar en cuenta por las organizaciones, la gestión tecnológica, que comprende tres funciones centrales: la incorporación, diseño y adaptación de máquinas, el diseño y rediseño de productos y el diseño y rediseño de procesos. Ante un mercado más abierto y competitivo, el dominio de estos aspectos determina en gran parte la capacidad de la compañía de dominar ciertas economías de especialización, en base a oportunidad y excelencia.

La segunda dimensión, la organización de la producción, supone un concepto amplio. La creciente integración y/o vinculación de áreas y funciones, buscando mejorar la adaptabilidad de cambio de la empresa, requiere considerar conjuntamente muchas funciones aparentemente independientes hasta hace poco: funciones tales como la de mercadeo o la de gestión de proveedores, consideradas en el viejo modelo como "externas" a la producción, forman parte de los aspectos que debe incluir la planificación de la producción, conjuntamente con la ingeniería de procesos, el desarrollo de productos y el mantenimiento y control de calidad. Se definirá así a la organización de la producción, como la forma en que las distintas partes del proceso se relacionan entre sí.

³ Ver Consuelo Iranzo y Osvaldo Alonso. "La Modernización de Empresas: Factores Condicionantes de su Inicio y Desarrollo". Caracas. 1990. p 76.

En la tercera dimensión, la gestión del trabajo, se engloban aspectos como son la gestión técnica y la gestión social de la mano de obra. La nueva organización supone ambas dimensiones, en el entendido que la participación e integración de la mano de obra no sólo es un elemento central para mejorar la calidad de vida en el trabajo, sino también indispensable para elevar la eficiencia productiva, lo que se complementa con la aplicación de diversas estrategias pertinentes según el caso de cada organización.

Ahora bien, una estrategia comprende la manera en que una compañía realiza sus actividades peculiares y organiza toda su cadena de valores. Una estrategia o táctica competitiva se define como "el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así el rendimiento superior sobre la inversión para la empresa"4.

Cada empresa por medio de su estrategia competitiva, trata de definir y establecer un método para desarrollarse en su rama que sea rentable a la vez que sostenible, generando ventajas competitivas. A su vez, las organizaciones crean dichas ventajas al percibir o descubrir mejores formas de evolucionar y perfeccionarse en su ámbito y trasladarlas al mercado, lo que representa un acto innovador. Esto puede manifestarse en cambios en los procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y conceptos de ámbito y modificaciones en la forma de administrar los recursos en los procesos internos de la firma y en las rutinas organizacionales de interacción con el medio ambiente.

Las ventajas competitivas se traducen en una productividad más alta que la de los competidores. En efecto, la empresa que trabaja con costos inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores. La empresa que trabaja con una clara diferenciación competitiva consigue unos ingresos por unidad de producto superiores a los de sus competidores. Así pues, la ventaja competitiva está directamente vinculada a la sustentación de la renta nacional. Es dificil, aunque no imposible, tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia. Cualquier estrategia de éxito debe prestar mucha atención a estos dos tipos de ventaja aunque mantenga un evidente compromiso de alcanzar la superioridad en uno solamente.

Una variable importante a considerar por la organización, además de la ventaja competitiva, es el ámbito competitivo, o la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector, lo cual puede implicar que si bien no se obtiene un liderazgo por encima de los competidores, sino más bien una nivelación con respecto a los mismos, la firma se mantiene en niveles altos de prestigio y estatus como organización, generando rentabilidad, grandes ingresos y costos inferiores, lo que significa igualmente una ventaja competitiva y un valor agregado importante.

Considerada de esta manera, una importante táctica gerencial a utilizar en numerosas compañías de diversas ramas de actividad económica para maximizar la efectividad en los servicios, es el Outsourcing, proceso que consiste en la contratación de servicios externos especializados en un área de negocio específica. La palabra outsourcing hace referencia a una fuente externa de suministro de servicios, es decir, la subcontratación de operaciones de una empresa a contratistas externos.

⁴ PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia)". México. 1980. p. 89.

"Esta subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente a la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permiten reducir costos, reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad"⁵.

En una organización, es muy dificil abordar todos los cambios al mismo tiempo. Indefectiblemente, la dispersión de esfuerzos termina apartando la focalización de la atención que merece el negocio principal. El *outsourcing* se ha convertido en un poderoso recurso empresarial para resolver este inconveniente.

El outsourcing puede asumir diversas formas,

" desde una subcontratación formalizada por períodos que superan el horizonte tradicional de uno o dos años, hasta una alianza estratégica o una fusión entre los contratantes, incluyendo la modalidad más conocida como *outsourcing* que es la referida a contratos acordados para el suministro de bienes o servicios durante cinco o más años. Esta perspectiva permite describir las diferentes opciones de que disponen las empresas para la contratación en el mercado de aquellas actividades que por diversas razones no pueden – "o no deberían" – asumir directamente, lo cual posibilita precisar los retos gerenciales y de otra índole que deben enfrentarse"

Con respecto a quien debe llevar a cabo el *outsourcing*, ésta es una decisión que varía de compañía a compañía según las necesidades especiales de cada una. En la elección del proveedor que realice el servicio pueden contribuir la seguridad de una adaptación cultural entre la empresa y el contratista o proveedor, o estilos de administración compatibles y exigencias de conocimiento de la industria por parte del mismo, además de las consideraciones tradicionales sobre la estabilidad financiera, las referencias comerciales del proveedor, entre otras.

Por otro lado, existe la estrategia de formar una empresa nueva a partir de la organización que implementa el *outsourcing*, la cual desde su inicio desarrolla su estructura de negocio para servir las demandas de la compañía existente, si bien puede extenderse hacia otros mercados. La intensa rivalidad empresarial depende en este caso de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores. La creación de estas nuevas empresas puede ser vital para la mejora de la ventaja competitiva que nutre el proceso de innovación en un sector. La firma naciente sirve nuevos segmentos y tanto conocimientos como activos se transfieren de la organización existente a la de nueva creación.

En estos términos, el *outsourcing* consiste en transferir una función y/o proceso que tradicionalmente había sido provisto por una unidad dentro de la organización, a un nuevo proveedor, a fin de lograr ventajas competitivas. Este nuevo proveedor puede tomar diversas formas, según el volúmen de personal empleado, el volúmen de ventas, y el monto de capital y complejidad

⁵ Revista de redes de computadoras. Outsourcing : crecimiento al 100% "La subcontratación tiende a dominar los negocios". año VII. Nro 18. Junio 1997, p.6.

⁶ ROSALES LINARES, Ramón. "El Outsourcing ¿Concepto, estrategia o alianza de valor agregado?". Ediciones IESA. Octubre. 1996. p3.

de los cuerpos directivos; es decir; puede configurarse como una gran empresa, una empresa de capital mediano, y hasta una multinacional, en ciertos casos aislados. Igualmente, puede definirse como una microempresa, en cuyo caso se desplaza un departamento de la organización existente para ser conferido como una pequeña compañía especializada. Una microempresa es denominada como el

"conjunto heterogéneo de unidades económicas en pequeña escala, producto de procesos sociales y económicos con dimensiones distintas, que representan alternativas de desarrollo en la búsqueda del mejoramiento de los procedimientos y beneficios organizacionales"7

Dichas microempresas participan en una "compleja red de relaciones económicas y determinadas por el contexto donde dichas unidades están insertas.... su desarrollo depende de una estructura institucional jurídica y un mercado controlado por pocos agentes económicos"8.

En este caso, son las mismas grandes firmas transnacionales o multinacionales quienes, con base en la expansión de sus fortalezas internas, han decidido que sus propios trabajadores después de años de servicio, salgan a organizar microempresas filiales en áreas no esenciales para el negocio, creándose así un mercado atado en el cual se mantiene la calidad del producto, se crea una demanda permanente, se estimulan los precios, se impulsa el desarrollo de la pequeña unidad productiva, pues ésta se convierte en satélite de una organización matriz, que se caracteriza por ser contratante de los servicios que le proporcionan las pequeñas unidades, manteniendo una marca y un prestigio. Lo anterior, complementado con una amplitud de mercado, una asistencia técnica permanente y una importante ayuda financiera.

Un plan para el establecimiento y desarrollo de una microempresa fundamentalmente en el principio de capacitación y enseñanza de elementos básicos de la administración y dirección de empresa, a través de una alternativa de producción de bienes o servicios y de empleo, propiciando de esta manera una nueva estrategia de desarrollo empresarial.

Este desarrollo deriva en la captación, mantenimiento y expansión de los mercados para el alcance de atributos que incluyen un mejoramiento continuo, satisfacción del cliente, innovación constante y reducción de costos, y que a su vez diferencian claramente a una compañía de sus competidores y se traducen en las ya citadas ventajas competitivas, el desarrollo del liderazgo y la efectividad corporativa.

La microempresa resulta más versátil que una gran organización, ya que dada la magnitud relativamente pequeña de los acervos de capital fijo y de la fuerza de trabajo con que opera, puede adaptarse con más facilidad a los cambios derivados de las variaciones estructurales de la demanda y de las innovaciones tecnológicas. La gran empresa, para aumentar su productividad física y su rentabilidad, y así evitar conflictos laborales, tiende a automatizar, a robotizar a sus trabajadores. En este sentido, la pequeña compañía ofrece mayores perspectivas como medio para generar empleos y distribuir en forma socialmente más justa, los ingresos generados por la planta productiva. En efecto, la microempresa como organización funciona de manera que el propietario de capital y de la fuerza de

Centro de Investigaciones de Ciencias Sociales. "La microempresa en la dinámica económica y social, un estudio en el área metropolitana de Caracas". 1991 p 9.

⁸ IRANZO, Mauricio y otros. "Líneas estratégicas del programa de Promoción y Apoyo a la Economía Popular". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Ministerio de la Familia. PNUD - ILDIS. Caracas. 26-29 Noviembre 1990. p 27

trabajo y su primer trabajador son las mismas personas y por ello no se presentan contradicciones entre estos dos factores.

Dentro del sector de servicios no básicos, en el marco de las organizaciones especializadas en proyectos de ingeniería y construcción, existen ocho (8) firmas importantes a nivel nacional, entre ellas se encuentra. Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA, empresa venezolana perteneciente a la rama de Ingeniería, fundada con la finalidad de prestar servicios integrales de ingeniería, procura y construcción, además de asesoría y sistemas de transportación para la industria en general. En dicha empresa, la Alta Gerencia ha implantado la estrategia de aplicar *outsourcing* en diversas áreas no pertenecientes a su principal negocio, mediante el establecimiento y formación de pequeñas unidades establecidas como microempresas, y creadas con el fin de cubrir sus requerimientos. Estas microempresas se desarrollan con personal y recursos provenientes de la compañía matriz. La consecución de este proceso permite orientar los esfuerzos de la organización hacia actividades medulares, aumentar la velocidad de respuesta de la misma ante cambios internos y del entorno, y la tendencia es a implantar un nuevo estilo en la relación laboral.

El *outsourcing*, considerado de esta forma determinada, requiere para su aplicación, en primer término, de la selección de funciones tipo *outsourcing* en la organización, la estimación de beneficios directos e indirectos de la puesta en práctica del proceso, un análisis de costos y valoración económica, junto a un estudio exhaustivo de mercado. Igualmente abarca la investigación de las aptitudes y capacidades individuales de los empleados de la organización, la posterior constitución y legalización de las microempresas, el diseño de las funciones, cargos y procesos, así como un detallado adiestramiento y capacitación a los microempresarios para el cumplimiento de su nuevo rol y las evaluaciones y controles pertinentes.

En este sentido y reconociendo la importancia del estudio del desarrollo organizacional en el campo de las Relaciones Industriales y la problemática de toda organización de amoldarse al medica ambiente mediante la identificación de herramientas que reduzcan la incertidumbre, se plantea realizar una investigación en esta área, cuyo problema consiste en analizar el proceso de *outsourcing* como una estrategia para el alcance de ventajas competitivas en el mercado actual, específicamente implementado a través de la creación de microempresas derivadas de la organización existente y especializadas en actividades y servicios no medulares de la misma, analizando las razones que motivan esta acción, el modo como se lleva a cabo, los riesgos que conlleva y los beneficios tanto económicos como sociales que se obtienen tras la misma, tomando la experiencia de la empresa Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA y sus microempresas filiales Members Tours and Travel, Compañía General de Servicios CGS, y Servicios Integrados de Computación SICCA.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de outsourcing como una estrategia para el alcance de ventajas competitivas en el mercado actual, específicamente implementado a través de la creación de microempresas derivadas de la organización existente y especializadas en actividades y servicios no medulares de la misma

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Determinar las razones que motivan la implementación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas especializadas en actividades y servicios no medulares.
- 2. Determinar los riesgos tecnológicos, financieros y contractuales para la organización, resultantes de la aplicación de un proceso de outsourcing instaurado mediante la creación de microempresas.
- 3. Determinar los beneficios económicos y sociales que obtienen la organización y los trabajadores, tras la aplicación de un proceso de outsourcing implementado por medio de la creación de microempresas.
- 4. Analizar el modo como se lleva a cabo un proceso de outsourcing mediante el establecimiento y formación de microempresas.
- 5. Determinar las ventajas competitivas obtenidas por la organización al llevar a cabo un proceso de outsourcing mediante la creación de microempresas especializadas en áreas periféricas del negocio.

MARCO TEORICO

PARTE I. OUTSOURCING

1. DEFINICIÓN

El *outsourcing*, más que un proceso, representa una significativa herramienta financiera y operacional para cualquier compañía, al ser el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mercado muy fluido y de una economía turbulenta. Dicho proceso está siendo motivado tanto por la demanda, al buscar la gerencia de mejores formas de hacer el trabajo rutinario, como por los proveedores de los servicios subcontratados, quienes se ofrecen a asumir las cargas de un servicio que no representa la variable focal del negocio. Los estudios más recientes demuestran que el *outsourcing* está creciendo al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Como esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

Según Elena Aguirreolea, en su estudio sobre el *outsourcing* "Gerencia Delegada: una herramienta para apoyar la Globalización" (1997), una de las razones principales para contratar servicios externos es lograr una ventaja competitiva en el mercado, la cual se concibe como una estrategia clave para el negocio. Por esto, las empresas que lo desarrollan tienen la oportunidad de crear valor agregado a los clientes mediante una estrategia de negocio muy definida y que se basa en la rentabilidad, productividad y competencia.

El outsourcing viene a ser

"la contratación a largo plazo de una empresa especializada, para que realice cierta actividad que no es medular o fundamental para el negocio, que puede ser desarrollada por esa empresa especializada con mayor calidad, eficiencia y menor costo, pero que además permite la liberación de recursos (humanos y financieros) para destinarlos a la actividad central del negocio que genere los beneficios e ingresos deseados". 10

Así mismo, el *outsourcing* es definido como subcontratación de ciertas actividades específicas, a su vez, esta subcontratación puede implicar en muchos casos relaciones a corto plazo y determinadas

⁹ Ver Brian Rothery y Ian Robertson. "Outsourcing", Editorial Limusa: S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México. 1997. pp 10 - 24.

AGUIRREOLEA, Elena. "Gerencia Delegada: una herramienta para apoyar la Globalización". Revista Contacto. Nro 69. 1997. p. 15.

en un momento único. Sin embargo, en el outsourcing tal y como se empleará durante la investigación, la organización contratante confia importantes operaciones y funciones al proveedor de modo más permanente, éste, a su vez, tiene responsabilidad directa con la compañía aún cuando no efectúa servicios esenciales del negocio.

En este estudio, el concepto de outsourcing toma tal sentido, al comprender una estrategia gerencial que se lleva a cabo mediante la contratación de un bien o servicio no medular, a un proveedor externo, conformado por microempresas especializadas, y con las cuales se establece una relación formal y a largo plazo, al surtir las demandas de la organización de manera perdurable y

2. ANTECEDENTES

La revolución industrial marca el inicio de una nueva forma de producción identificada por el uso de nueva tecnología que desplazó al trabajo manual desarrollado en los talleres artesanales,

" a medida que las empresas industriales crecían, los talleres artesanales perdían peso en la elaboración de productos destinados al consumo masivo, entre los que sobrevivieron, unos cuantos decidieron convertirse, de una u otra forma, en proveedores de las grandes empresas: elaborando o reparando una pieza o máquina; efectuando labores de construcción, limpieza o incluso de mantenimiento dentro de la fábrica". 11

La proliferación de este tipo de actividades que eran tan necesarias para la fábrica, hizo que se intensificara la producción y por consiguiente la competencia. Ahora el interés primordial de los dueños de la misma no estaba representado sólo por disminuir los costos sino que además se buscaba competir en el mercado, por lo que se dieron nuevas reglas del juego que hicieron necesaria la adopción de novedosas estrategias y una de ellas está representada por la decisión de seguir contratando parte de servicios externos o producirlos internamente.

Según como lo establece Robertson y Rothery (1996) " el outsourcing es cada vez más la respuesta a la pregunta ¿Fabricar o comprar?, que se hacen las industrias manufactureras y a la pregunta ¿lo hacemos o lo compramos? que se hacen las industrias de servicios". 12 En este sentido se puede expresar que el outsourcing surgió por la necesidad de lograr el liderazgo en la productividad, rentabilidad y competencia del mercado, mediante la búsqueda de un proveedor externo que pueda establecer acuerdos a largo plazo y que esté en la capacidad de garantizar un excelente desempeño en las funciones para las que fue contratado. Esta nueva estrategia como tal se inicia "en el área de tecnología de la información con el acuerdo de Kodak con IBM en 1989 y la irrupción más tarde de EDS (Electronic Data Systems), líder del mercado". De igual manera IBM y HP crearon servicios de outsourcing.

El aumento del *outsourcing* en áreas como administración, computación y telecomunicaciones hizo que se cambiara por completo la relación existente entre el proveedor y el cliente, debido a que ahora el proveedor asume más responsabilidad sobre los servicios que presta.

¹¹ ROSALES LINARES, Ramón. "Outsourcing. ¿Concepto, Estrategia o Alianza de Valor Agregado?". Ediciones IESA.

¹² ROTHERY Brian y Ian Robertson. "Outsourcing". Editorial Limusa. S.A de C.V. Grupo Noriega Editores. México. 1996. p7.

"en la década de 1970, la administración de las instalaciones implicaba que el proveedor proporcionará el personal a una organización para administrar y operar una instalación que anteriormente era operada por la compañía, en la década de los 80 el concepto evolucionó y en 1990, la tendencia es hacia sociedades más plenas en donde el proveedor se convierte en un verdadero socio". 13

El concepto de *outsourcing* no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio, en la cual se busca que la empresa o proveedor de servicios realice mejor que la propia compañía una actividad dentro de ella misma. Entre los servicios externos que normalmente se ofrecen, se encuentran: atención a clientes, investigación de mercado, consultoría y lo que el cliente requiera en el ámbito de la comunicación. Así mismo se trata de establecer un valor agregado que encaje en la estructura de negocio de la organización. El *outsourcing*, en las empresas latinoamericanas, se ha convertido en una herramienta de competitividad a pesar de no ser una práctica común entre éstas, ya que no existe una cultura plena respecto a su implementación y existe una actitud defensiva en las organizaciones, que se muestran renuentes a entregar información y parte de su negocio a un tercero.

Hoy en día una organización puede justificar su existencia si sólo fabrica y distribuye lo que los compradores necesitan y prefieren. Esto debido a que la globalización de mercados y la apertura comercial que ya se viven, sugieren que en un futuro inmediato los cambios serán más frecuentes y novedosos, con lo cual el entorno de las empresas será más turbulento y difícil de predecir.

Como resultado, se llega a niveles muy altos de competencia y a nuevas formas de producción y comercialización que están modificando sensiblemente los conceptos tradicionales de empresas, productos o tecnologías. Para ello se requiere mayor flexibilidad operativa y mayor concentración en las funciones centrales de la organización.

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se ven obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías.

Los negocios de tercerización o de *outsourcing*, apenas comienzan en el país y estamos convencidos de que las oportunidades se irán incrementando, hasta que quede arraigada esta forma de contratar en la cultura operacional de las organizaciones venezolanas.

3. CARACTERÍSTICAS DEL OUTSOURCING

Según Elena Aguirreolea (1997), las características del outsourcing contemplan:

• El establecimiento de una relación de socios estratégicos donde el proveedor y el cliente conforman una cadena de valor añadido, lo que abre la posibilidad de incorporar a pequeñas y grandes empresas al negocio.

¹³ Idem, p7.

- Los contratos de servicio son a largo plazo, la inversión que se realiza obliga a que el tiempo de la subcontratación sea lo suficientemente extendido como para permitir que el cliente y el proveedor puedan obtener los beneficios que se esperan.
- Entrega de actividades no medulares pero que pueden representar un valor agregado.
- La creación de un profundo sentido de compromiso y eolaboración entre las partes.
- El valor se define en función de la satisfacción de nuevas misiones para mantenerse competitivo.
- La estimulación de la creatividad y la búsqueda de nuevas visiones para mantenerse competitivo.
- La desaparición de barreras entre diferentes áreas de la empresa.

3.1. Caracterización del Outsourcing como un servicio

El outsourcing se trata de la contratación de un servicio y, como cualquier servicio, posee atributos determinados que lo distinguen en cuanto al producto que se espera obtener, el proceso de producción necesario y la productividad, lo cual representa un aspecto importante para garantizar la viabilidad del contrato.

En el outsourcing se espera la transferencia de un recurso como el conocimiento, lo cual lo asemeja con una consultoría. La diferencia entre los mismos se encuentra en que en ésta normalmente no se involucran actividades operativas ni de ejecución rutinaria de tareas. En el proceso de producción del servicio del outsourcing, en el cual se desarrolla el involucramiento de ambas partes, pues, el proceso productivo es simultáneo al consumo, y además se realiza conjuntamente con el consumidor, se responsabiliza al productor de disponer de suficiente capacidad de respuesta para atender la incertidumbre de la demanda. "Las necesidades que tienen las unidades de servicios internos en las organizaciones de operar con capacidad ociosa hace atractivo el outsourcing, ya que el proveedor puede actuar con relativa facilidad empleando los recursos ociosos en otros clientes, lo cual permite una reducción de costos.

La gerencia de la capacidad requerida para mantener los niveles de calidad de servicios pautados es responsabilidad de ambas partes y es allí precisamente donde se encuentra la rentabilidad del outsourcing.

La distribución de responsabilidades en la prestación del servicio tiene un impacto en la productividad y en la rentabilidad del negocio, la cual depende estrechamente de la forma de administrar los recursos que el outsourcing se compromete a asignar para atender los requerimientos del cliente.

El proceso puede tener varias visiones, puede verse como un concepto, como una estrategia, como un servicio de valor agregado, como una industria, una alianza estratégica, una fusión, todo esto dependiendo de los costos de corto plazo y los de transacción.

En todos los servicios la productividad depende parcialmente del comportamiento y colaboración del consumidor, en el caso del outsourcing la presión por lograr valor agregado visible para el cliente reclama una interacción muy estrecha entre las partes, a tal punto que de acentuarse la relación puede hablarse más de alianza estratégica que de un servicio de outsourcing.

Mediante la división del trabajo puede obtenerse el desglose de actividades complejas en tareas sencillas que seguidamente a través de la innovación pueden automatizarse para buscar eficiencia. A mayor división del trabajo mayor necesidad de coordinación de los diferentes trabajadores involucrados. Dicha coordinación puede realizarse mediante la supervisión directa de la organización, mediante su jerarquía de autoridad y responsabilidad, o bien puede coordinarse a través del precio que se paga al contratar a un proveedor.

Según los resultados esperados del *outsourcing*, es decir, el valor agregado, el precio no es suficiente como mecanismo de coordinación y más bien se corre el riesgo de que la consecución unilateral de beneficios por parte del proveedor, o bien, la búsqueda de reducir los costos por parte del cliente, anulen los beneficios obtenidos y termine en un fracaso la aplicación del proceso del *outsourcing*.

A partir de allí, se obtiene una afirmación que podría indicar que el *outsourcing* exitoso será aquel que logre establecer una alianza estratégica entre el proveedor y el cliente formando una cadena de valor añadido, lo que abre la posibilidad de incorporar a pequeñas y grandes organizaciones al negocio.

Lograr esta alianza estratégica puede significar que el *outsourcing* no se desarrolle como una industria en el sentido de que defina barreras de entrada, imponga determinadas conductas a las organizaciones que lo integran y comparta unos atributos comunes. Según Michael Porter (1990), en su enfoque sobre la ventaja competitiva, el *outsourcing*, de continuar extendiéndose como hasta ahora, puede constituirse como una industria de soporte y apoyo de la competitividad.

Existen diversas opciones para desarrollar un proceso de *outsourcing*, correspondiendo cada una de ellas a la sincronización de varios factores, entre ellos, la estrategia competitiva de la compañía que contemple el *outsourcing*, el entorno legal y macroeconómico de la organización y la oferta disponible del proveedor.

4. BENEFICIOS DEL OUTSOURCING

Considerando lo anterior, se plantean los siguientes beneficios que se pueden obtener al aplicar el *outsourcing*:

- * Reorientación de los recursos de la organización hacia las actividades medulares del negocio.
- * Aumento de la flexibilidad de la empresa a largo plazo puesto que su crecimiento se encuentra focalizado en las actividades medulares del negocio.
- * Reducción de costos en áreas que no generan ingresos a la empresa y por lo tanto no representan un valor agregado
- * Liberación del desperdicio de recursos que pueden ser utilizados con mayor efectividad en otras áreas del negocio que se consideran como primordiales para lograr los objetivos específicos de la empresa.
- * Aumento de la calidad y los niveles de servicio a los usuarios finales
- * La empresa se hace más ágil, versátil y flexible en las áreas donde se externalizó el proceso.
- * Permiso para llevar un control de los costos por acceso a tecnología vanguardista.
- · Aumento de la velocidad de respuesta de la empresa ante los cambios fluctuantes del entorno
- Favorecimiento del desarrollo económico y profesional del personal que trabaja para la función, a través de la creación de microempresas.

- Permite predecir los costos de un determinado proyecto y el plazo en que se realizará el mismo.
- * Disponibilidad de especialistas de acuerdo a las necesidades reales de la empresa
- * Disminución de la inversión en recursos humanos, adiestramiento y capacitación.
- Mejoramiento del rendimiento global del negocio
- · Asesoría en la realización de nuevos proyectos.
- Permite que la empresa pueda mantenerse en su nivel de competencia mediante la disminución de los costos y la reducción de riesgos financieros.
- * Concentración de la atención en el valor que percibe el cliente sobre el servicio prestado, y se establece una relación con la empresa especializada basada en la calidad de los resultados.
- * Disminución del tiempo que los ejecutivos dedican a gestionar actividades no básicas, liberando de este modo a la alta dirección para que centre su atención en lo que verdaderamente constituye el núcleo del negocio.
- * Posibilidad de obtener una ventaja competitiva. La cuestión estratégica clave es la de si una empresa puede lograr la misma, llevando internamente una actividad o considerando que tal actividad puede ser llevada a cabo de un modo más oportuno o mejor, cuando es realizada por empresarios especializados, con carácter continuo.
- * Mantenimiento de una organización propia más flexible y con un dimensionamiento de recursos más eficaz.
- Permite que el proveedor asuma ciertas responsabilidades en cierta clase de inversiones y riesgos no deseados por la organización que demanda el servicio.
- Acceso rápido a las destrezas básicas de algunos empleados, ya que se dispone de una capacidad de producción sin los costos de mantener las instalaciones internas, así como la posibilidad de explotar las aptitudes especializadas de fuertes grupos externos a través de alianzas estratégicas y consorcios personales.
- Igualmente, debido a la mayor complejidad, especialización y a las nuevas capacidades tecnológicas, los proveedores pueden llevar a cabo muchas de tales actividades a un costo menor y con un valor agregado mayor de lo que puede hacerlo una empresa totalmente integrada.
- Potenciación de las aptitudes técnicas y aprovechamiento de la capacidad de respuesta y de innovación de las microempresas creadas según la modalidad de *outsourcing* implementado a través de la formación de pequeñas compañías especializadas:

5. RIESGOS DEL OUTSOURCING

El *outsourcing*, a pesar de ser una herramienta con grandes capacidades, puede producir ciertos riesgos para el negocio si no se aplica correctamente. Según Brian Rothery y Ian Robertson(1996), entre los aspectos de consideración vale destacar que es necesario un alto compromiso entre las partes, así como que el proveedor debe conocer en profundidad el negocio de su cliente y debe ser un experto en el servicio que va a prestar, además es indispensable establecer un idioma común de trabajo a partir de una definición clara de objetivos, con sistemas precisos de medición de resultados. Los factores más relevantes se resumen así:

Los negocios se encuentran en un continuo cambio por lo que al realizar un proceso de outsourcing se debe tener en cuenta cuáles son las posibilidades de que se desarrolle una nueva línea del negocio y en caso de que esto ocurra, cómo se incorporará ésta en el contrato con el subcontratista, se deben considerar cuáles son las medidas a adoptar en caso de que disminuyan los volúmenes del negocio en el que se basó el contrato de outsourcing. En el supuesto de que exista una nueva dirección en la empresa se debe estimar cuál es el costo de tener un contrato de outsourcing

para un servicio que ya no es necesario. El contrato del *outsourcing* debe tener la capacidad de renegociación cuando se presenta el caso de que la empresa es adquirida por una compañía o adquiere otra y para impedir que una compañía deshaga una fusión de empresas. Por último se debe calificar adecuadamente al proveedor que va a prestar el servicio externo, para así evitar los problemas que puede ocasionar la escogencia de un proveedor que no cuente con la experiencia y los conocimientos necesarios.

- * Con referencia al personal es de suma importancia considerar ciertos elementos antes de emprender el proceso de *outsourcing*: debe desarrollarse un estudio que permita conocer cuál es el personal que posee las habilidades requeridas y por lo tanto debe conservarse, y cuál es el personal que representa un costo innecesario para la empresa y que por consiguiente debe obviarse. La elección del gerente de proyecto por parte del proveedor puede representar un peligro latente para la empresa si éste no tiene conocimiento acerca de la administración de tangibles como el dinero, tiempo, recursos, etc. Además, se debe mantener una información constante que involucre a los empleados de la empresa en el proceso de *outsourcing* que se está dando y que les quite la incertidumbre ante los cambios que éste representa.
- En cuanto al aspecto legal, para llevar a cabo un proceso de *outsourcing*, es indispensable tener conocimiento de las limitaciones que se presentan en la legislación del país.
- La probabilidad de que un comprador potencial sea más eficiente que el mejor proveedor disponible en un mercado competitivo es muy baja. Si el número de proveedores es escaso o éstos son demasiado débiles, no tienen la capacidad de ofrecer productos y servicios vanguardistas tan bien como un comprador potencial que trabaje en la misma empresa. Cuando la capacidad de absorción en el mercado es insuficiente los proveedores pueden manipular a la empresa contratista.
- La falta de información que existe en los mercados de los proveedores de productos o servicios representa un gran problema para la práctica eficiente del *outsourcing*.
- La subcontratación al aplicarse con el fin de disminuir los gastos generales de la empresa debe evitar que el resultado a obtener sea un enfoque de varios segmentos de exceso de actividad y capacidad dispersos aleatoriamente por la empresa y que incrementan los costos y dificultan el manejo de las operaciones.
- La empresa que tiene planeado realizar el *outsourcing* debe contar con respaldo técnico y una vigilancia eficiente que le permita mantener el dominio sobre las actividades claves que puede requerir a largo plazo.
- Al adquirir externamente un componente clave, la empresa pierde su propia flexibilidad estratégica para introducir nuevos diseños cuando deseara, en lugar que cuando un proveedor admite un cambio. Esto es lo que se denomina pérdida de destrezas críticas o adquisición de destrezas erróneas.
- * Con el *outsourcing* existe el riesgo de perder las interacciones que se dan entre las diferentes actividades funcionales del negocio, que en la mayoría de los casos pueden conducir al logro de hallazgos provechosos o soluciones inesperadas. Además la empresa merma su capacidad de

introducir nuevos proyectos o diseños cuando lo desee, ya que ahora debe contar con la aprobación del proveedor que puede o no admitir el cambio.

- Se puede dar el caso de que las prioridades del proveedor no coincidan con las del comprador, lo que puede ocasionar una pérdida de control sobre el servicio que garantiza dicho proveedor.
- El proveedor puede vender a los competidores del comprador todo los conocimientos que aprendió de él y de sus grupos de tecnología
- Se pueden presentar problemas de disciplina en la relación de los trabajadores subcontratados y los empleados permanentes, lo que ocasionaria un desfavorable ambiente de trabajo y consecuencias negativas para los puestos subcontratados. 14

6. PROCESO DEL OUTSOURCING

Para llevar a cabo este proceso es necesario, en primer término, un pleno conocimiento de los objetivos de la empresa, una generación de compromiso de la alta gerencia y la determinación de las actividades de cada una de las unidades de la organización, además del estudio de los procesos, funciones, cargos y estructura organizacional de la compañía. Igualmente es fundamental la determinación de las condiciones ideales del funcionamiento de cada unidad, así como la asignación de los recursos técnicos, humanos y financieros y la gerencia de la resistencia al cambio.

6.1. Pasos para realizar un proyecto de outsourcing

En el estudio de Rothery y Robertson sobre el outsourcing (1996), se plantean los principales pasos a seguir para realizar un provecto de outsourcing:

1. Lograr el compromiso

El outsourcing no se basa simplemente en la transferencia de un proceso a una unidad externa, debe considerar las implicaciones sobre las relaciones humanas del personal, así como las repercusiones personales y políticas de los altos gerentes que están encargados de tomar la decisión. Es una cuestión mucho más dificil que implica el conocimientos de cuales son las funciones que se deben transferir y quienes serán los responsables en caso de que las deliberaciones causen reacciones desfavorables a la empresa. El outsourcing puede estar motivado por el director ejecutivo, el comité administrativo, el consejo, la propuesta del proveedor potencial o la propuesta de un consultor, los cuales están en la obligación de crear el compromiso entre las partes afectadas.

La estrategia del *outsourcing* requiere en un principio de la aceptación de todos los interesados por lo que lograr el compromiso es un factor clave, además puede representar una amenaza para muchos, incluso aquellos encargados de tomar la decisión.

2. Selección del líder del proyecto

Para elegir al líder del proyecto no existen reglas precisas acerca de los factores que se deben considerar, puesto que el director ejecutivo escogerá a la persona disponible. El líder del proyecto

¹⁴ Ver Brian Rothery y Ian Robertson. "Outsourcing". Editorial Limusa. S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México. 1996. pp 43-56.

debería estar informado de los procesos de reingeniería de los negocios, implementación de nuevas normas ISO 9000 o de los sistemas de administración ambiental, de materiales, compras e ingeniería de sistemas, además sería de gran ayuda contar con la asesoría de un consultor externo o de un consejero legal que proporcione un adecuado nivel de conocimientos y de experiencia durante el crítico proceso del *outsourcing*.

Según Rozenberg (1997), los servicios de una empresa de consultoría externa pueden ser de gran ayuda en las siguientes áreas:

- Valoración económica del outsourcing
- Desarrollo de la lista de requerimientos
- · Asistencia para seleccionar al proveedor
- Revisión de las políticas de recursos humanos y obligaciones laborales
- Desarrollo de estrategias de negociación para la compañía
- Desarrollo de las estrategias del negocio en relación al contrato

Un consejero legal, puede facilitar específicamente la revisión del contenido del contrato de *outsourcing*, el desarrollo de una estrategia legal para determinar los términos y las condiciones, la revisión de cualquier cambio en el contrato y asistencia durante la renegociación o expansión de la relación contractual.

3. Diseño de una metodología detallada

El diseño de una metodología incluye la selección de los factores, costo de las operaciones, evaluación de los beneficios potenciales, evaluación de los proveedores y riesgos, y posibles cancelaciones.

Deberán evaluarse los beneficios potenciales de liberar a los gerentes para que realicen un trabajo eficiente, en accesar a la tecnología de vanguardia, en estudiar el mercado e información económica, en conocer los procesos de reingeniería y en proporcionar una mayor satisfacción al cliente a través de nuevos desarrollos y aplicaciones.

4. Elaboración del plan del proyecto

Un plan del proyecto debe comprender, un desarrollo detallado del mismo así como la asignación de tareas, un informe de hallazgos iniciales y la selección y planeación de proyectos específicos para *outsourcing*.

5. Creación del equipo del proyecto

En la creación del equipo de proyecto la elección del líder del mismo, el cual reporta al director ejecutivo, es el primer paso que se debe dar. Los miembros del equipo de proyecto deben tener conocimientos y habilidades de mercadotecnia, ingeniería de procesos, relaciones públicas, ingeniería de sistemas, administración de materiales, etc.

6. Implementación del estudio de evaluación

Sobre la base de los resultados obtenidos en la evaluación del proyecto de outsourcing el consultor o consejero externo podría dar fin al proceso si no existen las condiciones, recursos y el personal indispensable para dar lugar al mismo o si el equipo de proyecto de desvanece. El líder del proyecto debe contar con la debida autorización para dar curso al proceso o para poner fin al mismo.

7. Selección y planeación del o los proyectos específicos del outsourcing

La selección/planeación dependerá de la autoridad que se le haya otorgado al equipo. Se debe considerar si el equipo requiere la aprobación para cada proyecto específico o simplemente puede realizar un estudio de mercado antes de buscar la aceptación de la alta gerencia para subcontratar. La facilidad con que esto se realice reflejará tanto la necesidad, como el compromiso de la compañía para subcontratar.

Selección de los proveedores

Se pueden evitar riesgos a partir de la definición cuidadosa de los requerimientos, lo cual incluye diferentes herramientas para la disminución de dichos riesgos y el desarrollo de un contrato flexible y comprensivo. Las mayoría de las empresas no pueden hacer esto por si mismas. La principal razón es que sus funcionarios usualmente seleccionan a un proveedor dos o tres veces en el curso de sus operaciones, lo que significa una experiencia limitada. Por otro lado, los proveedores de outsourcing hacen estas negociaciones todo el tiempo. Esto pone a la empresa, cuando debe negociar, en una posición desventajosa desde el principio. En la elección del proveedor, según Alejandro Mondragón (1997), contribuyen diversos factores, tales como:

- Experiencia del proveedor en el negocio
- Capacidad para asumir los riesgos del proceso-servicio
- Capacidad de compromiso por su compensación por resultados
- Conocimiento de la tecnología
- Outsourcing como línea central del negocio
- Capacidad de implementación y referencia de mercado
- Capacidad financiera y de inversión en capital
- Flexibilidad contractual
- Capacidad para reducir y manejar riesgos
- Seguridad de una adaptación cultural entre la empresa y el proveedor
- Estilos de administración compatibles
- Conocimiento de la industria

Además hay que considerar que el outsourcing es una sociedad a largo plazo donde cualquier decisión inadecuada puede traer consecuencias irremediables y que el proveedor del servicio tendrá la finalidad de encargarse de aquellas tareas técnicamente más especializadas que no aportan valor añadido a la empresa pero que constituyen una pieza importante para el funcionamiento en general. Es por esto que hay que sopesar una serie de características elementales para seleccionar al proveedor, éstas son:

Habilidad para escuchar y no para imponer

- Flexibilidad durante las negociaciones
- · Amplia capacidad de soporte
- Presencia en su sector de mercado
- Presencia en su área de operación
- Flexibilidad en productos/tecnología
- Independencia de plataformas
- Flexibilidad contractual
- Cobertura de espectro de serviçios
- * Capacidad para lanzar un programa de emergencia encaminado a mejorar los servicios y la operación

Para evitar el hecho de que el proceso no sea competitivo respecto a un tercero no capacitado, se deben analizar los siguientes aspectos:

- Asegurar que el producto del tercero, es totalmente equivalente al producto interno del proceso en cuestión.
- Que el producto interno, no tiene un valor estratégico para la empresa o que un incumplimiento del tercero, lleve a una situación crítica a la empresa.
- Que sea factible modificar los procesos, que no se externalizan y que compartan recursos con él a tercerizar de modo que la reducción de costos sea atractiva respecto al costo externo.

9. Transferencia del control al contralor externo

En este último paso la organización se desprende del control y de la responsabilidad por el servicio no medular y lo transfiere al proveedor, el cual debe garantizar una excelente labor en la prestación del mismo.

6.2 Metodología para la evaluación del outsourcing

Siguiendo la línea de Brian Rothery y Ian Robertson (1996), el proceso administrativo del *outsourcing* requiere del cumplimiento de una serie de decisiones desarrolladas en las siguientes fases:

1. Inicio del proyecto

Se identifica el alcance de lo que se está considerando para realizar el *outsourcing*, se establecen los criterios y las marcas importantes de las primeras decisiones y se asignan los recursos iniciales del proyecto. Más detalladamente lo que se busca es determinar las razones estratégicas de la decisión, los resultados esperados en cuanto a costos y eficiencia, y el equipo de trabajo involucrado: gerente patrocinador, representante de la función o especialistas. El equipo de trabajo esta encargado de fijar tiempos de entrega de trabajos, comunicarse con la gerencia, establecer criterios para la decisión, metodología a emplear, designar al gerente de proyecto y establecer términos de referencia. Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que está patrocinando el estudio de factibilidad.

¹⁵ Outsourcing. Http://ags.acnet.net.crea.bol158.html

Algunas de las cuestiones que deben atenderse en esta fase inicial son: lograr el compromiso, selección de líder del proyecto, diseño de la metodología detallada, elaboración del plan del proyecto, creación del equipo de proyecto, implementación del estudio de evaluación, informe de hallazgos/propuesta, selección de los proyectos específicos, selección de proveedores y transferencia del control al controlador interno.

Lo que se busca es entregar un documento que defina todos los aspectos administrativos para llevar a cabo el *outsourcing*, específicamente un plan detallado que contemple todo lo relacionado con la fase de evaluación, los papeles y responsabilidades de los miembros del equipo, asignación de recursos monetarios y humanos, además de la identificación de los recursos externos necesarios y de las principales actividades de la metodología personalizada. Por último se decide examinar los beneficios estratégicos.

2. Evaluación

Se evalúa la posibilidad de implantar el *outsourcing*, se define el alcance y las limitaciones del proyecto y se informa el grado de satisfacción de los criterios establecidos. Este proyecto debe ser liderizado por el patrocinador, y por lo menos, un gerente de área no involucrado directamente con el producto de la evaluación. Como resultado se obtiene un estudio de factibilidad o una decisión acerca de si se debe proceder o no a la etapa de planeación. Esta fase está comprendida en los siguientes pasos:

- Establecer las medidas de referencia, significa determinar los niveles de servicio que se entregan, las tareas que realizan la funciones, los procesos claves en los que está involucrada y los costos actuales en personal, capital e instalaciones.
- Establecer el alcance en el que debe considerarse el servicio requerido, los niveles de servicio deseados, las opciones de estructuración, las políticas de transferencia de personal y activos, opciones de estructuración, entre otras.
- Evaluación del proyecto, implica la diferencia entre el servicio actual y el que se desea alcanzar, posibilidad de alcanzar mejoras técnicas sin necesidad de aplicar outsourcing. Se realiza un análisis del entorno y del impacto que el outsourcing pueda tener sobre otras áreas de la organización, considerando las influencias internas y externas probables en un horizonte económico de 3 a 5 años.
- Evaluación de riesgos, implica la identificación de los principales riesgos, como serán manejados y minimizados, el impacto que estos puedan tener en las prácticas de seguridad, la confidencialidad, el nivel de riesgo que se compartirá con el proveedor y el costo de los mismos.
- Factibilidad, se determina tanto los beneficios esperados como los costos probables, estableciendo el plan detallado y los tiempos de entrega del mismo, deben identificarse los proveedores potenciales y participarle al patrocinador con un argumento de negocios sobre la opción más conveniente.

3. Planeación detallada

Se determinan los criterios para la licitación, se entrega un plan de proceso de licitación que debe incluir la documentación necesaria: descripción de los servicios, inventario de los activos que se están transfiriendo, medidas de desempeño que se van a aplicar, acuerdos del nivel de servicios, estrategia para la negociación con los proveedores y finalmente se selecciona a los concursantes bajo criterios y medidas de desempeño. Esta fase comprende los siguientes pasos:

- Licitación inicial, la cual engloba la verificación de las leyes gubernamentales vigentes, la fijación del tiempo de entrega para el proceso de licitación, la emisión de la solicitud de información a los proveedores identificados, la elaboración de una lista de los proveedores que serán invitados a la licitación y por último se designa un asesor legal externo si aún no se ha hecho.
- Preparar la documentación de la licitación (criterios de evaluación, estrategia de negociación, resumen de los términos y condiciones contractuales) y elaborar una estrategia de negociación que permita establecer lo obligatorio, lo negociable y el acuerdo del nivel de servicio.

4. Contrato

Se selecciona a la empresa contratista de acuerdo al proceso de licitación, participa el equipo de planeación, contratistas potenciales, socios y puede incluir asesores externos. Se entrega la invitación a concursar, los acuerdos a nivel de servicios, los contratos y el plan para la transferencia del servicio a subcontratistas. Finalmente, se otorga la concesión del contrato que implica negociar términos, condiciones, sanciones, tiempo de entrega de trabajos, plan de transición y manejo de cambios en los volúmenes de servicio, considerando para qué nivel de servicios, los términos de pagos y los mecanismos a implementar para la revisión del desempeño.

5. Transición

Se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada, se transfiere la responsabilidad por las operaciones así como el personal y los activos acordados. En esta etapa participa el equipo central y el gerente de la función subcontratada, recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor. Se entrega un plan de transición con la documentación de los procesos de administración y se deciden los procedimientos de terminación y fecha de entrega del servicio. Esta fase comprende los siguientes pasos:

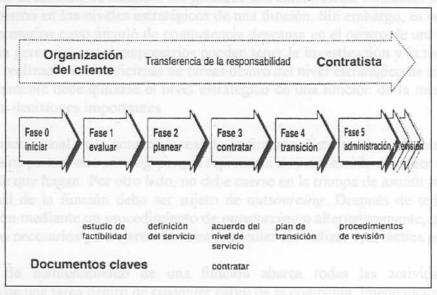
- Planeación de la transición, se evalúa el equipo de transición, se realiza una auditoría de los activos a transferir, se comunica el plan internamente, se planea el impacto sobre los proveedores y clientes y por último se determinan las necesidades de readiestramiento.
- * Reingeniería de la organización, implica capacitar y recapacitar al personal, formación de una nueva estructura, establecimiento de procedimientos de revisión detallada (agenda, medidas e identificación), designación de los gerentes de servicios de ambas partes y finalmente implementación de los procesos modificados.
- * Transición del servicio, implica además de la transferencia del personal, de los activos y de los servicios, el seguimiento del impacto del servicio sobre el cliente, mejora de los procesos administrativos y finalmente la entrega del equipo de transición a los responsables de la administración diaria.

6. Administración y revisión

Se revisa el contrato en forma regular, comparando los niveles de servicio acordados y se inician las negociaciones para determinar los cambios y los requerimientos adicionales, en cuanto al tiempo de duración del mismo. Participan representantes del contratista (responsables de la entrega del producto) y representantes de la función del usuario (responsables de la administración del contrato y del proveedor). En esta fase se entrega el servicio administrativo y se realizan verificaciones anuales para confirmar la permanencia de la evaluación original. En general esta fase contempla:

- Administración regular, comprende revisiones iniciales y frecuentes de desempeño contra las medidas acordadas, mejora continua de la calidad de los procesos y manejo de los cambios que están dentro del alcance del contrato original.
- Revisiones periódicas según se requiera, consiste en probar con los clientes la calidad del servicio, así como llevar a cabo la administración de los cambios que ocurren dentro de la organización y de aquellos que se encuentran fuera del alcance del contrato original.
- Administración de la renovación, se realizan auditorías de calidad, desempeño y satisfacción del cliente, se revisa la validez del estudio de factibilidad original y se examinan las alternativas referentes a cambio de proveedor, de alcance, de volver a ofrecer el servicio internamente o de negociar la continuación.

Figura Nº 1. Metodología para la evaluación del outsourcing



6.3. Modelo de Outsourcing de Harknis y Sullivan

Harknis, Philip y Russell Sullivan en su libro "Outsourcing and Human Resources frend, Models and Guidelines" (1996), plantean un modelo de outsourcing al que todas las empresas pueden acceder y así mismo usar para decidir qué servicios o funciones debieran ser sujeto del mismo. Un modelo que tiene aplicación potencial, repara funciones (donde se considera que el *outsourcing* mejora la eficacia y efectividad de la firma), y así mismo puede representar una asesoría referente a diversos servicios y funciones (donde se aconseja a la organización de línea contar con la capacidad de un consultor). De cualquier modo, el modelo no considera el *outsourcing* como un mecanismo rápido para reducir la nómina sino como una decisión estratégica que puede ayudar a figurar a cualquier tipo de departamento que busca el éxito en el ambiente de hoy.

Las organizaciones más eficientes tienen dominación del mercado, un producto superior y la competencia perfecta para mantener sus posiciones. El modelo ejemplar trata el *outsourcing* como un vehículo para lograr tales objetivos, sin tener en cuenta si se está en condiciones para realizarlo o si se tiene la capacidad para desempeñar la función.

Al usar el modelo, se recomienda considerar cada tarea como parte potencial para el outsourcing. Más específicamente, dentro de cada función, se debe considerar separadamente si el outsourcing cumple los tres niveles de la misma: estratégico, operacional y de mantenimiento. La pregunta no es si se obtendrán beneficios del outsourcing, sino, si el outsourcing maneja el nivel estratégico de beneficios, el nivel operacional de beneficios y/o el mantenimiento nivelado de los mismos. En el extremo, puede concluirse que el outsourcing funciona en los tres niveles, en ninguno de los tres niveles o en sólo alguno de los niveles (por ejemplo, se podría optar por el outsourcing operacional y el mantenimiento nivelado de beneficios mientras se descuida el nivel estratégico interno). Cualquiera que sea el resultado, la clave es no estropear cada función o nivel, para que se logre la solución del outsourcing en función de sus objetivos estratégicos.

El nivel estratégico de una función es el pensamiento, la planeación, unida a la estrategia organizacional de la función. A menudo, los gerentes son naturalmente renuentes a permitir que se lleve a cabo este mecanismo en los niveles estratégicos de una función. Sin embargo, es necesario tener presente, que existen empresarios cuyo ángulo de competencia descansa en el centro de una tarea medular. A pesar de su perspicacia gerencial, estos empresarios pueden tener la investigación y la tecnología necesaria para experimentar la realización más eficiente de tareas dentro del nivel estratégico de una función. Es por ello, que no necesariamente debe quitarse el nivel estratégico de una función de la mesa del outsourcing sólo porque involucra decisiones importantes.

El nivel operacional es la actuación real de la función. Éste es el nivel que los gerentes tienden a considerar primero para el outsourcing porque representa una manera de extender sus recursos para hacer lo que se les pide que hagan. Por otro lado, no debe caerse en la trampa de asumir automáticamente que el nivel operacional de la función debe ser sujeto de outsourcing. Después de todo, puede realizarse un servicio o función mediante un procedimiento de outsourcing o alternativamente, pueden desarrollarse los recursos internos necesarios para ejercer la tarea particular sin utilizar esta táctica gerencial.

El nivel de mantenimiento de una función abarca todas las actividades que permiten el funcionamiento de una tarea dentro de cualquier cargo de la compañía. Puede incluir un registro guardado, el sostenimiento y reparación de equipos, continuidad del funcionamiento o cualquier otra labor que apoye dichas operaciones. Hay una historia larga de funciones de mantenimiento que son outsourcing, hoy, el mantenimiento de los equipos, la función de facturación y el sostenimiento de la propiedad normalmente son outsourcing.

Siguiendo la línea de Harkins Phillip y Russell Sullivan (1996), y sin tener en cuenta si se está considerando como outsourcing el nivel estratégico, el nivel operacional, o el nivel de mantenimiento de una función, el modelo del outsourcing demostrado contiene cinco pasos:

Paso 1: Formulando la visión

El primer paso es formular la visión. Es difícil avanzar si no sabe a donde se desea, y se espera ir. De acuerdo con esto, este es uno de los pasos más fundamentales de los cinco que contemplan el modelo.

La visión es lo que la organización transformada quiere llegar a ser. Es el ideal, la manera como se ve a la organización dentro del contexto del nuevo ambiente competitivo. Si no se esta al corriente de la declaración de la visión correcta, toma mucho tiempo determinar lo que se espera de la compañía.

En particular, la visión identifica el enfoque del negocio de la firma, sus competencias centrales, sus valores y principios organizacionales. El enfoque comercial comprende las actividades, productos o servicios en los que la organización se esfuerza para ganar dominación. Contesta a la pregunta

fundamental, ¿lo que representa el negocio y quienes son los clientes del mismo?. La competencia central según los clientes, es el juego de habilidades, conocimientos o actividades que distinguen a la organización. Es el artefacto que manejará la dominación dentro del nivel del enfoque comercial. La competencia es normalmente el presente en la forma organizacional actual, alternativamente, puede desarrollarse. La identificación de la competencia responde a la pregunta, ¿lo que es la ventaja competitiva, y a través de qué actividades, habilidades o conocimientos se logrará una buena posición en el mercado? Los valores fundamentales de la firma son los principios y creencias que definen cómo se opera e identifica el código preferido de conducta organizacional. Una organización que no tiene un agarradero firme de sus valores perderá el sostenímiento de sí misma en el futuro. Los valores contestan a una pregunta básica referente a, ¿en qué se cree y qué es realmente importante para la firma?

Identificando el enfoque comercial, la competencia central y los valores organizacionales, la empresa puede desarrollar su visión. Para algunos, este ejercicio podría parecer fácil. Se ha demostrado, sin embargo, que estos elementos (enfoque comercial, competencia central y valores organizacionales) tienen un crítico y duro impacto en la línea de fondo. Para otros, determinar la pregunta de la visión podría parecer innecesario para implementar el *outsourcing*. Esta es una conclusión igualmente fatal, ya que concretar la visión es un punto de arranque necesario en el proceso gradual capturado por el modelo, manteniendo el contexto esencial de todas las decisiones que siguen.

En el otro extremo, la visión es crítica porque este modelo del *outsourcing* no sólo revela lo que se debe considerar en dicho proceso, sino también por qué se debe realizar el mismo. El paso dos de este modelo (evaluando el costo, cliente, y el impacto organizacional del *outsourcing*) se diseña para desenterrar estos objetivos estratégicos que se relacionan con el por qué se debe realizar el *outsourcing*. Sin embargo, como ya se expuso, sin una clara visión, el cuadro que debe desarrollarse después podría encontrarse desencaminado. Lo más importante es saber como entrarle al entorno más grande antes de enfocarse en el cuadro más pequeño del *outsourcing*.

Paso 2: Evaluando el impacto del costo

Después de que se formula la visión, el próximo paso es evaluar el impacto del costo del outsourcing en una función. Como una materia práctica, deben considerarse tres pasos (evaluando el impacto del costo, evaluando el impacto del cliente y/o evaluando el impacto organizacional), al mismo tiempo que se lleva a cabo esta fase. Sin embargo, el análisis para cada uno de estos tres pasos, es bastante distinto.

Evaluando el impacto del costo probablemente es el más envolvente y detalla los tres pasos de valoración. Para hacer esto, debe evaluarse el costo real de continuar realizando la función interna y entonces debe compararse al costo propuesto del *outsourcing* en la tarea. Es importante incluir el costo de la transacción en ambas estimaciones. De igual modo, debe factorizarse en el análisis el costo de cambiar o personalizar la entrega de la función bajo ambos arreglos.

Hasta cierto punto, la pregunta del costo involucra un número simple. Aunque la mayoría de los empresarios poseen experiencia considerable en cuanto a costos y hojas de equilibrio, puede quererse alistar la especialización de su contabilidad interna a expertos de las finanzas. Si se puede, debe presentarse a estos expertos los datos del benchmarked que les permitirán comparar el funcionamiento de las secciones internas contra las comparaciones externas. Dependiendo del servicio particular o función, pueden comprarse tales datos del benchmarked o, alternativamente, desarrollarlos (con algún esfuerzo interior y un poco de cooperación externa).

No debe confinarse la pregunta del costo solamente a los números. Debe considerarse los costos presentes y futuros del *outsourcing*. Las proyecciones futuras apenas son una ciencia exacta, y no pueden producirse números precisos. Al dirigir alguna investigación al desarrollo continuado del producto o servicio dado y al factorizar en el mercado global y las tendencias económicas, pueden calibrarse los costos futuros de proporcionar el servicio o la tarea. Esto podría afectar considerablemente las conclusiones del costo.

El costo es sólo un factor y nunca debe ser la única consideración en cuanto a la toma de la decisión sobre el *outsourcing*. En este modelo, debe ser un acuerdo equilibrado con otras consideraciones estratégicas. Por ejemplo, se puede decidir pagar en un arreglo de *outsourcing* para agregar capacidades a la arquitectura estratégica organizacional. Incluso en una atmósfera de costo costante, la meta es competír en una base del precio-para-actuación y no sólo en precio.

Paso 3: Evaluando el impacto del cliente

El próximo paso en el modelo del *outsourcing* involucra un análisis separado: del efecto que el *outsourcing* tendrá en un servicio particular, en una función y en sus clientes. La identidad de los clientes depende de si se considera el *outsourcing* un servicio (donde los clientes son la organización de la línea) o de si se aconseja a otra parte de la organización que está considerando el *outsourcing* un servicio o función (donde los clientes todavía pueden ser otra parte de la organización o los últimos usuarios del servicio/producto). De cualquier modo, el análisis es similar y paralelamente importante.

De hecho, ninguna unidad orgánica o sección pueden existir en un vacío, tiene que estudiarse el impacto que sus acciones conllevan. Así mismo, es la percepción del cliente distintivo la que esencialmente define la "competencia central". Evaluando el impacto del cliente del *outsourcing* de un servicio, la organización debe asegurarse de que ese *outsourcing* no disminuirá la figura del cliente en cuanto a dicha competencia sino que la mantendrá por lo menos reforzada.

En un nivel más práctico, evaluando el impacto del público de medios en el *outsourcing* se miran las mejoras en calidad de servicio que la compañía y sus clientes podrían lograr a través de un proveedor externo. Esto, a su vez, se traduce en una capacidad aumentada de calidad y conveniencia del cliente. Hay efectos menos obvios, lo cual resulta igualmente crítico en esta nueva economía, cuando el arreglo del *outsourcing* puede buscar la competencia principal proporcionándole el acceso a los mercados adicionales, la tecnología, la investigación, o el conocimiento que proporciona beneficios indirectos a sus clientes, hacia un futuro que se ha previsto.

En este punto se enfoca cómo un nivel particular de un servicio o una función de *outsourcing* influye en sus clientes, sin tener en cuenta al consumidor específico que se escogerá en el futuro. La comparación del consumidor por consumidor debe realizarse más tarde, así como qué servicio se ha seleccionado como sujeto de *outsourcing*, o ha funcionado de esta manera. A este punto, se puede o no, incluir varios factores (ejemplo: calidad, servicio del cliente y capacidades) así como parte del criterio para seleccionar al mejor cliente para las necesidades y objetivos.

Paso 4: Evaluando el Impacto organizacional

El cuarto paso del modelo del *outsourcing* que se dicta corresponde a sí una función específica se ve involucrada por el impacto organizacional del *outsourcing* que funciona en determinado momento. Aquí, el impacto tiene tres componentes: (1) el impacto de transición de la función a un modo de *outsourcing*, (2) el impacto que el *outsourcing* ocasionará en la capacidad global de la organización y competencia principal, y (3) el impacto en edificar la organización prevista del futuro.

Primero, debe considerarse el impacto que la transición de una tarea determinada a una forma de outsourcing, tendrá para la organización. Una consideración aquí es si el proceso del outsourcing producirá retrasos en servicio que no sólo perjudicará a sus clientes, sino que también conllevará a la empresa a el atascamiento. En efecto, se debe ejercer previsión anticipándose a estos problemas prácticos de la transición; algunos son probablemente inevitables y la mayoría son factiblemente aceptables, pero ellos son sólo temporales. Un elemento igualmente importante aquí relaciona al efecto que el outsourcing causa a sus propias personas. Esta estrategia gerencial puede producir inquietud y ansiedad entre sus empleados. De nuevo, ésta probablemente no es una consideración mayor, si la inquietud demuestra ser sólo temporal. De vez en cuando, sin embargo, el outsourcing en el área de problemas de relaciones personales de los empleados ha tenido un efecto duradero y de moral en la nueva economía, ya que se le pide a estos trabajar más inteligentemente e identificarse con la empresa. Debe evaluarse este impacto de transición en un extremo primordial al decidir tomar una decisión de outsourcing.

Segundo, debe evaluarse el impacto del *outsourcing* al construir la competencia central de la organización. Se ha puesto de moda unir "*outsourcing*" con "competencia principal" y hacer la interrelación entre las dos como una sola base para la decisión del *outsourcing*. En este modelo, la competencia central no es la sola variable en la ecuación del *outsourcing*, representa sólo una parte de evaluar el impacto organizacional, con otros factores contemplados en las valoraciones de impacto del costo e impacto del cliente. No obstante, el efecto que el *outsourcing* tendrá en una función o un servicio en relación con su competencia principal es crítico. Debe tenerse presente este contraste: la capacidad es conocimiento basado, muy a menudo, en la forma de habilidad, tecnología, investigación, acceso al mercado, y otros recursos que agregan valor, considerando que la competencia es el juego de habilidades, conocimientos, o actividades que dan distinción a su compañía a los ojos de sus clientes. Una regla importante aquí es la construcción de la capacidad interna y externa (a través del *outsourcing*), mientras la organización sólo debe erigir internamente su principal competencia. Puede producirse *outsourcing* en un servicio o función que influye directamente en la competencia central, pero esto sólo debe hacerse bajo circunstancias especiales. Según sea el caso, deben examinarse los efectos que resultarían de enviar un servicio fuera o dentro de la competencia central.

Tercero, evaluar el impacto organizacional determinando si el *outsourcing* en la función o el servicio conduce(desde más cerca o más lejos) a establecer la organización futura que se ha previsto. Esta valoración realmente conduce al inicio, es decir, a la formulación de su visión (Paso 1). Aquí, debe asegurarse que la decisión del *outsourcing* encaja con el enfoque comercial y es congruente con los valores y principios organizacionales. Generalmente, debe evaluarse si la decisión del *outsourcing* ayudará a crear el tipo de organización que puede tener éxito en la economía de hoy (una organización flexible, que pueda competir globalmente en un precio)y que sea capaz de actuar con competencia distintiva, reconocida y con toda la capacidad de producir los resultados esperados.

Paso 5: Equilibrando los impactos evaluados

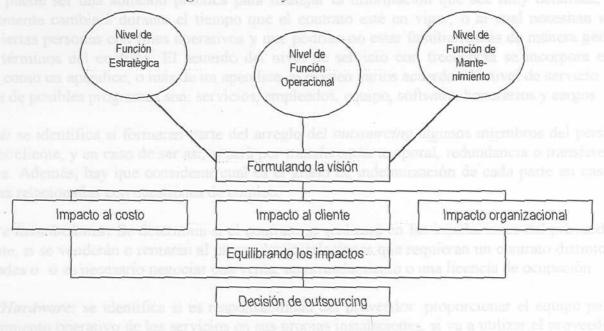
El último paso del modelo es equilibrar los resultados de las valoraciones de los impactos (costo, cliente y organizacional) contra el telón de la visión.

Aquí es donde se alcanza la decisión final, este último paso en el proceso es obviamente el más crucial en el modelo. La visión de la organización es el lente a través del cual se observa el equilibrio de los impactos evaluados. Un acercamiento sistemático guiará a la compañía, a tomar las decisiones del outsourcing correctas sobre lo que debe ser éste (si existe) y por qué se debe introducir el proceso (si es absoluto) de una manera que apoye la visión. No existe fórmula mágica ni ecuación gobernante que revelen el futuro, no obstante, puede estudiarse cómo deben equilibrarse las conclusiones formuladas con

respecto al impacto del costo, del cliente, y organizacional. Estos elementos deben sopesarse y ser equilibrados en virtud de la única visión de la firma.

Éste es potencialmente el paso más dificil en el proceso. En muchos casos, la empresa se enfrentará a una decisión de costo, cliente o variables organizacionales, los cuales mandan de la misma manera en todos los puntos del cálculo del *outsourcing*. En cierto momento, sin embargo, las variables apuntarán en direcciones diferentes y será más dificil equilibrar los factores. Por medio de hacer las preguntas correctas se puede construir la organización transformada, con los datos y la información que son requeridas para tomar tales decisiones. ¹⁶

Figura N°2. Modelo de Outsourcing de Harknis y Sullivan



7. ASPECTOS LEGALES DEL OUTSOURCING

Según Rothery y Robertson (1996), al considerar la redacción, revisión y/o negociación de un contrato de *outsourcing* existen diversos puntos que deben tomarse en cuenta, tales como los siguientes:

Decisiones iniciales: consiste en redactar un acuerdo independiente que no sea revelado a cada uno de los proveedores potenciales, donde se defina que sistemas y/o servicios van a subcontratarse, se confirme la vialidad financiera del proveedor, se decida quien iniciara la elaboración del contrato y los recursos que deberán utilizarse en la elaboración y negociación, por ejemplo, administración funcional, experiencia técnica, administración de contrato, asesoría ilegal interna y externa, además de decidir la fecha de início del contrato y la duración del mismo.

Definir la terminología: se precisan los términos apropiados para el acuerdo particular del outsourcing, se identifican los establecimientos donde se realizarán los servicios, el equipo que se

¹⁶ HARKNIS, Philip y Russell Sullivan. "Outsourcing and Human Resources frend, Models and Guidelines". United States of America. Editorial LER Press, 1996. Pp. 63 - 72.

usará para proveer servicios y el software que se utilizará si se va a subcontratar tecnología informática.

Estructura del contrato: se determina si resulta apropiado incluir en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, si se necesita un solo contrato o contratos múltiples y por último se estructura el contrato en etapas definidas, como outsourcing de servicios operativos, seguido por el desarrollo de nuevos servicios o si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

Contenido de los programas: La documentación que pueda separarse del cuerpo principal del contrato puede ser una solución práctica para manejar la información que sea muy detallada, que probablemente cambiará durante el tiempo que el contrato esté en vigor, o al cual necesitan tener acceso ciertas personas con fines operativos y que podrían no estar familiarizadas de manera general con los términos del contrato. El acuerdo del nivel de servicio con frecuencia se incorpora en el contrato como un apéndice, o más de un apéndice, si existen varios acuerdos de nivel de servicio. Los ejemplos de posibles programas son: servicios, empleados, equipo, software, honorarios y cargos.

Personal: se identifica si formaran parte del arreglo del *outsourcing* algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, si será por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva. Además, hay que considerar cual es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas con cuestiones de empleo.

Locales e instalaciones: Se determina si el contrato se realizará en las instalaciones del proveedor o del cliente, si se venderán o rentarán al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades o si es necesario negociar una venta, un arrendamiento o una licencia de ocupación.

Equipo/Hardware: se identifica si es responsabilidad del proveedor proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones, si va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del mismo o si se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor, de ser así se define: la responsabilidad de asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tengan un interés legal en el equipo, la necesidad de un avalúo formal y la responsabilidad por arreglos, seguros y pagos por mantenimiento.

Software: Si el proveedor está utilizando software se debe saber si el cliente le está otorgando la licencia de su propio software, si el proveedor ha obtenido la licencia de terceros o si está utilizando su propio software en el suministro de los servicios.

Términos de cargos y pagos: Deben considerarse:

- Cálculo de los cargos por el serviçio
- Predicción y control de los volúmenes con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo.
- Cargos por tiempo y materiales.
- * Relación directa de los cargos con el desempeño en el nivel de servicio
- · Cargos a incluir o excluir
- * Sistemas de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no están dentro de los niveles acordados
- Existencia de limitaciones en variaciones de los niveles de servicio por los cargos a pagar.
- Existencia de algún trabajo de desarrollo y manera de cargarlo.

- Manera en que los cargos permiten cambios en los servicios
- Frecuencia con que pueden revisarse los cargos
- Limitaciones en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etc.
- Posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo.
- Métodos de pago

Identificar las responsabilidades del proveedor: Por ejemplo:

- Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio
- Cumplir con los niveles de servicio
- Nombrar un representante
- Revisar regularmente los arreglos del outsourcing
- Cumplir las normas del cliente en materia de Higiene y seguridad

Identificar las responsabilidades del cliente: Por ejemplo:

- Proporcionar información y documentación
- Preparar datos de entrada
- Otorgar la licencia de su propio software
- Nombrar un representante
- Vigilar y revisar regularmente los arreglos del outsourcing

Evaluar el desempeño del contrato

Para evaluar el desempeño del contrato se deben responder las siguientes preguntas:

¿Se comprometen niveles de servicios realistas?

¿Existen procedimientos que permiten al cliente mantenerse informado en forma regular sobre el consumo, volúmenes, tendencias, etc?

¿Con qué frecuencia se sostienen reuniones entre los representantes del cliente y el proveedor para revisar el avance?

¿Quien es el responsable de la producción de la agenda, de dirigir las reuniones y tomar las anotaciones?

¿Quien asiste a las reuniones?

¿Cuáles son los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones?

¿Hay provisiones para auditorías independientes de sistemas?

Seguridad: el contrato debe garantizar la confidencialidad de los datos personales de todos los involucrados en el mismo. Es por esto, que se debe identificar acuerdos satisfactorios para contingencias y para procedimientos de recuperación en caso de desastre.

Cambiar los procedimientos de control: se identifican los procedimientos para solicitar cambios en los servicios; se evalúa si los procedimientos difieren según el tipo de cambio: por mantenimiento, mejoras o nuevos requerimientos de los servicios, si permiten modificación de precios como resultado de algún cambio y si el proveedor puede iniciar algún cambio.

Mirar a futuro: terminación o expiración: se consideran algunos aspectos:

Al expirar el plazo del contrato, ¿La renovación será automática o deberá renegociarse?

¿Deberá permitirse un período de notificación después del plazo inicial, y en caso de ser así, por cuanto tiempo será?

¿Deberá ser posible un período más corto para la terminación por incumplimiento grave?

¿Deberá incluirse un arbitraje o una resolución alternativa de disputa como un requerimiento de procedimientos en caso de una disputa como alternativa a un litigio formal?

¿Puede elaborarse razonablemente un procedimiento de terminación desde el principio?

¿Cómo se logrará la continuidad y la transición en caso de una terminación?

¿Qué deberá devolverse al cliente en el momento de la terminación?

¿Puede transferirse equipo?

Ignacio Alamillo Diomindo, en su trabajo ¿Outsourcing? (1998), presenta una forma contractual idónea para la contratación de servicios mediante el outsourcing, que es considerado por él, como una subcontratación de la gestión de los sistemas, mediante un acuerdo de colaboración con una empresa externa que se integra en los planes estratégicos del usuario con el fin de diseñar una solución adaptadas a sus necesidades exactas y aumentar su competitividad.

Según este autor, el *outsourcing* es una fórmula jurídica cuya aplicación se ha iniciado en el escenario de la gran empresa, el cual es siempre un contrato de servicios que se diferencia de los otros contratos por la existencia de una serie de prestaciones específicas. Este contrato debe estipular: obligaciones principales, plazos de entrega, duración del contrato, propiedad intelectual, garantías, sistema de responsabilidad y sumisión a arbitraje.

La importancia de definir los plazos de entrega radica en que el *outsourcing* supone en muchos casos una integración del socio en los planes de actuación de la empresa, por lo que el mismo deberá ajustar su actuación a los mismos, hasta el punto de que puede ser conveniente establecer cláusulas penales como medida coercitiva cuyo fin sería evitar los perjuicios que la falta de diligencia del socio causarían al negocio industrial.

En cuanto a la duración del contrato, este puede ser por tiempo determinado o bien indefinido, en cuyo caso podrá ser rescindido a voluntad del socio industrial en cualquier momento. Sin embargo, en este caso entrarán en funcionamiento las cláusulas por extinción sin causa, basadas en que: el outsourcing supone una enorme inversión inicial para el socio, que recupera los costes precisamente atendiendo a la duración indefinida, por ello, una rescisión injustificada no ha de causar daños al socio, que tiene derecho a proteger su inversión mediante el correspondiente sistema de responsabilidad. A la inversa, es conveniente regular también las consecuencias de una rescisión "culpable" por parte del socio externo que puede dejar al socio industrial sin capacidad de tratamientos de datos, es decir, sin capacidad operativa alguna. En otro caso se puede emplear el mecanismo de plazos de entrega y cláusulas penales.

El contrato de *outsourcing*, siguiendo los planteamientos de Alamillo (1998), no presenta especificidades que deban ser consideradas en lo que respecta al tema de las garantías debido a que la protección del socio industrial suele llevarse a efectos mediante el sistema de plazos de entrega y cláusulas penales. Respecto a los riesgos y responsabilidades que el contrato debe dejar claro, en cuanto a quién debe asumirlos, se encuentran:

Riesgo de obsolescencia: es una característica propia del contrato de outsourcing la transmisión del riesgo de obsolescencia del sistema al suministrador del servicio.

Solución inadecuada: En los casos de outsourcing total el socio participa en las decisiones estratégicas relativas a la configuración del sistema y define cuál es la solución más idónea para las

necesidades presentes y futuras del usuario. En caso de elegir una opción incorrecta es lógico que la responsabilidad recaiga sobre el suministrador del servicio.

Mal funcionamiento: se definirán las responsabilidades y el tipo de daños de los que cada parte deberá responder.

Pérdida de datos: también se establecerá el régimen de responsabilidades respecto a la destrucción o pérdida de información.

Es aconsejable incluir en el contrato la obligación de ambas partes de contratar un seguro de responsabilidad civil que cubra las responsabilidades que a cada una le puedan corresponder.

Por último cabe destacar la conveniencia de someter la resolución de conflictos que puedan surgir a un arbitraje, debido al menor costo económico, complejidad procesal y alta especialización en la materia del árbitro, además muy útil en el momento de la valoración de las pruebas parciales que se realicen.

8. LOS DESAFIOS DE OUTSOURCING

Harknis, Philip y Russell Sullivan (1996), exponen en su libro que los desafíos que el outsourcing presenta pueden reunirse y superarse con esfuerzo, programas, prácticas, e innovaciones, no con teoría ni con políticas y procedimientos simples. Es imposible pensar en ventaja competitiva cuando se tiene que trabajar por una regalía por completo y vigilando políticas y procedimientos. El objetivo de encontrar los desafíos del *outsourcing* representa tener pocas políticas y procedimientos en las demandas de la organización y, en cambio, muchas para crear los programas, prácticas, e innovaciones que pondrán la responsabilidad a donde pertenece la línea, con recursos humanos que sirven como el consultor de la actuación y la especialización proporcionada.

El desafio que el *outsourcing* presenta para el líder de cualquier empresa es crear flexibilidad, así como programas eficaces, prácticas e innovaciones que guiarán a gerentes de la línea a lo largo de cuatro dimensiones diferentes: visión, manera de efectuar el trabajo, competencia, y sistemas.

Visión: En cualquier punto una pregunta crítica para una organización está en ¿hacia dónde vamos?. Como un compañero comercial estratégico, los recursos humanos deben ayudar a establecer una respuesta a esta pregunta. Antes de contestar a esa pregunta, sin embargo, la organización debe preguntar primero, ¿Quiénes somos?. Y eso es una interrogante que los recursos humanos, la función que se ha desempeñado tradicionalmente definiendo la cultura de una organización, debe tomar como primera responsabilidad. El proceso del *outsourcing* amerita alimentar y nutrir un sentido de identidad para beneficiar la organización. En este nuevo mundo, sin embargo, depende de los recursos humanos diseñar los programas, las prácticas, y las innovaciones que coincidan con los valores y la cultura de la organización, para que sea posible llevar a cabo medidas que formen alguna clase de identidad común, lo que eficazmente contesta la pregunta de ¿quiénes somos? Entonces, y sólo entonces, puede formularse la pregunta crítica de ¿Hacia dónde vamos?

Manera de realizar el trabajo: El outsourcing es, en esencia, la manifestación exterior de una aceptación sumamente diferente de cómo el trabajo puede hacerse y se hará. Tiene un impacto dramático en los recursos humanos, la cual es la función que ha cobrado históricamente el establecimiento de los principios

tradicionales y de las reglas del lugar de trabajo. En el pasado, se podía cumplir este sagrado deber a través de la descripción del trabajo omnipotente realizado por personas contundentes que respondían a lo que su trabajo significaba y a lo qué el supervisor tenía que preguntar. Debido al *outsourcing*, qué hacer y a quién, se han vuelto preguntas anticuadas a nuevas cuestiones. La clave es no definir trabajos, sino establecer la manera de llevar a cabo los mismos . ¿Qué trabajo se hace mejor dentro de la organización y qué trabajo debe transferirse? ¿Cómo se integra lo interno y lo externo para crear un servicio o producto eficaz? El *outsourcing* desafía a los empresarios para crear y llevar a cabo procesos de trabajo que interfieren en todo el desempeño organizacional, se debe calcular los costos potenciales, y redefinir los nuevos valores, principios, y reglas que gobernaran al trabajo que se hace.

Competencia: La nueva era del *outsourcing* es para las nuevas competencias un juego de habilidades, conocimientos y conductas que manejarán su nueva estrategia a la excelencia organizacional. En recursos humanos deben identificarse estas competencias y entonces asegurarse de que la organización cuenta con empleados que las poseen y las manejan. En un sentido, éste proceso es familiar para los empresarios "entrenamiento y desarrollo," sin embargo, ese término se define desde hace mucho tiempo como una esencia de la profesión. Por otro lado, identificar y cultivar competencias en este nuevo mundo requiere innovación y previsión que exceden a la valoración normal, medidas, y protocolo de la evaluación. Surge la interrogante de ¿qué tipo de habilidades y conocimientos necesita una persona para realizar este trabajo específico? En la actualidad, la pregunta debería ser, ¿qué competencias debe poseer una persona para lograr alta actuación dentro de un espacio de trabajo y de la arquitectura estratégica de la compañía?. La respuesta, por supuesto, varía dependiendo del trabajo y la situación particular; algunas de las competencias que podrían manejarse en la organización del *outsourcing* son habilidades de comunicación, trabajo en equipo, favorables relaciones de trabajo, colaboración, cooperación y la habilidad para ejercer influencia sin el mando. La Alta gerencia debe constituir la competencia global de la organización y crear los papeles que desempeñaran cada uno de sus empleados para que resulten productivos.

Sistemas: Por último, los profesionales enfrentan el desafío de inventar sistemas eficaces que apoyen el trabajo de la organización a través del *outsourcing*. La respuesta aquí no queda en políticas estáticas y procedimientos, más bien, en programas dinámicos, prácticas e innovaciones alrededor de las áreas tradicionales como beneficios, nómina, relaciones laborales y reclutamiento. Considerese un último ejemplo, anteriormente, los líderes podían decir orgullosa y justificadamente "Ellos quieren a las mejores personas y nosotros las encontramos". Ahora bien, las reglas del juego se han extendido claramente y han cambiado. Lo ideal ahora es encontrar y desarrollar a los obreros más eficientes al costo más bajo. Esto requiere de un acercamiento más sistemático que incorpora a los programas, prácticas e innovaciones que van más allá de poner un simple anuncio o alistar una empresa de búsqueda. Sin los tales sistemas para apoyar el reclutamiento y otras funciones críticas, la organización del *outsourcing* se encontrará pronto sin apoyo. En una organización transformada, los sistemas pueden proporcionar prestigio a lo largo de toda la firma,

9. OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL OUTSOURCING

A su vez, Harknis y Sullivan (1996), afirman que en el curso de los desafíos de *outsourcing*, deben asirse las oportunidades del mismo ya que si los líderes de las empresas lo hacen, se harán expertos en el proceso y consultores para sus organizaciones. El fin de semejante papel es considerable: el estado de integrante comercial estratégico.

¹⁷ HARKNIS, Philip y Russell Sullivan. "Outsourcing and Human Resources frend, Models and Guidelines". United States of America. Editorial LER Press, 1996. pp. 10 - 13.

Encontrar los desafíos del *outsourcing* es esencialmente reactivo en su naturaleza ya cuando no se quieran confrontar estas tareas se podrían tener cada vez más funciones loutsourcing. Hacer las oportunidades de *outsourcing*, por otro lado, requiere un plan de juego pruno de acción en lugar de reacción.

Antes de seguir los pasos necesarios para alcanzar un sostenimiento del movimie outsourcing, se debe preguntar si se cuenta con los recursos humanos expertos en outsourcing cen estos tienen un conocimiento amplio de la organización. ¿Pero qué hace volviéndose un experto/ec del outsourcing para la organización? En un cierto sentido, esto involucra una dirección, por ejempl que los recursos humanos puedan, a través del outsourcing, transformarlo en un costo más baj proveedor de servicio de calidad más alto, donde otros segmentos de la organización bu naturalmente consejo referente al proceso. Pero ésta es sólo una pequeña parte de la historia, adei usar un modelo de cómo practicar el outsourcing, se recomienda que los recursos humanos to definan pasos de acción. En particular, los recursos humanos deben:

- Desarrollar herramientas y métodos que les permitan a los gerentes, crear modelos mentale obligen a cuestionar las terminaciones que manejan sus teorías y les faciliten el determinar donde quieren ir, con o sin el outsourcing.
- Desarrollar los bancos de datos y un acercamiento al benchmarking que puedan usarse para me actuación interna contra la competición externa.
- Establecer un acercamiento estratégico a outsourcing que pueda servir como un modelo práctico determinar qué funciones o servicios deben ser sujeto de este proceso y por qué.
- Establecer pautas claras y prácticas de cómo seleccionar al proveedor correcto, cómo entrar contrato ideal y cómo manejar la estrategia del outsourcing.
- · Establecer un proceso claro para evaluar, medir y estudiar decisiones del outsourcing
- Definir la oferta y proporcionar servicios llamados a consulta para el resto de la organiza alrededor del *outsourcing* y de la dirección del cambio.

Para llevar a cabo estos pasos, la acción debe encamínarse a ser un experto/consultor outsourcing, los recursos humanos deben desarrollar y usar herramientas que renueven la confianza de gerentes y de la forma como se realizan las tareas. ¿Quién mejor para construir tales herramientas que profesional de recursos humanos? Para proporcionar tal apoyo los profesionales deben pensar en una flexible y equilibrar los papeles de consultor interno en outsourcing contra las necesidades de organización. Después de todo, el outsourcing es una opción que no debe venderse, el empresario prepararse, presentar y discutir otras opciones (agencias internas, avances estratégicos, sociedades, el quo), entre otros.

Con esas advertencias, el papel de consultor del *outsourcing* debe ser apenas un paso inicial pa mayoría de los empresarios. El trabajo después de todo, depende mayormente de la facilitació coordinación para luego desarrollar habilidades en comunicación, administración, y edificación relación. De hecho, muchos profesionales ya están actuando como el consultor organizaciona *outsourcing*.

Y a través de la consultoría, los recursos humanos pueden volverse el compañero come estratégico de la organización de la línea. Si la función de los recursos humanos representa la visión o compañero comercial estratégico, hay una gran dicotomía entre la teoría planteada (la manera en que dice que son las cosas) y la teoría en uso (las cosas como realmente son). La teoría planteada es y compañero comercial estratégico y la necesidad no se involucra en *outsourcing* porque ya crea ve competitiva y es intocable. La teoría en uso, sin embargo, plantea que se ha observado y partici

ocasionalmente en el proceso de *outsourcing* y el recurso humano es entonces vulnerable y delicado en su estado como compañero comercial estratégico.

En el análisis final, gerentes de la línea de hoy deben dar la cara a los enormes desafíos alrededor de un tema común, para poder hacer mejor el trabajo en una economía mundial con grandes obstáculos. En el extremo receptor, "el valor agregado" para los gerentes de línea esta constituido por la eficacia, la efectividad y la productividad. En el extremo emisor, "el valor agregado" para los recursos humanos que entienden los problemas comerciales críticos consiste en enfrentar a los gerentes de la línea y determinar lo que se puede hacer para crear más valor en el negocio. Por ser un compañero estratégico, recursos humanos debe agregar valor real a la sociedad.

De manera general, toda la reciente turbulencia en los negocios, la importancia del trabajo y de las personas hace que se reconozca universalmente la nueva misión de los recursos humanos que son un compañero comercial estratégico para orientar a los gerentes. Y los líderes de recursos humanos han reconocido al *outsourcing* como un vehículo que involucra el desempeño de las personas dentro y fuera de la organización y que está impactando dramáticamente la vida de las personas que tradicionalmente han sido diferenciadores críticos dentro de la función de valor agregado de recursos humanos. 18

10. ACERCAMIENTO ESTRATÉGICO AL OUTSOURCING

Para la fecha, la literatura relacionada con el *outsourcing* se ha concentrado en la aplicación del mismo. Aunque el aumento de su implementación representa una salida a los problemas cruciales que merecen atención, hay una pregunta crítica antes de que se alcance dicha fase de aplicación, a saber, lo que lo origina. Para ello, se perfila un acercamiento sistemático y estratégico del *outsourcing* donde el profesional del recurso humano pueda acceder y pueda usar al decidir qué servicio o que función debe ser sujeto de *outsourcing*, dentro de la organización.

Esta pregunta aparentemente sencilla tiene implicaciones más lejanas. Mientras el *outsourcing* ha sido hasta ahora una práctica comercial aceptable durante algún tiempo, el fenómeno de su extensión, el uso multifuncional de la práctica, es muy reciente. El *outsourcing* en los años noventa se ha vuelto un componente de la arquitectura estratégica de la organización para que ésta pueda permanecer competitiva en el mundo comercial cambiante e imprevisible de hoy. No sólo tomando un acercamiento estratégico al *outsourcing* pueden producirse los resultados comerciales a corto plazo, sino también puede ayudarse a la creación de una compañía transformada que pueda competir en la nueva economía y a largo plazo.

Y competir en esta nueva economía no es fácil. El mercado es fluido, el medio laboral turbulento, y la competición mundial feroz. Las mejores y más eficientes empresas han respondido a estos desafíos desarrollando una táctica de supervivencia a corto plazo y a una maniobra a largo plazo diseñada para transformarse en compañías que se pueden adaptar (y de hecho reflejan) al nuevo orden mundial. Estas organizaciones reconocen que ese conocimiento se ha vuelto la nueva capital y habilidad en la senda hacia el logro de la ventaja competitiva, se compite sobre la base de precios y reconocimiento; y se tiene éxito en este ambiente imprevisible estableciendo dominación del mercado con una identificación total del negocio enfocado.

En efecto, este proceso se ha vuelto una parte crítica de la estrategia gerencial, para la mayoría, si no para todas las organizaciones exitosas. Dichas compañías no ven al *outsourcing* como una tendencia o una amenaza, sino más bien, como una herramienta que puede ayudarlos a participar en el nuevo orden mundial. Ellos visualizan el *outsourcing* como un vehículo para enfocar su competencia principal,

¹⁸ Idem pp. 13-17.

adquiriendo las competencias principales de otras firmas, y de esta manera esculpen una estructura organizacional flexible y descentralizada. Al realizar este procedimiento apropiadamente, el outsourcing pueden facilitar una organización con:

- Una estructura más flexible, reduciendo los costos
- El acceso a la especialización, a la tecnología y a la capacidad adicional
- Recursos que permiten enfocarse en la competencia principal (y no en funciones menos importantes)
- Oportunidad de tener alianzas estratégicas con compañías reconocidas que, a su vez, ayuden a solidificar el estado de excelencia de la empresa.

Esto no quiere decir que el outsourcing sea una panacea. En algunos casos, el outsourcing no ofrecerá claramente la respuesta a un problema específico; en otros, el outsourcing puede proporcionar los procesos correctos de la manera correcta por las razones correctas, solución que no sólo será el resultado discreto a un problema discreto, sino que también será un trampolín al alcance de la ventaja competitiva. Mirándolo a través de un prisma diferente, el outsourcing puede representar o una parte pequeña o un segmento mayor de la fuerza estratégica de la firma. Siendo el outsourcing una opción, que puede llevar a diversas alternativas, sólo debe ejercerse cuando es realmente apropiado.

¿Cómo sabe el profesional cuándo ejercer la opción de outsourcing? Según Harkins Phillip y Russell Sullivan, en su estudio sobre el Outsourcing y los Recursos Humanos (1996), se diseña un modelo anteriormente desarrollado, para revelar una respuesta práctica a una serie de circunstancias. Igualmente importante, sin embargo, es el hecho de que las organizaciones pueden adoptar una posición correcta hacia el outsourcing al usar el modelo anteriormente explicado. La compañía puede, por ejemplo, tomar como punto de partida un acercamiento del proceso, esperando que se presente la "tendencia" o las crestas correspondientes del mercado, o continuar antes de decidirse a formular un plan de juego del outsourcing. Alternativamente, se podría asumir igualmente una postura defensiva hacia el outsourcing.

Ahora bien, el modelo recomendado esta representado por la toma de una acción proactiva mediante un acercamiento sistemático al outsourcing, que reconozca qué tipo de outsourcing se puede realizar potencialmente para cada sección de la organización, si fuera el caso, y que verifique el estado de cada una de estas secciones dentro de la organización vista como un todo. El centro de semejante acercamiento es desarrollar un armazón analítico acerca de lo que debe quedarse y lo que debe irse de la compañía. El modelo discutido proporciona semejante armazón. 19

10.1. Factores competitivos en la Tendencia del Outsourcing

Peter Drucker (1996), predijo que de 10 a 15 organizaciones en los próximos años tendrían outsourcing en todas las funciones que son apoyo de la empresa. La implicación es que las empresas que no lo implanten estarán operando así con una desventaja referente a sus competidores, ya que no aplican outsourcing en funciones no medulares del negocio y por tanto sus costes operativos globales no disminuyen ni la entrega del servicio mejora.

Drucker tenía razón al resaltar el dilema que enfrentan los ejecutivos actualmente. Escogiendo entre el downsizings, costo-cortante, la dirección creciente, y las demandas reguladoras para los niveles más altos de información, estos ejecutivos deben enfocarse en transformar sus secciones de transacción intensiva que procesen costos, centrándose en medidas estratégicas, valor-agregado y beneficios en dirección y ganancias.

 $^{^{19}}$ Idem pp. 61 - 63.

Por consiguiente, los factores primarios que manejan la tendencia hacia el *outsourcing* son aquéllos que tienen un impacto directo en la posición del mercado competitivo global de una compañía:

- La reingeniería corporativa para enfocar las funciones comerciales
- · La reorientación de la función hacia la planificación estratégica
- El aumento que para el empleado y la dirección exige el servicio, incluso las transacciones, y la información
- · El aumento regulador y los requisitos de complacencia
- Las presiones de liderazgo en costos.

10.2. Algunos objetivos del Outsourcing

Las empresas que se dirigen hacia el *outsourcing* planificaron teóricamente la asunción de que los proveedores generarían economías logrando balanza en funcionamientos y extendiendo estas economías por encima de una gama amplia de clientes; para tener más éxito en continuar las inversiones en nueva tecnología y hacer un trabajo analítico como resultado de los datos del gerente y los procesos, permitiéndole así al cliente lograr mayor eficacia, calidad, y beneficios en pro del plan corporativo.

Sin embargo, la motivación primaria del cliente era financiera, es decir, consistía en bajar las transacciones que procesan costos y tratar con trabajo creciente y menos personal. Proveedores que laboran con modelos de *outsourcing* lo han diseñado para acomodar procesos administrativos, y con ello han logrado balanza, y liderazgo en costos. Sin embargo, aun cuando los modelos lograron funcionamiento de la balanza, la inversión extendida según lo requerido ha producido márgenes de ganancia bajos para los proveedores.

El desafío es ahora para los proveedores, ya que ahora deben cumplir con las premisas teóricas acordadas y entregar el lado estratégico de la ecuación, por eso deben agregar valor y alzar su actuación. Al encontrarse este desafío, los proveedores deben hacer no sólo una inversión en un momento dificil y dentro del contexto de un capital, sino también desarrollar un juego diferente, más comprensible en competencias, donde el punto importante son los clientes (sobre todo aquéllos que han sido defraudados de forma alguna con los resultados obtenidos de los proveedores existentes), los cuales no dudaran en mover su negocio a proveedores que puedan responder eficazmente a la premisa teórica y que tengan un plan para entregar un valor más alto en los servicios estratégicos.

10.3. Opciones de estrategias para competir

Para considerar el *outsourcing* como una opción estratégica de la organización, se requiere separarlo anteriormente de la connotación de reducción de costos con la cual se introdujo en la agenda gerencial. Mantener el *outsourcing* como un mecanismo de reducción de costos implica asumir que la única manera de competir es a través de los costos. Otra alternativa es competir a través del valor.

El punto común de las dos maneras de competir es que el precio no es una variable de decisión que es discrecional de la gerencia. Las diferencias se encuentran en como gerenciar los costos: para reducirlos o para agregar valor, lo que a su vez tiene varias formas de realizarse. Por ejemplo, una manera de reducir costos es a través de las economías de escala, mientras que otra es a través de la eliminación del desperdicio. Igualmente, el valor puede conseguirse creando un servicio novedoso sorprendente a los clientes, por encima de sus expectativas.

²⁰ Idem p. 44-47

Al resolverse el dilema de cómo competir, la decisión del *outsourcing* entra dentro del proceso de formulación de la estrategia de la compañía, al competir en costos, el outsourcing es un factor importante dentro de la estrategia al buscar proveedores con los cuales pueden establecerse acuerdos a largo plazo y estimular la continua reducción de costos. Bajo el enfoque de costos, el outsourcing puede constituir la estrategia específica mediante la cual la empresa desarrolla la ventaja competitiva.

Cuando la estrategia genérica consiste en generar valor, el outsourcing también puede ser un elemento importante de la estrategia, o convertirse en una estrategia específica. En el primer caso, la decisión del outsourcing puede adoptarse para aquellas actividades que no son esenciales para la creación del valor y que permitirán a la empresa no abusar de los precios en la diferenciación ante los clientes. Y cuando el outsourcing se convierte n la estrategia propiamente dicha, la cual soportara o desarrollara la ventaja competitiva a través de la diferenciación de valor, entonces corresponderá prácticamente a una alianza estratégica entre la organización cliente y su proveedor.

Independientemente de la estrategia genérica adoptada y del rol del outsourcing dentro de la estrategia especifica, la decisión sobre las actividades que pueden y deben ser susceptibles de una contratación de mediano y largo plazo se fundamenta en la distinción entre las que son medulares para el negocio en el cual se está. Al identificar cuáles son las actividades que conforman la esencia del negocio, las cuales deben mantenerse en un estrecho control dentro de la organización, corresponde efectuar para las restantes actividades los análisis de benchmarking que detecten la brecha existente entre las mejores prácticas gerenciales y las de la propia empresa. Es aquí cuando debe iniciarse en firme el proceso de outsourcing, seleccionando al proveedor más adecuado.

El outsourcing se concibe como una maniobra para alcanzar el mayor desempeño y menores costos a través de una acción conjunta y mutuamente dependiente de organizaciones y proveedores que prestan un servicio determinado. De igual modo, se basa en el logro de niveles de servicio establecidos en un acuerdo de nivel de servicio, en tanto que las sociedades reales se basan en aspectos tales como compatibilidad cultural. Esta técnica crece cada día, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Como esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y a la necesidad de maximizar los recursos y reducir los desperdicios.

El outsourcing, visto desde este punto, se basa en una relación a largo plazo, de dos a cinco años, una fusión de culturas, trabajo conjunto para compartir riesgos, una adaptación mutua en búsqueda de la motivación estratégica para beneficio mutuo. Sólo cuando se asumen riesgos ambas partes pueden compartir verdaderamente el potencial de la sociedad. De esta manera, los efectos de la aplicación de la estrategia del outsourcing están representados por una mejor flexibilidad del negocio y ahorros en costos logrados de la siguiente forma: reducción del costo de operación, mayor velocidad de respuesta, protección de inversiones perdidas, evitar quedar atrapados con el proveedor, reducción en el costo del cambio, reducción del riesgo del negocio.

El valor agregado al servicio puede tener lugar de dos maneras, es decir, a través de las eficiencias logradas gracias a una mejor administración de costos y por medio de una mayor eficacia obtenida mediante la mejora del valor. Si un proveedor puede reducir los costos del servicio específico subcontratado y sus costos corporativos generales relacionados como soporte a la alta dirección, quiere decir que la organización ha alcanzado una mejor administración de costos, y con

esto, mayor eficiencia. Mientras se lleva a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor puede estar agregando valor al negocio existente, mediante mejores productos y servicios, y agregando valor a través de la innovación.

Un servicio bien suministrado es aquel que se caracteriza por el suministro del servicio mismo, conocimiento cabal de las necesidades del ambiente, el cliente y el servicio en el que operan, ayudar al cliente a entender que es un negocio central y que no lo es, ser flexible, entender donde puede agregar valor el proveedor y donde no.

Ahora bien, el *outsourcing* representa una vía para optimizar en tecnología financiera, ya que el traspaso a terceros de actividades no medulares sería el mejor camino para optimizar la técnica en el campo financiero venezolano a un menor costo. A través de esta figura, la inversión en materia de infraestructura tecnológica es ínfima, pues por un sólo monto mensual se cuenta con soluciones electrónicas, equipos muy sofisticados y personal capacitado.

10.4. El outsourcing en el enfoque de mercados y jerarquías

Según Ramón Rosales Linares (1996), cuando la compra de un bien o servicio en el mercado se hace frecuente y empieza a comprometer recursos importantes de la organización, incluyendo la participación de la alta gerencia de la empresa en los procesos de selección y negociación de proveedores, surge la necesidad de analizar la decisión en el corto plazo, y también considerando todos los costos y elementos asociados a una relación contractual con proveedores, empleando el enfoque de mercados y jerarquías.

En este enfoque, las organizaciones adoptan las decisiones sobre las actividades que contratarán en el mercado y las que ejecutan con recursos propios (Jerarquía) en función de los costos de transacción. La transacción representa todo el esfuerzo llevado a cabo para realizar una o un conjunto de actividades. Al ser ejecutada la actividad por un proveedor para otro cliente, las transacciones se producen dentro de un mercado. Cuando la actividad es llevada a cabo directamente por la compañía, igualmente se produce la transacción, pero esta vez a través de una jerarquía, esto es, la organización.

Cualquier transacción implica costos y necesita mecanismos de coordinación. En las transacciones con el mercado, el mecanismo coordinador es el precio de los bienes o servicios transados. Al existir competencia, los costos de transacción con el mercado disminuyen, al operar sin fallas y sin mayores fricciones.

Cuando las transacciones se llevan a cabo internamente en la empresa, la coordinación se desarrolla a través del ejercicio de la autoridad formal, la cual sustituye al precio como mecanismo coordinador. En este caso se producen costos que pueden ser vislumbrados oportunamente, o bien pueden resultar dificiles de contabilizar.

La decisión basada en el enfoque de mercados y jerarquías se sustenta en tres premisas fundamentales (Naim, 1985):

"En principio, todas las transacciones pueden ser llevadas a cabo a través del mercado.

La decisión de reemplazar el mercado como proveedor se tomara cuando los costos de transacción superen ciertos niveles aceptables de tolerancia.

Los costos de transacción con el mercado se elevan en la medida que es dificil, tal vez imposible, para los entes contratantes compartir la percepción del valor de los bienes o servicios objeto de transacción"²¹

El enfoque de mercados y jerarquías no determina de manera precisa cuando acudir al mercado o asumir directamente la ejecución de actividades. Ello se debe a la dificultad de determinar cuál es el nivel aceptable de tolerancia de los costos de transacción cuando se emplea el mercado, y el aumento de estos costos ante la incertidumbre y la ambigüedad en torno al valor de los bienes y servicios transados. Además de ello, los costos pueden variar con el correr del tiempo en el que preste el bien o servicio.

El *outsourcing* se ha expandido en la medida en que se reducen las fricciones en los mercados y se hace mas transparente la interacción entre los agentes económicos, lo que resulta una de las consecuencias del proceso de globalización de las economías nacionales. Del mismo modo, los agentes económicos buscan la satisfacción de sus necesidades donde obtengan mayor valor para sus respectivas inversiones.

La producción de servicios viene redistribuyéndose geográficamente, es decir, la contratación en los mercados globales se internacionaliza. La búsqueda de proveedores mas allá de las fronteras nacionales puede implicar la eliminación de puestos de trabajo, sin embargo, la globalización puede dar oportunidad a las organizaciones para adaptarse a las nuevas reglas del mercado.

Diversas causas estimulan el crecimiento excesivo de las empresas. La protección indebida de las compañías locales por parte de los gobiernos, los bajos precios de las materias primas y de la energía, facilitan la integración vertical hacia atrás de las empresas que hacen un uso intensivo de estos insumos. Las economías de escala estuvieron al alcance de organizaciones grandes constituyentes de monopolio u oligopolio, lo cual contribuyó a que la gerencia de las mismas detentara alta discrecionalidad para fijar los precios.

Dependiendo del margen de maniobra que cada organización presenta para enfrentar la súbita competencia local o extranjera, se tendrá mayor o menor tiempo para reflexionar y ponderar el mejor método para reducir los costos. Si el margen es muy bajo y la pérdida de mercado o el deterioro de la situación financiera de la empresa es alarmante, hay poco tiempo para análisis reflexivos acerca de la mejor manera de reducir costos. Si la organización se encuentra en posición de liderazgo financiero, hay tiempo para meditar sobre como explotar nuevas oportunidades, enfrentar amenazas potenciales y asumir nuevos retos.

ROSALES LINARES, Ramón. "Outsourcing ¿Concepto, estrategia o alianza de valor agregado?". Ediciones IESA. Octubre 1996, p 8.

Otro de los factores influyentes en la decisión de la manera de reducir costos es el sistema de contabilidad de los mismos que emplea la compañía. Existen empresas que basan sus decisiones en la contabilidad de costos tradicionales: costos directos más costos indirectos. Dichas empresas centran el esfuerzo de reducción en aquellas partidas contables que más inciden en la estructura de costos de los bienes y servicios que mercadean.

Así mismo, otro tipo de empresas reemplazan la contabilidad de costos directos e indirectos por lo que se denomina costeo basado en actividades, el cual se basa en la consideración de que son las actividades y no los productos los que consumen recursos, y al analizar estas detenidamente se pueden conseguir formas más rentables de ejecutarlas.

Muchas veces el crecimiento de las organizaciones no se da tanto en los volúmenes de producción y ventas, sino en las actividades que se van creando para dar respuesta a la continua aplicación del principio de la división del trabajo. Por ejemplo, la incorporación de nuevas tecnologías para procesar la información o las materias primas puede traer consigo la disminución del personal en una parte de la organización pero su incremento en otra. En este sentido, al crear nuevos cargos, lo más probable es que el número de nuevos cargos sea menor que el número de los cargos eliminados, la naturaleza de los nuevos es más costosa, lo cual provoca el aumento de los costos indirectos y, al llegar la orden de reducir costos, son éstos los primeros candidatos a considerar.

"La decisión de buscar una externalización de una actividad o conjunto de actividades, bajo una presión de cambio rápido y empleando un sistema de contabilidad de costos que no revela la verdadera naturaleza del negocio es lo que se conoce con el nombre de *outsourcing* defensivo. Este tipo de decisión busca mas un adelgazamiento desesperado de la empresa que su posicionamiento estratégico."²²

Esto puede parecer inocente al principio, y es posible que la organización aprecie en los sistemas de contabilidad de costos una mejoría de los mismos. Sin embargo, esto puede significar el inicio de un desmembramiento de la capacidad competitiva de la compañía. En cualquier organización que preste diversos servicios, la reducción de costos puede llegar a suspender la elaboración de algunos de ellos para ser adquiridos por un proveedor. La disminución de la actividad productiva requiere reasignar los costos indirectos que no se transfieren al proveedor, en una gama menor de productos, cada uno de los cuales debe absorber proporcionalmente una cuota mayor de costos indirectos. Esta resignación de costos distorsiona el margen de contribución de los productos sobrevivientes y reinicia el ciclo de productos y actividades candidatas al *outsourcing*. (Bettis, Bradley y Hamel, 1992).

En Venezuela, al igual que en muchos países de América y Europa, las organizaciones buscando mayor competitividad, han apelado a esta clase de contratación. Ello les permite, por una parte, aprovechar sus mejores recursos para operar y desarrollar las actividades que conforman la esencia de sus negocios, y por otra, dejar en manos de terceros las que no consideren como tales, sin que ello signifique, que estas no sean importantes. La idea es compartir los riesgos con terceros, para quienes esas otras actividades sí son medulares e igualmente, estarían también dispuestos a destinarle sus

²² Idem. p 15.

mejores recursos. La experiencia demuestra que, las compañías que prestan servicios de *outsourcing*, amparados en sus experticias, han sido capaces de operar y mantener tan bien o mejor que las propias organizaciones, aumentar la producción, reducir los costos e incrementar la vida útil de los equipos

11. MODELOS ACTUALES DEL OUTSOURCING

Las empresas de todos los tamaños e industrias diversas están usando *outsourcing* de una u otra forma. Aunque existe un acuerdo general acerca de la definición básica de *outsourcing* (es decir, el traslado de la dirección o administración de un proceso o función del personal interno a un proveedor de servicio externo), los modelos de *outsourcing* reales han evolucionado con el tiempo y han sido determinados por cosas como factorización de un tipo de industria, tamaño de compañía (número de empleados), cultura corporativa y estrategia de dirección, capacidades tecnológicas internas y estructura financiera. Los puntos siguientes representan los acercamientos mas comunes que se dan al proceso de *outsourcing*:

- Outsourcing total: todos los aspectos de planificación y los servicios transaccionales son transferidos a un solo proveedor
- Outsourcing funcional: funciones sólo específicas, generalmente de una naturaleza administrativa o qué exigen a la inversión comprender ingresos de la balanza, se transfieren a uno o más proveedores de servicios externos
- Outsourcing integral: muchas o todas las funciones son outsourcing, en este caso los servicios son conectados totalmente a una red de computadoras de proveedores (qué puede incluir algunos grupos internos)

Debe tenerse presente, sin embargo, el hecho de implantar un proceso dinámico, según las necesidades y manejado mediante una función que requiere flexibilidad creciente. Porque los modelos del *outsourcing* que predominan hoy confian en la entrega de un servicio favorablemente regularizado, que se vuelve obsoleto rápidamente con los cambios rápidos de la demanda de la industria, del ambiente tecnológico y de la economía industrial. Por ejemplo, los primeros modelos del *outsourcing* estaban basados en crear programas personalizados para unos clientes muy grandes. Aunque los vendedores esperaron regularizar sus procesos y sistemas de estas ofrendas personalizadas, no se prestaron a la regularización. Los empresarios que intentaron esta marcha atrás que implica esfuerzo han tenido sistemas significantes, programando y operando problemas y se han preparado para la batalla en la búsqueda inminente de una buena porción del mercado.

El *outsourcing* todavía es relativamente nuevo y se muestra en evolución, debido a que ha tenido que encontrar y adoptar una posición defensiva en lugar de ofensiva, para proteger así la relación del cliente tomando en cuenta la ganancia que la relación representa. Las empresas innovadoras ven el *outsourcing* como una manera de extender su repertorio comercial y sus divisiones internas (creadas o subsidiarias) y cambiar sus acciones para manejar y comercializar la nueva "línea del producto" de acuerdo con los requerimientos individuales. Como resultado puede observarse una gama amplia de empresas en el negocio del *outsourcing*, incluso las compañías de seguros, ingeniería, proveedores de la nómina, consultores de dirección, consultores tecnológicos e integradores de sistemas, empresas de la industria petrolera e informática.

Ha habido una progresión económica algo lógica de las funciones que son manejadas como outsourcing, tales como: actividades de valor como información/transacción que estudian procesos como dirección del caso, la planificación, reclutamiento y entrenamiento de recursos humanos, funciones básicas como mantenimiento y limpieza y dirección del vendedor. La mayoría de los arreglos de outsourcing incluyen funciones referentes a bajar el valor en actividades como administración de

beneficios y servicios del empleado para los planes medulares, costos generales, contribuciones fiscales e impuestos.

En casi toda industria, existe cierta inevitabilidad respecto al *outsourcing* ya que está volviéndose cada vez más claro que menos dinero está destinándose para las funciones administrativas, incluso los recursos humanos. Los presupuestos del personal están reduciéndose. Con una cantidad menor de recursos a su disposición, los recursos humanos ejecutivos deben enfrentar algunas decisiones duras sobre el costo. Al mismo tiempo, todas las áreas de la organización se encuentran obligadas a proporcionar un nivel alto de servicios, ahorrar dinero y servir a la organización y a sus empleados. Muchos dirigentes empresariales permanecen escépticos en acortar las partes de sus organizaciones porque lo ven como muy complicado y además no poseen garantías de economías del costo. De acuerdo con los cambios establecidos en el mercado de productos, deben cambiar su enfoque gerencial hacia el *outsourcing* y entender las reglas del trabajo eficaz delegando pedazos cortos y gruesos de su funcionamiento afuera de las compañías. De otra manera, la opción del *outsourcing* no será viable.

En cuanto a la relación típica de cliente proveedor, existen creencias de que el *outsourcing* toma una cantidad excesiva de tiempo y nunca pueden lograrse economías en costos. Otros creen que el *outsourcing* no es lo suficientemente eficiente, puesto que los proveedores nunca pueden ser verdaderos aliados ya que los incentivos económicos de ambos no están en completa alineación, además debe trabajarse con vendedores que aumentan al máximo sus márgenes. Es ciertamente verdad que los proveedores están interesados en aumentar al máximo sus ganancias, pero todas las organizaciones (y no sólo vendedores del *outsourcing*) están interesadas en lograr este fin, sin embargo, existen muchos ejemplos de compañías exitosas y aprovechables que tienen proveedores funcionando como compañeros involucrados.

Es una relación en la que cada parte trabaja mutuamente para provocar metas comerciales compartidas. En particular, la verdadera organización lleva a la integración y confía fuerzas poderosas que pueden tener un enorme impacto positivo en su línea del negocio. Este razonamiento, por supuesto, maneja mucha dirección contemporánea y la práctica del recurso humano dentro de las organizaciones.

La integración ocurre cuando los dos compañeros (cliente y vendedor) trabajan en equipo como una organización, se marcan límites tradicionales entre ambos y cuando el personal del vendedor está proporcionando eficientemente el servicio, tomando parte en las reuniones regulares y volviéndose un segmento activo de la cultura de la organización. Esta integración ocurre principalmente en la mente (no se requiere proximidad física); aun cuando el vendedor este lejos, la integración es posible si los proveedores del servicio son considerados parte del grupo que los contrató (los beneficios de tal integración están claros y considerables). Con la integración, los objetivos de la organización se vuelven individuales y cada parte trabaja hacia metas compartidas, específicamente, la integración elimina cualquier disputa, por encima de los papeles y responsabilidades.

La confianza es menos tangible pero es un beneficio igualmente importante. La firma debería llevar sus propios funcionamientos confiando en las habilidades, intenciones e integridad de sus compañeros. En semejante atmósfera, no existe la probabilidad de que puedan producirse límites en la organización. Puede decirse que la empresa genuina, confia para generar una magnífica sociedad donde todos estén relacionados. Cualquiera que sea la relación precisa de confianza en la sociedad, está claro que la misma es un resultado deseable de la relación del *outsourcing*.

Existen seis desafios directivos primarios que el empresario enfrenta con el outsourcing:

- · Apoyo del cliente
- · Resistencia del empleado

- · Desplegar recursos internos
- · Educar al compañero
- · Definir papeles y responsabilidades
- · Resolver conflictos y problemas

Todos estos pasos son proactivos y no sólo pueden verse como "desafios" por superar sino también como "fases" que deben alojarse para cultivar la relación del *outsourcing* y construir una verdadera sociedad, con sus beneficios duales de integración y confianza.

Cada desafío directivo requiere formas diferentes de comunicación, con personas diversas y en organizaciones cambiantes. La regla casi siempre es la misma: comunicarse eficazmente con las personas correctas de la mejor manera, para abrir camino a la sociedad del *outsourcing*.

1. Apoyo del cliente

Esta parte es crucial porque se necesita del apoyo del cliente para llevar a cabo los objetivos del outsourcing. Primero, es crucial obtener los mejores líderes de la organización, por una variedad de razones, antes de que se finalice el arreglo con el proveedor de servicio. Pueden realizarse acciones como: (1) organizar una reunión con todos los dirigentes del alto nivel dentro de la organización donde se comuniquen las razones que están debajo de la decisión del outsourcing en un servicio particular, (2) involucrar la dirección en el proceso de selección del proveedor y/o (3) convocar una reunión entre la dirección, junta directiva y el posible vendedor, donde los líderes puedan ver lo que el vendedor podría agregarle a la compañía. Todo este poderío requiere del conocimiento de dos razones: el contrato del outsourcing ahorrará dinero con el tiempo y el servicio se mantendrá o mejorará mientras se capturan ahorros. De hecho, la dirección no sólo debe delegar sus funciones a otra empresa, sino que desde el punto de vista organizacional, está entrando en una sociedad con esa compañía.

Antes de que el servicio entre en marcha, es crítico prestar atención a preocupaciones de otra índole en la organización. Las decisiones de *outsourcing* de recursos humanos pueden afectar otras secciones o funciones, tales como: sistemas de información, nómina, asuntos públicos, entre otras, es por esto que es de vital importancia prestar menos atención al por qué se ha decidido implementar el *outsourcing* y más a cómo esa decisión impactará a la organización. La organización debe continuar obteniendo el mismo servicio de alta calidad que siempre ha recibido (si no un servicio mejor), punto en el que debe minimizarse cualquier problema de personal. La clave aquí es certeza y sensibilidad por las preocupaciones del cliente.

En general, debe hacerse cualquier cosa que se necesite para preparar una cultura organizacional para el *outsourcing*. Con un poco de previsión, esto puede lograrse. Una decisión puede actuar como un catalizador para desarrollar comunicaciones generales sobre la actitud que debe tomar la organización y sus funciones hacia el criterio del *outsourcing*.

2. Resistencia del empleado

Otra fuente potencial de interés en el medio interno de la organización son los empleados dentro de sus propias secciones. La decisión encaminada a transferir funciones a otras personas puede tomarse con resistencia y en algunos casos con enojo. Particularmente si la pérdida del trabajo está envuelta dentro de un levantamiento de cambios se puede producir una disminución de la moral, de la productividad y de la satisfacción del trabajador. En algunos casos, existen excelentes empleados que deben verse obligados a salir. Manejar el impacto de la decisión del *outsourcing* en el personal actual es un punto crucial,

particularmente porque recursos humanos es una función influyente en la mayoría de las organizaciones. Para hacer esto, deben tratarse dos fuerzas poderosas: ego y miedo.

El ego relaciona al orgullo de los empleados con el servicio que están proporcionando actualmente pero que se ha decidido someter a outsourcing. Los empleados pueden ver la decisión como una crítica implícita. Para dirigirse a estos problemas, puede explicarse que el nuevo empleado proporciona un mejor servicio o una tarea más económica porque tiene tecnología más avanzada y/o posee competencias específicas para realizar este servicio en particular (y no porque tiene empleados superiores). Para evitar esto hay que reafirmar cuales son las razones comerciales influyentes para tomar la decisión y si es necesario poner esta decisión en el contexto general de reducción de gasto e implementar reingeniería si es esencial.

El miedo es aun más difícil de combatir, una vez que los trabajadores escuchan que se está planeando el outsourcing de un servicio, muchos de ellos pueden asumir que éste es un primer paso que podría amenazar sus trabajos. En este caso, hay que comunicarse con los empleados para explicarle los esfuerzos que se han hecho para que conserven su trabajo dentro de la sección, pero que alguna pérdida del trabajo es inevitable, además, si es posible, hay que identificar el número aproximado de trabajos que pueden perderse. Se recomienda tranquilizar a los empleados en el trato justo y con respeto a lo que recibirán, sus oportunidades del empleo, los paquetes jubilatorios, la salud beneficia y otros beneficios.

Atendiendo a todos estos puntos, se sugiere que se desarrolle un plan claro para comunicar la decisión del outsourcing a los empleados, a través de noticias, volantes, memorándum, y reuniones personales. Se puede colocar un pre-contrato entre los empleados y el nuevo proveedor del servicio para que éstos se sientan cómodos y así poder determinar las capacidades del vendedor y especialización para ellos. En algunos casos, los empleados actuales pueden ser candidatos excelentes para trabajar en la organización del proveedor. Después de tomar estos pasos, es probable que a los empleados no les guste todavía la decisión, pero por lo menos podrán entenderlo.

3. Desplegar recursos internos

El próximo paso para manejar el futuro del outsourcing es seleccionar a las personas de la sección que tratarán con el nuevo proveedor. En la mayoría de los casos, esta tarea involucrará la cita de un gerente del subcontratado, es decir, una persona qué puede servir como un intermediario entre los usuarios y el proveedor de servicio, que trabaje estrechamente con su colega, el vendedor, para crear el servicio, actúa como amonestador del vendedor si fuera el caso, y elabora los costos de la revisión y facturaciones. Igualmente, debe darse prioridad a la decisión de quien debe tratar con el vendedor al nivel operacional.

Sin tener en cuenta el cúmulo de candidatos para trabajar según esta modalidad, cada uno de los empresarios debe poseer ciertas competencias y habilidades, ya que éstos estarán supervisando, coordinando, y actuando recíprocamente con la compañía externa que ahora proporciona el servicio. Se debe seleccionar a las personas que puedan crecer en equipo, compartiendo el mando de los intereses futuros. Debe prestarse atención particular a los resultados en las acciones específicas, ya que el nuevo proveedor tendrá una nueva manera de hacer las cosas.

Esta es la fase, antes de poner en marcha el servicio, donde la empresa debe asegurarse que se ha pensado y discutido cada dimensión de la relación del *outsourcing*.

4. Educar al compañero

Otro paso en este modelo de outsourcing involucra la educación del proveedor. Para desarrollarse, el nuevo proveedor del servicio debe entender que la organización trabaja totalmente para la sociedad. Aún al tener comunicación precisa de que el servicio necesita en el curso del negocio un contrato con el vendedor, existe la posibilidad fuerte de que el vendedor pueda olvidarse de algunas de estas necesidades durante la puesta en marcha del servicio. Por esto se plantea un pago para la reeducación de este proveedor acerca de esas necesidades en los días iniciales del servicio. Esto puede involucrar proporcionar información al compañero sobre las capacidades tecnológicas, los requisitos de servicio particulares de ciertos usuarios dentro de la organización, un análisis de su centro de valoración económica, o cualquier otro detalle que haya fracasado anteriormente y que no se haya estipulado en el contrato. Es más, el empresario debe tomar pasos para asegurarse de que su abastecedor está recibiendo la información continua que le ayudará para dar un servicio excelente. Por ejemplo, si una compañía externa está manejando la administración de beneficios de una organización, dicha compañía debe ser incluida en las secciones mensuales y reuniones de gerentes, además debe recibir los estados financieros de la empresa, noticias de la organización, y el cúmulo general de información obtenida por la alta gerencia de las secciones situadas en la tarea específica manejada por el proveedor. Tal información le permitirá a el vendedor proporcionar un servicio consistente con la organización. El intercambio de información es esencial. El mejor caso es cuando cada parte ajusta su estrategia comercial ganando experiencia y confianza en el arreglo del outsourcing.

Un problema evidente y probablemente la parte más crítica de educar al proveedor del *outsourcing* involucra su cultura corporativa. Como James Brian Quinn ha señalado, la cultura de cada organización tiene su idioma diferente, principios, política interna y la decisión y los valores que exigen un precio alto. La velocidad con la que el proveedor puede entender y encuadrarse con la cultura de la empresa puede afianzar o romper la relación del *outsourcing*. Al seleccionarse un proveedor y comenzar el servicio, debe darse un esfuerzo consciente para comunicar el "haga" y "no haga" de la institución, y éste, a su vez, debe expresar un interés activo adquiriendo tal información cultural. En un tiempo relativamente corto, la relación se pone fuerte, principalmente porque el vendedor armoniza e internaliza la cultura de la subcontratante. Recíprocamente, se ven situaciones donde la incapacidad de un vendedor para asir la cultura de la corporación del cliente ha sido el factor bloqueador de la relación, incluso donde se reunieron requisitos técnicos suficientes. La cultura, los valores, las reglas, los principios y los cercamientos con el proveedor realmente importan.

Hay, por supuesto, el otro lado: la compañía debe hacer un esfuerzo convenido para entender la cultura de su abastecedor (asumiendo que no choca con la suya). La sociedad es, después de todo, una calle bidireccional. Un principio legítimo del trabajo eficiente no sólo es preguntar si el vendedor acepta todas las condiciones, sino también hacer esfuerzos similares para aceptar la posición y adaptarse a la cultura del otro.

5. Definir papeles y responsabilidades

Una sociedad del *outsourcing* requiere una definición incesante de papeles y responsabilidades entre la organización y el proveedor. Mientras el *outsourcing* acorta ciertamente algunos de estos problemas, muchos detalles cruciales permanecerán para el gerente. Éste es el desafío directivo más grande que el *outsourcing* presenta para el practicante de este proceso, porque trae problemas de mando a la superficie de la firma. ¿Cuánto mando se abandona? ¿Cuánto mando se retiene?

Éste es un equilibrio delicado, por una parte, la esencia del *outsourcing* se encuentra en que el empresario le está pagando a alguien para realizar un servicio o función previamente manejada

exclusivamente por la organización, porque piensa que ellos harán mejorar las condiciones económicas de la función. Para eso, se le debe dar a este agente una actuación totalmente competente, donde tenga la autoridad necesaria para tomar decisiones en esa área. Particularmente se está comprando especialización. Por otro lado, la empresa estará acostumbrada a tener el mando total y esto afianza el temor de que el outsourcing producirá una pérdida completa de autoridad en los procesos comerciales y/o recursos. ¿Es un miedo relacionado que la empresa se ponga en una posición demasiado dependiente del proveedor del servicio y pierda la capacidad para realizar el servicio? ¿Cómo se pueden definir papeles y responsabilidades que tengan un nivel adecuado de autoridad?

La respuesta queda en una supervisación eficaz y buena comunicación. Supervisar, en este caso, constituye un acto exclusivamente directivo, consiste en vigilar al vendedor de semejante manera que reduzca considerablemente los riesgos pero que no aumente la transacción de costos. Sin embargo, con una supervisión correcta de las conductas y resultados, se puede así mismo controlar la cantidad correcta de autoridad por encima del proveedor. El contrato debe estipular un sistema de información entre el dirigente y el vendedor. Ahora bien, existe un aspecto financiero a considerar en todo esto, basado en la discusión de las finanzas de la relación con el proveedor, fijando a alguien de recursos humanos para servir como un enlace financiero. A lo largo de estas líneas, la compañía debe asegurarse de:

- · Revisión de las facturas del proveedor
- · Pagos de la organización de una manera oportuna
- Solicitud de información de ahorro de costo
- Un lazo permanente con el proveedor para estudios de mercado.

La comunicación continua exige reestablecer papeles y responsabilidades y retener la cantidad correcta de mando. Como Quinn y Frederick Hilmer han observado, el *outsourcing* más exitoso retiene mando por encima de los proveedores manteniendo siempre muy cerrado el contacto personal y el poder político nivelado y entendiendo el nivel de la alta dirección. La clave aquí está en permitir a los proveedores del servicio a hacer su trabajo y, al mismo tiempo, asegurarse de que se está consiguiendo el resultado esperado. Con constancia y una comunicación eficaz, la organización permanecerá informada y con autoridad.

6. Resolviendo conflictos y problemas

Aun cuando se han tomado todos los pasos perfilados para lograr el éxito, los problemas pueden surgir no obstante en el transcurso del proceso. La comunicación eficaz en todos los niveles (operacional y de dirección) no sólo reduce el riesgo del surgimiento de un conflicto, sino también representa un punto importante para superar problemas.

Al cultivar las relaciones personales, y hacerlas respetuosas durante el curso del *outsourcing*, evita, como ya se explico, el hecho de que surjan desavenencias entre el proveedor y la compañía contratante, ya que al suceder esto, el proveedor perdería el negocio y la empresa perdería un valioso vendedor de servicio.

En otro orden de ideas, se plantea así mismo, la creación por parte de la empresa subcontratante del servicio de su propio proveedor. En este sentido, se establecen compañías especializadas en las áreas requeridas por la organización para instaurar *outsourcing*, y éstas funcionan como proveedoras de su casa matriz, pudiendo igualmente expandirse a otros mercados. Esta estrategia podría evitar en suma muchísimos de los conflictos presentados entre el vendedor y la organización, ya que al provenir de la misma firma, se tienen condiciones indispensables como la adaptabilidad cultural, mayor entendimiento de los contratos, facilidad de dialogo y una relación de permanencia y rentabilidad. Una habilidad muy

directiva y el esfuerzo son condiciones indispensables para llegar allí. No hay ninguna garantía il con tal habilidad y esfuerzo, de que su relación florecerá correctamente. Sin embargo, esta condic ofrece una ventaja considerablemente importante. Es crítico recordar que, cuando la firma se som *outsourcing*, el dirigente no puede entrar simplemente en un contrato y después alejarse. Debe recorque el desempeño organizacional es lo más fundamental.²³

12. ENFOQUES GERENCIALES RELACIONADOS CON EL OUTSOURCING

12.1. Reingeniería

El rediseño del proceso empresarial, practicado por un amplio cúmulo de industrias, descubriendo nuevas formas de organizar el trabajo, lo que a su vez está generando mejora precedentes. La reingeniería del proceso empresarial conlleva a que toda actividad de importa para el cliente se pueda describir como un conjunto de procesos empresariales interrelaciona mientras que un proceso empresarial es una secuencia de actividades para satisfacer las necesid de clientes internos y externos.

La excelencia de los procesos empresariales y su mejoramiento continuo es fórmula secreta alcanzar la satisfacción en los requerimientos del cliente, así mismo, los equipos de pro empresarial desplazarán a las disciplinas funcionales, como unidades organizacionales críticas las compañías de clase mundial. Enfocar el desempeño organizacional como un proceso ha gener diversas innovaciones, tales como sistemas logísticos de respuesta rápida, sistemas de cuentas a posin factura; logros en la calidad y ciclos acelerados de desarrollo de nuevos productos y cierre di de cuentas.

Al emerger nuevos conceptos, herramientas, metodologías y estrategias gerenciales, se abricampo al análisis, al mejoramiento y a la gerencia del proceso. Se crean formas nuevas día a día permiten simplificar el desarrollo de nuevos productos, el procesamiento disperso incluye colaboración en equipo, haciendo posible la presencia de la información y de la pericia en cualquarte y en cualquier tiempo. Por ejemplo, la tecnología de base de datos erradica las actituterritoriales tradicionales frente a la información, ampliando el acceso a la misma, reduciendo tiempo de espera y bajando los costos.

El despliegue de la función de calidad nos ayuda a incorporar la voz del cliente a los producto servicios, el diseño del proceso de experimentos permite aislar los defectos o variaciones que ten mayor impacto en la calidad y satisfacción del cliente.

Entre las nuevas formas de organizar el trabajo se encuentran:

Conceptos de empresa extendida: las organizaciones de clase mundial gerencian los proceempresariales mas allá de las fronteras organizacionales convencionales. Se incluyen a verdad expertos entre los proveedores, para desarrollar las estrategias de desarrollo de productos comparte con los socios de canal la información sobre las demandas, con el fin de mejorar la exact

²³ Ver HARKNIS, Philip y Russell Sullivan. "Outsourcing and Human Resources frend, Models and Guidelines". U States of America, Editorial LER Press. 1996, pp. 123 - 135.

de las predicciones y acelerar el reabastecimiento. Igualmente se forman alianzas con los proveedores para acortar los tiempos de ciclo de prestación de servicio.

Concurrencia: los pasos del proceso, que tradicionalmente han sido secuenciales, actualmente se realizan de forma concurrente. Los procesos de registro de ordenes en las empresas permiten, especificar las mismas, comprometer el inventario, programar la producción, empacar, etiquetar, documentar, prestar el servicio, entre otros. Se racionalizan los flujos del proceso de producción mediante la integración del equipo, las herramientas, el manejo de materiales y el mantenimiento en células de manufactura multifuncionales.

Desplazamiento: las tecnologías de información y el software, junto a la reingeniería del proceso, desplazan las funciones especializadas, reduciendo los costos y mejorando el tiempo del ciclo. La inspección de calidad, por ejemplo, es reemplazada por la validación de la calidad durante el desarrollo del proceso, la inspección de recepción es desplazada por la certificación de la calidad, donde el proveedor y las funciones tradicionales de registro de órdenes son desplazadas por la colocación directa de órdenes del cliente a través del intercambio electrónico de información.

Simplificación: equipos creativos de diseño del proceso empresarial están cuestionando la necesidad de actividades y funciones tradicionales, eliminando aquellas que dejaron de ser necesarias. Por ejemplo, se integran al proveedor los sistemas de programación de la producción y con ello se eliminan las órdenes de partes.

Mejoramiento avanzado del desempeño y transformación de la organización: Las organizaciones y equipos interfuncionales se están convirtiendo en una característica organizacional común, se asignan responsabilidades claras para el desempeño del proceso, realineando los objetivos funcionales y las medidas de desempeño en apoyo a las metas de desempeño.

Los sistemas de información solían considerarse como un anexo al proceso empresarial, actualmente forman parte de los mismos diseños de proceso, se crean redes flexibles y dispersas que permiten mejorar el proceso y por ende, las estrategias y el desempeño.

Organización para el cambio: se requiere una estructura, unos roles y responsabilidades organizacionales claramente definidas. Pueden sugerirse cuatro grupos que juegan un papel clave en el cambio exitoso:

El Comité ejecutivo: El director ejecutivo y el equipo de la gerencia liderizan el proceso del cambio, establecen las metas generales de mejoramiento, seleccionan los equipos iniciales para la evaluación del proceso, asignan los recursos, facilitan el proceso, enfatizan la necesidad del cambio, monitorean los resultados, apoyan el cambio, eliminan los obstáculos y se integran a las iniciativas de otras compañías.

Los equipos para la evaluación del proceso: Los equipos interfuncionales proporcionan la línea de base realizando evaluaciones del valor, desarrollado las medidas y objetivos del proceso, monitoreando su funcionamiento, haciendo el benchmarking del proceso actual, formulando la visión del futuro, diseñando las mejoras y vigilando la implementación, cambiando los procesos, evaluando la organización y el despliegue de la mano de obra. Cuando es necesario, resuelven los problemas complejos o capitalizan sobre la base de las oportunidades de alto potencial.

Gerencia de línea: La organización de línea proporciona los recursos para el esfuerzo del cambio y luego implementa los cambios acordados. Participa en los talleres de ejecutivos, ayuda a definir el valor en su rol de cliente interno, proporciona a los equipos los aportes de sus clientes, provee recursos a los equipos y comités, respaldan la implementación del cambio y reorganizan y redespliegan los recursos. Debido a que la implementación es lo más dificil en cualquier programación de cambio, la participación de la gerencia y su poder de convencimiento son cruciales para el éxito.

Consultores/facilitadores: Los consultores externos ayudan a producir los resultados esperados, al asesorar en la definición de los objetivos, el alcance y el enfoque, brindan asistencia técnica e industrial, herramientas, metodología y entrenamiento en el diseño de los programas, entrenan a los equipos, ayudan a asegurar la conformidad con las metas, objetivos y directrices de la compañía, actúan como facilitadores en los talleres y reuniones de equipo, comparan las conclusiones con la realidad externa, cuestionan las ideas, monitorean el proceso y lo mantienen funcionando.

Para realizar un cambio realmente estructurado debe desarrollarse un punto de equilibrio entre cambiar los procesos actuales y rediseñarlos, en el cual la reingeniería de los procesos comienza con el marco actual y se concentra en mejorarlo. Para algunos procedimientos empresariales que no ameritan reparación sino transformación total, la reingeniería de procesos, dejando de lado el análisis del proceso actual, se concentra en la creación de la visión del proceso futuro. La iniciativa de cambio ocurre cuando el director articula el contexto estratégico y dictamina el cambio. Existe una metodología para apoyar este cambio, consistente en los siguientes pasos, según Brian Harrison y Maurice D. Pratt (Calidad y Productividad, 6, 1994):

Establecimiento de una Dirección: creación de un comité ejecutivo, el cual decide cuáles procesos empresariales deberán ser rediseñados, en que secuencia y por cuales equipos. Los miembros del comité ejecutivo establecen macro-objetivos para el mejoramiento del desempeño general; identifican los procesos más críticos para la competitividad y aquellos que ofrecen las mayores oportunidades de mejoramiento.

El comité ejecutivo puede necesitar pasar tiempo definiendo el alcance de cada proceso y articulando las metas específicas para el mejoramiento de dichos procesos. Esta es la etapa para decidir cuales funciones deben ser representadas en cada sección interfuncional. Seguidamente se procede a la selección del líder y los miembros de cada equipo de trabajo, asegurándose de que la empresa siga funcionando en la ausencia de determinadas personas claves. Luego, el comité ejecutivo diseña y lanza un programa de comunicación para anunciar la iniciativa de cambio y dictar la información pertinente constantemente originada sobre el proceso. Al finalizar el período de planificación, se habrá elaborado el plan de acción, diseñado los procesos, seleccionado e informado a los miembros de cada sección de trabajo y toda la compañía sabrá que se está gestando una transformación fundamental.

Línea de Base y Benchmarking: los equipos de evaluación del proceso pueden pasar varias semanas aprendiendo todos los pros y contras del proceso actual. Se articula la misión y objetivos del proceso empresarial, se identifican a los clientes de los productos del proceso y se dirigen encuestas a esos clientes para conocer sus requerimientos, los niveles actuales de satisfacción y los criterios de valor.

Seguidamente, se analiza la situación de los flujos, las actividades y tecnologías del proceso, se establece una línea de base para los volúmenes de transacción, tiempos de ciclo, tasas de defectos y

costos, se realiza el benchmarking de las prácticas y del desempeño de otras empresas similares, para fijar sus propias metas, agresivas pero logrables; identificándose o reevaluandose las medidas de desempeño para empezar a traducir los objetivos macro del comité ejecutivo en objetivos específicos para la consecución del proceso.

Los primeros logros o éxitos afloran invariablemente en el análisis de la línea de base. Se trata de oportunidades para realizar mejoras inmediatas, y la gerencia de línea es responsable de su implementación. El primer logro es el incremento del flujo de caja, lo cual demuestra el valor de la metodología, que, además de ser muy importante, significa un desarrollo de los equipos, que deja entrever las dificultades para incrementar un cambio real.

Creación de la Visión: Al mismo tiempo que se analiza el proceso actual, comienza a visualizarse el proceso futuro, lo cual abre un mundo de posibilidades sumamente amplio para los miembros del comité ejecutivo.

Se requiere tiempo para interpretar los resultados del benchmarking, conocer las tendencias del mercado de la y de la industria, además de familiarizarse con las nuevas tecnologías de información. Los consultores contribuyen a ampliar la perspectiva del comité, igualmente los proveedores y clientes invitados a las reuniones claves del equipo. Se requiere pasar tiempo en talleres sobre visión, que ayuden a los miembros de la organización a cambiar la mentalidad, esto brinda nuevas formas de organizar los procesos para obtener resultados avanzados. Una vez creada la visión, se documentan las nuevas ideas, se comunican entre los miembros del comité ejecutivo y la gerencia de línea, explicándoles también el proceso futuro. En este sentido, es necesario que se logre convencer a toda la organización, si realmente se quiere obtener el éxito.

Lanzamiento de Proyectos para la Resolución de Problemas: Al mismo tiempo que se dan los pasos de linea de base y visión, se inician proyectos para investigar problemas con detalle o capitalizar sobre la base de las oportunidades de alto potencial. Estos proyectos abordan generalmente una amplia gama de temas, por ejemplo, los proyectos de resolución de problemas son asignados a subequipos temporales, bajo el liderazgo de un miembro, lo cual permite incluir personas cercanas al problema o la oportunidad, lo cual, a su vez, expande los recursos disponibles, hace que participe mas gente de la compañía en el proceso de cambio y que se continúe concentrado en los aspectos generales de la estrategia.

El resultado de cada proyecto de resolución de problemas es una recomendación relativa a un cambio o mejora, presentada a la gerencia de línea para su implementación, lo cual quiere decir que existe continuidad en los proyectos y en la actividad de aplicación que comenzó con los primeros logros.

Mejoramiento del Diseño: Los pasos para la línea de base y la visión se llevan unas cuantas semanas en la iniciativa de cambio. En esta etapa, se han evaluado las oportunidades prioritarias para mejorar el proceso actual y establecido una visión respecto a cómo será el procedimiento futuro. Mediante la medición continua y regular del mejoramiento de desempeño, se contara con un claro conocimiento de su impacto en los resultados de la organización obtenidos hasta el presente.

Es aquí cuando comienzan a consolidarse sus análisis y se desarrolla un plan amplio de mejoramiento del proceso. Se prepara una heliografía con un esquema del procedimiento futuro y una arquitectura de tecnología que describe los sistemas de información que servirán de apoyo en el

ámbito de criterios para el diseño. En su conjunto, la heliografía y la arquitectura de tecnología forman un mapa diario que integra los principales cambios en los sistemas de apoyo y los procedimientos, lo que se convertirá seguidamente en el vehículo fundamental para comunicar los cambios propuestos a toda la empresa.

Se prepara un plan de acción integrado, que muestra la manera como se implementara la heliografía y arquitectura. Dicho plan de acción describe los cambios futuros en la estructura de la compañía y niveles de staff para apoyar el rediseño del proceso o como resultado del mismo. Se establecen medidas y objetivos en relación con el desempeño del proceso; se establece la agenda de aplicación para la gerencia de línea y se proponen los proyectos de tecnología de información necesarias. La documentación del plan de acción incluye la justificación de las posibles inversiones de capital o gastos significativos de operación requeridos para cambiar los sistemas de la compañía.

Implementación del Cambio: la implementación comienza con los primeros logros, y continua a medida que se expanden los proyectos de resolución de problemas. El programa de mejoramiento a toda escala se fundamenta en estas iniciativas y eleva el nivel de actividad hacia el punto donde toda la empresa se encuentra involucrada en el mejoramiento.

La implementación a toda escala implica asignar las responsabilidades por el cambio entre los gerentes de línea y establecer objetivos e itinerarios para las acciones y mejoras. Debe existir el compromiso del comité ejecutivo a comunicar las recomendaciones y fomentar el apoyo y la aceptación de los gerentes de línea. Se establecen procesos piloto para demostrar y validar los cambios propuestos en ese proceso y las nuevas tecnologías, antes del despliegue a toda escala. Debe igualmente seguirse la pista de los logros alcanzados en los objetivos para luego reportarlos y comunicar y celebrar los éxitos en el mejoramiento del desempeño.

Incorporación del Mejoramiento Continuo: El último paso consiste en incorporar el trabajo en equipo a toda la organización, desplazando los viejos métodos de gerencia. El trabajo en equipo incluye la comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateral; la medición y revisión constante del desempeño, comparándolos con objetivos claramente definidos; la retroalimentacion y el refuerzo de los miembros del equipo; el mejoramiento continuo del desempeño a través de los sistemas de seguimiento y las habilidades para la resolución de problemas. La institucionalización del trabajo en equipo requiere entrenamiento e instrucción en un nuevo conjunto de habilidades y comportamientos para el trabajo, y ese entrenamiento e instrucción requieren mas o menos un año.

Al finalizar este paso, la gerencia participativa y el mejoramiento continuo se internalizará en todos los miembros de la organización, la cual estará mejor equipada para construir constantemente sobre esos cambios. Los comportamientos de trabajo en equipo establecidos hacen posible pasar a la etapa de introducción de los equipos de trabajo autogerenciados, en caso de que la organización decida ir en esa dirección. Igualmente, se implementan sistemas de compensación grupales, tipo pago por el desempeño.

Esta metodología esta insertada en un proceso de cambio constante. El comité ejecutivo se convierte en grupos organizacionales permanentes, en custodios de sus respectivos procesos. Debe monitorearse el desempeño del proceso, realizarse benchmarking de las mejores practicas emergentes y presentarse continuamente recomendaciones para el mejoramiento del procedimiento. "Después de haber entrenado e instruido a la organización de línea en los comportamientos del trabajo en equipo, el mejoramiento continuo se convierte en un rango constante de la gerencia diaria de la compañía. 24

La reingeniería de los procesos comienza con el análisis de uno mismo, su estrategia, su personal, las demás personas con las que se trabaja, la tecnología que se utiliza y los procedimientos y procesos que emplea para realizar su trabajo. Se examinan cuidadosamente los gastos totales de la organización, tanto internas como externas, y deben estudiarse igualmente los competidores, Michael Hammer (Reengineering the Corporation, 1992) identifica competidores de muchas clases distintas, ya que la competencia puede estar en el precio, la selección, la calidad o el servicio.

Igualmente, Hammer define a la reingeniería como "la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad".

El outsourcing como herramienta de la reingeniería: Las organizaciones preparadas para una mejor forma de producir, comercializar y distribuir un servicio, deben estudiar cuales son las mejores formas de hacerlo, y si realmente requieren tener todos los procesos dentro de sus empresas.

La reingeniería ofrece a las compañías la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso. Los procesos de reingeniería pueden conllevar dentro de la empresa una lenta asimilación, es decir, resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme, ya que significa desafiar intereses creados que encontraran razones para no realizar modificaciones, al menos en sus propias áreas. Por su parte, el outsourcing, puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y evitar esta resistencia muy frecuente en las compañías. Los proveedores de outsourcing con frecuencia logran sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtienen un contrato.

12.2. El movimiento de calidad total y productividad en Venezuela

Según Francisco Rodríguez, en su estudio sobre la calidad y productividad en nuestro país, (1993), menciona la existencia de ciertos obstáculos o barreras para alcanzar el verdadero cambio profundo, para así abarcar mejor la comprensión de las complejidades de los avances de los procesos. Dentro de dichos obstáculos se encuentran:

Existencia de una cultura paternalista muy estatal: parálisis ante la incertidumbre y la turbulencia política institucional, desinversión con deseos de revivir esquemas proteccionistas estatales.

Visión Cortoplacista: mayor concentración en realizar improvisaciones para resolver el flujo de caja en tiempos de inflación y maximizar la ganancia líquida que en garantizar la permanencia en el negocio.

Existencia de cultura de cliente y usuario poco desarrollada, que no exige sistemáticamente calidad, al igual que un mercado con cultura general de comprar barato, en desmedro de la calidad, lo cual es reforzado por el deterioro generalizado del poder adquisitivo del publico. En este sentido, se

²⁴ Ver HARRISON, Brian y Maurice Pratt. "Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas". Revista Calidad y Productividad. Junio: 1994. pp. 23 -28.

tiene también una cultura empresarial que no reconoce en el cliente la razón de ser del negocio. No existe una verdadera visión de competitividad en buena parte del empresariado, el cual es encuentra acostumbrado a tener clientes cautivos y pasivos, sin el reto de educar a los usuarios y clientes en niveles de calidad superior, como forma de aumentar su participación en el mercado.

La respuesta de la consultoría posee un corte inmediatista, lo cual ha resultado contraproducente.

Sin embargo, igualmente se cuenta con innumerables logros sobrevenidos de la aplicación de procesos de mejoramiento de la calidad y productividad, tales como el descubrimiento del potencial de mejora, impactos positivos en clientes y proveedores, mejoramiento del dominio tecnológico, mejoramiento del clima organizacional, involucración de los trabajadores, gerentes y supervisores, acoplamiento del sistema gerencial al surgir un lenguaje común e integrarse las áreas administrativas y de operaciones, enriquecimiento de la planificación estratégica y clarificación del negocio.

Todo el proceso debe estar vinculado con la gestión diaria de la organización y del proceso de planificación estratégica.

El desarrollo del movimiento de calidad en Venezuela recibe un impulso inicial en la década de los 60 con el Instituto de Productividad INPRO, y en los años 70 con el lanzamiento de FONDONORMA, instituciones que en su momento tuvieron alta significación en el desarrollo de los conceptos de calidad y productividad en las organizaciones del país.

En la segunda mitad de los 70 y 80, es importante la acción de PDVSA en el desarrollo de proveedores nacionales, exigiéndoles la organización de sus sistemas de control de calidad.

Los enfoques de estas instituciones giraban fundamentalmente en torno a los criterios mas refinados y evolucionados de la ingeniería industrial, la administración científica del trabajo y la inserción del control estadístico de proceso al control de calidad en las empresas.

Dichos enfoques, se encontraban en terreno propicio para desarrollarse en medio de un mercado protegido y cautivo, en el cual el mejoramiento se refería al incremento de cantidad de unidades producidas, reducción de costos de producción e incremento de las ganancias a corto plazo. Estos eran los paradigmas organizacionales de la industria.

Desde 1980, a partir de la creación del FIM, se descubre el nuevo alcance de los enfoques japoneses, y las búsquedas y aportes de los americanos, y a partir de 1982-83 comienza su asimilación y difusión por parte del FIM y núcleos pioneros en organizaciones.

En este sentido, desde 1980 y principalmente desde 1985, que puede hablarse de un nuevo rumbo, nuevas búsquedas de esquemas de gestión total en las compañías venezolanas, el cual ha recibido diversas denominaciones, entre las cuales se encuentra calidad total o calidad y productividad

12.3. Benchmarking

Según Robert Camp líder del proceso de benchmarking en Xerox Corporation y quien puede ser considerado como maestro y pionero de está tecnología, el benchmarking es "la búsqueda de mejoras prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente", es decir, tomar la mejoras

prácticas de los procesos para después adaptarlas y sintetizarlas. Existen varias bases sobre las cuales se puede definir benchmarking como una actividad formal que tiene una amplia aplicación en todas las funciones del negocio. En general, benchmarking no es más que un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

De la definición dada, se desprenden ciertas condiciones esenciales para comprender todos los aspectos que implica el concepto de benchmarking, como son:

- Proceso continuo: benchmarking es un proceso de autosuperación y de administración que debe ser continuo para ser efectivo, ya que las prácticas en la industria cambian en forma constante.
- Medir: la medición puede ser cualitativa o cuantitativa, benchmarking no es tan solo el estudio de la competencia sino un proceso para determinar la efectividad de los líderes de la industria midiendo sus resultados.
- Productos, servicios y prácticas: benchmarking se puede aplicar a procesos de trabajo, funciones de apoyo, desempeño organizacional, de planificación estratégica, que respaldan el llevar con efectividad esos productos y servicios al cliente y satisfacer sus necesidades.
- Compañías reconocidas como líderes en la industria: el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocio dentro de las organizaciones que están reconocidas como las mejores o como líderes de la industria. Se necesita una investigación cuidadosa para determinar cuales empresas se deben buscar como socias en el benchmarking y ¿por qué?

El benchmarking exitoso se basa en lograr varios factores y comportamientos administrativos importantes. Requiere del compromiso de la administración en tomar decisiones dificiles para basar las metas operacionales en un punto de vista concertado del ambiente externo. ²⁵

Tipos de benchmarking:

Interno: se refiere a las comparaciones que se llevan a cabo dentro de la misma empresa con el objetivo de identificar los estándares de desarrollo interno. Posee la ventaja de que la información puede ser obtenida fácilmente. Las investigaciones obtenidas en esta etapa pueden ayudar a definir un alcance de un estudio de benchmarking posterior.

Competitivo: identificación y medición de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de una organización para obtener una base de comparación. Es la forma de benchmarking más compleja, ya que la recopilación de datos se hace más dificil, porque los objetivos de la organización son los mismos de los propios competidores. La ventaja de este tipo de benchmarking es que tal vez los competidores hayan llevado a cabo sus propios estudios y quizás quieran intercambiar información para unir fuerzas y obtener beneficios mutuos.

Funcional: su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización, es decir, si estas industrias son o no competidores directos. La comparación debe ser desde un punto de vista logístico, por ejemplo, si se está investigando el manejo de los productos/servicios, las operaciones deben tener productos/servicios con características de manejo similares. Existen menos problema con

²⁵ CAMP, Robert C. "Benchmarking". Editorial Panorama. Febrero 1993. pp 27 - 30.

la confidencialidad de la información, ya que poseen un interés compartido en comprender las mejores prácticas. ²⁶

12.4. Redimensionamiento "downsizing"

Downsizing es una expresión inglesa muy utilizada para referirse a acciones de reducción del tamaño y recorte de recursos. Su traducción usual es "redimensionamiento", eufemismo de uso común para evitar utilizar expresiones más claras, pero también más conflictivas y complicadas.

Normalmente las organizaciones aplican un recorte drástico de actividades y recursos cuando están en situaciones difíciles. Lamentablemente, como suele ocurrir, se hace una "reducción indiscriminada" de personal sin afectar las razones de por qué ocurrió el problema, al cabo de poco tiempo tendremos, que lo que habíamos disminuido volvió a renacer.

Si hay que hacer redimensionamiento es preferible hacerlo bien, a conciencia, concordado, tratando al personal de una manera cuidadosa y humana. Por supuesto, es preferible no tener que llegar a realizar actividades drásticas de esta naturaleza porque hemos actuado de manera previsiva, y porque el diseño de los procesos y estructuras de la organización son tales que impiden llegar a situaciones extremas.²⁷

12.5. Dimensionamiento "rightsizing"

Ante lo complicado del downsizing, muchas personas prefieren hablar de rightsizing (tamaño correcto). El rightsizing, sin embargo pretende dimensionar correctamente el tamaño de una organización y los recursos necesarios. Los que prefieren utilizar está expresión dicen que buscar el "tamaño correcto" puede significar en algunos casos reducir y en otros aumentar y que el concepto correcto es el de buscar el tamaño adecuado y no necesariamente un tamaño más pequeño en todos los aspectos de la organización.²⁸

PARTE II. COMPETITIVIDAD

1. DEFINICIÓN

Así como los competidores pueden tener diferentes puntos de vista sobre cuáles son los requerimientos del mercado, y por lo tanto provocar oportunidades y riesgos diferentes, lo aceptable también es que manejen diversas estrategias para reducir la incertidumbre y responder eficientemente a los cambios del medio ambiente.

Según William Rothschild, en sus estudios sobre competitividad, desarrollados en su libro Cómo ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios (1987), el primer paso consiste en determinar el campo de batalla, es decir, comprender a los clientes, a sus deseos y a sus necesidades. Los competidores, los productos y servicios competitivos, deben satisfacer todas las expectativas de los clientes. Por lo tanto, la primera investigación que toda organización debe encauzar para alcanzar el éxito intenta descubrir lo que los clientes realmente están comprando, y qué tan bien satisfacen sus

²⁶ BOXWELL, Robert. "Benchmarking para competir con ventaja". p. 26

ARTONORSI, Blanco. Marcel. "Organizaciones en Cambio, concepto, recursos, proceso planificador". Fundación Konrad Adenauer. Caracas: 1995. p 40:

²⁸ Idem p. 41

deseos y necesidades los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Esto permite determinar las formas en que dichos productos y servicios pueden mejorarse para adquirir la tan buscada ventaja competitiva. Igualmente mejora los conocimientos sobre la forma en que los productos y las tecnologías nuevas pueden ayudar a sacar provecho de alguna deficiencia o de un deseo no satisfecho, y por ende, a convertir a la empresa en triunfadora. Por tanto, competitividad es definida como la característica identificadora de una organización que contempla un precio ventajoso más un servicio de calidad, innovación, mejoramiento continuo y satisfacción del cliente.

2. ESTRATEGIA COMPETITIVA

2.1. Definición

La estrategia competitiva de una organización se define como la manera en que la compañía maneja y desarrolla sus actividades y funciones para crear una posición defendible ante sus competidores obteniendo un desempeño superior en calidad, costo y rendimiento.

2.2. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial

Según Michael Porter, en su libro Estrategia competitiva (1980), la clave para la formulación de la estrategia es analizar las fuentes de la fuerza estratégica de cada una de las organizaciones presentes en un mismo sector o rama de producción económica. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala cuáles tendencias del sector industrial pueden alcanzar la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas. El establecimiento de estas posibilidades también resulta útil al considerar las áreas para la diversificación, aunque aquí el foco principal es la estrategia de los sectores industriales en forma individual.

Las cinco fuerzas competitivas (nuevos ingresos, rivalidad entre los actuales competidores. amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores), reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos "competidores" para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada.29

Estas cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza devengará bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de costo más bajo. Aúr si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limita los rendimientos potenciales. El caso extremo de "intensidad competitiva" en ur sector industrial está determinado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso

²⁹ PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva" (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia). Compañía Editorial Continental.S. A. México. 1980. pp 26-27.

es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares. A su vez, las fuerzas distintas adquieren relevancia al conformar la competencia en cada sector industrial

La estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, según Porter (1980), debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria. Por ejemplo, las fluctuaciones en las condiciones económicas durante el ciclo del negocio influyen en la rentabilidad a corto plazo de casi todas las empresas en muchos sectores industriales, al igual que la escasez de materia primas, huelgas, aumentos repentinos en la demanda y similares. Aunque esos factores pueden tener una importancia táctica, el elemento central del análisis de la estructura de un sector industrial o "análisis estructural", está en identificar las características básicas fundamentales de dicho sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico tales, que conforman el camino sobre el cual debe fijarse la estrategia competitiva. Cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de su sector industrial, y dicha estructura puede y cambia gradualmente con el tiempo.

2.2.1. Amenaza de ingreso

La formación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. La adquisición dentro del sector industrial con el propósito de hacerse de una posición en el mercado probablemente debe considerarse como ingreso, aún cuando no se constituya una entidad del todo nueva. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas o el recién llegado puede esperar represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Según Porter (1980), existen siete factores que actúan como barreras para el ingreso de nuevas organizaciones en el mercado laboral:

Economía de escala: Un tipo de barrera de ingreso de economías de escala se presenta cuando exister economías para la integración vertical, esto es, operar en etapas sucesivas de producción o distribución. Aquí el que ingresa debe hacerlo dispuesto a enfrentarse a una desventaja en costos, as como al posible cierre de insumos o mercados para sus productos si los competidores establecidos están integrados.

Diferenciación del producto: La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para la publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.

Costos cambiantes: Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto, o incluso costos psíquicos por terminar una relación.

Acceso a los canales de distribución: Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Según el grado en que los canales lógicos de distribución para el producto han sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones en las cuales el canal sólo es identificado con un fabricante en particular. En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

Desventajas en costos independientes de las economías de escala: las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos no igualables por los competidores de nuevo ingreso independientes de las economías de escala. Las ventajas más críticas son factores tales como:

Tecnología de producto patentado: se mantiene el diseño mediante patentes o secreto.

 Acceso favorable a materias primas: las empresas establecidas pueden haber contratado las fuentes más favorables y/o haber atado pronto sus necesidades previsibles a precios que reflejan una relación de la oferta y la demanda menor a la real.

 Ubicaciones favorables: las empresas establecidas pueden haber posesionado las ubicaciones favorables antes de que las fuerzas del mercado subieran los precios para captar su valor total.

 Subsidios gubernamentales: los subsidios preferenciales pueden otorgar a las empresas establecidas, ventajas duraderas en algunos sectores.

* Curva aprendizaje o de experiencia: en algunos negocios, existe la tendencia observada de que los costos unitarios declinen en tanto la empresa adquiere más experiencia acumulada en la elaboración de un producto. Los costos bajan debido a que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes (la clásica curva de aprendizaje), mejoras en la distribución de planta, se desarrollan equipos y procesos especializados, se logra mejor funcionamiento del equipo, los cambios en el diseño del producto hacen más fácil su fabricación, mejoran las técnicas para la medición y el control de las operaciones, etc.

Política gubernamental: Otro aspecto importante que representa una barrera de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como: los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materias primas. Las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso se pueden derivar de controles tales como las normas sobre la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficacia.³⁰

³⁰ Idem, pp 27-33

2.2.2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden iniciar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento, es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

Algunas formas de competir, especialmente en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precios son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas. En algunos ramos industriales, la rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan:

Gran número de competidores o igualmente equilibrados: Cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande e incluso cuando hay relativamente pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas.

Crecimiento lento en el sector industrial. El crecimiento lento en un sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión. La competencia para la participación en el mercado es mucho más volátil que la situación en la cual el crecimiento rápido del sector asegura que las empresas pueden mejorar los resultados al mantenerse al paso del sector industrial, y donde se pueden consumir todos los recursos financieros y administrativos creciendo al ritmo del mismo.

Costos fijos elevados o de almacenamiento. Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. El factor importante de costos, es la proporción de los costos fijos en relación al valor agregado, y no los costos fijos como proporción de los costos totales. Las empresas cuyas compras por concepto de insumos representen una parte importante del costo (bajo valor agregado) pueden sentir enormes presiones para llevar su capacidad al punto de equilibrio, a pesar del hecho de que la proporción absoluta de los costos fijos sea baja.

Falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando se percibe al producto o servicio sin o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia entre los mismos. Por otra parte, la diferenciación del producto crea aislamiento en la competitividad, debido que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular.

Incrementos importantes de la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que lleven a cabo simultáneamente, por diferentes empresas, dichas adiciones de capacidad. El sector industrial puede enfrentar períodos recurrentes de exceso o capacidad y rebaja de precios.

Competidores diversos: Los competidores difieren en estrategia de orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro. Pueden tener dificultades al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y para acordar el conjunto de "reglas de juego" para el sector industrial. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros. Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a lo distinto de sus circunstancias. Lo mismo que los directores propietarios de pequeñas empresas manufactureras o de servicio, ya que pueden quedar satisfechos con una tasa de rendimiento inferior sobre el capital invertido para mantener la independencia de su propiedad, en tanto que tales rendimientos son inaceptables y pueden parecer irracionales para una gran empresa de propiedad pública. Así, en un sector industrial la postura de las empresas pequeñas pueden limitar la rentabilidad de la empresa grande. Por último, las diferencias en las relaciones de las unidades comerciales competidoras con sus casas matrices también son una parte importante de la diversidad en el sector industrial.

Intereses estratégicos elevados: La rivalidad en un sector industrial se vuelve aún más flexible si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito. Por ejemplo, una empresa diversificada puede dar gran importancia a tener éxito en determinado sector industrial para apoyar su estrategia corporativa general. O una empresa extranjera como Bosch, Sony o Philips puede percibir una fuerte necesidad de establecer una posición sólida en el mercado de E.U.A., con el fin de construir un prestigio mundial o credibilidad tecnológica.

Fuertes barreras de salida: Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos de la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- Activos especializados: activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.
- Costos fijos de salida: éstos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuesto, etc.
- Interrelaciones estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Esto causa que la empresa le considere una importancia estratégica alta al continuar en el negocio.
- Barreras emocionales: la renuencia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- * Restricciones sociales y gubernamentales: éstas comprenden la negociación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales. Cuando las barreras de salida son elevadas, el exceso de capacidad persiste en el sector industrial, y las empresas que pierden la batalla competitiva no se detienen. En vez de ello, se aferran negativamente y, debido a su debilidad, tienen que recurrir a tácticas extremas. 31

³¹ Ver Michael Porter. "Estrategia competitiva" (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia). Compañía Editorial Continental. México. 1980. pp 37-41.

2.2.3 Presión de productos sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

La identificación de los productos sustitutos se refiere a la búsqueda de otros productos que puedan desempeñar la misma *función* que un determinado producto dentro del sector industrial.

Por ejemplo, aunque la publicidad de una empresa puede no ser suficiente para apoyar la posición de la industria contra un sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector bien puede mejorar la posición colectiva del sector industrial. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que: (1) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial (2) los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutos suelen entrar más rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

2.2.4. Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos (todo a expensas de lo rentable de la industria). El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor: Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.

Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprado: Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva. Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costos del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.

Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados: Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.

Se enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor: Los costos cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si e comprador enfrenta costos cambiantes altos.

Devenga bajas utilidades: Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir costos compra. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a precios, y pueden alcanzar la seguridad a largo plazo de la salud de sus proveedores.

Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores est parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posici de exigir concesiones en la negociación. El poder de compra puede ser parcialmente neutraliza cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industria del comprador.

El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios a comprador. Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.

El comprador tiene información total. Si el comprador tiene información completa sobre la demand precios de mercado reales e incluso de los costos del proveedor, esto por lo general proporcio mayor ventaja negociadora. Con información completa, el comprador está en una posición mejor q le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar l puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.

2.2.5. Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sectindustrial amenazando con elevar los precios o reducir la debilidad de los productos o servicios. La proveedores poderosos pueden : exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercur los aumentos de costo con sus propios precios.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

* Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vendo Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer un influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones.

Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para venta en su sector industria
 El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.

Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor. Si proveedores venden diferentes sectores industriales y un sector particular representa una fracción de importancia de l ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder.

 Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio o comprador. Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para calidad del producto, lo que aumenta el poder del proveedor.

• Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieran costos por cambio proveedor. La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los comprador disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta costos por cambio, el efecto es el inverso.

• Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante. Es proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con cuales compra:

Por lo general, se piensa en los proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor, y que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales.

2.3. Enfoques de la estrategia competitiva

Siguiendo la teoría de Michael Porter (1980), una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compite. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. En forma general, comprende varios enfoques posibles:

2.3.1. Posicionamiento

Según Porter (1980), debe tomarse como un hecho la estructura del sector industrial y adecuarse los puntos fuertes y débiles de la empresa a dicha estructura. La estrategia puede considerarse como la creación de defensas en función de las fuerzas competitivas o el conocimiento de una posición en el sector industrial en la cual las fuerzas sean más débiles.

El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las fuerzas competitivas señalan las áreas en las cuales la organización debe enfrentarse a la competencia y donde debe evitarla. A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible.

2.3.2. Cambiando el equilibrio de massificaciones de la companya del companya de la companya de la companya del companya de la companya del la companya de l

Una empresa puede establecer una estrategia diseñada no sólo para hacer frente a las fuerzas en sí mismas, sino también para alterar sus orígenes. Las innovaciones en la comercialización pueden elevar la identificación de la marca o diferenciar de otra manera el producto. Las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o la integración vertical afectan las barreras de ingreso. El equilibrio de las fuerzas es en parte el resultado de factores externos y en parte se encuentra dentro del control de la empresa.

2.3.3. Tomando ventaja del cambio

La evolución de un sector industrial tiene importancia estratégica debido a que ésta, implica cambios en las fuerzas estructurales de la competencia. Las tendencias que tienen mayor prioridad desde el punto de vista estratégico son aquellas que afectan a los aspectos de mayor importancia para la competencia en un sector industrial y a los que aportan nuevos factores estructurales al primer plano. La ventaja del cambio puede tomarse estableciendo identidades de marca, innovadoras transformaciones tecnológicas, bajo costo del capital para el ingreso al mercado y un eficiente grado de costos fijos en la producción.

2. 4. Estrategias competitivas genéricas

Para Michael Porter (1980), al enfrentarse las organizaciones a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial: liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significa que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto, en general, marcan la manera en que la organización establece su plan de acción para generar ventajas competitivas.

2.4.1. Liderazgo total en costos

El liderazgo de costos requiere de la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costo y gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas y publicidad. Esto requiere de una fuerte atención administrativa de control de costos para alcanzar estos fines

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores a promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. La posición er costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que costos más bajos significan que se pueden obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también poner importantes barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costos. Por último una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sear eliminadas, debido a que los compradores menos eficientes son los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para disminuir los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. A su vez la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

2.4.2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica descrita por Porter (1980), consiste en la diferenciación del producto y/o servicio que ofrece la compañía, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar las formas de: diseño o imagen de marca.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

2.4.3. Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; al igual que en la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada atendiendo a este factor. En consecuencia, la empresa puede alcanzar la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servir a éste, o a ambos.³²

3. VENTAJA COMPETITIVA

3.1. Definición

Las empresas escogen una posición dentro de un sector económico. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que concierne a su forma de competir. Según Porter, en su estudio La Ventaja Competitiva de las Naciones (1990), el posicionamiento comprende la totalidad del enfoque de una empresa respecto a su forma de competir y no solamente sus productos o su grupo objetivo de clientes. En el centro del posicionamiento se encuentra la llamada *ventaja competitiva*. A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores logrando ventajas competitivas defendibles, conocidas como el grado de diferenciación y liderazgo en costos, así como calidad en rendimiento, y fama en utilización de tecnología y respetabilidad de la marca, alcanzadas por encima de los competidores de la organización.

3.2. Tipos de ventaja competitiva

Existen dos tipos de ventaja competitiva descritas por Porter (1990), tal como a continuación se señalan:

Coste inferior :El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores.

³² Idem pp 56-67.

Diferenciación: es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dando por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.

La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La empresa que trabaja con costes inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores. La empresa que trabaja con una clara diferenciación consigue unos ingresos por unidad de producto superiores a los de sus competidores. Así pues, la ventaja competitiva está directamente vinculada a la sustentación de la renta nacional. Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez unos costes inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia. Las empresas pueden mejorar la tecnología o los métodos de forma tal que simultáneamente reduzca los costes y mejoren la diferenciación. Cualquier estrategia de éxito debe prestar mucha atención a *ambos* tipos de ventaja aunque mantenga un evidente compromiso de alcanzar la superioridad en uno solamente. Otra variable importante en el posicionamiento, además de la ventaja competitiva, es el *ámbito competitivo*, o la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. La empresa elige la gama de variedades de productos a fabricar, los canales de distribución a emplear, los tipos de compradores a quienes servir, las zonas geográficas para vender y el conjunto de sectores afines en los que competir.

3.3. Fuentes de ventaja competitiva

Prácticamente en todos los sectores hay diferentes variedades de productos, múltiples canales de distribución y varios tipos diferentes de clientes. Los segmentos son importantes porque frecuentemente tienen necesidades diferentes. Servir a diferentes segmentos requiere diferentes estrategias y diferentes capacidades. Las fuentes de ventaja competitiva, indefectiblemente, son bastante divergentes en los distintos segmentos, aunque formen parte del mismo sector. El ámbito competitivo es importante porque las empresas pueden conseguir a veces ventaja competitiva de la amplitud o de explotar las interrelaciones al competir en sectores afines. Las empresas de un mismo sector pueden elegir ámbitos competitivos diferentes. En este sentido, tales diferencias son típicas entre empresas de diferentes naciones. La elección más básica es entre un ámbito amplio y centrarse en un segmento determinado.

Una cuidadosa gestión de enlaces puede resultar una fuente decisiva de ventaja competitiva. La cadena del valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al coste o la eficacia de otras actividades. Frecuentemente, los enlaces crean situaciones en las que si se opta por algo tiene que ser a cambio de renunciar a otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la realización de diferentes actividades que deban optimizarse. Una empresa ha de resolver estas situaciones según su estrategia para alcanzar una ventaja competitiva. Los enlaces exigen también que las funciones estén coordinadas. Una buena organización permite la entrega a tiempo sin necesidad de mantener unos gravosos niveles de existencias. La coordinación de las actividades enlazadas reduce los costes de transacción, permite una mejor información a efectos de control y hace que unas operaciones menos costosas en una actividad sustituyan a otras más costosas en algún otro punto del proceso. Coordinar los procedimientos enlazados también es una forma importante de reducir el tiempo total necesario para llevarlas a cabo, extremo este que cada vez es más importante en lo que se

³³ PORTER, Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones" México. 1990. pp 68-72.

refiere a la ventaja competitiva. Obtener los beneficios de los enlaces exige simultáneamente una compleja coordinación organizativa y la resolución de difíciles situaciones entre líneas de la compañía. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. Configurar de nuevo la cadena del valor, volviendo a ordenar, reagrupar o incluso eliminar actividades suele ser la simiente de una sustancial mejora en la posición competitiva. La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que denominó Michael Porter (1990) como el sistema del valor. El sistema del valor incluye a los proveedores que aportan insumos (tales como materias primas, componen es, maquinaria y servicios comprados) a la cadena del valor de la empresa. La cadena del valor ofrece un medio de comprender las fuentes de ventaja en costes. La posición de costes de una empresa es su coste total de realización de todas las actividades necesarias con relación a sus competidores y la ventaja en costes puede producirse en cualquier actividad. Una empresa crea valor para su clientela, (y por lo tanto una diferenciación significativa), si rebaja el coste para su clientela o eleva el rendimiento para la misma, de forma que no pueda ser igual comprar a los competidores. La diferenciación se produce, fundamentalmente, en razón a la forma en que el producto, los servicios conexos y otras actividades de una empresa afectan a las actividades del cliente.

3.4. Cómo crear una ventaja competitiva

Las empresas crean ventaja competitiva al identificar nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo cual representa un acto de innovación. La innovación se define aquí en sentido general, a fin de incluir en ella tanto las mejoras en la tecnología como los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito. Los innovadores no sólo responden a las posibilidades de cambio, sino que hacen que se produzcan con mayor rapidez. Las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son las siguientes:

Nuevas tecnologías: El cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comerciarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan. Es el impulsor más corriente de la innovación estratégica. Nacen nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace factible un nuevo producto.

Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: La ventaja competitiva suele crearse o cambiar cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente.

La aparición de un nuevo segmento sectorial: La oportunidad de crear ventaja surge también cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes. Las posibilidades comprenden no sólo nuevos segmentos de clientes, sino también nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes.

Cambio en los costes o disponibilidad de los insumo: La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costes absolutos o relativos de insumos tales como mano de obra, materias primas, energía, transporte, comunicaciones, medios de comunicación, o maquinaria. Esto puede ser reflejo de nuevas condiciones en los sectores proveedores, o quizá la posibilidad de utilizar un tipo o calidad de insumo nuevo o diferente.

Cambio en las disposiciones gubernamentales: Los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medio ambientales, las restricciones a la entrada y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva. Estos desencadenantes dan como resultado ventaja competitiva para aquellas compañías que pueden captar prontamente su significado y tomar medidas agresivas para explotarlos.

La percepción y seguimiento de la innovación: Se da cuando la información desempeña un papel estelar en el proceso de innovación, al contrario de la información que los competidores no buscan o que no les es asequible, o información asequible para otros pero que se interpreta de nuevas formas. A veces es el resultado de ingentes inversiones en investigación y desarrollo o en investigación de mercado.

La innovación puede proceder: de una nueva empresa cuyo fundador tiene una formación no tradicional o que no fue debidamente apreciado en una empresa más antigua y asentada, de la mano de nuevos directores generales que sean nuevos en el sector y por tanto más capaces de percibir oportunidades y más decididos a perseguirlas, de la diversificación de una compañía que aporta nuevos recursos, técnicas o perspectivas a otro sector o de diferentes circunstancias o formas de competir desde otras naciones. La empresa que pone en práctica con todo éxito unas formas nuevas o mejoradas de competir es aquella que tenazmente persigue su proceso de desarrollo, frecuentemente enfrentándose a graves obstáculos. La estrategia es la cruzada personal de un individuo o grupo. Como consecuencia, la innovación se deriva a veces de la presión, la necesidad o incluso la adversidad.

3..5 Cómo mantener una ventaja competitiva

El mantenimiento de una ventaja competitiva se sustenta en tres elementos:

1. Fuente específica de la ventaja: Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad. Las ventajas de orden inferior, tales como bajos costes de mano de obra o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar. Frecuentemente, los competidores pueden dar la réplica a tales ventajas encontrando otro emplazamiento o fuente de suministro a bajo coste, o anularlas mediante la fabricación o el aprovisionamiento en el mismo lugar. También en el extremo inferior de la jerarquía de la ventaja se encuentran ventajas en los costes imputables solamente a economías de escala por el uso de tecnología, equipo o métodos comprados o también asequibles a los competidores. Tales economías de escala quedan anuladas cuando los nuevos métodos o tecnologías hacen obsoletos a los antiguos, o cuando unos nuevos diseños del producto causan el mismo efecto. Las ventajas de orden superior, tales como la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares, la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, y las relaciones con los clientes protegidas por los altos costes que para éstos representaría el cambio de proveedor, son más duraderas. Las ventajas de orden superior están marcadas por unas cuantas características. La primera es que alcanzarlas requiere técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal especializado y con una elevada formación, capacidad técnica interna y, frecuentemente, unas estrechas relaciones con los clientes líderes. La segunda, que las ventajas de orden superior normalmente dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales y en aprendizaje, investigación y desarrollo o marketing frecuentemente bastante arriesgadas. Finalmente, las ventajas más duraderas combinan las mayores inversiones acumuladas con una superioridad en la realización de las

actividades en cuestión, lo que da a las ventajas un carácter dinámico. La rápida y sostenida inversión en tecnología de procesos, marketing, redes mundiales de servicio, o la rápida introducción de nuevos productos, suelen dificultar todavía más la respuesta de los competidores. Las ventajas competitivas de orden superior no sólo son más sustentables sino que suelen estar asociadas a níveles superiores de productividad. Las ventajas que sólo afectan a los costes suelen ser menos sustentables que la diferenciación. Una razón de ello es que cualquier nueva fuente de coste inferior, incluso menos refinada, puede anular la ventaja en costes de una empresa.

- 2. El segundo determinante de la sustentabilidad es el *número de diferentes fuentes* de ventaja de que dispone una empresa. Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja, como pudiera ser un diseño de producto inherentemente menos costoso o la disponibilidad de una materia prima barata, los competidores se centran en anular o superar esta ventaja.
- 3. La última razón y la más importante de que se mantenga la ventaja competitiva se basa en la mejora y el perfeccionamiento constantes. Con objeto de mantener su ventaja la empresa busca ser un blanco móvil y crear nuevas ventajas al menos tan de prisa como sus competidores puedan imitar las antiguas. La primera tarea es mejorar incesantemente la actuación de la empresa respecto a sus ventajas existentes, por ejemplo, un funcionamiento más eficiente de sus instalaciones de producción o más agilidad en lo que se refiere al servicio para el cliente.

Mantener una ventaja competitiva exige que la empresa explote las tendencias del sector en lugar de desentenderse de ellas, que la compañía invierta para bloquear las rutas por donde podría llegarle el ataque de la competencia y que se destruyan antiguas ventajas con el fin de crear otras de orden superior. Así pues, la conducta necesaria para mantener la ventaja es, en muchos aspectos, un acto antinatural para las empresas asentadas. Las compañías que crean barreras y se oponen al cambio y a la mejora de la ventaja son, en la mayoría de los casos, aquellas que se han visto estimuladas por la presión de la competencia, las exigencias de los clientes o las amenazas técnicas.

PARTE III. MICROEMPRESAS

1. DEFINICIÓN

Las microempresas tradicionalmente representan una manera de producir bienes y servicios, caracterizada por una escala de operaciones reducidas, tecnología adaptada y trabajo intensivo basado en recursos tradicionales, además de una heterogeneidad en la estructura productiva que determina mercados laborales segmentados.

Para tener una mayor comprensión en cuanto a la definición de microempresa, se mencionarán a continuación algunos de los conceptos más utilizados por los autores contemporáneos:

Para Jorge Vargas (1990), la microempresa es:

"Una unidad que combina capital, trabajo y tecnología intensiva en mano de obra, y no, en capital. La calidad del producto depende de la destreza del trabajador, además su producción es en pequeña escala, lo que le permite amoldarse a la demanda, tienen poca capacidad de acumulación de capital y dificultades para cumplir con las normas laborales, de seguridad social y de

organización gremial diseñadas para las empresas con mayor capacidad de acumulación de capital"³⁴

El Centro Nacional de Productividad y Calidad de la Pequeña y Mediana Industria (CEPROPMI) define microempresa como:

"Aquella unidad de producción de bienes y servicios en que todavía el trabajo no se presenta en forma separada del capital, en que la herramienta conserva importancia, aún cuando se utilice al lado de la máquina, y en que la división del trabajo no llega a un grado complejo, sino que se concentra en un trabajador, igualmente el universo de aplicabilidad es tan extenso que podemos llamar microempresa a: unidades agrarias, comercio detallista, vendedores ambulantes, talleres, establecimientos menores de servicios, artesanos, etc" 35

El Instituto Latinoaméricano de Investigaciones Sociales (ILDIS) define a la microempresas como:

"Aquellas unidades productivas que en razón de las actividades a las cuales se dedican, de mercados de insumos o productos en las que están insertas no logran obtener por su esfuerzo productivo un beneficio tal que les permita por una parte remunerar adecuadamente a su fuerza de trabajo y proporcionarles puestos de trabajo estables para este fin y por la otra acumular excedentes reinvertibles que le permitirá ampliar significativamente su escala" ³⁶

Comúnmente la microempresa es definida como la pequeña y mediana unidad de producción, resultante del sector informal, establecida por trabajadores por cuenta propia, ayudantes familiares y personal técnico y/o profesional, en la búsqueda del mejoramiento del nivel de vida, aumento del ingreso familiar y la obtención de independencia económica. Este concepto delimita a la microempresa como una solución a problemas socio-económicos y una medida para lograr y mantener un mayor desarrollo en nuestros países a través de unidades productivas generadoras de empleo, con características especiales en su forma de producción, en su tamaño y en su conjunto.

Sin embargo, una microempresa puede representar igualmente organizaciones eficientes, establecidas para cubrir determinadas actividades en el mercado laboral de importancia significativa. En este sentido, la microempresa representa un conjunto heterogéneo de unidades económicas en pequeña escala, que funcionan en un campo específico de producción, desempeñando procesos especializados en un área de negocio, y que pueden tener entre su negocio cubrir las demandas de organizaciones que adquieren sus servicios como contratantes. En nuestra investigación, la

³⁴ VARGAS G. Jorge. "La Microempresa en Colombia. Concepto, Estado actual y Perspectiva". Colombia (Mimeo). 1985.

³⁵ GIMENEZ, Guido. "Microempresa y Comercialización". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Centro Nacional de Productividad y Calidad de la Pequeña y Mediana Industria (CEPROPMI). Caracas. 26 al 29 de Noviembre. 1990. p. 6.

³⁶ Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. "Proyecto: Políticas y Programas de Apoyo a la Microempresa". Caracas. 1987. p.4.

microempresa se desenvuelve como proveedor de otra organización, la cual ha contribuido de manera total con su creación y establecimiento, y demanda sus servicios en funciones que tradicionalmente habían sido desarrolladas dentro de la empresa y comprenden procesos periféricos del negocio.

2. ANTECEDENTES

Para ubicar los antecedentes de la microempresas es necesario hacer referencia al sector Informal de la Economía en el cual estas unidades económicas se encuentran insertas.

Los orígenes del sector informal de la economía según Iranzo y Michelena (1989) pueden ubicarse en el desarrollo capitalista venezolano, específicamente con el aumento de las fuentes de empleo que favorecieron a las empresas intensivas en capital y tecnología en detrimento se las pequeñas unidades económicas incapaces de absorber empleos.

A partir de 1972, el concepto de Sector Informal es utilizado por la OIT en el informe de la misión de Asesoría del Gobierno de Kenia para calificar el conjunto de ocupaciones urbanas que permiten la supervivencia de numerosos contingentes de trabajadores que no logran insertarse en las empresas calificadas como modernas. Adicionalmente Cartaya, Vanessa (1988) plantea que este sector mas que un segmento diferenciado de la economía, es un conjunto de actividades económicas heterogéneas que están integradas en el conjunto de la dinámica económica. Es por esto que a continuación se exponen algunas de sus características:

- * Son actividades que se relacionan con la producción tradicional. Autogeneradas en su producción.
- Se evidencia una baja inversión de capital para el inicio de la actividad. No existe un diferenciación clara entre el patrono y sus empleados u obreros, ya que ambas partes están insertas en el proceso productivo.
- Existe un predominio de actividades de baja productividad, con bajo nivel técnico y tecnológico.
- Poseen poca o nula capacidad de acumulación y ahorro.
- Se hace uso intensivo de la mano de obra, utilizando en una proporción importante, ayudantes familiares no remunerados.
- Su participación se realiza en mercados altamente competitivos.
- * Un alto número de estas unidades no están registradas legalmente
- En muchos casos, los ingresos individuales son menores a los devengados en el "sector formal" especialmente en empleados u obreros. ³⁷

Si bien es cierto que las microempresas son manifestaciones de Sector Informal de la economía, esta no es razón para llegar a confundir ambos términos. Es por esto que es de vital importancia establecer la siguiente diferencia:

"El sector informal es un término ambiguo que alude a un amplio conjunto de actividades sustancialmente distintas entre si que carecen de identidad común y no pueden ser tratadas colectivamente, el concepto de microempresa, en cambio atañe a unidades económicas con características específicas, que participan activamente en una compleja red de relaciones económicas y sociales, y que son parte integral de esa estructura y afectan su desarrollo" 38

³⁷ MICHELENA R. Alfredo y Mauricio Iranzo. "La Economía Popular". Cacacas (Mimeo), 1989. p.12

³⁸ VARGAS, Jorge. "La Microempresa en Colombia". Concepto, Estado actual y Perspectiva. Colombia (Mimeo). 1985. p. 4.

Entre las actividades de promoción del desarrollo sostenible y equitativo que han tenido un crecimiento más rápido en la última década, se encuentran los programas de apoyo a la microempresa. En parte, esta expansión ha reflejado cómo los gobiernos de los países de América y los organismos multilaterales y bilaterales que apoyan el desarrollo han pasado, de considerar a la microempresa como una anomalía, a apoyarla como un sector productivo que ofrece oportunidades para aliviar problemas de desempleo, subempleo y pobreza.

Esta preocupación política ha reflejado el reconocimiento de que, en muchos países, el empleo y el ingreso generados por microempresarios han aumentado considerablemente, particularmente en los sectores informales urbanos. Esto le ha permitido a millones de hogares pobres la generación de ingresos en actividades privadas de pequeña escala, orientadas al mercado. Un mejoramiento de las condiciones en que estas microempresas operan ofrece el potencial de contribuir al crecimiento con equidad.

Los gobiernos le han otorgado prioridad al fomento de las pequeñas empresas, comprometiéndose con programas de desregulación y simplificación administrativa con la divulgación de información sobre mercados, sistemas gerenciales y tecnología apropiada y ambientalmente sana, con el fortalecimiento del sistema financiero que atiende a la microempresa y de los programas de capacitación y asistencia técnica y con la coordinación de las actividades de apoyo al sector. Los gobiernos han adoptado numerosas acciones para darle cumplimiento a estos compromisos, aunque el progreso no ha sido uniforme en todas las áreas y países.

Las acciones de los gobiernos, de los organismos multilaterales y las organizaciones no gubernamentales no han generado resultados uniformes. En varios países las organizaciones que prestan servicios microfinancieros han logrado un mayor avance, gracia a la adopción de metodologías de bajo costo, adaptadas a los requerimientos de los clientes, puestas en práctica vía políticas y procedimientos que permiten cubrir los costos de prestar y recuperar los fondos. Esto ha sido indispensable para lograr amplia cobertura del sector, capacidad de permanencia institucional y sostenibilidad en la prestación de servicios financieros.

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS

Jaime Cabal, Director general del programa de microempresas de la Fundación Carvajal describe a las microempresas como aquellas unidades de producción, comercio o prestación de servicios que reúnen las siguientes características:

- Son empresas, puesto que combinan capital, trabajo, tecnología y una específica capacidad de gestión, están sometidas a las fuerzas del mercado y sujetas a los condicionamientos de productividad y competitividad propios de la estructura económica general.
- El empresario es trabajador en las actividades propias de la empresa y no un simple administrador. Por ello se afirma que existe un incipiente separación entre capital y trabajo.
- Utilizan las tecnologías menos intensivas en capital y más intensivas en mano de obra dentro de su respectiva rama de actividad.
- La calidad del producto o servicio depende básicamente de la habilidad del trabajador.
- Los procesos propios de su actividad son individualizados en pequeñas series y sus volúmenes de productos para la venta son reducidos, lo cual les permite adaptarse a las modificaciones en los hábitos y requerimientos individuales de la demanda.

- * Tienen una baja capacidad de acumulación de capital, debido a condicionamientos tecnológicos y de mercado.
- * Se acomodan mal a las normas tributarias, laborales, urbanísticas, de seguridad social y organización gremial ³⁹

Barrantes (1989) expone del mismo modo algunas características de las microempresas:

- Cuando se ha logrado alguna capacidad empresarial, la remuneración de la fuerza laboral llega a
 niveles de precariedad. Esto se debe a que para mantenerse en el mercado, muchos dueños tienen
 que: lograr comprimir salarios, utilidades y costos de producción, ampliar la jornada de trabajo; se
 desatiende el mantenimiento y reparación de equipos y maquinarias que se utilizan para la
 producción; se busca la evasión de las normativas sobre tributación, salud ocupacional, calidad de
 los productos, derechos laborales y seguro social
- Tanto el dueño como los trabajadores operan en la totalidad del proceso productivo, a diferencia de las grandes empresas en las cuales el patrono no labora en el proceso de trabajo.
- El tiempo de trabajo excedente no se toma en cuenta para el cálculo de la remuneración.
- Por lo general, la diferencia existente a nivel salarial entre trabajador y dueño de la microempresa no es significativa.
- El valor agregado por el trabajador al producto es mayor que la remuneración que le es reconocida.
- Las microempresas encuentran más restricciones que las empresas del "sector moderno" a la hora del acceso al mercado formal de insumos, productos y a créditos bancarios, esto se debe a las siguientes razones:
- a.) El sistema financiero está concentrado en sus modalidades de atención para el apoyo de la mediana y gran empresa, más recientemente se apoyan a pequeñas empresas con capacidad de responder a las exigencias que se les hacen
- b.) Su situación de insolvencia no las coloca en posibilidad de ofrecer garantías prenderías ni proyectos al estilo de los que solicita la banca comercial.
- c.) Existen en muchos casos deficiencias de tipo administrativo, que se evidencian en la inexistencia de registros contables, balances, personería jurídica y otro tipo de normas. Esta situación les atribuye un bajo perfil de sus calificaciones, en especial a nivel gerencial, que por otra parte dificulta la evaluación de la relación costo-beneficio de sus operaciones para lograr el incremento de sus recursos de capital.
- d.) Poca capacidad para la obtención o incorporación de innovaciones de orden técnico o tecnológico que redundan en un mejoramiento de la calidad de los productos, ampliar los estrechos volúmenes de producción, incrementar sus niveles de productividad e inclusive darle continuidad al proceso productivo.
- e.) Pocas posibilidades para la compra de insumos al mayor, aspecto que repercute en más altos costos de producción que no siempre se pueden cargar al precio de venta al público, por lo que, se reduce el margen de ganancia por producto
- f.) Sus posibilidades de mercado y publicidad masiva son limitados, lo que no permite ampliar la demanda. 40

³⁹ CABAL, Jaime Alberto. "Los Modelos y la Experiencia de la Fundación Carvajal". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Ministerio de la Familia. PNUD-ILDIS. Caracas. 26 al 29 de Noviembre. 1990. p.3.

- * Generalmente están dedicadas a la producción de bienes de consumo ligero, en especial relacionados con la confección, mueblerías, alimentos, bebidas, reparación de vehículos, partes y piezas eléctricas, bicicletas y herrería:
- La inmensa mayoría de estas empresas no sólo son pequeñas, de hecho, hay una gran cantidad de empresas de un solo individuo y la mayoría emplea menos de cinco personas.
- Prácticamente todas estas empresas se han establecido principalmente como de propiedad individual, igualmente un número significativo de estas empresas son propiedad de mujeres.
- Los propietarios y trabajadores familiares, forman por lo general el ingrediente mayor de la fuerza laboral de las microempresas, es por esto que los trabajadores a sueldo forman el segmento menos numeroso del empleo.
- La cantidad de capital utilizado por la mayoría de las microempresas en pequeña escala es modesto, siendo los activos fijos, los elementos más importantes del capital social de las empresas.
- La actividad industrial en pequeña escala, parece estar aumentada en términos absolutos en la mayoría de los países en desarrollo. Aunque la informalidad sistemática sobre dicho desarrollo es limitada, no obstante cabe afirmar que en algunos países se crecimiento ha sido a un ritmo mayor que incluso el de las industrias en gran escala.

Por último, Nelson Freites y Antonio Romero de FUDECO – PAMEL (Programa de Apoyo a Microempresas del estado Lara) mencionan también algunas características que definen el carácter de ciertas microempresas:

- * Jornadas laborales que exceden de lo establecido en las legislaciones nacionales.
- No se contempla el pago del Seguro Social ni el relativo impuesto fiscal
- Absoluta desprotección del trabajador de todos aquellos beneficios sociales contemplados por la ley.
- La capacidad productiva de las microempresas está altamente condicionada por los bajos niveles tecnológicos de la unidad, expresadas en el origen, el tiempo de uso y en la necesidad de nuevas maquinarias, señalada por los propietarios de la unidad.
- Los clientes de estas microempresas lo constituyen mayoritariamente particulares, comercios al detal y vendedores ambulantes, reflejando una prioridad hacia los consumidores finales de los bienes y servicios que ofrecen. 42

4. CLASIFICACION DE LAS MICROEMPRESAS

De manera global, y todo para adentrarnos un poco en el estudio de las pequeñas compañías denominadas microempresas, se ofrece un panorama genérico referente a los tipos de microempresas existentes en Venezuela. Por su parte, César Barrantes (1989), considera que las microempresas

⁴⁰ BARRANTES A. Cesar. "La Política Social de Apoyo a la Economía Popular en Venezuela". Una propuesta en Marcha. ILDIS. Caracas. Diciembre, 1989, p. 55.

⁴¹ GIMENEZ, Guido. "Microempresa y Comercialización". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Centro Nacional de Productividad y Calidad de la Pequeña y Mediana Industria (CEPROPMI). Caracas. 26 al 29 de Noviembre. 1990.

⁴² FREITES, Nelson y Antonio Romero. "La Gestión de la Fuerza Laboral en Microempresas Informales". Taller sobre Flexibilización Laboral. ICAIS. Caracas: Enero 1990. pp 10 - 11.

pueden ser unipersonales, de tipo contractual, familiar – asociativa, cooperativa o comunal, donde el valor de los activos está en un promedio de 500000 Bs y el número de trabajadores es menor a diez.

Las mismas se clasifican en:

Subordinadas: son aquellas que operan en segmentos de mercados controlados por el Sector Moderno, la mayoría de las veces forman parte de las relaciones de sub-contratación y tienen que evadir las normativas laborales y legales para sobrevivir bajo un marco de salarización encubierta. Además no controlan los precios y volúmenes de producción, comercialización o insumos, no son propietarias de sus herramientas y maquinaria y su acceso al crédito comercial es restringido, al igual que las tecnologías productivas y organizacionales modernas. Sus costos de producción son altos, poseen poca capacidad de almacenamiento y para mantenerse en el mercado suelen alargar las jornadas de trabajo, a fin de reducir los costos de producción y lograr precios competitivos.

Autónomas: Poseen bienes y servicios con la potencialidad de desarrollo, tienen mayor estabilidad temporal y espacial, su capacidad de expansión y reinversión es mayor, cuentan con mayor seguridad en el entorno del financiamiento y maximización en la relación crédito – empleo por las ramas de actividad en que están ubicadas. 43

Por la actividad que realizan, las microempresas se clasifican en:

Microempresas de Producción: es la transformación de materia prima y productos intermedios a las que el trabajo agrega valor para convertirlos en productos intermedios o finales. Las actividades específicas que se realizan son:

- Elaboración de alimentos, bebidas y tabacos.
- Confección de textiles y artículos de cuero en general.
- Confección de muebles y artículos de madera en general.
- Elaboración de productos de papel.
- Elaboración de productos químicos, de caucho, plásticos y derivados.
- · Metalmecánica
- Elaboración de productos artesanales
- · Construcción local, concreteras, elaboración de bloques.

Microempresas de Servicio: es la producción de bienes y servicios intangibles mediante el uso de herramientas, equipos y conocimientos prácticos. La actividades específicas que se realizan son:

- * Servicios a empresas mayores, sobre todo en el mantenimiento de los activos fijos, transporte, almacenamiento, entre otros.
- Servicios personales y de los hogares, tales como: electricidad, plomería, albañilería, reparación de electrodomésticos, tapicerías, etc.
- Servicios de diversión y esparcimiento
- Hospedajes.

⁴³ BARRANTES A. Cesar. "La Política Social de Apoyo a la Economía Popular en Venezuela". Una propuesta en Marcha. ILDIS. Caracas. Diciembre 1989. p. 52

Microempresas de Comercialización: está conformada por actividades mediante las cuales se los circulación de productos a diferentes consumidores. Normalmente las microempresas en esta área las que combinan está actividad como complemento de la actividad productiva. 44

Por la acumulación de capital el autor Fernando Sánchez (1989) en el Programa de Promo y Apoyo a la Economía Popular del Ministerio de la Familia señala que las microempresas so dos tipos:

De Subsistencia: son aquellas que generan un nivel de ingreso bajo, garantizando precariamen subsistencia de los trabajadores y sus familiares, y a la vez son insuficientes para modificar los me de trabajo utilizados.

De Acumulación: son aquellas unidades que producen cierto nivel de excedente económico permite desarrollar los medios de trabajo y los volúmenes de inventario según las exigen determinadas por la competencia. Estas se definen como unidades con capacidad de desarrollo. 45

Según el grado de inserción en los mercados de productos y factores del sector formal (Mér. 1988):

- Actividades informales de subsistencia (buhonero, ventas ambulantes), no guardan relación con mercados.
- Actividades artesanales de producción (artesanos individuales, artistas) presentan relac subordinada con el mercado de productos y la red de comercialización.
- Actividades artesanales superiores de cooperación de la rama de actividad
- Actividades de cooperación capitalista simple
- Actividades cuasisalariales de producción, microempresas de trabajo a domicilio para la median gran empresa, se encuentran subordinadas al sector formal según la rama de actividad.

Por la forma de inserción en los mercados laborales, Fernando Sánchez (1989) clasifica a microempresas como:

Microempresas de Competencia con el mercado abierto: son aquellas que producen o distribuy bienes y servicios cuyo comprador no está preestablecido y donde la posibilidad de produ excedentes se encuentra determinada por su nivel de competitividad.

Microempresas de trabajo por encargo: produce y distribuye bienes y servicios, previa solicitud de clientes. Estos se subdividen en dos tipos: contratistas directos para el consumo final y subcontratis de otras firmas. Su nivel de producción de excedente está determinado por la capacidad negociación y adaptación que tenga con el sujeto. 46

⁴⁴ Idem p. 57.

⁴⁵ IRANZO, Mauricio y otros. "Líneas Estratégicas del Programa de Promoción y Apoyo a la Economía Popular". Pri Seminario Internacional de Economía Popular. Ministerio de la Familia. PNUD – ILDIS. Caracas. 26 al 29 de Noviembro 1990. p. 28.

⁴⁶ Idem p. 29.

Según la propiedad las microempresas se clasifican en:

Microempresas de propiedad individual: es aquella donde existe un solo propietario, que contrae responsabilidad laboral con los demás trabajadores (Cuando existen).

Microempresas de propiedad familiar: son aquellas donde la unidad familiar es propietaria y trabajadora y donde es frecuente que no existan relaciones salariales, sino apropiación familiar de sus utilidades.

Microempresas asociativas: la propiedad de la empresa es común a varias personas, que son a la vez aportantes de capital y de su propio trabajo, al mismo tiempo pueden realizar la dirección o delegar a terceros.

En el proyecto de Apoyo a la Economía Popular José Rafael Hernández expone una clasificación de microempresas que asocia un conjunto de variables por sistemas estadísticos y sociológico-económicos que aproximadamente refleja realidades distintas.

Sobrevivencia: Este tipo de organización microempresarial está asociada a una situación crítica del ingreso familiar. Cualquier ingreso, por elemental que sea es un logro positivo para la familia, en consecuencia su asociación es con el nivel del "rebusque", con el superar el problema del desempleo con algún tipo de actividad que permita paliar la situación.

Ingreso independiente: Un conjunto de personas, en muchos casos con un nivel de calificación adecuado, muchas veces con el dinero de su liquidación, instalan un tipo de empresa que busca un cierto nivel de vida. Un ingreso asociado a su actividad independiente. Este sector no se ocupa de asuntos tales como depreciación, apartado para Inversiones, etc. La variable clave es el ingreso para un nivel de vida determinado, no importa que se esté consumiendo la inversión, lo relevante es conservar un cierto estándar de vida.

Opción empresarial: Cuando en el nivel de estas empresas, existen variables claves como rentabilidad, Inversión, capital, nos encontramos con un tipo de microempresa que se mueve con criterios más definidos sobre el tipo de empresa que persiguen instalar. Son organizaciones con criterio claro sobre las variables claves de la empresa que estén tratando de construir, se diferencian de las empresas capitalistas normales por su tamaño y por la inserción de mano de obra familiar. 47

5. OBJETIVOS DE LAS MICROEMPRESAS PARA LA MODERNIZACIÓN

Se describen seis objetivos generales, que tienden a expresar la búsqueda de una empresa más adaptable a los cambios y dotada de niveles superiores de productividad y calidad. Ellos son:

El logro de la óptima calidad orientada a las preferencias del cliente, ello significa por una parte el mejoramiento integral de la calidad en productos y procesos. Por otra parte, implica un cambio

⁴⁷ HERNANDEZ, José Rafael. "¿Comercialización, mercadeo: dos puntos centrales de los microempresarios?". Apoyo a la Economía Popular. Estrategia para fortalecer a las organizaciones de Intermediación. PNUD-FONCOFIN. Caracas. Octubre 1993. p. 35.

radical del enfoque de la calidad, desde el mero cumplimiento de ciertos estándares técnicos, objetivos, hacia una complementariedad con el diseño dirigido a satisfacer determinadas necesidades particulares de clientes específicos. Este objetivo está en la raíz de las economías de especialización. Al mismo tiempo significa introducir en la planta la filosofía de trabajo en función del cliente, tanto del externo como del interno, expresado en la relación entre los servicios.

Una rápida respuesta a cambios de la demanda, suponiendo esto un contacto y retroalimentación constantes con el mercado. Ello constituye un elemento esencial para la generación de economías de especialización y de ventajas de localización.

Una mayor adaptabilidad a cambios producidos en los insumos, procesos o productos. Esto garantiza de algún modo la consecución de los primeros dos objetivos, a la vez que supone una fuerte capacidad de cambio en toda la organización, o al menos en puntos estratégicos de la misma. Sirve asimismo como base a la generación de economías de especialización.

La mejora de la calidad de vida en el trabajo, objetivo que ha cobrado creciente importancia con el aumento de la conciencia sobre la necesidad de crear un medio ambiente de trabajo de mayor riqueza y bienestar. Esto coincide con el resurgimiento de la lucha sindical por un concepto mas global de democracia industrial.

La reducción del tiempo total de fabricación, medida entre otros elementos por:

- · El acortamiento del flujo de producción
- · La rápida gestión de insumos de óptima calidad
- · La reducción de paradas por fallas durante la producción
- La formación polivalente de los trabajadores y su autonomía de acción
- La reducción del tiempo de preparación de máquinas y equipos

Esto permite agilizar la capacidad de respuesta, estimulando nuevamente la atención de segmentos de demanda en base a su cercanía al lugar de producción.

La eficiencia en el uso global de recursos, expresada sobre todo en:

- · la plena utilización de la maquinaria y equipo
- · la reducción de los stocks de insumos, productos terminados y en curso de elaboración
- El ahorro de mano de obra en la producción
- La adaptabilidad, cooperación e integración creciente de la fuerza de trabajo.

Todo ello permite una elevación de la productividad global de la empresa; en base a una consideración conjunta de los recursos productivos.

6. ASPECTOS POSITIVOS DE LA MICROEMPRESAS

Barrantes (1989) establece que los aportes que ofrecen las microempresas son los siguientes:

• Aporta una gran variedad de actividades de producción y servicios que llegan a los sectores populares, en muchos casos, en menor costo y ubicados geográficamente más cercanos a las comunidades, lo que ofrece una ventaja comparativa.

 Ofrece empleos e ingresos mínimos, que asegura la reproducción de amplios contingentes de población.

En el Programa de apoyo a la Economía Popular José Rafael Hernández en su artículo ¿Comercialización, mercadeo: dos puntos centrales de los microempresarios? Establece algunas virtudes que poseen las microempresas, tales como:

- Utilización de un monto de capital muy reducido, estableciéndose una relación muy estrecha entre estas empresas y el porcentaje de desempleo no generado.
- Vinculación muy cercana entre el monto de ingresos generados y el nivel de vida logrado por este esfuerzo.
- * Incorporación de la mano de obra familiar, de cualquier edad y condición.
- * Utilización de la vivienda como lugar del establecimiento, incorpora un conjunto de ahorros (seguros, alquiler, INCE, entre otros) que permiten una mayor eficiencia en el ingreso generado.
- · Empleo intensivo de la mano de obra femenina de la familia y fuera de ella.
- Unidad de un tamaño que permite gran adaptación. Este tipo de unidad, permite un mayor grado de especialización lo que origina una adecuación a los vaivenes permanentes del mercado. 49

7. ASPECTOS NEGATIVOS DE LAS MICROEMPRESAS

Ahora bien, José Rafael Hernández, en su artículo ¿Comercialización, mercadeo: dos puntos centrales de los microempresarios? (1993), establece algunos defectos que poseen las microempresas, tales como:

- * Su pequeño tamaño impide el logro de un conjunto de economías de escala, en términos del costo por unidad producida.
- En asociación con el punto anterior, tenemos que el nivel de la demanda de materias primas y maquinarias es tan reducido que la posibilidad de influir en las condiciones a las que está sometido por quienes le venden es nula.
- La capacidad de producción es tan baja que las posibilidades de acceder a mercados más rentables en ingresos está reducida.
- Niveles críticos de calidad y diseño impiden una mayor versatilidad en términos de adecuación al mercado y posibilidades de expansión.
- Nivel tecnológico muy sencillo que impide acceder a un conjunto de economías y nuevos procesos que permiten mayor rendimiento de la inversión. Lo clave de la microempresa es el patrón de ingresos, las preocupaciones asociadas al rendimiento de la inversión están lejos de los puntos centrales de preocupación permanente del microempresario.
- Las microempresas, son unidades sin ningún tipo de permisología lo que las tiene en permanente actitud de evasión, rechazo, fuga, de los niveles supervisorios oficiales.

⁴⁸ BARRANTES A. Cesar, "La Política Social de Apoyo a la Economía Popular en Venezuela". Una propuesta en Marcha. ILDIS. Caracas, Diciembre 1989, p. 51.

⁴⁹ HERNANDEZ, José Rafael. "¿Comercialización, mercadeo: dos puntos centrales de los microempresarios?". Apoyo a la Economía Popular. Estrategia para fortalecer a las organizaciones de Intermediación, PNUD-FONCOFIN. Caracas. Octubre 1993. p. 35.

• Un conjunto de beneficios socio-económicos como el Seguro Social, Política Habitacional, entre otros, se encuentra fuera del ámbito de las microempresas. Los trabajadores asalariados de estas unidades son personas sometidas a una mayor inseguridad laboral, por la inexistencia de las garantías clásicas ofrecidas en las empresas capitalistas normales.

8. LA COMERCIALIZACION Y LAS MICROEMPRESAS

8.1. Características de la comercialización de las microempresas

Entre los rasgos centrales de los esfuerzos comercializadores de las microempresas actuales, encontramos:

- Esfuerzo comercializador impulsado por el microempresario o alguna persona de la familia.
- Ambito de distribución reducida, por la multitud de tareas asociadas a la misma persona. Cercanía geográfica o vinculación personal directa. Imposibilidad de distribución regional, nacional e internacional.
- Oferta reducida de productos.
- Calidad del producto en general en límites críticos.
- Productos originados por una percepción (correcta o incorrecta) de las demandas del mercado o como consecuencia de copia de productos que a su entender pueden tener salida. Cambios de diseño y época sometidos a ensayo error más que a una programación del año.
- La forma de mercadear el producto esta fundamentalmente impuesta por quienes compran: crédito, devoluciones, consignación, plazos adicionales de pago, entre otros. Simultáneamente el reducido capital del que dispone la microempresa promueve una situación de venta permanentemente crítica, asociada más a la necesidad de ingreso que a la toma de posiciones rentables de una fracción del capital invertido.
- Regularidad de las visitas a los sitios de compra, asociada a la existencia de productos, más que a una regularidad propia de las empresas con otro tipo de desarrollo en el interior del modelo capitalista vigente.

8.2. Formas de comercialización de las microempresas

Comercialización individual

La mayor parte del esfuerzo de los microempresarios en Venezuela, se desarrolla bajo esta opción. Mediante este esfuerzo el microempresario con un conjunto de condiciones tales como: Oferta reducida de productos, ámbito de distribución reducido, esfuerzo comercializador impulsado por el microempresario o un familiar, calidad de los productos en límites críticos, productos originados en la mayor parte de los casos por percepción individual correcta o incorrecta de las demandas del mercado, cambios de modelos sometidos a un proceso de ensayo y error, venta en condiciones permanentemente críticas, sometidas más por las urgencias de efectivo más que por un abordaje equilibrado del mercado, regularidad de las ventas sometido a la existencia de productos más que a un acto rutinario y con intervalos fijos y regulares. Este mecanismo conlleva tres alternativas:

⁵⁰ Idem pp. 35 - 36.

- · El microempresario distribuye su mercadería.
- El microempresario entrega su producción a un "mayorista" que le coloca su mercadería y probablemente la de otros microempresarios.
- El Microempresario es contratado por un empresario para que le manufacture partes, piezas o pequeños actos necesarios para la producción global de ese otro empresario.

Comercialización asociativa

Este tipo de comercialización, está asociada con formas más complejas de mecanismos asociados; trata de cubrir un conjunto de deficiencias específicas asociadas con el mecanismo propio de los microempresarios: diseño, control de calidad, distribución del trabajo de acuerdo a las capacidades de cada microempresario, ventas en escalas y mecanismos más complejos asociados a niveles superiores de ofertas y demandas. Algunas de las formas de comercialización y mercadeo son:

- *El microempresario distribuye sus productos por la colocación en determinados círculos de comercialización. Es uno de los casos más frecuentes, mediante el cual el microempresario tiene sitios, ubicaciones, donde acostumbra colocar su producción sin demasiadas complicaciones, con formas y métodos que comparte junto con las personas que le reciben su mercancía.
- El microempresario le entrega su producción a un comercializador que se encarga de mercadear en un ámbito mayor la producción de este y probablemente de otros microempresarios. Normalmente, este tipo de negociación, restringe las posibilidades económicas del microempresario en beneficio del "mayorista". Es una forma de comercialización que le permite ocuparse con más intensidad de su microempresa, en desmedro de las posibilidades de mantener contacto directo con el mercado, tiene sus ventajas si dispone de capital.
- El empresario contrata con microempresario, la realización de un conjunto de actividades parciales, necesarias para que el empresario realice la producción final. Este tipo de vinculación muy frecuente, sobre todo en el ámbito textil, contradice la hipótesis del microempresario como un "marginado" de la producción. Por el contrario, este tipo de actividades permite mantener la tasa de rentabilidad de las empresas capitalistas normales al contratar un conjunto de actividades parciales con microempresas que lo realizan a menores costos que la realización directa por parte de ellos.
- Feria de Consumo Familiar, adquiere regularmente los productos alimenticios o de consumo regular a los microempresarios, a cambio de una participación directa de los mismos. Esto brinda la posibilidad de que el microempresario entre en contacto con un mercado masivo de consumidores realizado semanalmente. La Feria de Consumo Familiar, facilita espacio para la venta por parte de los microempresarios, de bienes distintos a los de venta regular en Feria. De esta manera, se cuenta con una forma alterna de utilización de el espacio "Feria" a los fines de la comercialización.
- * Experiencia de Bodegas Populares: Un conjunto de bodegueros se reúne periódicamente para acordar una forma organizativa que les brinda un mayor de alimentos. El mayor significa un mayor poder para negociar con los productores mejores condiciones en precio y de pago, significa dejar de depender de los tradicionales mayores de la zona que normalmente imponen un conjunto de condiciones.

- * Máquina Doméstica de Operatividad: Con este mecanismo, se promueve el funcionamiento más parecido al de las empresas capitalistas con cierto desarrollo: en el centro de la comercializadora se contactan los clientes, se negocia la adquisición de materia prima, se realiza recepción de las ejecuciones parciales (corte, confección de partes, etc.), control de la calidad solicitada, cobranza de los pedidos, pago de la actividad realizada por los microempresarios, entre otras actividades. En las experiencias vistas, este mecanismo parece ser exitoso a pesar del escaso poder de alteración de los rumbos por parte de los microempresarios. Este mecanismo sólo involucra a los asociados a la comercializadora específica.
- * Comercializadora con mercado garantizado: En algunos casos contactados a nivel internacional, observamos un tipo de comercializadora a cierto nivel cerrada, en vista de la garantía del mercado por parte de algunas tiendas particulares. Este tipo de mecanismo tiene como característica más relevante que la cadena comercial, impone unas exigencias de calidad, presentación, cambio de modelos en el año, escoge más unos modelos que otros en vista del conocimiento del mercado por parte de los compradores de la cadena de tiendas y satura muy rápidamente el mercado pues la demanda no es una variable elástica, se saturan las cadenas y, entonces, hay que salir a buscar otros mercados más dificiles que los anteriores.
- * Promotoras de ventas: Esta propuesta, es parte de las elaboraciones más recientes de algunas de las personas vinculadas con esta problemática. Para vender más, no se necesitan ni comercializadoras, ni más vendedores. Hay que en primer lugar, escoger cuáles son las actividades dinámicas de la región, de esos sectores qué productos son los centrales, y del conjunto de microempresarios cuáles son los de mejor calidad, cumplimiento de los plazos y otras características específicas de cada microempresario. Con esos microempresarios se organiza una rueda de negocios con dos o tres compradores potenciales, quienes en esta rueda o ronda, aprecian los productos, no necesariamente compran los productos pero sí indican algunas cosas centrales en cuanto a los productos como diseños, colores escogidos, tipo de proceso productivo empleado, calidad de los productos, entre otras cosas, luego de esto se recogen las observaciones, se procesan e incorporan en la medida de lo posible, posterior a estas nuevas incorporaciones, se regresa de nuevo a estos u otros compradores y se le vuelve a ofrecer el producto con las condiciones recomendadas. Este mecanismo funciona y de él se obtiene frutos más rápidos para producir cambios y comunicación compradores/vendedores.

El desarrollo de formas de comercialización de los productos microempresariales de manera asociativa, promovería un conjunto de condiciones superiores de funcionamiento:

- * Asesoramiento de los microempresarios en el logro de calidades adecuadas.
- * Estandarización de acuerdo a normas del mercado.
- º Mejoramiento del diseño.
- * Programación de la producción.
- * Investigación de mercados de manera científica.
- * Promoción adecuada de los productos.
- * Acceso a posibilidades de satisfacer demandas regionales, nacionales e internacionales. Posibilidad de contratación con el Estado y grandes empresas compradoras.
- * Complementariedad de la producción de los microempresarios.
- º Mecanismos que financien las cuentas por cobrar de acuerdo al mercado trabajado.

* Programas de educación que redunden en mejoramiento permanente de las capacidades del microempresario para originar respuestas personales mas adecuadas: Autoestima, conocimientos técnicos, entre otros. ⁵¹

9. EL MICROEMPRESARIO

Microempresario, según el concepto de la Asociación Latinoamericana de Desarrollo Económico (ALIDE) es:

"aquella persona natural dedicada a una actividad económica, limitadamente rentable, que emplea a un número máximo de diez trabajadores en negocios donde no hay una clara división técnica del trabajo y capital y las herramientas conservan importancia al lado de la máquina como instrumento de producción. No tiene fácil acceso a los mercados crediticios en los entes financieros formales por no poder cumplir con los requisitos que todas las actividades exigen". 52

Para el Ministerio de la Familia las características del microempresario son:

- No tienen resistencia al cambio y una noción muy individual de su actividad.
- Están moldeados para la acción práctica, aspecto que dificulta el entrenamiento y manejo de conceptos abstractos y complejos.
- Desconocen por lo general el contexto sociopolítico donde se desarrollan.
- Presentan alto nivel de insatisfacción de sus necesidades.
- · Participan en todo el proceso productivo, es trabajador y administrador.
- Carecen de experiencia empresarial, lo cual influyen negativamente en el proceso organizativo, productivo y de comercialización de la unidad económica.
- Poseen un nivel de conocimiento práctico, lo cual ha permitido subsistir a la pequeña unidad económica. 53

Razetto Migliaro hace algunas referencias en su obra, sobre el estudio de Ernesto Parra "Las Microempresas en Colombia", quien define al microempresario como una persona que crea su propia unidad económica:

- Como fuente de empleo ante la ausencia de trabajos
- Como instrumento para elevar los escasos ingresos que percibe en su puesto de trabajo y que apenas le permite subsistir.
- Como una forma de obtener independencia después de tener años de trabajo asalariado como empleado u obrero bajo el mando del patrón. 54

52 Ver HERNANDEZ, José Rafael. "¿Comercialización, mercadeo: dos puntos centrales de los microempresarios?". Apoyo a la Economía Popular. Estrategia para fortalecer a las organizaciones de Intermediación. PNUD-FONCOFIN. Caracas. Octubre 1993, p. 40.

⁵³ IRANZO, Mauricio y otros. "Líneas Estratégicas del Programa de Promoción y Apoyo a la Economía Popular". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Ministerio de la Familia. PNUD – ILDIS. Caracas. 26 al 29 de Noviembre de 1990. p 23.
 ⁵⁴ RAZETTO Migliaro, Luis. "Las Empresas Alternativas. Serie Manuales de Educación Popular". Programa de Economía de

Trabajo. Academia de Humanismo Cristiano. Chile. 1985. p. 73

⁵¹ Idem p. 36 - 39.

10. LAS MICROEMPRESAS EN VENEZUELA

El Estado venezolano ha dispuesto medidas sociales que definen su papel en el contexto social y político y que están dirigidas a los sectores de menores recursos. Para romper con la estrategia de crecimiento económico producto de la redistribución de la renta petrolera, el Estado inicia en 1989 un proceso de ajuste y reestructuración de la economía. La unificación y la devaluación de las tasas de cambio, la eliminación de controles de precio, el aumento de la tasa de interés, la liberación progresiva del mercado financiero, la reducción del déficit fiscal y la liberación gradual del mercado exterior son algunas de las medidas implementadas por el Estado Venezolano en el proceso de reestructuración que provocaron el reacomodo de las relaciones económicas y un deterioro social acelerado manifestado en un aumento significativo de la pobreza. Este aumento de la pobreza se ve reflejado en un gran deterioro de las condiciones de vida de los habitantes del país en cuanto a vivienda, servicios, nutrición, empleo, educación, etc. El incremento manifestado en la tasa de desocupación, producto de este deterioro social de la vida del venezolano, se explica mediante lo siguiente:

"Este incremento leve puede ser explicado por el importante papel que juega la estabilización del mercado laboral en el sector "informal", donde se absorbe parte de la masa de trabajadores que salen del sector moderno de la economía por la caída del empleo, o los nuevos que se incorporan a la fuerza de trabajo" 55

Este nivel de vida creado por el creciente deterioro social, ha ocasionado que la población defina nuevas estrategias que incrementen los ingresos y por ende la calidad de vida del venezolano.

El aumento de las unidades en pequeña escala, es decir, de las microempresas se comienza a evidenciar en la década de los ochenta ya que es allí cuando los organismos públicos y privados dejan de considerarlas sólo como una parte del sector informal de la economía y las califican como una excelente forma de lograr que los venezolanos encuentren la fuente de empleo que no consiguen en el sector moderno de la economía. Sin embargo en 1990 es cuando en realidad pasan a ser el centro de atención de la economía debido al crecimiento de la crisis experimentado en estos últimos años.

Los autores difieren mucho en la manera como visualizan a las microempresas y es por esto que algunos las consideran como la solución a los problemas de subdesarrollo y principalmente a las visibles manifestaciones de desempleo que enfrenta la economía venezolana y por otro lado es considerada la solución inseparable de todos los conflictos de la sociedad.

El crecimiento de las microempresas en Venezuela, producto de las grandes depresiones socioeconómicas encontradas en los últimos años es preocupación del Estado, por lo que éste ha implementado políticas y programas tendientes a incentivar el desarrollo de las mismas. Estos programas de apoyo a la unidades de pequeña escala proporcionan a través de organismos gubernamentales como no gubernamentales la asistencia técnica y crediticia necesaria para alcanzar el desarrollo de las potencialidades sociales y económicas del microempresario quien es el encargado de coordinar todos los esfuerzos que supongan mecanismos que incidan en la orientación de una acción

⁵⁵ IRANZO, Mauricio y otros. "Líneas Estratégicas del Programa de Promoción y Apoyo a la Economía Popular". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Ministerio de la Familia. PNUD – ILDIS. Caracas. 26 al 29 de Noviembre de 1990. p 5.

conjunta hacia la creación de las microempresas. Dichos programas no sólo proporcionan ayuda técnica y financiera sino que también constituyen una excelente forma de desarrollar las capacidades de la fuerza laboral venezolana.

En general, el gobierno ha estimulado el desarrollo de las microempresas en la economía del país para lograr enfrentar los altos índices de desempleo así como para mantener un óptimo nivel de vida en el Venezolano.

"El sector de la Economía Popular, a través de las estructuras microempresariales ha evitado que el desarrollo de la crisis se convirtiera en un hecho de mayor gravedad para los sectores populares. Gracias a este sector, un grueso número de personas continuó percibiendo algún tipo de ingresos, a pesar de haber salido de los sectores de la economía formal, lo que para nuestra visión de las cosas son formas económicas del mundo capitalista de mayor desarrollo. La microempresa funcionó como un instrumento de los sectores populares para el "rebusque", lo que para otros en su desarrollo constituyeron formas particulares"56

En nuestra investigación, la microempresa se desenvuelve como proveedor de otra organización, la cual ha contribuido de manera total con su creación y establecimiento, y demanda sus servicios en funciones que tradicionalmente habían sido desarrolladas dentro de la empresa y comprenden procesos periféricos del negocio, por lo cual puede no contemplar ciertas características explicadas anteriormente, pues no se ha establecido debido a una salida de la economía informal, ni como empresas familiares para el mejoramiento del nivel de vida. Se forman con una razón social muy bien especificada, como es servir los requerimientos de otra organización, que a su vez la ha creado para

⁵⁶ HERNANDEZ, José Rafael. "¿Comercialización, mercadeo; dos puntos centrales de los microempresarios?". Apoyo a la Economía Popular. Estrategia para fortalecer a las organizaciones de Intermediación. PNUD-FONCOFIN. Caracas. Octubre 1993. p. 34.

MARCO REFERENCIAL

En el área de ingeniería, dentro del sector de servicios no básicos, en el marco de las compañías especializadas en la consecución de proyectos de ingeniería y construcción, existen ocho empresas importantes a nivel nacional, ellas son: INELECTRA, TECNOCONSULT, JANTESA, OTEPI, COSA (Ingenieros Consultores), PROYECTA, D.I.T. HARRIS y VEPICA. Dentro de este grupo sólo las cuatro organizaciones más grandes emplean el tipo de outsourcing en estudio, las cuales son: INELECTRA, TECNOCONSULT, JANTESA y VEPICA. El criterio en el cual se basa esta clasificación es el referido a seleccionar como empresas más grandes aquellas conformadas por más de 700 empleados y respaldadas por una facturación mensual promedio de 3.000 MMBs o más. Estas organizaciones han implementado procesos de outsourcing de diversa manera, desde la subcontratación de servicios a empresas externas, en funciones y actividades no básicas para la compañía, hasta la adquisición de servicios a través de la creación de instituciones especialmente diseñadas por la organización existente para cumplir sus demandas. En este sentido, se establecen distintos tipos de organizaciones, que van desde una gran empresa hasta una microempresa. En el caso específico de Venezolana de Proyectos Integrados (VEPICA) dicho proceso se ha aplicado en departamentos y/o gerencias completas de la firma y se produce mediante la creación de microempresas especializadas en servicios no medulares.

Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA, es una compañía venezolana fundada en 1972 con la finalidad de prestar servicios integrales de ingeniería, procura, construcción, asistencia en el arranque y asesoría para la industria en general. VEPICA ha ejecutado más de 18 millones de horas hombre en muchos proyectos desarrollados para la industria petrolera, petroquímica e industria pesada en un campo amplio de actividades, que van desde la simple concepción de un proyecto hasta el diseño, construcción y asistencia en el arranque. Igualmente, es una empresa contratista independiente que cubre una gran variedad de servicios que le permiten ejecutar todas las fases de un proyecto de ingeniería. Los servicios son los siguientes: estudios de factibilidad, gerencia integral de proyectos, planificación de proyectos, estimación y control de costos, ingeniería ambiental, ingeniería conceptual básica y de detalle, procura, gerencia de construcción, inspección en taller y campo, operación y mantenimiento de instalaciones petroleras, consultoría en computación y entrenamiento. Con más de 25 años de experiencia, VEPICA ha desarrollado la capacidad para ejecutar proyectos IPC (Ingeniería, Procura y Construcción), con un total de 700 empleados permanentes de los cuales 410 son ingenieros de diversas especialidades. Las actividades realizadas por la organización se pueden definir en las siguientes áreas:

En el área de producción de petróleo y gas, VEPICA tiene la experiencia y capacidad para el desarrollo de procesos de recolección de la producción y facilidades de separación para el petróleo, gas y agua. Además ofrece servicios que garantizan la actividad de elevar la inyección de vapor. La organización está apoyada por profesionales con experiencia en la explotación de petróleo y actividades de producción.

Para la refinación de crudo y procesamiento de gas, la compañía ha desarrollado varios tipos de proyectos incluyendo conversión profunda, tratamiento de aguas, reducción de azufre,

fraccionamiento catalítico, extracción de gas, separación de componentes, mezcla de combustibles, almacenamiento, servicios y sistemas auxiliares para refinerías.

- VEPICA tiene considerable experiencia en sistemas para transportación, almacenamiento y distribución de crudos, productos y gas, además de haber participado en proyectos de SISOR y SISCO.
- De igual forma, ha intervenido en el desarrollo de plantas químicas y petroquímicas de propiedad privada y del estado, por medio de la ejecución de proyectos completos de plantas nuevas como también en la extensión y promoción de las ya existentes. La experiencia de VEPICA incluye la producción y el manejo de productos orgánicos e inorgánicos, algunos de ellos explosivos, combustibles y tóxicos.
- En cuanto a la participación de VEPICA en la industria pesada, debe destacarse que ésta la provee de servicios integrales para la industria metalúrgica, papel e industrial de manufactura en general. La experiencia de la empresa en la industria pesada está representada por la evaluación de proyectos preliminares, estudios de mercado, de factibilidad y documentación técnica y económica para la construcción. Además VEPICA participó en el plan IV de SIDOR.
- La compañía ha ejecutado muchos proyectos para la industria privada venezolana, desarrollando el diseño y la construcción de plantas completas como también ejecutando estudios de factibilidad, técnicos y económicos, de inversión, distribución y transporte, así como proyectos locales de promoción, almacenamiento y operación.
- VEPICA ha acumulado larga experiencia en el área de sistemas de transporte, vialidad, sistemas de riego, puertos y otras obras públicas.

VEPICA, a través de su filial LIVCA (Los Inspectores de Venezuela), se dedica a la inspección y evaluación de equipos y plantas industriales, ha desarrollado y ejecutado programas completos de asesoramiento y control de calidad para proyectos y construcción, los cuales incluyen las siguientes actividades: mecánica, eléctrica, instrumentación estructural y civil. También LIVCA lleva a cabo, utilizando su propio equipo, servicios de ensayos no destructivos, además de ejecutar servicios de seguridad, calidad y control para proyectos realizados por VEPICA.

Así mismo, a través de su filial AMBIOCONSULT, C.A. también se dedica a la ejecución de estudios y proyectos en diferentes áreas relacionadas con la ingeniería ambiental, ha elaborado estudios de impacto ambiental, cálculos de variables ambientales, manejo de desechos tóxicos, control de emisiones atmosféricas, planes de contingencia y tratamiento de efluentes ambientales.

Ahora bien, la organización posee tres microempresas filiales, Compañía General de Servicios CGS, Servicios Integrados de Computación SICCA y Members Tours and Travel, a las cuales le contratan determinados servicios periféricos de la organización, y son el objeto de estudio de nuestra tesis.

MARCO METODOLOGICO

La presente investigación está encaminada a analizar el proceso de *outsourcing* como una estrategia gerencial para alcanzar ventajas competitivas que le permitan a la organización enfrentarse a los cambios del entorno organizacional, proceso específicamente instaurado mediante la creación de microempresas derivadas de la compañía existente y especializadas en actividades y servicios no medulares de la misma. Para el desarrollo del estudio se definieron los siguientes lineamientos metodológicos:

1. PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se procedió, en primer término, a la determinación del área problemática y la revisión de la literatura correspondiente a la misma, para así desarrollar las ideas referentes al tópico a estudiar, definir la pregunta a responder y la justificación del estudio. Seguidamente y partiendo de esto se elaboró el problema de investigación y se estableció el objetivo general del proyecto, conformándose igualmente los objetivos específicos a seguir. Una vez definido el problema de investigación, consistente en analizar el proceso de outsourcing como una estrategia para el logro de ventajas competitivas en la actualidad, específicamente implementado mediante la creación de microempresas especializadas en áreas no medulares de la organización, se procedió a la realización del marco teórico; es decir; se efectuó un estudio para el desarrollo de todas aquellas teorías existentes sobre el tema, en una redacción contentiva de una revisión crítica basada en las investigaciones relacionadas con el problema planteado, complementado con una explicación de cada uno de los elementos y variables sustentadoras de la tesis.

Subsiguientemente, se llevó a cabo el diseño y elaboración del instrumento de recolección de la información pertinente para la elaboración de nuestro informe final, luego de delimitar ciertas condiciones necesarias, tales como el tipo de estudio de la investigación, el diseño metodológico y la unidad de estudio, población y muestra seleccionada para la misma. En nuestro caso, se trabajó con la totalidad de la población existente, debido a su reducido tamaño. Siendo nuestra unidad de estudio la empresa de Ingeniería y Construcción VEPICA, la muestra estuvo conformada por 10 Directivos y Gerentes de dicha compañía responsables de la decisión de implementar outsourcing en diversas áreas de la organización a través de la creación de pequeñas empresas, además de los 6 Gerentes de sus microempresas filiales; SICCA; CGS Y Members Tours and Travels. El instrumento de recolección de datos sería aplicado a dicha muestra, luego de ser validado debidamente por expertos en el área a fin de concretar el instrumento definitivo.

El siguiente paso fue la recopilación de la información, la cual se realizó a través de entrevistas personales semiestructuradas, en las cuales se plantearon preguntas sobre la base de un formulario previamente preparado, dejando espacio para realizar preguntas más abiertas y dando lugar, a medida que se llevó a cabo la entrevista, a nuevas cuestiones no previstas en el instrumento. Ésta fue aplicada a los Directivos y Gerentes de la empresa VEPICA especificados anteriormente. A su vez, la recolección de los datos se complementó con el uso de cuestionarios aplicados a los Gerentes de las

microempresas filiales de VEPICA, CGS, SICCA y Members Tours and Travel, donde se formularon preguntas tanto cerradas como abiertas con el fin de obtener la mayor y más objetiva información, garantizando los criterios de confiabilidad y validez requeridos por la naturaleza de la investigación.

Ulteriormente, luego de recogida todas las referencias necesarias para la consecución del estudio, se procedió a la revisión de los datos para su posterior procesamiento.

El procesamiento de la información se basó en la clasificación de la misma realizándose un ordenamiento y clasificación de los datos conseguidos utilizando procedimientos de síntesis para simplificarlos según valores y atributos iguales, y así poder establecer caracteres o propiedades cuantitativas o cualitativas similares de las variables. Al agrupar la información proveniente de las respuestas cerradas del cuestionario o entrevista, las variables estaban previamente codificadas, sin embargo, al trabajar con respuestas abiertas se agruparon las respuestas por su similitud, luego se conformaron categorías de respuestas mutuamente excluyentes y por último se codificaron bajo el mismo criterio de numeración de las categorías de respuesta cerrada. Finalizada la organización de los datos se procedió a transferirlos a una matriz de doble entrada, diseñada en una hoja de cálculo tipo Excel.

El análisis de las referencias recopiladas en la matriz, se realizó mediante el uso de tablas estadísticas, con sus respectivas frecuencias absolutas y relativas, para elaborar la descripción de cada una de las variables comprendidas en la investigación, evaluarlas e interpretarlas con todas sus determinantes, y así alcanzar los objetivos planteados en el estudio. Así mismo, se implementaron diversos tipos de gráficos, tales como: histogramas, diagramas circulares y figuras, para complementar el procedimiento. Por tratarse de variables nominales, el uso de instrumentos estadísticos tales como: promedios, medianas, máximos, mínimos y por ende, otras medidas de variabilidad, resultó improcedente para la determinación de los resultados.

A continuación, se llegó a la fase final de la elaboración del estudio, el desarrollo de las conclusiones, las cuales constituyen el contenido esencial de la investigación, un resumen de los resultados del proyecto producto del análisis exhaustivo de los datos en relación con las formulaciones del marco teórico, y la afirmación del cumplimiento o no de los objetivos formulados tal y como se esperaba. Igualmente se elaboraron una serie de recomendaciones para ser tomadas a consideración en un desarrollo más profundo sobre el tema en posteriores investigaciones.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN (TIPO DE ESTUDIO)

El análisis del proceso de *outsourcing* como una estrategia para el alcance de ventajas competitivas en el mercado actual, implantado a través de la formación de microempresas derivadas de la compañía existente y especializadas en áreas periféricas del negocio, corresponde a un tipo de investigación científica, el cual representa un método de estudio y exploración cuidadosamente organizado y sistemático que reduce la probabilidad de que algunos hechos sean pasados por alto o que algunas causas sean insuficientemente comprendidas, y puede definirse como un "tipo de investigación sistemática, controlada, crítica y empírica" (Kerlinger, 1975, p 11); crítica, porque se juzga constantemente de manera objetiva y se eliminan las preferencias personales y juicios de valor existentes sobre el tema tratado. Empírica, ya que se basa en un fenómeno observable en la realidad, y, según Guillermo Briones, por seguir "la resolución de los problemas planteados a través del uso de

operaciones empíricas tanto en la recolección de datos como en su análisis, además de la utilización de conceptos y esquemas teóricos". ⁵⁷ Este es un proceso mediante el cual se busca el conocimiento de la verdad objetiva y racional para saber cuál o cuáles son los elementos o factores que originan la ocurrencia de un fenómeno determinado.

El tipo de estudio es descriptivo, y por consiguiente se basa en la caracterización de las propiedades de cada una de las variables que comprenden la investigación. En este caso, se seleccionaron una serie de elementos como el proceso del *outsourcing*, la formación de microempresas y las ventajas competitivas; se realizó un análisis independiente de las razones que motivaron la aplicación del *outsourcing* en la organización, el modo como se llevó a cabo el mismo, los riesgos que conllevó y los beneficios obtenidos, para así describir el proceso en su totalidad, y finalmente determinar y describir el valor agregado alcanzado a raíz de éste, buscando siempre una clara definición y precisión en los conceptos medidos y la forma utilizada para la realización de dicha medición, a través de las variables del estudio.

La investigación es considerada un estudio de campo ya que la misma se realizó "en contacto directo con la comunidad, grupo o personas que sean objeto de estudio, lo que permite una relación directa con la realidad del fenómeno observado". 58

3. ESTRATEGIA O NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

En la primera etapa del proyecto, se realizó una evaluación y revisión detallada de la bibliografía existente sobre el tema, se elaboró el planteamiento del problema de investigación y seguidamente se contextualizó dicho problema mediante la construcción del marco teórico. Para ello, se realizaron fichas de trabajo organizadas en base al tema y teorías sustentadoras de la investigación, para luego escribir los puntos correspondientes en una revisión de dichas teorías referidas a las variables que conforman nuestra tesis. Una vez definido el tipo de estudio y establecidos los primeros lineamientos metodológicos de la investigación, se concibió la manera más eficaz y concreta de responder al problema anteriormente definido.

Se desarrolló un diseño de investigación aplicado al contexto particular del estudio y se elaboró un instrumento de recolección de datos conformado por una entrevista personal semiestructurada para ser administrada a los Gerentes y Directivos de la empresa VEPICA responsables de la aplicación del outsourcing y el establecimiento de las microempresas diseñadas para cumplir estos requerimientos específicos, y un cuestionario para los Gerentes de dichas microempresas (SICCA, CGS y Members Tours and Travel). Al ser recogidos los datos se procedió a su revisión para así establecer caracteres o propiedades cuantitativas o cualitativas similares de las variables.

Ulteriormente, se realizó la codificación y tabulación de la información, y ya finalizada la clasificación de los datos se procedió a transferirlos a una matriz de doble entrada, diseñada en una hoja de cálculo tipo Excel. El análisis de los datos recopilados en la matriz, se realizó mediante el uso de tablas estadísticas, con sus respectivas frecuencias absolutas y relativas, que permitieron describir e indagar en los elementos inherentes de cada una de las variables, y la utilización de gráficos como: histogramas, diagramas circulares y figuras. Debido al tamaño de la investigación, la utilización de variables nominales y el desconocimiento de la distribución poblacional, pruebas estadísticas de otra

 ⁵⁷ BRIONES, Guillermo: "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". México. Editorial Trillas. p. 19.
 ⁵⁸ ANDER-EGG, Ezequiel. "Técnicas de Investigación Social". Editorial Humanitas. Buenos Aires. 1982. p 171.

índole, tales como: promedios, medianas , máximos, mínimos, y otras medidas de variabilidad basadas en la media como desviación típica y desviación estandar no pudieron ser llevadas a cabo en el alcance de los resultados. Siendo del mismo modo imposible el uso de otro tipo de prueba inferencial.

4. DISEÑO DE INVESTIGACION

En base a los objetivos de la investigación, el problema planteado y las características y procedimientos del estudio, el diseño de la investigación, es decir, el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas del problema, es de tipo no experimental debido a que "se tiene como objetivo analizar cómo se manifiestan una o más variables" tal y como se presentan en su contexto natural, en el cual no se construye ni provoca intencionalmente ninguna situación nueva, simplemente se observa un fenómeno ya existente, sin intervención en el comportamiento de las variables, es decir, sin existencia de manipulación deliberada de éstas, para luego analizarlas. Así considerado, el diseño es no experimental transeccional descriptivo, ya que se describen variables indagando la incidencia y los valores en que se manifiestan, y además se tiene como base datos recolectados en un momento único. Los estudios transeccionales descriptivos "nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento".

5. UNIDAD DE ANALISIS. POBLACION-MUESTRA

Universo o población es definido por Ezequiel Ander Egg (1980), como "la totalidad del conjunto que se desea investigar y del cual se estudiará una muestra que se espera reúna las mismas características y en la misma proporción". Según Mendenhall (Estadística para Administración y Economía), muestreo; es el proceso de seleccionar una parte del todo; medición, es la etapa intermedia que consiste en contar y formular preguntas; y estimación, es el proceso de hacer deducciones sobre el grupo total de la muestra. El muestreo y la estimación conforman el diseño de la muestra.

En nuestro caso específico, tomamos en cuenta lo siguiente: el outsourcing en Venezuela ha sido aplicado en diversas empresas con la finalidad de reducir costos y enfocar su atención en el negocio principal, delegando las áreas periféricas a otras organizaciones especializadas. En el área de ingeniería, dentro del sector de servicios no básicos, en el marco de las firmas especializadas en la consecución de proyectos de ingeniería y construcción, existen ocho empresas importantes a nivel nacional, ellas son: INELECTRA, TECNOCONSULT, JANTESA, OTEPI, COSA (Ingenieros Consultores), PROYECTA, D.I.T. HARRIS y VEPICA. Dentro de este grupo sólo las cuatro organizaciones más grandes emplean el tipo de outsourcing en estudio, dichas organizaciones son: INELECTRA, TECNOCONSULT, JANTESA y VEPICA. El criterio en el cual se basa esta clasificación es el referido a seleccionar como empresas más grandes aquellas conformadas por más de 700 empleados y respaldadas por una facturación mensual promedio de 3.000 MMBs o más.

Estas organizaciones han implementado procesos de outsourcing de diversa manera, desde la subcontratación de servicios a empresas externas, en funciones y actividades no básicas para la

⁵⁹ SAMPIERI, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". Editorial MacGrawHill Interamericana de México. 1991. p. 193.

¹⁰ Idem, 195

compañía, hasta la adquisición de servicios a través de la creación de instituciones especialmente diseñadas por la organización existente para cumplir sus demandas. En este sentido, se establecen distintos tipos de organizaciones, que van desde una gran empresa hasta una microempresa. En el caso específico de Venezolana de Proyectos Integrados (VEPICA) dicho proceso se lleva a cabo de manera muy clara mediante la creación de microempresas especializadas en servicios no medulares, así mismo el procedimiento se encuentra muy bien definido en la estructura organizacional, al aplicar el outsourcing en unidades completas de la empresa respondiendo a necesidades muy bien especificadas de la organización, todo esto a través de la creación y establecimiento de micro unidades diseñadas específicamente para ello. Esto hace que dicha empresa sea lo suficientemente significativa y representativa para tomarla en la realización de nuestro estudio. Así mismo, la compañía se ha prestado de manera muy diáfana a compartir su experiencia y toda la información posible con respecto al outsourcing y su instauración desde el punto de vista cualitativo, lo cual resulta muy positivo para el desarrollo de la investigación.

En este sentido, la unidad de estudio estuvo conformada por la organización Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA y sus microempresas filiales Compañía General de Servicios CGS, Servicios Integrados de Computación SICCA y Members Tours and Travel.

La unidad de análisis estuvo representada por los Gerentes de las microempresas filiales de VEPICA: Compañía General de Servicios CGS, Servicios Integrales de Computación SICCA y Members Tours and Travel, así como por los Directivos y Gerentes de la compañía matriz VEPICA, responsables de la decisión e implementación del proceso de *outsourcing* a través de la creación de microempresas.

La población estuvo comprendida por un total de diez (10) Directivos y Gerentes de Venezolana de Proyectos Integrados (VEPICA) responsables de la implementación del proceso de outsourcing, además de seis (6) Gerentes de CGS (Compañía General de Servicios), SICCA (Servicios Integrales de Computación) y Members Tours and Travel, microempresas filiales de VEPICA, los cuales suman un total de 16 individuos.

Ahora bien, atendiendo a las características de la población y debido al reducido número de la misma, se trabajó con la totalidad de dicha población; sin detallar una muestra, y con las delimitaciones explicadas anteriormente.

5. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

La recolección de los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí, para llegar a una recopilación exacta y verdaderamente conveniente. La primera actividad es la selección del instrumento de medición más válido y confiable para basarse en sus resultados, a continuación, y atendiendo a las características del estudio, los objetivos y el problema de investigación, se plantea la aplicación del instrumento para obtener las observaciones y mediciones de las variables, y finalmente se culmina con la preparación de las mediciones obtenidas para su correcto análisis (Codificación de los datos). Para la elaboración de esta investigación, se utilizaron técnicas de recolección de campo, pues se estuvo en contacto directo con la muestra.

En este sentido, el compendio de la información para el estudio del proceso de *outsourcing* como una estrategia para el alcance de ventajas competitivas, a través de la formación de microempresas, se realizó a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, en las cuales se plantearon

interrogantes sobre la base de un formulario previamente preparado, con opciones múltiples de respuesta, dejando un espacio a preguntas más abiertas y dando lugar, a medida que se llevaba a cabo el encuentro, a nuevas cuestiones no previstas en el instrumento, en las que se pudo determinar el modo como se llevó a efecto la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas, la motivación que condujo a la organización a esta estrategia gerencial, así como los riesgos inherentes a la misma y beneficios alcanzados a mediano y largo plazo, definiéndose así las ventajas competitivas logradas posteriormente por la organización.

Esta entrevista fue aplicada a los Directivos y Gerentes de la empresa VEPICA involucrados en la decisión e implementación del *outsourcing*, es decir, las personas responsables de la aplicación del proceso a través de la creación de microempresas. A su vez, se realizaron cuestionarios aplicados a los Gerentes de las microempresas filiales de VEPICA: CGS, SICCA y Members Tours and Travel, donde se formularon preguntas tanto cerradas como abiertas con el fin de obtener la mayor y más objetiva información, proporcionada tanto por Directores de las microempresas así como por los Dirigentes de la organización responsables de las estrategias corporativas.

El instrumento de recopilación de información se aplicó en un contexto de entrevista personal, realizándose cada encuentro en la oficina del entrevistado, bajo un ambiente agradable y cordial, lográndose de manera muy efectiva y satisfactoria la confianza necesaria para llevar a feliz término la obtención de todos los datos solicitados.

Cada entrevista tuvo una duración mínima de 35 minutos, dependiendo en cada caso del tiempo disponible del entrevistado y su interés en el tema tratado. Los cuestionarios fueron dejados igualmente en la oficina de cada persona, pero tuvieron una duración menor, oscilando ésta entre 15 y 20 minutos máximo, por ser preguntas más puntuales y concretas en su mayoría, y de más rápida asimilación para responder.

Para la elaboración del instrumento de medición, específicamente, la entrevista dirigida a los Directivos y Gerentes de VEPICA responsables de la decisión de outsourcing, se procedió a listar las variables de interés relacionadas con los objetivos de la investigación y puntualizadas anteriormente en la etapa de definición del problema y determinación de lineamientos metodológicos, tal como se señala a continuación:

I Parte, Identificación; en la cual se encuentran contemplados los Datos de la Organización y Datos del entrevistado, donde se realizó una especificación de la compañía en estudio, en este caso VEPICA, y una pequeña síntesis de ciertos caracteres fundamentales de los empleados con quienes se conversó sobre el tema.

II Parte, Proceso de Outsourcing. En esta sección se desarrollaron preguntas referentes a la definición del proceso de outsourcing y subcontratación ,las diferencias existentes entre las mismas y los agentes responsables en la organización de aplicar outsourcing.

III Parte, Condiciones de la organización que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing. En esta parte se analizaron diversos puntos referentes a las áreas que la compañía tiende a subcontratar, los beneficios y riesgos reportados en esas áreas específicas, que aspectos se consideraron en esos casos para la selección del proveedor, y las razones que motivaron a la empresa a llevar a cabo el outsourcing.

IV Parte, Proceso de creación de microempresas para realizar el outsourcing. Se señalan las razones que favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación de servicios externos para cubrir las demandas de la compañía, los requisitos para llevar a cabo este proceso, los aspectos legales a tomar en cuenta y la asesoría requerida para los procedimientos. Acto seguido, se presenta como fue el proceso de planificación del outsourcing en esta modalidad y los pasos a seguir para implementarlo finalmente. Así mismo, en esta sección se señalan las fases que siguió la empresa para el establecimiento de las microempresas y el tiempo que lleva la organización implementando esta modalidad de outsourcing.

V Parte, Riesgos de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas, en la cual se contemplan preguntas referidas a los riesgos tecnológicos, económicos y contractuales que lleva consigo este proceso.

VI Parte, Beneficios de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas. En esta parte se desarrollaron preguntas sobre los beneficios económicos y sociales obtenidos a partir de la implementación de esta estrategia para la organización y los trabajadores.

VII Parte, Outsourcing como estrategia gerencial para alcanzar ventajas competitivas. Aquí se señalan las ventajas competitivas y el valor agregado alcanzado por la compañía, así como los factores que diferencian a la firma de sus competidores luego de la aplicación del outsourcing.

VIII Parte, Condiciones externas que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing, segmento en el cual se encuentran las condiciones políticas, legales, económicas y tecnológicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing.

IX Parte, Funcionamiento de las microempresas. En esta división se encuentran englobados todos aquellos aspectos que nos permitieron analizar el desempeño de las microempresas y los resultados del outsourcing, comenzando por la rama de actividad económica de cada microempresa, tiempo de funcionamiento, número de empleados, el servicio que cubre la misma y a qué mercados se dirige éste. Igualmente, se investigó acerca de si se realizaron o no cursos de capacitación para formar parte de las microempresas y en que consistieron éstos en caso afirmativo. Finalmente, el funcionamiento de las microempresas en la satisfacción de las demandas de la organización matriz y otros mercados y la evaluación de los resultados de la implementación del outsourcing mediante la formación de microempresas en cuanto a la utilización de recursos, resultados de calidad, proactividad e innovación y disminución de costos.

Para la realización del cuestionario, dirigido a los Gerentes Generales de las microempresas, se utilizó como base la IX Parte de la entrevista, por tocar los mismos aspectos que resultaron fundamentales para este segmento de la investigación.

La confiabilidad del instrumento de medición, definida como el grado en que su aplicación semejante y repetida al mismo sujeto produce iguales o similares resultados, se determinó mediante la aplicación referida del instrumento a un sujeto, y mediante la relación de ítems sobre una misma variable. La validez, definida como el grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, fue verificada con la inclusión de preguntas que evalúan o calibran un concepto en relación con otros. Se elaboró así mismo una prueba piloto y entrevistas preliminares a expertos en el tema y con caracteres similares a la muestra, con el fin de validar y precisar las preguntas del instrumento de recolección, para su aplicación definitiva.

6. TECNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez recopilada la información se presentan tres fases para el procesamiento de la misma, la codificación, tabulación y análisis y discusión de resultados. Para ello, luego de recogerse todos los datos necesarios mediante el uso de entrevistas y cuestionarios se procedió a la revisión de los mismos para así eliminar aquellos que resultasen contradictorios y pudieran desviar el objetivo inicial de la investigación. El procesamiento de los datos comenzó con la clasificación de la información donde se llevó a cabo una recopilación de ésta utilizando procedimientos de síntesis que simplificaron los datos según valores y atributos iguales, para así establecer caracteres o propiedades cuantitativas o cualitativas similares de las variables.

En este sentido, al tratar de agrupar información proveniente de las respuestas cerradas del cuestionario o entrevista, el procedimiento se hizo más fácil debido a que las variables estaban previamente codificadas mediante la precodificación de ítems o categorías a través de una numeración, sin embargo, al trabajar con respuestas abiertas se procedió a agrupar las respuestas por la similitud que presentaron éstas, luego se conformaron categorías de respuestas mutuamente excluyentes y por último se codificaron bajo el mismo criterio de numeración de las categorías de respuesta cerrada.

Ultimada la clasificación de las referencias y demás información, la tabulación consistió en proceder a transferirla a una matriz de procesamiento de datos de doble entrada, diseñada en una hoja de cálculo tipo Excel, para así facilitar el estudio de los elementos que identifican nuestra investigación, y en la cual se distribuyó la información en columnas donde se colocaron los ítems de respuesta, al lado de cada respuesta correspondiente y su frecuencia y porcentaje respectivo para calcular cómo se manifestaba la variable.

Esta matriz sirvió de base para proceder a darle tratamiento estadístico a los datos y subsiguientemente concluir con el análisis de los mismos.

8. ANALISIS DE DATOS

En esta parte del estudio, se presentó un diagnóstico de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios realizados a la muestra seleccionada para el estudio de acuerdo al contexto y proceso investigativo, en el momento de la aplicación del instrumento de recopilación de información. En este sentido, se realizó una evaluación teórica sobre el tipo de estadística inferencial que debía utilizarse, y se concluyó que debido a las características de la investigación, desconocimiento de la distribución poblacional y existencia de variables nominales, la estadística no paramétrica era la mas adecuada. Igualmente, se utilizó la estadística descriptiva para cada variable, donde se describen los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada elemento a través de distribuciones de frecuencias y gráficos. El análisis de los datos, una vez codificados y tabulados en la matriz, se realizó mediante la elaboración de tablas estadísticas, con sus respectivas distribuciones de frecuencias absolutas y relativas, que permitieron realizar una evaluación descriptiva de la información procedente de cada una de las variables, basadas en tres fundamentos sustanciales: el proceso de outsourcing como estrategia gerencial, la creación de microempresas y las ventajas competitivas. Partiendo de esto se llegó a una interpretación detallada del comportamiento e incidencia de las mismas, el como pueden manifestarse dependiendo de la situación de cada

organización, el entorno empresarial y los recursos técnicos, humanos y financieros disponibles. Durante esta fase de la realización de la tesis, se dió lugar a comentarios y exposiciones sobre el sentido de cada una de las variables, a su vez se plantearon ciertas deducciones e inferencias sustentadas por supuesto en los resultados de las entrevistas y en las formulaciones del marco teórico, el cual fue recopilado de manera abundante, de manera que nos permitiera poseer un bagaje de conocimientos a ser utilizados en la interpretación de los resultados.

Para la discusión de los resultados se introdujeron diversos tipos de gráficos con frecuencias y porcentajes, tales como: histogramas, diagramas circulares y algunas figuras, para luego presentar una breve explicación de los aspectos informativos más relevantes, a través de un comentario escrito para cada cuadro y gráfico que analiza cada variable. Por tratarse de variables nominales, el uso de procedimientos estadísticos tales como: promedios, medianas , máximos, mínimos y demás medidas de variabilidad basadas en la media como desviación típica y desviación estándar no pudieron aplicarse para determinar los resultados. En efecto, para que las conclusiones sean objetivas y confiables "ningún elemento deberá incorporarse como resultado de la investigación sin antes haber sido medido y estudiado dentro de las circunstancias del lugar, tiempo y función que cumple". 61

El estudio es no probabilístico denominado sujeto tipo, pues lo que se busca en las muestras es la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización. (Sampieri, 1991).

Es por ello que se parte del hecho de que la muestra seleccionada posee pleno conocimiento del tópico a estudiar, lo cual resulta clave pues el conocimiento es condición fundamental para considerar el outsourcing como una estrategia gerencial altamente eficiente, capaz de generar ventajas competitivas notables a la organización. Sólo mediante este conocimiento de los miembros de la muestra, puede cumplirse con el objetivo general basado en el análisis de este proceso implementado a través de la creación de microempresas, e igualmente cumplir los objetivos específicos producto de indagaciones inherentes al tema.

Acto seguido, se elaboraron las conclusiones respectivas, englobadas en una indicación de significado académico y metodológico de la tesis, una evaluación de los puntos tratados durante todo el transcurso del trabajo, los cuales constituyen el contenido esencial de la investigación, y un resumen de todos los resultados arrojados por el análisis y discusión de resultados.

Igualmente se definieron una serie de recomendaciones a ser tomadas en cuenta para ur desarrollo más profundo sobre el tema en posteriores investigaciones.

⁶¹ Idem, p 204.

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, se presenta un diagnóstico del *outsourcing* como estrategia para el alcance de ventajas competitivas en el mercado actual, específicamente implementado a través de la creación de microempresas especializadas en áreas no medulares de la organización, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios realizados a la muestra seleccionada según el contexto y proceso investigativo. Dicha entrevista fue realizada a diez (10) Directivos y Gerentes de la empresa VEPICA responsables de la decisión de aplicar el *outsourcing* mediante el establecimiento de pequeñas empresas, así mismo, el cuestionario fue administrado a los Gerentes de las microempresas filiales de VEPICA: SICCA; CGS Y Members Tours and Travel, los cuales sumaban un total de seis (6). En total, el instrumento de medición fue aplicado a 16 personas que conformaron la muestra de la investigación.

I. Parte.

Identificación.

A. Datos de la Organización

En este punto se consideraron la razón social de la empresa, la rama de actividad económica a que pertenece, el tipo de estructura jerárquica predominante en ésta y el número de trabajadores que la conforman. Por tratarse de una sola organización en estudio, esta pregunta se realizó sólo en la primera entrevista utilizándose como guía en todas las subsiguientes, y obteniéndose la siguiente información:

- 1. Razón Social de la Empresa: Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA
- 2. Rama de actividad económica: Empresa de Consultoría de Ingeniería
- 3. Tipo de Estructura jerárquica: Vertical
- 4. Numero de trabajadores: 700 Empleados

B. Datos del Entrevistado

Tabla Na 1

Cargo	Sexo	Edad	Profesión
PRESIDENTE	MASCULINO	64	INGENIERO CIVIL
VICE-PRESIDENTE	MASCULINO	52	INGENIERO CIVIL
GERENTE DE ADMINISTRACION	MASCULINO	48	INGENIERO CIVIL
DIRECTOR	MASCULINO	56	INGENIERO MECANICO
TESORERA	FEMENINO	50	LIC. EN ADMINISTRACIÓN
DIRECTOR	MASCULINO	50	INGENIERO ELECTRICISTA
GERENTE DE PRODUCCION	MASCULINO	52	INGENIERO MECANICO
GERENTE DE INGENIERIA	MASCULINO	56	INGENIERO MECANICO
CONTRALORA	FEMENINO	45	LIC. EN CONTADURIA
GERENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA	MASCULINO	60	INGENIERO MECANICO

En esta sección se contemplaron diversos rasgos personales del sujeto con quien se conversaba en cada caso, tales como; sexo, edad del entrevistado, profesión y cargo desempeñado en la organización, lo cual dio como resultado diversidad de edades entre los entrevistados, no así de sexo, pues el 80% resultó ser de sexo masculino. En cuanto a la profesión, el 80% de los entrevistados es Ingeniero de diversas especialidades (Civil, Mecánico y Electricista). Igualmente, las demás profesiones oscilan entre Contaduría y Licenciatura en Administración. Los entrevistados se desempeñan en los siguientes cargos: Presidente de la compañía, Vicepresidente, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Producción, Gerente de Ingeniería, Gerente de Compras y Logística, Tesorero y Contralor.

II. Parte.

Proceso de Outsourcing

En esta parte se englobaron distintos aspectos importantes a la hora de tratar este tema, tales como la definición del *outsourcing* presentada por cada entrevistado, una pequeña explicación de las diferencias existentes entre los conceptos de estrategia de *outsourcing*, por un lado, y subcontratación, por el otro. Ademas de esto, se desarrolló una pregunta referente a quienes dentro de la empresa corresponde la toma de la decisión de aplicar *outsourcing* en la organización, todo lo cual con el fin de asegurarnos obtener la información de las personas más indicadas para brindar la misma con pleno conocimiento y experiencia y poder responder al problema planteado.

1. Definición de outsourcing y subcontratación:

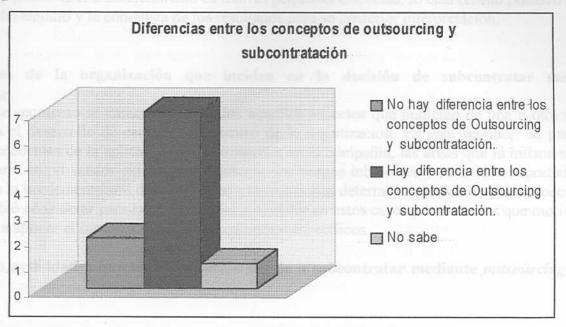
Aquí se señalan los diferentes criterios que poseen los empleados de la compañía en cuanto al concepto de *outsourcing*, y se afirma que a pesar de ciertas pequeñas diferencias de juicio, un porcentaje muy alto de los entrevistados coincidió totalmente en la definición presentada como *outsourcing* y la manera en que este proceso se integra en la organización como una estrategia gerencial de contratación de un servicio externo a largo plazo mediante un contrato permanente y una relación de alianza con el proveedor. Por su parte, la subcontratación resultó definida como una contratación de servicios externos de diversa índole sin ligadura con el proveedor en una relación de corto plazo. Estas respuestas sirvieron de basamento para la siguiente pregunta referente a las diferencias entre el *outsourcing* y la subcontratación.

2. Diferencias entre los conceptos de outsourcing y subcontratación:

Tabla Na 2

Código	Categoria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	Hay diferencia entre los conceptos de Outsourcing y subcontratación.	da por 7a Vice; ra con los cocr	70%
2	No hay diferencia entre los conceptos de Outsourcing y subcontratación.	shilida 2 y proc reness de Adar	20%
3	No sabe	investir]ación l	10%

Gráfico Nº1



En esta pregunta se determinó que el 70% de la muestra coincidió en su punto de vista acerca de las divergencias existentes entre dichos procesos, siendo unánime la opinión de que el outsourcing es una relación prolongada de trabajo con un proveedor especializado, quien se compromete con la organización y establece una asociación con la misma para cumplir su función, así mismo, el outsourcing se utiliza para servicios muy determinados requeridos constante y regularmente según las necesidades sustanciales de las empresas, por lo cual el servicio se mantiene de manera permanente, mientras que la subcontratación vista aquí, es una contratación de una actividad para un proyecto en particular, sin esperar una alianza prolongada con el proveedor. En efecto, culmina el proyecto y culmina la relación de subcontratación a pesar de que en muchos casos ésta pueda reactivarse en ocasiones por determinados proyectos específicos que así lo ameriten. El 20% de los entrevistados consideró que no existía diferencia entre outsourcing y subcontratación ya que para ellos ambos términos significan la contratación de un servicio sin establecer un plazo determinado para la prestación del mismo. En este sentido, se observó el criterio de que el outsourcing funciona como un tipo de subcontratación, siendo el período dentro del cual la tarea específica es realizada por el proveedor, irrelevante. Además las normas de calidad ISO 9000 exigen el mismo tipo de registro de proveedor y exigencias para ambas. Por último, sólo el 10% de los entrevistados, representado en este caso por el contralor general de la empresa, no tenía conocimiento de la diferencia o similitud que podía existir entre ambos términos.

3. Quienes toman la decisión de implementar outsourcing:

En la decisión de implantar el proceso de *outsourcing* mediante la creación de microempresas participa netamente la Alta Directiva de la Empresa, conformada por la Vicepresidencia, la Junta de Accionistas y los Directores Generales de la organización, quienes son los encargados de llevar a cabo todas las estrategias gerenciales necesarias para mejorar la rentabilidad y productividad de VEPICA, Así mismo, en este tipo de resoluciones también participa la Gerencia de Administración, Tesorería y Contraloría. Esta pregunta nos permitió corroborar que en la investigación la muestra se encuentra bien determinada, puesto que nuestra intención era ubicar a las personas responsables de las estrategias tácticas corporativas, y más específicamente, a los responsables de la aplicación de

outsourcing mediante el establecimiento de nuevas pequeñas empresas, lo cual resultó positivo para el desarrollo del estudio y la conquista de los resultados para su posterior interpretación.

III. Parte.

Condiciones de la organización que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing.

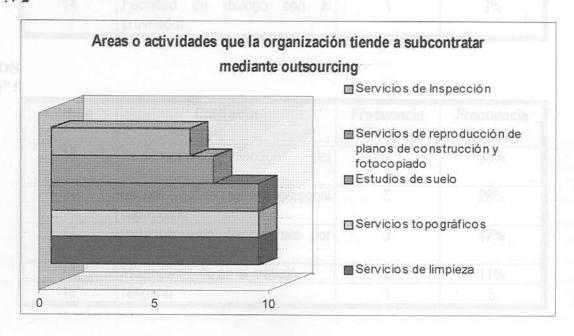
En este segmento se caracterizaron todos aquellos aspectos que pudieran de una u otra manera influir para el desarrollo de este proceso dentro de la organización. En este sentido, se presentan ciertos antecedentes de la aplicación del *outsourcing* en la compañía, las áreas que la misma tiende a subcontratar a un proveedor externo normalmente, los riesgos inherentes y beneficios reportados a la empresa de la implementación del proceso en esas funciones determinadas, así como los aspectos que la firma debió considerar para la selección del proveedor en estos casos y las razones que motivaron a la empresa a aplicar el *outsourcing* en esos segmentos específicos.

4. Areas o actividades que la organización tiende a subcontratar mediante *outsourcing* y por qué:

Tabla Na 3

Código	Area	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
4	Servicios de limpieza	9	22.5%
5	Servicios topográficos	9	22.5%
6	Estudios de suelo	9.	22.5%
7	Servicios de reproducción de planos de construcción y fotocopiado	7	17.5%
8	Servicios de Inspección	6	15%

Gráfico Nº2



Se evidencia que la compañía tiende a subcontratar mediante outsourcing aquellas actividades que se necesitan recurrentemente en la organización, y que permiten el buen funcionamiento de ciertas áreas muy específicas, ya que con esto se disminuyen los costos generales de la empresa al delegar toda responsabilidad referente a una tarea determinada a un proveedor externo que debe encargarse de todo lo concerniente a dicha tarea, incluyendo gastos, reparación de maquinarias, entre otros detalles; de igual modo, esto permite un servicio más eficaz y eficiente de parte de la empresa en estas funciones, pues una compañía netamente especializada en ellos las llevan a cabo, es el único servicio que prestan y pueden reorientar todo su esfuerzo en ello. De igual modo, la compañía también realiza outsourcing en dichas áreas fundamentalmente porque no poseen dicho servicio y/o producto y les es necesario en cierto momento. También se observó en los entrevistados el criterio de que la organización ya no debe ocuparse en cierta manera de estas áreas, pues quien se encarga totalmente de ellas ahora es el ente proveedor, lo que les reporta un descanso "entre comillas" en esas tareas no sustantivas para su negocio. En el caso de VEPICA, las actividades más comunes a subcontratar mediante outsourcing son los servicios de limpieza de la empresa en general, los servicios de reproducción de planos de construcción y fotocopiado, servicios topográficos, estudios de suelo para proyectos de construcción y servicios de inspección.

5. Beneficios y riesgos reportados por la empresa de la aplicación del outsourcing en esas áreas:

BENEFICIOS Tabla Nº4

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
9	Disminución general de costos	10	25%
10	Reorientación de las actividades de la organización	10	25%
11	Flexibilidad de la organización en cuanto a pago	8	21%
12	Mejora en la calidad del servicio	7	18%
13	Permanencia del servicio	3	8%
14	Facilidad de diálogo con el proveedor	1,000,000	3%

RIESGOS Tabla Nº 5

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
15	Inadecuada selección del proveedor	los en 7	- 38%
16	Inexistencia de personal capacitado	5	28%
17	Incumplimiento de contrato por parte del proveedor	3:05 008	17%
18	Incumplimiento en el trabajo	2	11%
19	Ninguno	Militard Lan corner	6

Gráfico Nº 3

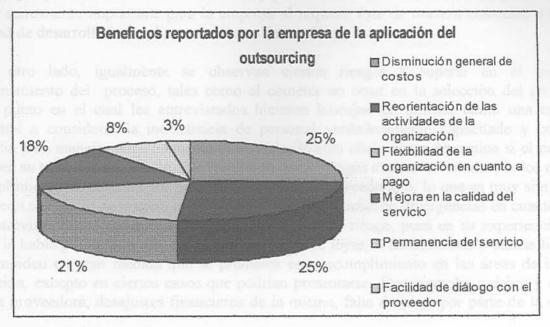
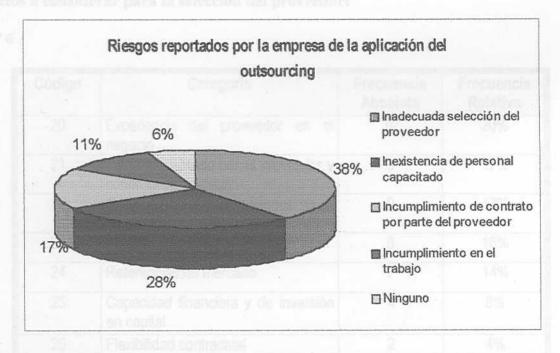


Gráfico Nº 4



Aquí pudimos determinar ciertos beneficios generales del proceso en las funciones anteriormente señaladas, estos beneficios son relativamente obvios para los empresarios a la hora de instaurar dicho proceso; es decir; se pudo inferir de las respuestas obtenidas que si en la alta gerencia no estuvieran relativamente seguros de la consecución de cierto valor agregado y provecho para el desempeño de la compañía, no se implementaría esta estrategia. Dichos beneficios se engloban en una disminución general de costos de la organización, debido a una reducción de los costos operativos, al dejarle a la compañía proveedora total control sobre el área de negocio y cancelar únicamente sobre la base de sus servicios; reorientación de las actividades de la organización a sus áreas medulares para alcanzar mejora del rendimiento global del negocio, posible flexibilidad en cuanto a condiciones de pago, al lograr un buen diálogo y acuerdo con el proveedor, dedicación del abastecedor de la tarea por estar obligado a cumplir eficientemente con su trabajo, así como contar con el servicio permanentemente, elemento sumamente importante para la empresa al requerir éste de manera constante y no tener la posibilidad de desarrollarlo ampliamente dentro de sus filas.

Por otro lado, igualmente se observan ciertos riesgos a superar en el transcurso y perfeccionamiento del proceso, tales como el cometer un error en la selección del proveedor del servicio, punto en el cual los entrevistados hicieron hincapié en afirmar como una contingencia fundamental a considerar la inexistencia de personal verdaderamente capacitado y con falta de experiencia para manejar eficientemente el servicio, lo cual obviamente determina si el proveedor es eficiente en su trabajo o no. Igualmente resultaron como riesgos a tomar en cuenta por los empresarios el incumplimiento de contrato por parte de la compañía proveedora, o, lo que es muy similar, que no cumplan con su trabajo de manera correcta. En este punto existieron divergencias en cuanto a que uno de los entrevistados no consideró esto como un verdadero riesgo, pues en su experiencia personal, nunca se le había presentado este caso y la existencia de leyes, ordenamientos y demás lineamientos legales impiden en gran medida que se produzca este incumplimiento en las áreas de ingeniería y construcción, excepto en ciertos casos que podrían presentarse (por ejemplo, quiebra y cierre de la compañía proveedora, desajustes financieros de la misma, falta de pago por parte de la contratante, etc)

6. Aspectos a considerar para la selección del proveedor:

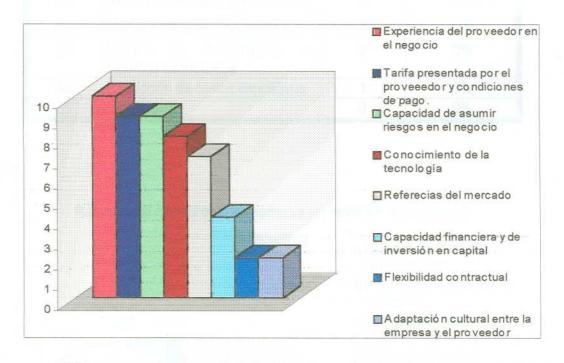
Tabla Nº 6

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
20	Experiencia del proveedor en el negocio	10	20%
21	Tarifa presentada por el proveedor y condiciones de pago.	9	17%
22	Capacidad de asumir riesgos en el negocio	9	17%
23	Conocimiento de la tecnología	8	16%
24	Referencias de mercado	7	14%
25	Capacidad financiera y de inversión en capital	4	8%
26	Flexibilidad contractual	2	4%
27	Adaptación cultural entre la empresa y el proveedor	2	4%
28	Ninguno	0	0%

Gráfico Na 5



Gráfico Nº 6



En esta sección encontramos que, entre los entrevistados, la mayoría de las respuestas estuvieron encaminadas a afirmar que entre los aspectos considerados en la elección del abastecedor se encuentran contemplados principalmente la pericia del proveedor en el negocio, lo que engloba un amplio y comprobado conocimiento en la materia y en la función requerida en todos sus detalles y procedimientos, y una experiencia sólida en el área de negocio, la tarifa presentada por el subcontratista en cuanto a las condiciones de pago y la capacidad de éste de asumir riesgos en cuanto a contingencias que se puedan presentar en el mercado.

Estos tres aspectos resultaron los más importantes en esta parte, si bien se observaron porcentajes equiparables en lo referente a otros elementos como el conocimiento de la tecnología requerida, (que

entraría también en la parte referente a la experiencia del proveedor), las referencias del mercado con respecto a los trabajos realizados por el proveedor anteriormente, y su capacidad financiera y de inversión de capital. Seguidamente, los porcentajes mínimos de respuesta se encuentran, en primer lugar, en la flexibilidad contractual; elemento no muy tomado en cuenta por los gerentes generales en este caso, por poder manejarlo con facilidad según su criterio ya realizado el contrato como tal; y a continuación, en la adaptación cultural entre la empresa y el proveedor.

7. Razones que motivaron a la empresa a implementar un proceso de outsourcing:

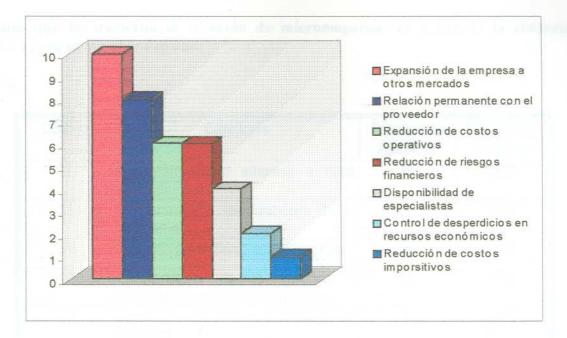
Tabla Nº 7

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
29	Expansión de la empresa a otros mercados	10	27%
30	Relación permanente con el proveedor	8	22%
31	Reducción de costos operativos	6	16%
32	Reducción de riesgos financieros	6	16%
33	Disponibilidad de especialistas	4	11%
34	Control de desperdicios en recursos económicos	2	5%
35.	Reducción de costos impositivos	1.	3%
36	Ninguno	0	0%

Gráfico Nº 7



Gráfico Nº 8



En este segmento existieron diversidad de respuestas de parte de los entrevistados, entre las de mayor frecuencia, con un 27% y un 22% respectivamente, se encuentran el logro de la capacidad para realizar servicios a otras empresas, es decir, la expansión de la compañía a nuevos y mayores mercados y el establecimiento de una relación permanente con el proveedor, lo cual permite contar con el servicio constantemente. En el 16% de las respuestas de los entrevistados se manifestó que una de las razones principales había sido alcanzar la reducción de costos operativos de la empresa y riesgos financieros, de igual forma, en el 11% de las respuestas se dio como otra razón primordial la disponibilidad de especialistas de acuerdo a las necesidades reales de la organización en sus funciones para alcanzar mayor capacidad de mejora en el rendimiento global del negocio y expandirse a otros mercados. Este punto resultó ser sumamente interesante, puesto que se determinó que el outsourcing le permite a la empresa desarrollarse más ampliamente en su negocio principal y expandirse tanto nacional como internacionalmente. Las respuestas de menor frecuencia resultaron ser el control de desperdicios en recursos económicos, puesto que la mayoría de los entrevistados consideró que este punto se encontraba comprendido dentro de la disminución de costos y la reorientación de la empresa hacia sus actividades medulares como una necesidad fundamental de la gerencia de la firma, además se evidencia que la reducción de los costos impositivos también influyó de cierta manera en la decisión de implementar el outsourcing en la compañía.

IV. Parte.

Creación de Microempresas

En este segmento de la investigación se buscó determinar y describir para luego analizar las razones por las cuales la organización prefirió la creación de microempresas especializadas en el campo demandado por la compañía en lugar de la contratación de servicios a un proveedor externo, así como los requisitos necesarios para llevar a cabo este proceso. A su vez, se tocan puntos importantes a la hora de analizar la estrategia del *outsourcing* y su aplicación en la compañía como los aspectos legales a tomar en cuenta y la asesoría requerida para aplicar eficiente y correctamente el proceso, lo que resulta fundamental en un procedimiento de esta índole. Seguidamente se ofrece una

detallada de la planificación y pasos a seguir en la instauración de la estrategia, al igual que las fases para el establecimiento de las microempresas proveedoras del servicio y el tiempo que lleva la organización implementando el outsourcing de esta manera.

8. Razones que favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación de servicios a un proveedor externo:

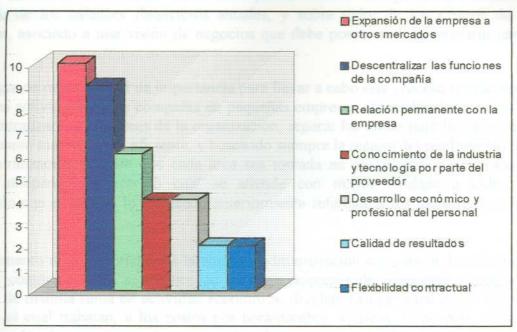
Tabla Nº 8

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
37	Expansión de la empresa a otros mercados	10	28%
38	Descentralizar las funciones de la compañía	9	24%
39	Relación permanente con la empresa	6	16%
40	Conocimiento de la industria y tecnología por parte del proveedor	4	11%
41	Desarrollo económico y profesional del personal	4	11%
42	Calidad de resultados	2	5%
43	Flexibilidad contractual	2	5%

Gráfico Nº 9



Gráfico Nº 10



En este punto se analizaron los motivos que llevaron a la compañía a introducir la estrategia de esta forma tan específica, como es formando pequeñas empresas para cubrir los requerimientos. En este sentido, se determinó que un mayor desarrollo de la organización por expansión a otros mercados resultó ser la razón primordial para la Alta Gerencia en la toma de esta decisión. Aquí se analizó un aspecto muy valioso para el estudio, que la mayoría de los entrevistados explicó detalladamente: el hecho de crear las microempresas en un área de negocio especializada, entrenar a los trabajadores y ofrecer capital y demás recursos para el desarrollo de las mismas, todo con la perspectiva de ampliar su mercado y ofrecer sus servicios a otras compañías necesitadas de éste; es decir; se realiza outsourcing en el sentido de que la firma es subcontratada por otras organizaciones para llevar a cabo esta determinada tarea a través de sus microempresas. Se forma a dichas microempresas para ser operadoras y ofrecer a la industria nacional e internacional de su rama de actividad económica esa función; aunado a esto, se encuentra el enfoque de que la táctica del outsourcing a través de la creación de microempresas en áreas no medulares responde a la necesidad de reducir los costos operativos fundamentalmente, cuando el volúmen de trabajo en estas áreas es suficientemente grande y existe la perspectiva de poder proveer del servicio a otras empresas en el mercado (servicio de fotocopiado, agencia de viajes, etc), aparte de la empresa matriz.

Esto le permite un aumento evidente de sus ganancias y valor agregado, una ampliación clara de su mercado y una ventaja competitiva considerable, atendiendo a la reducción de costos y la conquista de otros mercados cautivos, a los que anteriormente no podían acceder. En este sentido explicamos que, desde el punto de vista estratégico, la decisión de crear microempresas es de índole muy práctico, por ejemplo: si una compañía adquiere un número muy alto de boletos aéreos anualmente, lo cual significa un mercado cautivo en potencia, y a su vez esta empresa tiene más de 600 empleados en su haber, que podrían adquirir sus pasajes, paquetes vacacionales, entre otros, en un mismo lugar, y además captados con descuentos y financiamientos especiales, la organización en cuestión no dudará demasiado en establecer una pequeña compañía especializada en turismo y viajes. Algo similar ocurre con el volúmen de fotocopias y computadoras utilizadas en la firma. Por todo esto se deduce que más que por asesoría externa, como puede ser en muchos otros casos, la decisión del outsourcing implantado mediante la creación de microempresas filiales emerge de un estudio reflexivo y concienzudo de los balances financieros anuales, y sobre todo, de los centros de costos de la organización, asociado a una visión de negocios que debe poseer cada empresario para manejar su compañía.

La segunda razón a nivel de importancia para llevar a cabo este proceso resultó ser la necesidad de dividir las actividades de la compañía en pequeñas empresas especializadas y no en gerencias, es decir, descentralizar las funciones de la organización, separar las tareas para llevar un mayor control, un ordenamiento más seguro y eficiente, y buscando siempre la mejora del rendimiento de la empresa. Esta descentralización permite que cada área sea tomada en consideración de manera separada y totalmente independiente, con lo cual se atiende con mayor cuidado a todos sus detalles, sobreviniendo con el tiempo lo explicado anteriormente referente a los ingresos y desarrollo de las mismas.

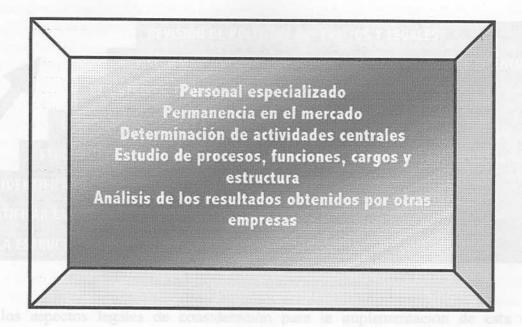
Un argumento muy importante es también la administración correcta de los distintos centros de costo de la compañía. Esto se explica en que las empresas de ingeniería y construcción como VEPICA, y de distinta rama de actividad económica, dividen a su personal de acuerdo al contrato o cliente para el cual trabajan, y los costos por hora-hombre, viáticos, fotocopias, viajes y traslados, generados por los diversos proyectos y contratos. Estos costos no deben confundirse nunca entre sí, pues esto impediría la correcta facturación de gastos reembolsables al cliente y por otra parte anularía cualquier intento de evaluar la evolución económica de cada contrato de servicio independientemente para poder tomar eventuales previsiones y acciones correctivas. Es decir, la descentralización de actividades favorece la correcta administración y diferenciación de los centros de costo, lo cual es fundamental para detectar y corregir el exceso de gastos, sobre todo en una compañía que ejecuta varios proyectos simultáneamente, cada uno con un cliente y condiciones contractuales propias.

La estructura y cultura organizacional de una organización puede facilitar que la misma, de manera natural y espontánea, tienda a la especialización y diferenciación de su recurso humano, por exigencias del cliente, requerimientos de los procedimientos de control y aseguramiento de la calidad implementados, por las evaluaciones a las que debe someterse la empresa, todo lo cual lleva a que la población productiva de empleados se sienta diferenciada del resto del personal y privilegiada ciertamente. Este factor de cultura organizacional estimula la diferenciación de cargos, tabuladores salariales, espacio físico de oficinas y demás aspectos que facilitan la segregación de algunos departamentos de la compañía, y su correspondiente separación como empresas independientes.

Ahora bien, esto permite retribuir méritos a personas pertenecientes a la organización, ofreciéndole mayores y mejores oportunidades de aprendizaje y perfeccionamiento en su rama profesional. De igual forma, otras de las razones que dieron los entrevistados para tomar este camino en la aplicación del outsourcing fueron el establecimiento de una relación aún más permanente con la empresa especializada, conocimiento total de la industria y la tecnología por parte del proveedor microempresario y el favorecimiento del desarrollo económico y profesional del personal que trabaja en la firma y pasa a formar parte del personal de la microempresa. El 5% de las respuestas de los entrevistados señaló que la obtención de control en cuanto a la calidad de resultados y mayor flexibilidad contractual eran también motivos significativos para tomar la decisión.

9. Requisitos necesarios para llevar a cabo un proceso de *outsourcing* a través de la creación de microempresas:

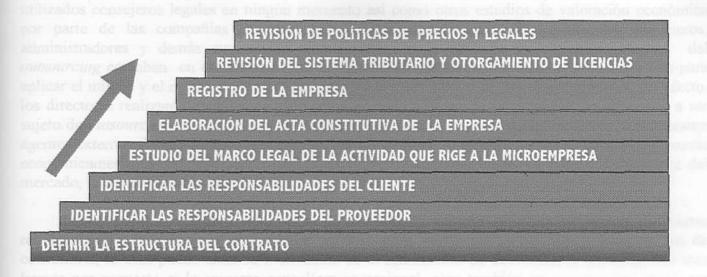
Figura Nº 3



Entre los requisitos requeridos por la firma para atender eficientemente este proceso e instaurarlo en la organización, la mayoría de los entrevistados enfatizó en indicar la existencia de personal especializado para ejecutar el procedimiento, como algo realmente fundamental, ya que el contar con recursos humanos con conocimientos y experiencia en este campo es lo más importante para iniciar y culminar con el proceso. Seguidamente, se observaron otros aspectos como la identificación de permanencia de las posibilidades del mercado en el momento en el cual se aplica el proceso; es decir; la oportunidad más clara para proceder. Un porcentaje elevado señaló como condiciones importantes la determinación de las actividades centrales de cada unidad dentro de la organización y el estudio de los procesos, funciones, cargos y estructura organizacional. Conjuntamente, dos de los gerentes y directivos entrevistados manifestaron que no existen requisitos previos realmente predeterminados, simplemente se trabaja en el momento dependiendo de la circunstancia del mercado y de la empresa, sin embargo, los otros ocho empresarios integrantes de la muestra señalaron la importancia de tener visualizados diversos puntos importantes antes de someter a la organización a esta estrategia, tales como buscar a otra compañía con práctica suficiente en el proceso y observar su experiencia, así como la creación de un compromiso real de parte de la Alta Gerencia, para con el procedimiento y los impactos que éste pueda causar en las diferentes secciones de la firma.

10. Aspectos legales a tomar en cuenta para proceder a la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas:

Figura Nº 4



Entre los aspectos legales de consideración para la implementación de esta estrategia se determinó que deben seguirse ciertos procedimientos imprescindibles para llevar a cabo el proceso, disposiciones que debe diligenciar toda empresa naciente en el país, en el caso de la formación de las microempresas, tales como el estudio del marco legal de la actividad que rige a la microempresa, la elaboración del documento constitutivo de la compañía, el registro del mismo, la elaboración de un registro de asambleas, revisión del sistema tributario y el otorgamiento de licencias para operar, así como una detallada revisión de las políticas de precios, laborales y de gasto público. También se puntualizan otros lineamientos luego de constituir las microempresas y emprender éstas su funcionamiento, tales como definir la estructura de los contratos, identificar las responsabilidades del proveedor y delimitar las responsabilidades del cliente en dichos contratos. De igual modo, pudo determinarse que todos los aspectos y cuestiones legales referentes a las microempresas derivadas de la organización existente se atienden y controlan desde dicha organización matriz, por lo que se libera a la pequeña compañía de esta responsabilidad, y se le delega únicamente el que cumpla eficientemente con su función específica.

11. Asesoría requerida para implementar eficientemente el proceso de outsourcing:

En esta parte encontramos que el elemento fundamental en este caso resultó ser la alianza con otra organización de mayor trayectoria y experiencia en la aplicación de este proceso mediante la creación de pequeñas empresas y una asesoría interna antes de comenzar el proceso de planificación del outsourcing en lo referente al análisis del nivel de negocio donde se encontraba la función sometida a outsourcing, así como la evaluación de los procesos, estructura organizacional, funciones y cargos de la organización y una valoración económica de la importancia de la función dentro de la estructura organizacional. Igualmente, fue utilizada cierta asistencia externa, introducida por medio de auditores con expertos en diversas áreas, para continuar el trabajo de la asesoría interna, en lo que respecta al análisis de los enlaces de la función con otras funciones de la empresa, la cuantificación de los costos de personal de la función sujeta a outsourcing, y una evaluación de los impactos de la

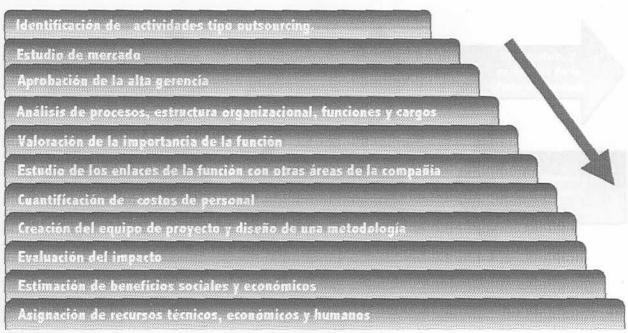
decisión de outsourcing en los clientes de la organización, la propia compañía, los costos, y demás elementos contractuales y del entorno corporativo, lo cual ayudó a las personas respectivas a efectuar el proceso correctamente y entrenar debidamente a todos los trabajadores involucrados en ello.

Además, se realizó una estimación de riesgos y beneficios, así como una comparación de los diversos impactos incluyendo sus respectivos costos. Por otra parte, se determinó que no fueron utilizados consejeros legales en ningún momento así como otros estudios de valoración económica por parte de las compañías expertas, por no considerarlo necesario ya que los ingenieros, administradores y demás empresarios involucrados en la decisión y la implementación del outsourcing contaban en ese caso con los conocimientos necesarios en cuanto a los requisitos para aplicar el mismo y el marco legal a considerar para la instauración de una nueva empresa. En efecto, los directores realizaron estudios de valoración en cada sección de la organización destinada a ser sujeto de outsourcing, ayudados por los contadores y administradores de la compañía, sin necesitar agentes externos de otra índole, para seleccionar previamente y luego determinar las microempresas económicamente factibles, y luego realizaron proyecciones financieras en base a indicadores del mercado, la oferta y la demanda futuras.

Podemos decir que la contratación de consultoría externa no ha sido exenta de ciertas resistencias. Los empresarios venezolanos parecen tener cierta evasiva a acudir a los servicios de consultoría, lo cual puede tener su motivación en el sentimiento de desconfianza nacional, aún más latente por supuesto si la empresa consultora es nacional, pero también en experiencias anteriores negativas, directas o referenciales. Aparte de ello, los dirigentes reconocen la resistencia inicial a aceptar que alguien ajeno a la organización y posiblemente sin la experiencia necesaria en el área específica, pueda dar sugerencias en cuanto a como manejar la compañía. Esta práctica negativa puede basarse en la proposición de programas como soluciones milagrosas y adelantar transformaciones sustanciales no adecuadas a las características de la empresa sin ir preparando además a las personas de la organización que habrán de continuarlos.

12. Pasos llevados a cabo por la organización para implementar un proceso de outsourcing:

Figura Nº 5

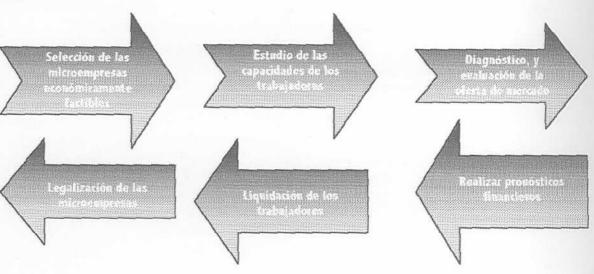


En este fragmento los entrevistados manifestaron la existencia de ciertos procedimier seguir por toda organización de su ramo en la introducción de esta estrategia gerencial, don primero sería identificar el *outsourcing* o bien las actividades tipo *outsourcing*, es decir, donde e oportunidad en el mercado para iniciar el proceso y estar seguros de recibir ventajas de posteriormente, se practicó un análisis exhaustivo de mercado y se presentó la oferta a la Gerencia de la organización para dar el visto bueno a dicho análisis. Seguidamente, la organiz efectuó un análisis del nivel del negocio (estratégico, operacional o de soporte), un estudio determinar donde se encuentra la función en estudio, acompañado de un análisis de proc estructura organizacional, funciones y cargos, y una valoración de la importancia de la función d de la estructura organizacional.

Subsiguientemente se planteó un estudio evaluativo de los enlaces de la función con otras de la compañía, una cuantificación general de los costos de personal de la función, la creación equipo del proyecto y el diseño de una metodología para llevarlo a cabo. Luego se llevó a efec aplicación de un estudio de estimación de los impactos posibles del proceso, una comparació estos diversos impactos incluyendo sus respectivos costos, esto en lo referente a los cliente organización en sí, los costos, el aspecto legal, contractual y el entorno. También se indicó estimación de beneficios económicos y sociales, directos e indirectos, como algo importantísim este procedimiento metodológico, así como la asignación de recursos técnicos, económico humanos para ello. Todo esto permitió realizar una selección de las microempresas económicam factibles, lo cual comprende así mismo, un análisis de la posible oferta de los trabajadores seleccionados por función de esa área, un estudio del mercado local en esas áreas, una comparad de los resultados de éste con la factibilidad económica y por último, la toma de la decisión de crear microempresas resultantes y las acciones pertinentes.

13. Fases seguidas por la compañía para la creación de las microempresas especializadas p aplicar outsourcing:

Figura Nº 6



Entre las fases a considerar para el establecimiento de las microempresas se plantea un mode seguir por cualquier organización para cumplir este fin: en principio debe realizarse una investiga de las aptitudes y capacidades individuales de los trabajadores escogidos para formar parte d nueva compañía, esto luego de elaborar una selección de las microempresas económicamente facti producto del estudio de mercado y los pasos anteriores al estudiar el outsourcing. A su vez creación de microempresas como tal comprende varias fases, tales como diagnóstico, implantacio evaluación. En éstas se engloban; en primer lugar, una inspección económica, estudiar la oferta demanda del mercado en el área de influencia de la microempresa, proyectar esta oferta y dema futuras y realizar proyecciones financieras; en la parte definida como diagnóstico. La liquidación estos trabajadores de la organización matriz, constitución y legalización de las pequeñas empre estudiando el marco legal que rige la actividad de la microempresa, siguiendo los procedimiento recaudos legales delimitados con anterioridad y necesarios para la conformación de cualqui compañía en el país, otorgar el entrenamiento a los microempresarios en sus nuevas funciones luego de encontrarse éstas determinadas, y el rediseño de los procesos e inauguración de compañías; es lo que respecta a la implantación; y el seguimiento y control de resultados, como pa de la fase de evaluación y control.

14. Tiempo que lleva la organización implementando el *outsourcing* mediante la formación microempresas:

En esta parte, y debido a la naturaleza de la pregunta, las respuestas, claro está, resultaron emuy homogéneas, dando lugar a afirmar que la organización ha instaurado este proceso a través de creación de pequeñas empresas derivadas de sus instancias desde hace aproximadamente 18 años, decir, desde el año 1980, con la creación de su primera microempresa filial, produciéndose establecimiento de su última filial en el año de 1991. Esta información nos permitió determinar si empresa estaba en capacidad de ofrecer toda la información solicitada en el sentido de nuest investigación, ya que para indagar sobre el problema planteado se necesitaba una compañía o experiencia amplia en el asunto y capaz de asumir y constatar los resultados obtenidos del proceso corto, mediano y largo plazo, lo cual nos ayudó a corroborar la veracidad y validez de la tesis.

V. Parte.

Riesgos de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

En este segmento se identificaron los riesgos tecnológicos, económicos y contractuales que los entrevistados consideraron podían presentarse al aplicar un proceso de *outsourcing* a través de la creación de microempresas.

15. Riesgos tecnológicos de la aplicación del *outsourcing* mediante la formación de microempresas

Tabla Nº 9

Código	Categoria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
44	Disminución de la vanguardia tecnológica de la empresa matriz	dolor 9 segment	25%
45	Poco conocimientos de la tecnología del negocio por parte del proveedor	8	24%
46	Poca inversión en tecnología por parte del proveedor	8 8	24%
47	Poca inversión en mantenimiento de la tecnología	5	15%
48	Insuficiente respaldo técnico y vigilancia eficiente para mantenerse al día con los cambios tecnológicos	as fin 3 cores on los camb ede resaltar	9%
49	No existen riesgos tecnológicos	nicroctopies	3%

Gráfico Nº 11

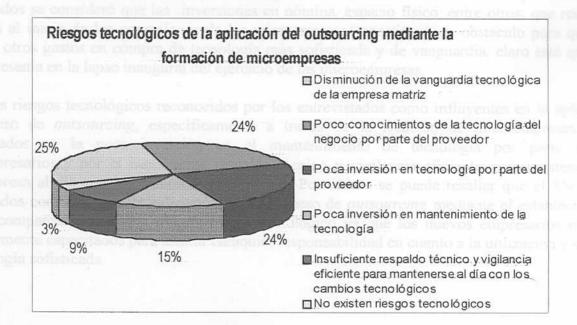
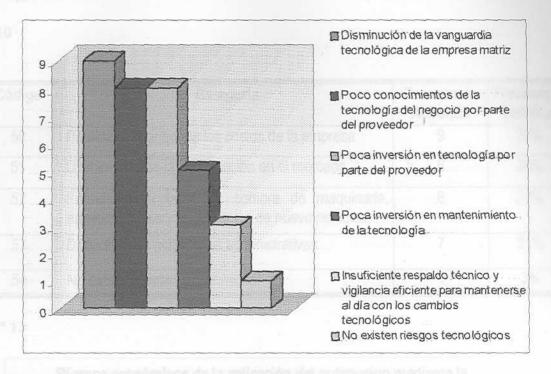


Gráfico Nº 12



Pudimos evidenciar que el 25% de las respuestas de los entrevistados coincidieron con que limplementación del *outsourcing* a través de la creación de microempresas puede significar un pérdida de la vanguardia tecnológica que tiene la empresa matriz en las funciones tipo *outsourcing*, y que ahora son las microempresas las responsables de estar al día con los cambios tecnológicos de área transferida. Además de este razonamiento también se puede resaltar que ocho de lo entrevistados consideraron que la transferencia de la tecnología al microempresario podía constitui una pérdida en la eficiencia, sólo en la fase de inicio del funcionamiento de las microempresas, y que en éstas no se contaba con la calificación o el conocimiento adecuado para proveerse de la tecnología a implementar en el negocio. De igual modo, en el 24% de las respuestas de lo entrevistados se consideró que las inversiones en nómina, espacio físico, entre otros, que realizó la compañía al inicio de las operaciones de las microempresas constituyó un obstáculo para que ést efectuara otros gastos en compra de tecnología más sofisticada y de vanguardia, claro está que est sólo se presenta en la lapso inaugural del ejercicio de las microempresas.

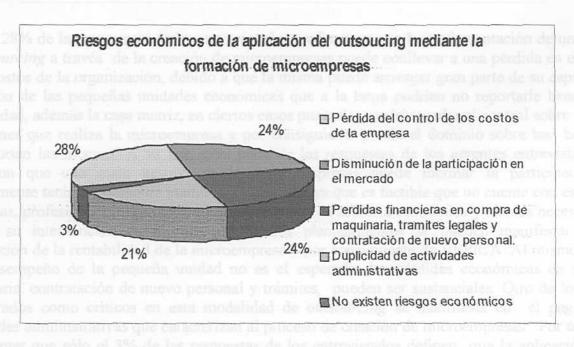
Otros riesgos tecnológicos reconocidos por los entrevistados como influyentes en la aplicació del proceso de *outsourcing*, específicamente a través de la creación de microempresas, está contemplados en la poca inversión en el mantenimiento de tecnología por parte de la microempresarios y por el insuficiente respaldo técnico y vigilancia eficiente para mantener a microempresa al día con los cambios tecnológicos. Por último se puede resaltar que el 3% de la entrevistados consideró que la aplicación de un proceso de *outsourcing* mediante el establecimient de microcompañías no reporta ningún riesgo tecnológico ya que los nuevos empresarios están la suficientemente capacitados para asumir cualquier responsabilidad en cuanto a la utilización y comprede tecnología sofisticada.

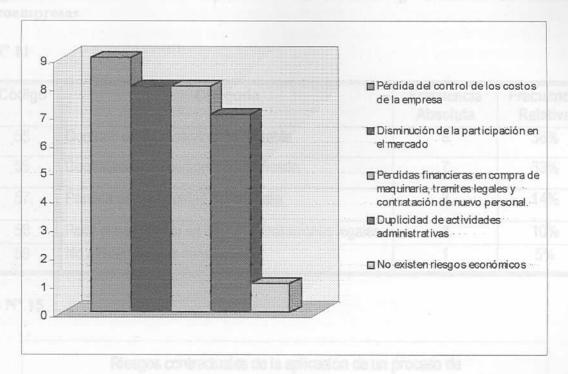
16. Riesgos económicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación microempresas

Tabla Nº 10

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
50	Pérdida del control de los costos de la empresa	9	28%
51	Disminución de la participación en el mercado	8	24%
52	Pérdidas financieras en compra de maquinaria, tramites legales y contratación de nuevo personal.	8 10 10	24%
53	Duplicidad de actividades administrativas	7	21%
54	No existen riesgos económicos	1	3%

Gráfico Nº 13





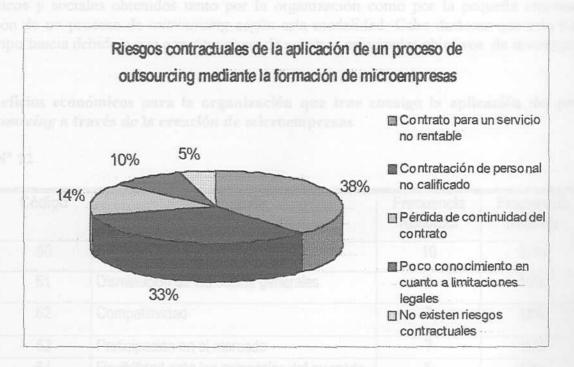
El 28% de las respuestas de los entrevistados reafirmaron que la implementación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas puede conllevar a una pérdida en el control de los costos de la organización, debido a que la misma puede arriesgar gran parte de su capital en la formación de las pequeñas unidades económicas que a la larga podrían no reportarle beneficios y rentabilidad, además la casa matriz, en ciertos casos puntuales, podría perder el control sobre todas las inversiones que realiza la microempresa y por consiguiente pierde el dominio sobre los beneficios que reportan las mismas. A su vez, gran parte de las respuestas de los gerentes entrevistados nos ratificaron que una mala gestión de las microempresas puede mermar la participación que anteriormente tenía la compañía matriz en el mercado ya que es factible que no cuente con estrategias adecuadas, profesionales excelentemente capacitados y la asesoría económica y técnica necesaria para ampliar su intervención en el mercado, ambos planteamientos se pueden manifestar en una disminución de la rentabilidad de la microempresa y por consiguiente de VEPICA. Al mismo tiempo, si el desempeño de la pequeña unidad no es el esperado, las pérdidas económicas en recursos, maquinaria, contratación de nuevo personal y trámites, pueden ser sustanciales. Otro de los riesgos considerados como críticos en esta modalidad de outsourcing se manifiesta en el pago de las actividades administrativas que caracterizan al proceso de creación de microempresas. Por último, se puede notar que sólo el 3% de las respuestas de los entrevistados definen que la aplicación de un proceso de outsourcing según esta modalidad no traía consigo ninguna contingencia de tipo económico. Sin embargo, podemos afirmar que todo se encuentra supeditado a la rentabilidad de las microempresas; al no resultar éstas rentables; representan un riesgo latente para la organización, la cual deberá eliminar su funcionamiento e indagar en otra fórmula para cumplir el servicio.

17. Riesgos contractuales de la aplicación del *outsourcing* mediante la formación microempresas

Tabla Nº 11

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
55	Contrato para un servicio no rentable	8	38%
56	Contratación de personal no calificado	7	33%
57	Pérdida de continuidad del contrato	3	14%
58	Poco conocimiento en cuanto a limitaciones legales	2	10%
59	No existen riesgos contractuales	1	5%

Gráfico Nº 15



En el caso de los riesgos contractuales el 38% de las respuestas de los entrevistado evidenciaron preocupación por el mal desempeño que puede llegar a tener la nueva dirección de la microempresa, ya que un contrato de *outsourcing* para un servicio que no es rentable pued representar un gran costo. Otro de los riesgos contractuales considerados por los gerentes com importante es el de contratar a nuevos empleados que no cuentan con la experiencia y lo conocimientos necesarios para desempeñar sus nuevas funciones y asumir retos en calidad productividad y eficiencia. Además se puede resaltar que existe el riesgo de que el contrato de *outsourcing* pierda su continuidad en el tiempo, esto se debe a que los cambios fluctuantes de entorno económico exigen una constante renovación de todas las obligaciones y responsabilidade contraídas por ambas partes. Finalmente, el 10% de los opiniones de los entrevistados manifestaros que los proveedores del servicio, en este caso, los dirigentes de las microempresas pueden en alguno

casos no contar con todos los conocimientos referentes a las limitaciones legales que impone el país y esto puede representar un gran obstáculo para el desempeño eficiente de estas pequeñas unidades económicas. En este sentido, según la opinión de los entrevistados, la carga de inestabilidad política y social que mueven actualmente al país, y acompañan al programa macroeconómico de ajustes, pueden poner en duda la permanencia en el tiempo de las microempresas y de cierta manera oscurecen el horizonte de planeamiento de las firmas. El cambio en la situación nacional, que inmediatamente llevaría a una transformación en la orientación del programa económico, ya sea por presiones políticas o por una revolución social, es un riesgo potencial que complica el panorama. En general los riesgos contractuales fueron muy influyentes en las decisiones de los responsables de aplicar el proceso de outsourcing mediante la creación de microempresas, ya que sólo en el 5% de las respuestas se consideró que la aplicación de un proceso de outsourcing mediante la creación de microempresas no representa contingencias de este tipo.

VI. Parte

Beneficios de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

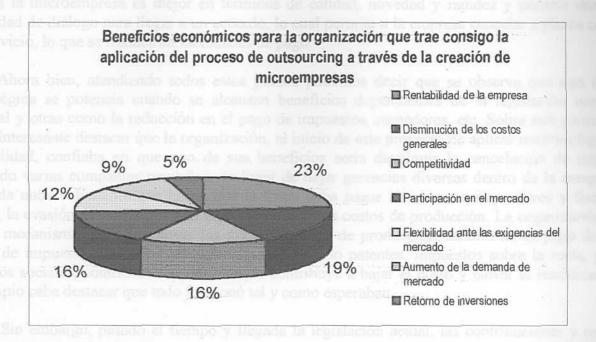
En esta parte de la entrevista buscamos puntualizar cuáles son los principales beneficios económicos y sociales obtenidos tanto por la organización como por la pequeña empresa, con la aplicación de un proceso de outsourcing según esta modalidad. Cabe destacar que esta parte es de suma importancia debido a que constituye uno de nuestros principales objetivos de investigación.

18. Beneficios económicos para la organización que trae consigo la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Tabla Nº 12

Código	Categoria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
60	Rentabilidad de la empresa	10	23%
61	Disminución de los costos generales	8	19%
62	Competitividad	7	16%
63	Participación en el mercado	7	16%
64	Flexibilidad ante las exigencias del mercado	5	12%
65	Aumento de la demanda de mercado	4	9%
66	Retorno de inversiones	2	5%

Gráfico Nº 16



Aquí se pudo apreciar que el proceso de *outsourcing* a través de la creación de microempres aplicado en VEPICA logró grandes mejoras tanto en la prestación como en la calidad del servicio, cual se traduce en un aumento de la rentabilidad de la empresa. A su vez esta rentabilidad de corporación se evidencia en que el 19% de las respuestas de los empresarios confirmaron que la costos generales de la empresa disminuyeron debido a que la reorientación en actividades medulares del negocio aumenta las posibilidades de identificar y localizar pérdidas o costos excesiv y permite competir con otros sectores dedicados a servicios similares que también implementan estrategia del *outsourcing*. Al mismo tiempo, el 16% de las opiniones de los gerentes y director entrevistados coincidieron en el hecho de que la creación de microempresas produce un aumento en participación del mercado, ya que ahora estas unidades de pequeña escala no buscan sólo satisfac las demandas del mercado cautivo constituido por VEPICA sino que ahora prestan servicios pa otras organizaciones.

En el 12% de las respuestas quedó establecido que VEPICA se volvía más flexible a los cambitecnológicos y por consiguiente a las exigencias del mercado caracterizado por su alta competitivida esto se debe a que las microempresas pasan a ser más especializadas y cuentan con may conocimiento para prestar el servicio con tecnología de vanguardia y con una mayor rapidez. El de los resultados obtenidos confirman que con la estrategia del *outsourcing* las demandas del merca aumentaron, debido a que ahora la empresa matriz VEPICA se encuentra más enfocada en satisfacta las demandas de sus clientes con mejoras en la calidad y fecha de entrega del servicio y en se funciones sustantivas.

Por último, otro beneficio económico esta ejemplificado en las ganancias que obtiene la empre por la venta de los productos y servicios que ofrece a los empleados de la organización y de microempresas. El retorno de flujos o retorno de inversión, también debe contemplarse dentro de beneficios económicos, puesto que, por ejemplo, un empleado de la matriz, invierte parte de su suel en comprar pasajes para viajes, o fotocopiar documentos en las microempresas, con lo cual retribuye en parte a la organización dicho sueldo de manera indirecta a través de sus pequeñ compañías. En general la organización se vuelve más eficiente debido a que ahora el servicio que les presta la microempresa es mejor en términos de calidad, novedad y rapidez y permite una mayor facilidad de diálogo para llegar a un acuerdo, lo cual permite a la empresa cancelar a plazos cómodos el servicio, lo que se traduce en facilidades de pago.

Ahora bien, atendiendo todos estos puntos podemos decir que se observa que esta decisión estratégica se potencia cuando se alcanzan beneficios dependientes de la legislación impositiva, laboral y otras como la reducción en el pago de impuestos, comedores, etc. Sobre este particular, es muy interesante destacar que la organización, al inicio de este proyecto de aplicar outsourcing en esta modalidad, confiaba en que uno de sus beneficios sería disminuir la cancelación de impuestos, creando varias compañías pequeñas, en lugar de dejar gerencias diversas dentro de la compañía, lo cual da unos volúmenes que hacen que la firma deba pagar altos costos impositivos y fiscales; es decir; la evasión de impuestos con el fin de reducir los costos de producción. La organización utiliza estos mecanismos para promover las micro unidades de producción, eximiendo el pago de ciertos tipos de impuestos fiscales o para fiscales, tales como patentes, impuestos sobre la renta, pago de seguros sociales, contribuciones, etc., lo que contribuye a bajar el costo y elevar el rendimiento. Al principio cabe destacar que todo funcionó tal y como esperaban.

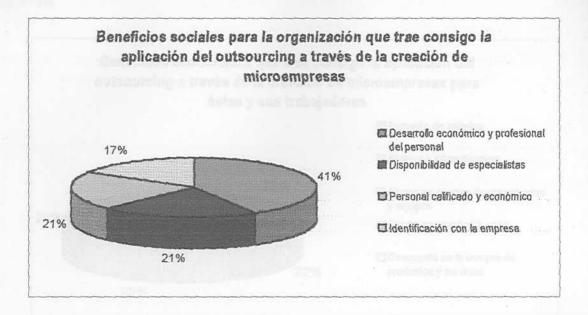
Sin embargo, pasado el tiempo y llegada la legislación actual, las contribuciones y requisitos fiscales han modificado su norma y procedimiento, existiendo un conjunto de disposiciones legales e institucionales destinadas a recaudar impuestos, fomentar ganancias monopolistas y crear empleos improductivos de carácter redistributivo, dándose en la organización las llamadas dobles tributaciones fiscales, que al contrario, afectan a la organización por tener que pagar mayores impuestos y le producen mayores cargas impositivas. Una legislación pesada, con el único fin de recaudar impuestos, y administrada por una burocracia extremadamente ineficiente y corrupta, constituye actualmente limitaciones e impedimentos serios a la autocreación de microempresas, no contemplados hace diez años.

19. Beneficios sociales para la organización que trae consigo la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

Tabla Nº 13

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
67	Desarrollo económico y profesional del personal	10	41%
68	Disponibilidad de especialistas	5	21%
69	Personal calificado y económico	5	21%
70	Identificación con la empresa	4	17%

Gráfico Nº 17



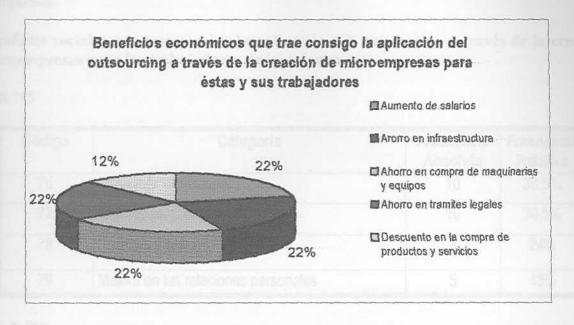
Como se pudo constatar la compañía se enfoca más en su verdadero negocio, es por esto que el 41% de las opiniones de los entrevistados coinciden con que la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas favorece el desarrollo económico y profesional del personal que trabaja para las funciones que añaden valor agregado a la organización, debido a que las inversiones en capacitación y adiestramiento, producto de las ganancias obtenidas de la aplicación de esta modalidad del outsourcing, se hicieron mayores. En efecto, con la formación de las microempresas se cuenta con una mayor disponibilidad de especialistas en las actividades que si bien no satisfacen los verdaderos objetivos de la organización constituyen una materia prima indispensable para la entrega del producto final que proporciona la empresa. Así pues, cabe destacar que el personal que se desempeña en las microempresas debe ser muy calificado, es decir, contar con la experiencia necesaria para la ejecución de su labor, y no exige mayores retribuciones económicas al inicio de sus funciones, debiendo del mismo modo encontrarse identificado con las políticas, valores, objetivos y normas de VEPICA.

20. Beneficios económicos que trae consigo la aplicación del *outsourcing* a través de la creación de microempresas para éstas y sus trabajadores

Tabla Nº14

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
71	Aumento de salario	10	22%
72	Ahorro en infraestructura	10	22%
73	Ahorro en compra de maquinarias y equipos	10	22%
74	Ahorro en tramites legales	10	22%
75	Descuento en la compra de productos y servicios	6	12%

Gráfico Nº 18



Todos los entrevistados afirmaron que con la implementación del *outsourcing*, los empleado lograron mejoras económicas debido a que ahora pasan a componer una pequeña empresa que tien mayores oportunidades y alternativas para competir en el mercado de servicios que anteriormente só ofrecía a la empresa matriz, en este caso, VEPICA. El hecho de pasar a formar parte de nuevo mercados representa el mayor beneficio puesto que ahora las microempresas incrementan su carter de clientes y se ven en la obligación de ampliar su infraestructura para prestar un servicio ma eficiente y a la par de otras empresas similares. Los empleados se integran y ocupan mejores cargos por consiguiente incrementan sus salarios y sus responsabilidades.

En este sentido, uno de los aspectos que favorece la formación y establecimiento de pequeña unidades filiales es también la capacidad de la empresa matriz de proveer del servicio de contabilida y administración de personal a las microempresas; es decir; que para una organización cuy administración controla una nómina de 700 empleados o más, la adición de quince, veinte o trein empleados más no supone un aumento significativo del esfuerzo humano y computacion tecnológico. Algo parecido ocurre con el departamento de contabilidad y asesoría legal. Es por el que las microempresas se ven favorecidas en estos aspectos mencionados y obtienen beneficio económicos considerables en ellos, como son un respaldo de la compañía matriz en estos ámbito más un respaldo financiero que le ofrece a las microempresas manejarse con muchísima fluido económica.

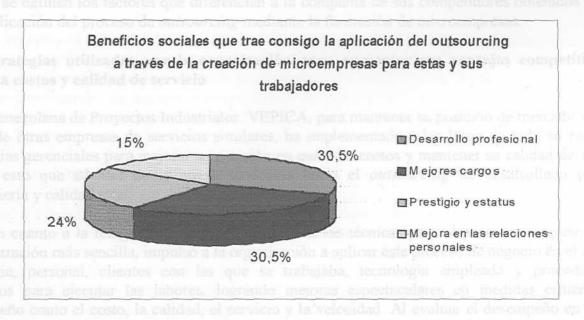
De igual forma, la creación de las microempresas como iniciativa de VEPICA constituye un ventaja para los trabajadores puesto que todo lo concerniente a inversión en capital y mano de ob fue responsabilidad en su totalidad de la empresa matriz, con esto las microempresas se ahorraro gastos en maquinarias, equipos, adiestramiento, establecimiento, gastos contractuales y otros. En 12% de las respuestas de los gerentes se constató que los empleados de las microempresas obtieno descuentos especiales cuando compran un producto o servicio de la misma. Este último punto es o suma importancia puesto que manifiesta cómo el establecimiento de microempresas además o reportar beneficios económicos a la compañía, también representa mejoras en la economia de care

uno de sus trabajadores. Por otro lado, la organización puede ofrecerle a sus empleados algunos beneficios adicionales de tipo personal, como descuentos especiales en los servicios prestados por las microempresas.

21. Beneficios sociales que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para los trabajadores de las mismas.

Tabla Nº15

Código	Categoria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
76	Desarrollo profesional	10	30.5%
77	Mejores cargos	10	30.5%
78	Prestigio y estatus	8	24%
79	Mejora en las relaciones personales	5	15%



Con la implementación del proceso de outsourcing, según todos los entrevistados, se evidenció un aumento en los beneficios sociales de los empleados de las microempresas en lo que se refiere al desarrollo profesional, puesto que las exigencias de sus nuevos cargos les obliga a estar más capacitados y dispuestos a afrontar responsabilidades que anteriormente no asumían. En lo referente a otros beneficios sociales se pudo evidenciar que no se reportó un aumento en los mismos, puesto que los trabajadores de las microempresas conservaron las mismos que tenían cuando trabajaban en VEPICA. Conjuntamente, los trabajadores de las microempresas pasan a tener mayor prestigio y estatus ya que dejan de ser parte de una organización donde su sección o departamento no se encontraba dentro de los servicios como primordiales, para pasar a constituir una compañía con tecnología reconocida en el mercado en el cual compite.

Otro beneficio social que se puede resaltar está representado por una mejora en las relaciones y comunicación de los trabajadores de las microempresas, esto se debe a que ésta es más directa y personalizada, además se les ha dado mayor potestad para intervenir en asuntos relativos a horarios de trabajo y distribución del mismo. Se podría decir que se retribuyen los méritos laborales y personales de los trabajadores de la empresa, al ofrecerles la oportunidad de desarrollarse ampliamente en su rama de trabajo y ampliar sus posibilidades profesionales, adquiriendo mayor estatus y autoridad como trabajadores, accediendo a cargos más altos y prometedores, y funcionando como microempresarios con grandes ganancias si el servicio es de calidad y con miras a la expansión.

La expectativa de adquirir nuevos conocimientos, introducir variaciones en las tareas rutinarias, recibir un reconocimiento hasta entonces inexistente, actúa como incentivo favorable para asumir los cambios; pero además, se percibe la satisfacción por realizar funciones que, con mayor componente intelectual, gozan de una mayor valoración social.

VII. Parte

Outsourcing como estrategia empresarial para alcanzar ventajas competitivas

En esta parte de nuestra investigación se pretende la identificación de las estrategias utilizadas por la organización para aumentar sus ventajas competitivas en cuanto a costos y calidad de servicio, además se definen los factores que diferencian a la compañía de sus competidores obtenidos a partir de la aplicación del proceso de *outsourcing* mediante la formación de microempresas.

22. Estrategias utilizadas por la organización para aumentar sus ventajas competitivas en cuanto a costos y calidad de servicio

Venezolana de Proyectos Industriales VEPICA, para mantener su posición de mercado y estar a la par de otras empresas de servicios similares, ha implementado a los largo de toda su existencia estrategias gerenciales para mejorar su posición en cuanto a costos y mantener su calidad de servicio, es por esto que además de la nueva tendencia hacia el *outsourcing* ha desarrollado procesos reingeniería y calidad total.

En cuanto a la reingeniería, la tendencia de nuevas técnicas para el proceso completo de una administración más sencilla, impulsó a la organización a aplicar este proceso de negocio en el análisis, estrategia, personal, clientes con las que se trabajaba, tecnología empleada y procedimientos utilizados para ejecutar las labores, logrando mejoras espectaculares en medidas críticas y de desempeño como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad. Al evaluar el desempeño en función costo beneficio podremos encontrar nuevas alternativas para aprender a trabajar de manera diferente. En la actualidad, la reingeniería de procesos ofrece a las compañías la oportunidad de considerar el *outsourcing* como una de las herramientas a utilizar en el naciente proceso gerencial del nuevo milenio.

No debería concebirse una aplicación de Reingeniería sin haber llevado a cabo un proceso de mejoramiento continuo, es por esto que VEPICA para satisfacer al cliente, garantizar rentabilidad a sus accionistas, con un recurso humano capacitado, motivado e identificado con la organización ha mantenido un proceso de mejoramiento continuo manifestado en mejoras, mantenimiento e innovación, cuyos resultados han sido alcanzados a largo plazo y donde la gerencia ha dado todo el apoyo necesario. No se olvide que la Reingeniería y la Calidad total son procesos complementarios, y

ambos constituyen un punto de partida para plantearse la necesidad de aplicar un proceso de outsourcing.

23. Factores que diferencian a la compañía de sus competidores, obtenidos a partir de la estrategia gerencial del *outsourcing*

Con relación a las ventajas competitivas alcanzadas con la implementación del *outsourcing* a través de la creación de microempresas, es de suma importancia resaltar que la organización aplicó este proceso para mantenerse competitiva en el mercado, ya que se percibe que otras empresas gemelas desarrollaban esta estrategia, entonces, lo que justifica esta decisión es competir con similares herramientas como aplican las demás empresas y conseguir con esto los beneficios planeados, manteniéndose la compañía a la vanguardia. Pudimos evidenciar que las ventajas competitivas alcanzadas son la disminución de los costos de la empresa, pero no liderazgo en los mismos, ya que otras firmas también pueden lograr reducirlos con la implantación de este proceso, por lo que los resultados en cuanto a diferenciación dependen más de las capacidades gerenciales de la empresa que de la aplicación de esta táctica corporativa. En otro orden de ideas se alcanzó una mejor utilización de la tecnología, una mejor forma de hacer el trabajo y respetabilidad de la compañía en el mercado ya que ahora responde más eficientemente a las demandas de sus clientes. Sin embargo, no se logró lo que se conoce como diferenciación, ya que la gran mayoría de las empresas de esta área han aumentado sus utilidades, han obtenido liderazgo en los costos y mantienen la lealtad de sus clientes como resultado de desarrollar este proceso.

En relación a la reducción de costos como una ventaja competitiva podemos decir que, se observa una disminución de costos operativos, de la cual se obtienen dichas ventajas competitivas, y se concentra fundamentalmente en la reducción de los tiempos horas hombre invertidos en los procesos y actividades de naturaleza burocrática y de control, lo cual permite también aumentar el tiempo que el personal utiliza en la realización de tareas o funciones productivas que generan valor agregado. No es menester realizar aquí un análisis cuantitativo del ahorro generado con la creación de microempresas, pero podemos describir cualitativamente algunas actividades y procesos que se valorizan con el *outsourcing*.

En primer lugar, la reducción de costos operativos, que contempla, en primer término, que la facturación a los clientes por los servicios prestados de parte de VEPICA tiene varias modalidades:

- a) facturación de horas hombre trabajadas
- b) facturación de avances en proyectos por suma global
- c) facturación por gastos reembolsables incurridos en la ejecución de los proyectos (contratos)
- d) facturación de avances en proyectos por precios unitarios

Los procesos de facturación, administración de contratos y control de costos involucran una serie de actividades con sus costos asociados. Cada proceso se realiza en una sucesión de pasos y acciones que le son propias y en las cuales participa un grupo de empleados, de acuerdo a los procedimientos implantados por la empresa, todos ellos necesarios para que la compañía pueda facturar a sus clientes y a su vez controlar los costos y gastos en que incurre. La reducción de costos operativos posible a través del *outsourcing* aquí estudiado se concentra fundamentalmente en la disminución de los tiempos (horas hombre) invertidos en los procesos y actividades de control, fiscalización, recopilación de datos, registro de información, seguimiento y gestión de facturación y cobranza. Esto permite, por otra parte, el aumento del tiempo trabajado e invertido en funciones que aportan un valor agregado (impactan en el rendimiento de los procesos), y aminoran el retrabajo.

Para observar lo anterior, podemos analizar cualitativamente algunas tareas que experimentan reducción de los tiempos empleados y costos gracias al *outsourcing*:

- a) Transcripción, verificación y procesamiento de la información relativa a gastos y costos por reproducción de documentos y traslados de personal, que se traduce en la disminución de costos por eficiencia en el manejo de la información. Las microempresas en estudio entregan a la casa matriz (contratante) facturas y/o notas de debito por sus servicios, las cuales contienen todos los respaldos necesarios, como solicitudes de reproducción, solicitudes de boletos aéreos, etc, de tal modo que la organización matriz recibe una información ordenada y completa de los costos por proyecto, todo lo cual reduce los tiempos empleados por ésta en procesar dicha información. Por el contrario, esta actividad es traspasada y absorbida por las microempresas, las cuales se encuentran obligadas a facturar correctamente sus servicios y entregar todos los soportes necesarios.
- b) Reducción de costos por disminución del volúmen de información manejada. La microempresa CGS (Compañía General de Servicios), la cual maneja el servicio de reproducción de documentos, emite una sola factura mensual por proyecto (centro de costo) a la compañía matriz, en la cual se reflejan detalladamente todas las reproducciones de documentos, tales como planos, entre otros, realizadas a solicitud de ese proyecto y con cargo a ese centro de costo en particular. Con ello el volúmen de referencias y datos se reduce a un documento mensual a ser verificado y registrado administrativa y contablemente. Si esta actividad (reproducción de documentación) fuera llevada a cabo por un departamento de la empresa matriz, el trabajo de control de reproducciones sería realizado dos veces (retrabajo), tanto por ellos, como por el departamento que ordenó dichas reproducciones a la hora de registrar el costo. La emisión de una menor cantidad de facturas en periodos de tiempo más largos, redunda en una disminución de los tiempos de procesamiento asociados a estas facturas.
- c) Agilización de Trámites. La microempresa Members Tours and Travel, por ejemplo, recibe de las personas autorizadas para tal fin, las solicitudes de boletos aéreos, los cuales son enviados al usuario final a través del correo interno de la compañía matriz en un período sumamente breve, que en ocasiones se puede medir en minutos. Si esta función fuera realizada por una firma externa subcontratada para cumplir esa tarea, esta flexibilidad sería menor, o bien no existiría.

Es en estos puntos donde se encuentra la ventaja competitiva alcanzada por la organización, y basada en la disminución de costos para la empresa. Ahora bien, por ejemplo, la compañía Tecnoconsult, posee un contrato de *outsourcing* con la firma Viajes Italcambio para la gestión de boletos aéreos, de tal manera que este procedimiento pueda agilizarse dentro de la empresa; sin embargo, no contempla descuentos especiales para sus empleados que adquieran allí sus boletos personales vacacionales. En cambio, VEPICA ofrece sustanciales descuentos y planes especiales de crédito, además de otras ventajas, a sus trabajadores cuando compran sus boletos en Members, además de publicitar sus paquetes y servicios entre ellos. Por lo anterior, el 90% de los empleados de VEPICA que realizan viajes, adquieren sus planes vacacionales u otro viaje por cualquier motivo en la agencia, lo cual le da a Members clientes potenciales y mayores ganancias.

En otro orden de ideas, en general, la nueva tecnología, la aparición de un nuevo segmento, en este caso las microempresas que reportan grandes beneficios, la capacidad de enfrentarse a los cambios gubernamentales, la disminución de los costos y el seguimiento a los cambios tecnológicos, han hecho que la empresa de cierta manera alcance ventajas competitivas, ya que la instauración del *outsourcing* requiere de un excelente desempeño gerencial que no todas las empresas poseen, pero

que en el caso de VEPICA se infiere es el idóneo para alcanzar los mejores y más eficientes resultados.

Muchas de las corporaciones e industrias actualmente se encuentran divididas en filiales, muchas también de las cuales funcionan como microempresas especializadas. Esta similitud nos indica que las empresas tienen amplio conocimiento de sus competidores y tratan de mantener condiciones similares en diversos aspectos corporativos, de modo que igualmente sean equitativas las condiciones de competitividad. Podemos afirmar que la diferenciación con los competidores es mínima, y está dada por el nivel de agresividad en la expansión de los mercados y las utilidades ajenas a la actividad medular del negocio.

VIII. Parte

Condiciones externas que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing

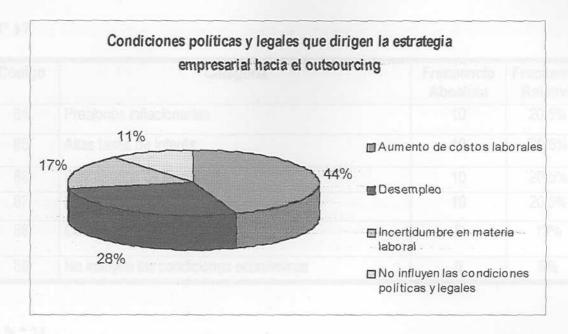
En esta parte de la entrevista se definen las condiciones externas que incentivaron a los gerentes y ejecutivos de VEPICA a tomar la decisión de implementar esta modalidad del outsourcing, en este segmento se especifican las condiciones políticas, legales, económicas y tecnológicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing.

24. Condiciones políticas y legales que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

Tabla Nº 16

Código	Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
80	Aumento de costos laborales	8	44%
81	Desempleo	5	28%
82	Incertidumbre en materia laboral	3	17%
83	No influyen las condiciones políticas y legales	2	11%

Gráfico Nº 20



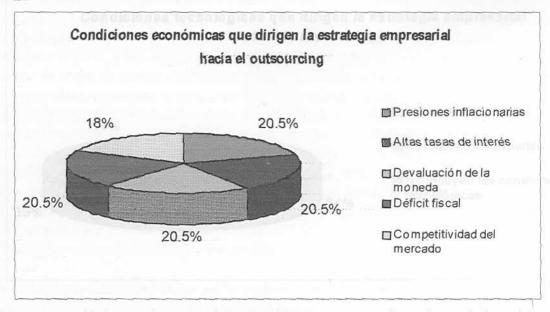
En esta parte de nuestra investigación se pudo confirmar que el impulsor externo tomado en consideración por la mayoría de los entrevistados en cuanto a política y legalidad está representado por la seguridad que existía de que con la introducción en la compañía del proceso de outsourcing mediante la creación de microempresas los gerentes se protegian de las consecuencias que podía traer un aumento de los costos laborales como consecuencia de un decreto del Ejecutivo Nacional lo que podía significar restricciones en las inversiones de la empresa, esta actitud tomada por los empresarios es totalmente valedera debido a que las condiciones económicas tan fluctuantes que vive el país imposibilitan a la gerencia a mantener su liderazgo en costos. Otra de las razones influyentes para tomar la decisión estratégica del outsourcing es solventar de alguna manera la problemática que existe en el país en cuanto a los altos niveles de desempleo, ya que de cierta manera la formación de microempresas exige la contratación de nuevo personal. La incertidumbre en materia de legislación laboral venezolana no representó un obstáculo para la aplicación del outsourcing ya que la amplia experiencia de VEPICA en la ejecución de proyectos industriales ha obligado a sus gerentes a mantenerse al tanto de cualquier cambio que se pueda presentar en las leves y que afecte su desempeño corporativo, es por esto que la empresa cuenta con un absoluto dominio en cuanto a los procedimientos legales necesarios para la creación de microempresas. Vale la pena resaltar que Venezuela era un país muy abierto a la inversión, donde no existían mayores impedimentos para crear pequeñas unidades económicas. Sin embargo, en la actualidad, esta situación ha cambiado, a pesar de la existencia de programas de apoyo a la Economía Laboral que respaldan técnica y económicamente a las personas que desean establecer su propia microempresa.

25. Condiciones económicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

Tabla Nº 17

Código	Categoria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
84	Presiones inflacionarias	10	20.5%
85	Altas tasas de interés	10	20.5%
86	Devaluación de la moneda	10	20.5%
87	Déficit fiscal	10	20.5%
88	Competitividad del mercado	9	18%
89	No influyen las condiciones económicas	0	0%

Gráfico Nº 21

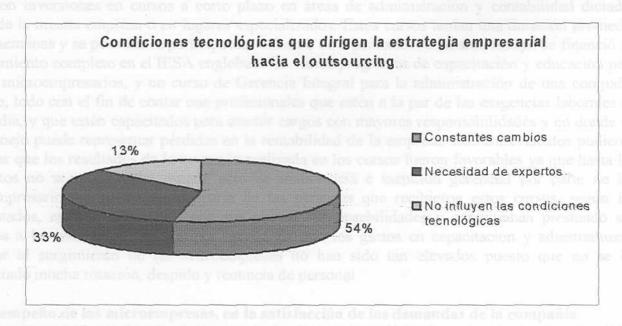


Las presiones inflacionarias, las altas tasas de interés, la devaluación de la moneda y el déficit fiscal, que se han manifestado en los últimos años fueron los indicadores económicos que incentivaron al 100% de los gerentes y directivos de la empresa a reducir sus costos, a mejorar su calidad de servicio, a ampliar su participación en el mercado y es por esto que consideraron la estrategia del outsourcing mediante la creación de microempresas como una herramienta absolutamente efectiva para lograr sus objetivos. Efectivamente, nueve de los diez ejecutivos entrevistados manifestaron que la excesiva competitividad ha incentivado no sólo a VEPICA sino a infinidad de empresas en el mercado a buscar nuevas estrategias gerenciales que les permitan mantener su posición en el mismo.

26. Condiciones tecnológicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing

Tabla Nº 18

Código	Categoria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
90	Constantes cambios	8	54%
91	Necesidad de expertos	5	33%
92	No influyen las condiciones políticas y legales	2	13%



Las fuerzas tecnológicas exigen que la gerencia se mantenga al corriente de los últimos avances y, cuando sea posible incorpore estos avances para mantener la competitividad de la organización, por ello, ocho de los 10 gerentes y directivos entrevistados de VEPICA afirmaron que al realizar el outsourcing mediante la creación de microempresas buscaban desligarse del compromiso de tener que mantenerse al día con los cambios tecnológicos de las áreas que no reportaban valor agregado.

El desarrollo de la tecnología puede influir según los empresarios, en el uso que se le da al conocimiento y a las técnicas para producir el servicio, razón por la cual la alta gerencia determinó la creación de microempresas que estuvieran al tanto de estas necesidades y nuevas técnicas para así evitarse pérdidas económicas relacionadas con capacitación y adiestramiento en esta área, además los avances tecnológicos obligan a las empresas de hoy en día a procurarse de expertos conocedores de los nuevos equipo, maquinarias y materiales. Por último los entrevistados coincidieron en que uno de los mayores beneficios que brinda el *outsourcing* está relacionado con la competitividad que adquiere la empresa al contar con una tecnología más avanzada.

IX. Parte

Aspectos Generales

Con esta última sección realizada a manera de conclusión, se busca conocer cual es el desempeño de las microempresas en la satisfacción de las demandas de VEPICA considerando el manejo administrativo, la estructura, los rendimientos obtenidos y la gestión empresarial, así como los resultados obtenidos con la implementación del *outsourcing* en cuanto a utilización de los recursos de la organización, resultados en calidad, proactividad e innovación y disminución de costos.

27. Curso de capacitación recibido para formar parte de la microempresa y en que consistió dicho curso

Uno de los requisitos primordiales que consideraron los ejecutivos y directores de VEPICA para la creación de microempresas, estuvo representado en la necesidad de dotar a todos los trabajadores que pasaron a formar parte de las mismas de todos los conocimientos administrativos, legales y de recursos humanos que exige el desempeño de un cargo gerencial. Es por esto que se realizaron inversiones en cursos a corto plazo en áreas de administración y contabilidad dictados dentro de la misma empresa o en lugares especializados. Estos cursos tenían una duración promedio de dos semanas y se permitía la participación máximo de 5 personas. Al mismo tiempo se financió un adiestramiento completo en el IESA englobado en varios programas de capacitación y educación para nuevos microempresarios, y un curso de Gerencia Integral para la administración de una compañía naciente, todo con el fin de contar con profesionales que estén a la par de las exigencias laborales de hoy en día, y que estén capacitados para asumir cargos con mayores responsabilidades y en donde un mal manejo puede representar pérdidas en la rentabilidad de la empresa. Los entrevistados pudieron constatar que los resultados de la inversión realizada en los cursos fueron favorables ya que hasta los momentos no se evidenciaba ningún acto de ineficiencia e ineptitud gerencial por parte de los microempresarios, a su vez, la mayoría de las personas que recibieron estos cursos, según los entrevistados, estaban satisfechos con sus nuevas responsabilidades y continuaban prestando sus servicios a las microempresas. Es por esta razón que los gastos en capacitación y adiestramiento posterior al surgimiento de las microempresas no han sido tan elevados puesto que no se ha evidenciado mucha rotación, despido y renuncia de personal.

28. Desempeño de las microempresas, en la satisfacción de las demandas de la compañía

Este punto evidencia los excelentes resultados logrados con la implementación de esta modalidad del *outsourcing*, ya que se pudo constatar que según las opiniones tanto de los gerentes y directivos de VEPICA como de los responsables del manejo de las microempresas, que el desempeño administrativo, la estructura de las microempresas, los rendimientos obtenidos y la gestión empresarial, eran idóneos para obtener los objetivos esperados En el caso del manejo administrativo este es ejecutado por un contador, en el caso de una de las microempresas, en el caso de las otras dos es realizado por los gerentes de las mismas, esto no quiere decir, que su desempeño en esta área sea deficiente ya que se cuenta con la preparación necesaria para realizar esta labor, no se olvide que los trabajadores realizaron cursos referentes a los conocimientos administrativos necesarios para manejar una microempresa, todas las operaciones de las microempresas se registran en un libro diario y se remiten a la gerencia de VEPICA para que esté al tanto de todas las transacciones realizadas.

En cuanto a la estructura, se plantea que los trabajadores de cada una de las microempresas tienen un cargo específico pero esto no es impedimento para que cada uno de ellos se involucre

indirectamente en las decisiones de las microempresas, ya que el hecho de que cada microempresa cuente con un promedio de ocho empleados, incide en que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa y se preocupen por los resultados de cada una de sus decisiones. Los rendimientos obtenidos con la creación de las microempresas son mayores y esto se debe en gran parte a que las microempresas aumentaron su participación de mercado ya que ahora además de cumplir con las demandas de VEPICA, satisfacen las demandas de otras organizaciones, por otro lado el mayor valor que le dan los microempresarios a su nuevos cargos hace que su desempeño en cuanto a calidad, entrega del servicio y productividad sean mayores, lo que trae como consecuencia una mejora en el producto final y por consiguiente en el aumento del rendimiento de la empresa. Por último la gestión empresarial se puede considerar satisfactoria ya que según la opinión de los gerentes y ejecutivos de VEPICA los cursos impartidos para incrementar los conocimientos gerenciales de los microempresarios dieron excelentes resultados, esto se evidencia en el buen manejo administrativo y en el aumento de las ganancias de estas pequeñas unidades, cabe resaltar que la gestión empresarial de una microempresa exige un buen cúmulo de conocimientos y experiencia pero si no existe honestidad, compromiso y dedicación ésta puede no llegar a desarrollarse y mantenerse en el mercado.

En cuanto a su funcionamiento como tal, las microempresas filiales funcionan de acuerdo a varios procedimientos con su compañía matriz, por ejemplo, podemos señalar que éstas deben entregar a su casa matriz VEPICA facturas y notas de debito por sus servicios, con todos los respaldos necesarios de tal manera que la empresa reciba una información organizada y completa de los costos por proyecto. Las pequeñas unidades deben procesar toda esta información, y están obligadas a llevar a cabo una facturación correcta de sus tareas y funciones y entregar los soportes necesarios a la compañía matriz. Del mismo modo, las microempresas le proporcionan una sola factura mensual por proyecto a VEPICA, en la cual deben englobarse todas las solicitudes hechas a las microempresas a favor de dicho proyecto y con un cargo al centro de costo en particular que emite el mismo. Este documento mensual debe ser verificado y registrado contable y administrativamente para ser válido ante la compañía matriz.

Las microempresas funcionan de manera de cumplir con sus servicios a la organización, y al mismo tiempo funcionar como subcontratada de otras empresas para realizar la misma función, y todos los asuntos de tipo legal y administrativo de personal, se llevan desde la casa matriz.

29. Resultados del outsourcing

En general se pudo interpretar que la estrategia gerencial del outsourcing implementada por los ejecutivos de VEPICA consiguió los resultados esperados ya que todos los entrevistados, ejecutivos de VEPICA y microempresarios, afirmaron que la empresa matriz obtuvo mejoras en la utilización de los recursos, en la calidad del servicio, en la proactividad, en la innovación y en la disminución de los costos generales de la empresa. En cuanto a la utilización de recursos se lograron beneficios ya que ahora éstos se encuentran encaminados a satisfacer las necesidades reales de la compañía y son capaces de generar valor agregado, por consiguiente se ofrece un servicio con mayor calidad y reconocimiento en el mercado, además se pudo constatar que con la creación de microempresas especializadas la innovación en tecnología se hizo mayor ya que el ahorro que obtuvo la empresa por la transferencia de sus actividades no específicas generó más dinero para invertir en este ramo. Por último se hizo evidente una reducción general de los costos de la compañía producto del desempeño exclusivo de las actividades rentables de la empresa sin desperdicio de recursos y con la excelente labor de las microempresas en la satisfacción de las demandas de la compañía.

comprobaron que los resultados obtenidos con el *outsourcing* fueron los estimados y los que observaron que otras compañías habían conseguido.

La reducción de los costos operativos observada, de la cual se obtienen ventajas competitivas, se concentra fundamentalmente en la reducción de los tiempos invertidos en los procedimientos y funciones de naturaleza burocrática y de control, lo que permite también aumentar el tiempo que el personal utiliza en la realización de actividades productivas que dan origen a un valor agregado para la compañía.

He aquí varios resultados del *outsourcing* que tienen que ver con este punto, y ya han sido explicados anteriormente en otra parte del estudio más detalladamente:

El descenso del tiempo empleado en la actividad de verificación de datos y procesamiento de costos asociados a los gastos de reproducción y traslados de personal: las microempresas entregan toda su información completa a su casa matriz contratante en forma de facturas y notas de debito contentivas de los respaldos necesarios, para ser verificada por los administradores internos. De no ser así, la compañía debería utilizar una cantidad de horas hombre adicionales en recopilación, control y registro de tales costos y demás datos, pero en este caso, esta función es desempeñada por las microempresas, las cuales debido a su especialización optimizan enormemente estos procesos.

Ahorro en el envío, entrega y facturación de reproducciones de planos y documentos: proveniente de la entrega mensual de una sola factura por cada proyecto, en la cual debe reflejarse detalladamente todas las demandas de la casa matriz, con lo que la función de seguimiento, confirmación e inspección administrativo y contable se facilita enormemente, puesto que estas tareas son realizadas por las pequeñas unidades a un costo muy bajo.

Aumento de utilidades; punto que se basa en que las microempresas pueden atender también las demandas de servicios de otros clientes distintos a la empresa matriz y diversificar su mercado, todo lo cual se traduce en un incremento de la facturación y del volúmen de trabajo.

Estos resultados alcanzados por la organización con la implementación del *outsourcing* a través de la creación de microempresas, permiten a la compañía obtener una rentabilidad legítima y sostenible, ofreciéndole muy buenas expectativas futuras y la oportunidad de perfeccionar su estructura de operación enteramente.

CUESTIONARIO A GERENTES DE MICROEMPRESAS

Este cuestionario fue administrado a los Gerentes de las microempresas filiales de VEPICA: SICCA; CGS Y Members Tours and Travel, los cuales sumaban un total de seis (6). Las preguntas que contempla este instrumento están referidas a características generales de cada una de las microempresas tales como: rama de actividad económica, tiempo de funcionamiento, número de empleados, actividad que realizan cada uno de ellos, bien o servicio que cubren y hacia que mercado van dirigidos, así como la opinión de los gerentes acerca del funcionamiento de las microempresas en la satisfacción de las demandas de la compañía y de los resultados obtenidos con el *outsourcing*. Este punto se encuentra englobado en las explicaciones anteriores, por llegarse al mismo contenido producto de los resultados de las entrevistas.

1. Rama de actividad económica

La microempresa de servicios integrados de computación SIC, C.A se dedica a la comercialización de computadoras y servicios de instalación, mantenimiento y alquiler de equipos de computación, Members Tours Travel ofrece servicios de turismo y viajes y la Compañía General de Servicios CGS se encarga de prestar servicios de mantenimiento y reproducción de planos y documentos

2. Tiempo de funcionamiento de la microempresa

Servicios Integrados de computación SIC, C.A, Member's Tours & Travel y Compañía General de Servicios de mantenimiento y reproducción de planos y documentos fueron el resultado de un proceso de *outsourcing* aplicado hace aproximadamente 18 años.

3. Número de empleados

Servicios Integrados de computación SIC, C.A esta integrada por ocho empleados, Member's Tours & Travel por cinco y la Compañía General de Servicios de mantenimiento y reproducción de planos y documentos por 12 trabajadores.

En relación a las últimas preguntas del cuestionario dirigido a los microempresarios se puede afirmar que se obtuvieron respuestas coincidentes a las ya obtenidas de los dirigentes de VEPICA, es por esto que se puede generalizar al decir que los resultados de la aplicación del proceso de outsourcing a través de la creación de las microempresas en cuanto a la efectividad de los cursos de capacitación, funcionamiento de las microempresas en la satisfacción de las demandas de la compañía y resultados obtenidos con este proceso, fueron satisfactorios tanto para los microempresarios como para la alta gerencia de VEPICA, basándonos en todos los puntos explicitados anteriormente relativos a los benefícios obtenidos, las ventajas competitivas alcanzadas y los resultados del outsourcing.

fines, no medios. Implica la busqueda de nuevos mercados, la expansión en el ambito internacional,

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Debemos definir la terminología *outsourcing* como la subcontratación total o parcial de las actividades de una organización, intentando reconducir la teoría a la práctica para aprovechar las ventajas de la aplicación de esta concepción, sin caer en los tópicos de los defectos de su utilización. Al procurar subcontratar alguna de las tareas de nuestra empresa, esto se realiza intentando aprovechar la economía de escala producida por la especialización funcional de las mismas, teniendo en consideración lo costoso que resulta contratar a los mejores especialistas, cuando es imprescindible o cuando menos muy necesario el utilizar sus competencias. Este proceso es tomado en la investigación como una estrategia gerencial que permite a la compañía la obtención de ventajas competitivas sostenibles, mediante la formación de pequeñas empresas derivadas de la organización existente y especializadas en funciones no medulares de la misma.

Hemos analizado en un exhaustivo y detallado marco teórico, la necesidad que posee cada firma de orientarse mediante una formulación clara de su estrategia, ya que cada vez es más apremiante esta condición. La administración estratégica es un proceso continuo, el cual empieza con la exposición de una estrategia, continúa con la implantación, y luego pasa por una revisión y actualización a medida que cambian las condiciones internas y externas de la empresa. Todos estos aspectos tienen especial importancia, pero en ninguno se pone tanto a prueba la perseverancia del equipo de trabajo como en la fase de implantación. Establecer la fuerza impulsora de una empresa y delimitar el marco de referencia estratégico que la apoye es la primera tarea de la gerencia. Es necesaria la adquisición de una metodología y una disciplina para poner en práctica la estrategia. Si bien la formulación compete a la Alta Dirección, los planes para efectuarla implican esfuerzos coordinados entre ella y un gran número de personas que laboran en la compañía.

Las organizaciones actuales enfrentan desafios combinados que provienen de un medio diverso, de una competencia a escala mundial y cambiante de fenómenos y tendencias que parecen desafiar la lógica de nuestros modelos económicos. Las dificultades y riesgos que puede conllevar la puesta en practica de una estrategia corporativa como el *outsourcing*, se basan en la naturaleza misma de la estrategia, no se deben a la intensidad del trabajo ni el tiempo necesario para establecerla: implica fines, no medios. Implica la búsqueda de nuevos mercados, la expansión en el ámbito internacional, la disminución de costos que debe enfrentar la organización, así como diversos benefícios que comprenden el crecimiento y desarrollo de las firmas y el alcance de ventajas competitivas, valor agregado buscado por todas las empresas por ofrecerles rentabilidad y costos inferiores, además de un estatus y un prestigio de marca mayor en la industria.

Por otra parte, muchos directores no saben como formular una estrategia, no porque carezcan de capacidad o competencia, sino porque la mayoría de las firmas no cuentan con una tradición de pensamiento estratégico y no existen experiencias formales a las que pueda recurrirse para obtener las habilidades estratégicas necesarias. Los directores son quienes deben fijar las tácticas y procesos a

seguir en la organización, por lo cual es indispensable sopesar los riesgos tecnológicos, económicos y contractuales con los beneficios esperados de tipo económico y social que genera una estrategia gerencial como el outsourcing. Las dificultades son salvables. He aquí unos elementos fundamentales para la implementación de este proceso en el sentido dado en nuestra investigación, los cuales hemos encontrado en el transcurso del trabajo: contar con la participación de personas altamente capacitadas y experimentadas; es decir; el personal adecuado, contar con un proceso bien delimitado para seguir un ordenamiento en los procedimientos, pudiendo con esto planificarse todos los detalles, un seguimiento total a los resultados, a las finanzas y diferentes proyectos emprendidos por la empresa, así como a las compañías filiales de la organización matriz que ejecuta el outsourcing, la exploración perecedera de una extensión de los mercados de la compañía y un pleno conocimiento de los mismos, un desarrollo sistemático para mejorar el rendimiento y calidad de los servicios, basado en ser más profesionales en las áreas esenciales de la firma, transparencia contable y como punto focal, rentabilidad al prestar servicios y actividades de calidad.

Siguiendo este orden de ideas, y atendiendo a cada uno de los resultados producidos en el análisis y discusión de resultados presentes en nuestra investigación, se evidenciaron e interpretaron muchos aspectos importantes en cuanto a la organización Venezolana de Proyectos Integrados VEPICA, empresa de Consultoría de Ingeniería, organización que ha instaurado este proceso a través de la creación de pequeñas empresas derivadas de sus instancias desde el año 1980, con la creación de su primera microempresa filial, produciéndose el establecimiento de su ultima filial en el año de 1991, y dentro de cuyo caso pueden englobarse otros muchos de diversas organizaciones, en las cuales se haya instaurado esta modalidad del outsourcing.

Generalmente, las compañías empiezan a utilizar en principio diversos servicios simples pero necesarios; con posterioridad y con el deseo de mejorar funciones normalmente suministradas por la administración, se comienzan a utilizar servicios y labores de otras empresas referentes al trabajo en sí de la compañía, lo que permite disponer de una gran fuerza, normalmente muy especializada, además de poderla concentrar en momentos puntuales. Si bien el precio unitario de esta subcontratación era superior al que antes se tenía con el personal propio, el costo de la función es menor por la utilización de menos unidades con relación al total, además de que la empresa proveedora se ocupa de todos los detalles referentes al servicio, por lo cual el coeficiente calidad/precio se eleva.

Toda organización requiere poseer un control eficaz sobre la determinación exacta de los centros de costo, debido a que pueden estarse prestando muchos servicios, vendiendo productos, llevando a cabo múltiples proyectos simultáneamente, los cuales deben discriminarse, separándose los recursos utilizados en cada uno de ellos tanto por las necesidades de establecer un correcto control y seguimiento económico, como por las facilidades en la facturación de factores reembolsables (por ejemplo: horas hombre, fotocopias, viáticos, entre otros). Cada proyecto en curso, en el caso de la generalidad de las compañías venezolanas de Ingeniería y Construcción, funciona como una seudoempresa que factura al cliente según sus propias condiciones contractuales y tiene sus propios costos asociados. Sin embargo, los recursos son suministrados por una sola organización, la cual debe asignarlos y tomar acciones correctivas ante cualquier eventual mala utilización de los mismos.

La estrategia del *outsourcing* a través de la creación de microempresas en áreas no sustantivas responde a la necesidad de reducir los costos operativos fundamentalmente, cuando el volúmen de trabajo en estas funciones es suficientemente grande y existe la perspectiva de poder proveer del aparte de la compañía matriz. De igual manera, se observa que esta decisión estratégica se potencia cuando se obtienen beneficios dependientes de la legislación impositiva, laboral y otras (reducción en el pago de impuestos, comedores, etc), lo cual actualmente resulta un tanto dificil de lograr por las normas y requisitos de tipo fiscal que deben cumplirse. Sobre este particular, la legislación hoy en día desestimula la formación de pequeñas empresas filiales.

Uno de los aspectos que favorece la creación de estas microempresas es la capacidad de la compañía matriz de proveer del servicio de contabilidad y administración de personal a las microempresas; es decir; en cuanto al manejo de nómina, para una firma cuya administración controla una nómina de más o menos 700 empleados, la adición de cinco o quince trabajadores más no supone un aumento significativo del esfuerzo humano y computacional (tecnológico). Algo similar ocurre con el departamento de contabilidad. Igualmente, al manejar la contabilidad y administración desde la casa matriz, ésta absorbe este costo, que para efectos prácticos no existe en la microempresa, lo cual es un factor de diferencia importante de este tipo de pequeña compañía con sus similares que compiten en el mercado. Para explicar lo anterior, se plantea que cada microempresa puede tener su particularidad en este punto, en algunas organizaciones, después de creada la pequeña compañía, ésta debe encargarse, al comenzar su funcionamiento, de su contabilidad y administración, pero en el caso estudiado no es así, ya que esto es manejado por la matriz, la cual libera a la microempresa de este peso, con lo cual le está ofreciendo también una ventaja competitiva con respecto a sus microempresas competidoras. Es por ello que las pequeñas compañías se ven favorecidas en estos aspectos mencionados y a su vez tienen una ventaja competitiva en ellos, por tener un completo respaldo de la organización matriz, incluyendo, por supuesto, un respaldo financiero imprescindible.

En este punto podemos afirmar que en ciertos casos determinados, por ejemplo, con la existencia de una microempresa en la rama de agencia de viajes, se da un retorno de flujos a la organización, lo cual es un beneficio considerable, si se toma en cuenta que los trabajadores compran sus pasajes en ésta, viajes turísticos, planes vacacionales, por tener beneficios adicionales y descuentos especiales, con lo cual se podría decir que el empleado gasta parte de su salario en la pequeña empresa constituída a partir de la compañía que a su vez le provee de dicho salario.

Desde el punto de vista estratégico, la decisión de constituir pequeñas empresas es de naturaleza muy práctica, por ejemplo: si una compañía adquiere un número muy alto de boletos aéreos anualmente, lo cual significa un mercado cautivo en potencia, y a su vez esta organización tiene más de 500 trabajadores que por consiguiente podrían adquirir sus boletos y paquetes de viaje en un mismo sitio (captados con descuentos y financiamientos especiales), la empresa en cuestión no dudará demasiado en instituir una pequeña compañía especializada en turismo y viajes. Algo parecido ocurre con el volúmen de fotocopias y computadoras utilizadas, así como con otras funciones de las organizaciones, según sea su caso específico. En la generalidad pueden observarse áreas como cultura, mantenimiento, transporte, entre otras. Se deduce de la investigación realizada que más que por asesoría de algún agente externo, la decisión del *outsourcing* mediante el establecimiento de microempresas especializadas filiales emerge de un examen concienzudo de los balances financieros anuales, y sobre todo, de los centros de costo, lo demás es simple visión de negocios de parte de los empresarios.

No fue menester realizar aquí un análisis cuantitativo del ahorro generado con el establecimiento de las pequeñas unidades de producción, pero sí podemos caracterizar de manera cualitativa ciertas y determinadas funciones y procesos que se reducen con la aplicación del *outsourcing*.

Reducción de costos operativos a través del outsourcing implementado mediante la creación de microempresas: partiendo de esto se obtiene el tipo de ventaja competitiva basada en la disminución de costos, y este proceso involucra que los procesos de facturación, administración de contratos y control de costos contemplan una serie de actividades con sus determinados costos asociados, cada uno de estos procesos se realiza dependiendo de ciertas fases que le son inherentes y en las cuales participan los trabajadores de la compañía, de acuerdo a cada práctica instaurada por la empresa. Esto permite que la compañía facture a sus clientes y así mismo lleve un registro de los costos en que incurre. La reducción de los costos operativos se debe primordialmente a la aminoración de los tiempos invertidos en las funciones y áreas de control, administración, fiscalización, recopilación de referencias, revisión de información, sondeo y gestión de facturación y cobranza. A su vez, todo ello permite el aumento del tiempo trabajado e invertido en tareas que aportan valor agregado a la organización. Para explicar lo anterior, deben verse algunos puntos que experimentan dicha reducción gracias al outsourcing:

Transcripción, verificación y procesamiento de la información referente a los costos por reproducciones, traslados de personas, solicitud de reparación de computadoras, por ejemplo: la casa matriz debe tener todos los respaldos necesarios de parte de las microempresas filiales, en forma de facturas, solicitudes y notas de débito, de tal forma que la compañía tiene en sus manos una información completa de todas las gestiones de las microempresas, las cuales debido a su especialización optimizan grandemente estos procesos, y con esto se reduce los tiempos empleados por la casa matriz en procesar dicha información.

Reducción de costos por ahorro en envío, facturación y volúmen de referencias manejadas: aquí podemos afirmar que las microempresas le brindan a la compañía matriz la oportunidad de disminuir el número de información y la reducción de los tiempos de procesamiento de facturas, ya que cada pequeña empresa le hace entrega de una factura mensual pro proyecto realizado y por centro de costo en particular asociado a ese proyecto, en la cual se contemplan todos los detalles del servicio de la misma a solicitud de dicho proyecto y con cargo a ese centro de costo en particular, con esto el proporción de información de reduce a un documento mensual a ser verificado y registrado por los administradores internos. Si estas actividades fueran llevadas a cabo por la organización matriz, no existiría una independencia de funciones tal entre los departamentos que garantizase la transparencia de los procesos y se incrementaría el retrabajo por fiscalización, control y registro de los mismos costos en diversas instancias al mismo tiempo. En este sentido, la emisión de menos cantidad de facturas en lapsos más largos, redunda en la simplificación de los tiempos de procesamiento asociados a estas facturas

Igualmente, se produce una agilización de trámites y aumento de utilidades, en el primer caso, se da una flexibilidad en los servicios, que se traduce en que la tarea puede realizarse en un tiempo muy breve, pro ejemplo, el correo interno de la compañía, para buscar pasajes a la agencia de viajes Members, en el caso de la matriz VEPICA, o a la microempresa CGS, para atender reproducciones de documentos, o simplemente para reparar computadoras, en el caso de SICCA, todo lo cual ofrece una satisfacción veloz de la demanda en un tiempo sumamente breve en muchos casos. En cuanto a la obtención de mayores utilidades, éstas vienen dadas por las microempresas pueden atender también las demandas de servicios de otras compañías y clientes distintos a la organización matriz y diversificar su mercado de trabajo, logrando con esto un aumento en la facturación y el volúmen de actividad.

En otro orden de ideas, se plantea que en el mundo de hoy, son muchísimas las organizaciones que se encuentran divididas en filiales, muchas también de las cuales son microempresas especializadas. Esta similitud nos indica que las empresas conocen o deben conocer muy bien a sus competidores adyacentes y tratan de mantener condiciones similares en muchos aspectos, de modo que igualmente sean equitativas las condiciones de competitividad. Podemos afirmar que la diferenciación con los competidores es mínima, y la misma viene dada por el nivel de agresividad de cada compañía en la expansión de sus mercados y las utilidades obtenidas según la calidad de sus servicios y productos ajenas a las actividades medulares.

Ahora bien, la estructura y cultura organizacional de la mayoría de las organizaciones hacen que la firma, de manera natural y espontánea, tienda a la especialización de su recurso humano, por exigencias del cliente, condiciones de los procedimientos de verificación y seguimiento de la calidad implementados, y las evaluaciones a las que debe someterse (auditorías externas como las de las grandes corporaciones trasnacionales que pueden requerir de los servicios de la compañía), todo lo cual lleva a que la población productiva de empleados (técnicos especializados, profesionales directos de la rama de actuación de la organización, proyectistas) se sienta claramente diferenciada del resto del personal y de algún modo privilegiada. Este factor de cultura empresarial estimula la diferenciación de cargos, tabuladores salariales, espacio físico de oficinas y otros aspectos que facilitan la segregación de algunos departamentos de la firma y su correspondiente separación como empresas independientes.

Volviendo detenidamente con cada uno de estos puntos más adelante, las conclusiones que siguen se basan en un sondeo práctico realizado a todas las interrogantes que fueron planteadas para resolver nuestro problema de investigación, y una posterior interpretación de los datos y demás información obtenida durante toda ésta y sustentada en la teoría muy bien explicitada en el marco teórico, base primordial para la realización de nuestro proyecto.

En el proceso del *outsourcing*, se englobaron la definición del *outsourcing*, una pequeña explicación de las diferencias existentes entre los conceptos de estrategia de *outsourcing*, por un lado, y subcontratación, por el otro, además de puntualizar a quienes les corresponde la toma de la decisión de aplicar *outsourcing* en la organización. En cuanto a la definición presentada como *outsourcing* se coincide enormemente en la misma y en la manera en que ésta se integra como una estrategia corporativa de contratación de un servicio externo a largo plazo mediante un contrato permanente y una relación de alianza con el proveedor. Por su parte, la subcontratación resulta definida como una relación de corto plazo, una contratación de servicios externos de diversa índole sin ligadura con el proveedor.

En cuanto a las diferencias existentes entre los dos conceptos, el *outsourcing* se define como una relación prolongada de trabajo con un proveedor especializado, quien se compromete con la organización y establece una asociación con la misma para cumplir su función, así mismo, el *outsourcing* se utiliza para servicios muy determinados requeridos constante y regularmente según las necesidades sustanciales de las empresas, mientras que la subcontratación vista aquí, es una contratación de una actividad esporádica para un proyecto en particular, sin establecimiento de una alianza prolongada con el proveedor. En efecto, culmina el proyecto y culmina la relación de subcontratación. Un porcentaje pequeño de la muestra considero que en realidad no existe diferencia sustancial entre *outsourcing* y subcontratación ya que para ellos ambos términos significan la contratación de un servicio sin establecer un plazo determinado para la prestación del mismo,

simplemente, el *outsourcing* lo ven como un tipo de subcontratación, y depende de cada organización como lo lleve a cabo.

En la decisión de implementar el proceso de *outsourcing* mediante la creación de microempresas participa netamente la Alta Directiva de la Empresa, conformada por la VicePresidencia, la Junta de Accionistas y los Directores Generales de la organización, así como el Tesorero, Gerente de Producción y el Contralor de la compañía, quienes son los encargados de llevar a cabo todas las estrategias gerenciales necesarias para mejorar la rentabilidad y productividad de la firma.

Ahora bien, en los referente a un aspecto tan importante como las condiciones de la organización que inciden en la decisión de subcontratar mediante *outsourcing*, se caracterizaron todos aquellos aspectos que pudieran de una u otra manera influir para el desarrollo de este proceso según esta modalidad de crear su propio proveedor sin recurrir a uno externo.

Se evidencia que una compañía tiende a subcontratar mediante *outsourcing* aquellas actividades requeridas de manera permanente en la organización, y que permiten el buen funcionamiento de ciertas áreas muy específicas, ya que, se aminoran los costos generales de la empresa al delegar toda responsabilidad referente a un área determinada a un proveedor externo que debe encargarse de todo lo concerniente a dicha tarea, incluyendo gastos, reparación de maquinarias, entre otros detalles; de igual modo, esto permite un servicio más eficaz y eficiente de parte de la empresa en estas funciones, pues una compañía netamente especializada en ellos los realizan y es el único servicio que prestan pudiendo reorientar todo su esfuerzo en ello. La compañía realiza *outsourcing* en dichas áreas fundamentalmente al no poseer dicho servicio dentro de sus filas y serles necesario en cierto momento. De alguna forma, la organización ya no debe atender estas funciones, pues quien se encarga de ellas ahora es el agente proveedor, y es él quien debe responder por los equipos a utilizar, su mantenimiento y cuidado diarios y la realización de la tarea específica.

Subsiguientemente pudimos determinar ciertos beneficios generales del proceso en las funciones anteriormente señaladas, los cuales son relativamente obvios para los empresarios a la hora de aplicar dicho proceso. Estos beneficios son: una reducción general de costos de la organización, reorientación de las actividades de la organización a sus áreas medulares para alcanzar mejora del rendimiento global del negocio, dedicación del abastecedor de la tarea por estar obligado a cumplir eficientemente con su trabajo, así como contar con el servicio permanentemente. En otro orden de ideas, la implantación del *outsourcing* permite mayor flexibilidad en cuanto a condiciones de pago por una mayor comodidad de diálogo para llegar a un acuerdo, lo cual permite a la empresa cancelar a plazos cómodos el servicio. Por otro lado, igualmente se observan ciertos riesgos a superar en este proceso, tales como el cometer un error en la selección del proveedor del servicio, la inexistencia de personal verdaderamente capacitado y con falta de experiencia para manejar eficientemente la tarea delegada. También resultaron como riesgos a tomar en cuenta el incumplimiento de contrato por parte de la compañía proveedora, o, lo que es lo mismo, que no cumplan con su trabajo de manera correcta, pero esto se reduce con la existencia de leyes, ordenamientos y demás lineamientos legales impiden en gran medida que se produzcan estos casos con empresas realmente experimentadas y capacitadas.

Luego de esto se realizó un análisis referente a los aspectos considerados por la firma en la selección del proveedor, entre los cuales se encuentran contemplados principalmente la experiencia del proveedor en el negocio, la capacidad de éste de asumir riesgos en cuanto a contingencias que se puedan presentar en el mercado y la tarifa presentada por el subcontratista en cuanto a las condiciones de pago. Estos son los elementos más importantes en este sentido, si bien se observaron también

aspectos como el conocimiento de la tecnología requerida, las referencias del mercado con respecto a los trabajos realizados por el proveedor anteriormente, su capacidad financiera y de inversión de capital. Seguidamente se encuentran, la flexibilidad contractual y la adaptación cultural entre la empresa y el proveedor.

Entre las razones que llevan a una organización a instaurar un proceso de *outsourcing* en diversas áreas de la compañía es importante puntualizar: establecer el servicio permanentemente en la organización y el logro de la capacidad para realizar servicios a otras empresas, es decir, la expansión de la empresa a otros mercados. Ciertamente, una de las razones principales es alcanzar la reducción de costos de la empresa y riesgos financieros, luego de un análisis de los balances financieros actuales de la compañía, de igual forma, se señala como razón del mismo modo primordial la disponibilidad de especialistas de acuerdo a las necesidades reales de la organización en sus funciones para alcanzar mayor capacidad de mejora en el rendimiento global del negocio y expandirse a otros mercados. Se determinó que el *outsourcing* le permite a la empresa desarrollarse más ampliamente en su negocio principal y expandirse tanto nacional como internacionalmente. el control de desperdicios en recursos económicos, y la reorientación de la empresa hacia sus actividades sustantivas como una necesidad fundamental de la gerencia de la firma.

Ulteriormente pasamos a estudiar la creación de microempresas para llevar a cabo el outsourcing, punto en el que se buscó determinar y caracterizar para luego interpretar y analizar las razones por las cuales la organización prefirió la creación de microempresas especializadas en el campo demandado por la compañía en lugar de la contratación de servicios a un proveedor externo.

Al analizar los motivos que llevan a una compañía a implantar esta estrategia de esta forma tan específica, como es formando pequeñas empresas para cubrir los requerimientos, se determinó que un mayor desarrollo de la organización por la expansión hacia nuevos y mayores mercados resulta ser la razón primordial para la Alta Gerencia en la toma de esta decisión. Se crean las microempresas en un área de negocio especializada, adiestrando a los empleados y ofreciendo capital y demás recursos para el desarrollo de las mismas, todo con la perspectiva de ampliar su mercado y ofrecer sus servicios a otras compañías necesitadas de éste Aquí se practica *outsourcing* en el sentido de que la firma es subcontratada por otras organizaciones para realizar este determinado servicio a través de sus microempresas. Se forma a las microempresas para ser operadoras y ofrecer a la industria nacional e internacional de su rama de actividad económica esa función.

Esto le genera un aumento sustancial de sus ganancias y valor agregado, una ampliación clara de su mercado y una ventaja competitiva considerable, atendiendo a la reducción de costos y la conquista de otros mercados cautivos, a los que anteriormente no podían acceder. En este sentido explicamos que, desde el punto de vista estratégico, la decisión de crear microempresas está dotada de mucha practicidad, ya que por ejemplo: si una compañía adquiere un número muy alto de boletos aéreos anualmente, lo cual significa un mercado cautivo en potencia, y esta compañía tiene más de 600 empleados en su haber, que podrían adquirir sus pasajes, paquetes vacacionales, entre otros, en un mismo lugar, y además captados con descuentos y financiamientos especiales, la organización en cuestión no dudará demasiado en establecer una pequeña compañía especializada en turismo y viajes. Algo similar ocurre con el volúmen de fotocopias y computadoras utilizadas en la firma. Por todo esto se deduce que más que por asesoría externa, como puede ser en muchos otros casos, la decisión del outsourcing implantado mediante la creación de microempresas filiales emerge de un estudio reflexivo y concienzudo de los balances financieros anuales, y sobre todo, de los centros de costos de

la organización, asociado a una visión de negocios que debe poseer cada empresario para manejar compañía.

Otro de los motivos para llevar a cabo este proceso es responder a la necesidad de dividir l actividades de la compañía en pequeñas empresas especializadas y no en departamentos como realiza comunmente, es decir, descentralizar las funciones de la organización, separar las tareas pa llevar un mayor control, un ordenamiento más seguro y eficiente, y el buen rendimiento de empresa. Dicha descentralización permite que cada área sea tomada en cuenta separadamente totalmente independiente, con lo cual se atienden con mayor cuidado en todos sus aspectos.

Un razonamiento muy importante es además la administración correcta de los distintos centro de costo de la compañía. Esto se explica en quemuchas compañías dividen a su personal de acuerdo contrato o cliente para el cual trabajan, y los costos por hora-hombre, viáticos, fotocopias, viajes traslados, generados por los diversos proyectos y contratos. Estos costos no deben confundirse nunc entre sí, pues esto impediría la correcta facturación de gastos reembolsables al cliente y por otra par anularía cualquier intento de evaluar la evolución económica de cada contrato de servici independientemente para poder tomar eventuales previsiones y acciones correctivas. En efecto, l descentralización de actividades favorece la correcta administración y diferenciación de los centros d costo, lo cual es fundamental para detectar y corregir el exceso de gastos, sobre todo en una compañí que ejecuta varios proyectos simultáneamente, cada uno con un cliente y condiciones contractuale propias.

A su vez, la estructura y cultura organizacional de una compañía puede generar que la mism tienda a la especialización y diferenciación de su recurso humano, por exigencias del cliente requerimientos de los procedimientos de control y aseguramiento de la calidad implementados y la evaluaciones a las que debe someterse la empresa, lo que conlleva a que una porción de los empleado se sienta diferenciada del resto del personal y así mismo privilegiada. Este factor de culturorganizacional estimula la diferenciación de cargos, tabuladores salariales, espacio fisico de oficinas demás aspectos que facilitan la segregación de algunas gerencias de la compañía, y su correspondient segregación como empresas independientes.

Igualmente, esto permite retribuir méritos a las personas pertenecientes al recurso humano de lorganización, ofreciéndole mayores y mejores oportunidades de aprendizaje y perfeccionamiento es u rama profesional, al pasar a formar parte de la microempresa con cargos más altos y mayore consideraciones personales y laborales. Del mismo modo, otras de las razones para tomar este camine en la aplicación del *outsourcing* son el establecimiento de una relación aún más permanente con lempresa especializada, un conocimiento total de industria y la tecnología por parte del proveedo microempresario y el favorecimiento del desarrollo económico y profesional del personal que trabaj en la firma y pasa a formar parte del personal de la microempresa. Ademas se plantea que lobtención de control en cuanto a la calidad de resultados y mayor flexibilidad contractual son tambié motivos significativos para tomar la decisión.

Entre los requisitos necesarios en la organización para llevar a cabo este proceso e introducirl eficientemente en la organización, se plantea la existencia de personal especializado para ejecutar e procedimiento como algo realmente fundamental, ya que el contar con recursos humanos co conocimientos y experiencia en este campo es lo más importante para seguir adelante con el proceso Seguidamente, se puntualizan la identificación de permanencia de las posibilidades del mercado en el

momento en el cual se aplica el proceso; esto es; la oportunidad más clara para practicar su implementación y comenzar a satisfacer demandas, la determinación de las actividades centrales de cada unidad dentro de la organización y el estudio de los procesos, funciones, cargos y estructura organizacional. Dependiendo de la situación por la que atraviesa la firma, el personal con el que se cuente en el momento, y las circunstancias del mercado, puede también trabajarse sin atender a requerimientos previos determinados, sin embargo, como conclusión a este punto se afirma la importancia de tener visualizados siquiera algunos puntos importantes antes de someter a la organización a esta estrategia, tales como la creación de un compromiso real de parte de la Alta Gerencia, el contar con un buen recurso humano, y buscar a otra compañía con práctica suficiente en el proceso para observar su experiencia y reflexionar sobre lo malo y lo bueno de la misma.

Entre los aspectos legales de consideración para la implementación de esta estrategia deben seguirse los procedimientos y disposiciones legales imprescindibles para establecer cualquier compañía naciente en el país, como la elaboración del documento constitutivo de la empresa, el registro del mismo, la elaboración de un registro de asambleas, revisión del sistema tributario y el otorgamiento de licencias para operar, revisión de políticas de precios, laborales y de gasto público. Así mismo, la microempresa para trabajar debe delimitar la estructura de negocio, definir la estructura de los contratos, identificar las responsabilidades del proveedor y las responsabilidades del cliente en dichos contratos. Ulteriormente, en el caso específico estudiado en nuestro análisis, pudo determinarse que todos los aspectos y cuestiones legales referentes a las microempresas derivadas de la organización existente se llevan desde la casa matriz, la cual maneja las gerencias de contabilidad, administración, nómina, y otros fundamentos legales respectivos de las pequeñas unidades.

Por otro lado, se realizó un sondeo con respecto a la utilización de asesoría para realizar el proceso, encontrándose que el elemento fundamental resulta ser la alianza con otra organización de mayor trayectoria y experiencia en la aplicación de este proceso mediante la creación de pequeñas empresas y una pequeña asesoría interna antes de comenzar el proceso de planificación del outsourcing. Igualmente, en nuestro caso fue utilizada cierta asistencia externa, por medio de auditores externos con expertos en diversas áreas, lo cual ayudó a las personas respectivas a efectuar el proceso correctamente y entrenar a los trabajadores involucrados en ello. En efecto, se determinó que no fueron utilizados consejeros legales en ningún momento, por no considerarlo necesario, así como otros estudios de valoración económica por parte de compañías expertas. Esto es debido a que la firma basa sus acciones estratégicas en un estudio concienzudo de los balances financieros de la organización, su rentabilidad y desempeño en el servicio, dependiendo de lo cual deciden introducir algún tipo de maniobra gerencial, dependiendo de su situación en costos, aunado a la visión de negocios del Presidente de la compañía y su Alta Gerencia, desde donde realizan su propia valoración económica. En efecto, los directores realizaron estudios de valoración en cada sección de la organización destinada a ser sujeto de outsourcing, ayudados por los contadores y administradores de la compañía, sin necesitar agentes externos de otra índole, para seleccionar previamente y luego determinar las microempresas económicamente factibles, y luego realizaron proyecciones financieras en base a indicadores del mercado, la oferta y la demanda futuras.

En este punto podemos concluir que los empresarios en nuestro país parecen tener cierta evasiva a acudir a los servicios de consultoría, lo cual puede tener su motivación en un sentimiento de desconfianza nacional, e igualmente en experiencias anteriores negativas, directas o referenciales. Además de eso, los dirigentes reconocen la resistencia inicial a aceptar que alguien ajeno a la organización y posiblemente sin la experiencia necesaria en la función específica, pueda dar sugerencias en cuanto a como manejar la compañía. Esta práctica negativa puede basarse en la

proposición de programas como soluciones milagrosas y adelantar transformaciones sustanciales adecuadas a las características de la empresa sin ir preparando además a las personas de organización que habrán de continuarlos.

Entre los pasos a seguir para la realización del proceso se sostiene la existencia de procedimiento delimitado por fases para la introducción de esta estrategia gerencial, donde lo prime seria identificar el *outsourcing*, es decir, donde está la oportunidad en el mercado para inici mantener y finalizar con el proceso y estar seguros de recibir ventajas posteriormente, la realizaci de un análisis exhaustivo de mercado y la presentación de la oferta a la Alta Gerencia de organización para dar el visto bueno a dicho análisis. Seguidamente, se señalan aspectos a consider como los siguientes: la creación del equipo del proyecto y diseño de una metodología para llevarlo cabo, la implementación de un estudio de evaluación de impactos posibles del proceso, así como balance de dichos impactos. Se plantea además la estimación de los beneficios económicos y social como algo importantísimo en este procedimiento metodológico y la asignación de recursos técnico económicos y humanos para ello.

Entre los riesgos inherentes a todo este proceso, quisimos enfatizar entre los de caráct tecnológico, económico y contractual que pueden presentarse al aplicar un proceso de *outsourcing* través de la creación de microempresas, ya que el proceso en ciertos casos aislados puede signific una pérdida de la vanguardia tecnológica que tiene la empresa matriz ya que ahora son li microempresas las responsables de estar al corriente de las innovaciones tecnológicas en la tarea qui manejan, además de este razonamiento también se puede resaltar la consideración de que transferencia de la tecnología al microempresario puede representar una pérdida en la eficiencia, inicio del funcionamiento de las microempresas, ya que puede no existir la calificación o conocimiento necesarios de la tecnología a implementar en la nueva línea del negocio, adquiriéndos éstos con un poco de tiempo.

La implementación de un proceso de *outsourcing* a través de la creación de microempresa confleva a una pérdida en el control de los costos de la empresa, si se considera que la gestión de la pequenas compañías puede mermar la participación que anteriormente tenía la empresa matriz en mercado, ambos planteamientos pueden manifestarse en una disminución de la rentabilidad de microempresa y por consiguiente de la casa matriz. Por demás, si el desempeño de la microempresa no es el esperado por la firma, se darían pérdidas financieras en recursos, maquinaria, contratación o nuevo personal y trámites. Sin embargo, se observa una escasa preocupación manifiestada por la gerentes en cuanto a los riesgos económicos del *outsourcing*, puesto que son mucho mayores la beneficios de toda índole que se generan tras éste.

En el caso de los riesgos contractuales se observa cierta preocupación por el mal desempeño que puede llegar a tener la nueva dirección de la microempresa, ya que un contrato de *outsourcing* par un servicio que no es rentable puede representar un gran costo. Otro de los riesgos contractuales importantes se basa en la contratación de nuevos empleados que no cuentan con la experiencia y lo conocimientos necesarios para desempeñar sus nuevas funciones y asumir retos en calidad productividad y eficiencia, o la falta de continuidad del contrato en el tiempo, debido a problema suscitados en el país de tipo económico y/o legal.

Seguidamente nos planteamos destacar cuáles son los principales beneficios económicos sociales obtenidos tanto por la organización, como por la pequeña unidad productiva o microempresa

Entre los beneficios económicos puede apreciarse que el outsourcing logra grandes mejoras tanto en el servicio, como en la calidad y en la rentabilidad de la empresa, ya que los costos generales de la empresa disminuyen en gran proporción debido a que las inversiones en actividades no medulares del negocio se reducen, lo que a su vez reporta grandes posibilidades de la empresa para competir con otros sectores dedicados a servicios similares. Además, con el establecimiento de las microcompañías se produce un aumento en la participación del mercado, ya que estas unidades de pequeña escala no buscan satisfacer sólo las demandas del mercado cautivo constituído por su casa matriz sino que ahora prestan servicios para otras empresas. La opinión general es que la empresa se vuelve más eficiente debido a que ahora el servicio que les presta la microempresa es mejor en términos de calidad, novedad y rapidez, la firma es más flexible a los cambios tecnológicos del entorno debido a que las microempresas son más especializadas y cuentan con mayor conocimiento para prestar el sercicio con una tecnología de vanguardia y con una mayor rapidez. La reorientación que tiene la empresa hacia sus actividades específicas y las cuales representan su verdadero negocio, hace que aumenten las demandas del mercado, debido a que ahora la empresa matriz, se encuentra enfocada en satisfacer las demandas de sus clientes con mejoras en la calidad y fecha de entrega del servicio.

Laorganización se concentra más en su verdadero negocio, por esto podemos afirmar que la aplicación del proceso de *outsourcing* a través de la creación de microempresas favorece el desarrollo económico y profesional del personal que trabaja para la función, debido a que las inversiones en capacitación y planificación de carrera de los empleados de la organización se hacen mayores. Con la formación de las pequeñas compañías se cuenta con una mayor disponibilidad de especialistas en las actividades que si bien no satisfacen los objetivos medulares de la organización, constituyen una materia prima indispensable para la entrega del producto y/o servicio final que proporciona la empresa.

Ahora bien, atendiendo todos estos puntos podemos decir que se observa que esta decisión estratégica se potencia cuando se alcanzan beneficios dependientes de la legislación impositiva, laboral y otras como la reducción en el pago de impuestos, comedores, etc. Sobre este particular, es muy interesante destacar que la organización, al inicio de este proyecto de aplicar *outsourcing* en esta modalidad, confiaba en que uno de sus beneficios sería disminuir la cancelación de impuestos, creando varias compañías pequeñas, en lugar de dejar gerencias diversas dentro de la compañía, lo cual da unos volúmenes que hacen que la firma deba pagar altos costos impositivos y fiscales; es decir; la evasión de impuestos con el fin de reducir los costos de producción. La organización utiliza estos mecanismos para promover las micro unidades de producción, eximiendo el pago de ciertos tipos de impuestos fiscales o para fiscales, tales como patentes, impuestos sobre la renta, pago de seguros sociales, contribuciones, etc, lo que contribuye a bajar el costo y elevar el rendimiento. Al principio cabe destacar que todo funcionó tal y como esperaban.

Sin embargo, pasado el tiempo y llegada la legislación actual, las contribuciones y requisitos fiscales han modificado su norma y procedimiento, existiendo un conjunto de disposiciones legales e institucionales destinadas a recaudar impuestos, fomentar ganancias monopolistas y crear empleos improductivos de carácter redistributivo, dándose en la organización las llamadas dobles tributaciones fiscales, que al contrario, afectan a la organización por tener que pagar mayores impuestos y le producen mayores cargas impositivas. Una legislación pesada, con el único fin de recaudar impuestos, y administrada por una burocracia extremadamente ineficiente y corrupta, constituye actualmente limitaciones e impedimentos serios a la autocreación de microempresas, no contemplados hace diez años.

establecimiento, gastos contractuales y otros.

Entre los beneficios económicos que trae consigo la aplicación del *outsourcing* a través de la creacion de microempresas para los trabajadores de las mismas, los empleados logran mejoras económicas debido a que ahora pasan a formar parte importante de una empresa que va creándose, desarrollándose y ampliando las oportunidades y alternativas para competir en el mercado de servicios que anteriormente no podia ofrecer la compañía matriz. El hecho de pasar a formar parte en nuevos mercados representa el mayor beneficio puesto que ahora las microempresas incrementan su cartera de clientes y se ven en la obligación de ampliar su infraestructura para prestar un servicio más eficiente y a la par de otras empresas similares. Los empleados pasan a ocupar mejores cargos y por consiguiente incrementan sus salarios, sus compensaciones y responsabilidades. Es una retribución hecha a los méritos de los trabajadores que luego de anos de trabajo en la casa matriz, son elegidos por esta para establecerse dentro de una microempresa, con lo cual alcanzan un ascenso en su cargo realmente considerable. Conjuntamente la creación de las microempresas como iniciativa de la

compañía matriz constituye una ventaja para los empleados que pasan a ser gerentes de las mismas, puesto que todo lo concerniente a inversión en capital y mano de obra es responsabilidad en principio de esta, con lo cual las microempresas se ahorran gastos en maquinarias, equipos, adiestramiento,

En este sentido, uno de los aspectos que favorece la formación y establecimiento de pequeñas unidades filiales es también la capacidad de la empresa matriz de proveer del servicio de contabilidad y administración de personal a las microempresas; es decir; que para una organización cuya administración controla una nómina de 700 empleados o más, la adición de quince, veinte o treinta empleados más no supone un aumento significativo del esfuerzo humano y computacional tecnológico. Algo parecido ocurre con el departamento de contabilidad y asesoría legal. Es por ello que las microempresas se ven favorecidas en estos aspectos mencionados y obtienen beneficios económicos considerables en ellos, como son un respaldo de la compañía matriz en estos ámbitos, más un respaldo financiero que le ofrece a las microempresas manejarse con muchísima fluidez económica.

De igual forma, la creación de las microempresas como iniciativa de VEPICA constituye una ventaja para los trabajadores puesto que todo lo concerniente a inversión en capital y mano de obra fue responsabilidad en su totalidad de la empresa matriz, con esto las microempresas se ahorraron gastos en maquinarias, equipos, adiestramiento, establecimiento, gastos contractuales y otros. En el 12% de las respuestas de los gerentes se constató que los empleados de las microempresas obtienen descuentos especiales cuando compran un producto o servicio de la misma. Este último punto es de suma importancia puesto que manifiesta cómo la creación de microempresas además de reportar beneficios económicos a la empresa también representa mejoras en la economía de cada uno de sus trabajadores. Por otro lado, la empresa puede ofrecerle a sus empleados algunos beneficios adicionales de tipo personal, como descuentos especiales en los servicios prestados por las microempresas.

Al tratar los beneficios sociales que trae consigo la aplicación del *outsourcing* a través de la creación de microempresas para los trabajadores de las mismas, es claro un aumento en los beneficios sociales de los empleados de las microempresas en lo que se refiere al desarrollo profesional, puesto que las exigencias de sus nuevos cargos les obliga a estar más capacitados y dispuestos a afrontar responsabilidades que anteriormente no asumían. Igualmente, los trabajadores de las microempresas pasan a tener mayor prestigio y status. Otro beneficio social que se puede resaltar esta representado por una mejora en las relaciones personales de los trabajadores de las microempresas, esto se debe a que ésta es más directa y personalizada, además se les ha dado mayor potestad para intervenir en

asuntos relativos a horarios de trabajo y distribución del mismo.

Seguidamente, se definen ciertas condiciones de tipo externo que pueden incentivar a los gerentes y ejecutivos de una organización a tomar la decisión de implementar esta modalidad del outsourcing, en este segmento se especifican las condiciones políticas, legales, económicas y tecnológicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing.

En cuanto a las condiciones políticas y legales se deduce que el impulsor externo tomado en consideración en cuanto a política y legalidad esta representado por la seguridad que existía de que con la realización del proceso de *outsourcing* mediante la creación de microempresas los gerentes se protegían de las consecuencias que podía traer un aumento de los costos laborales como consecuencia de un decreto del Ejecutivo Nacional lo que podía significar restricciones en las inversiones de la empresa, esta actitud tomada por los empresarios es totalmente valedera debido a que las condiciones económicas tan fluctuantes que vive el país imposibilitan a la gerencia a mantener su liderazgo en costos. La incertidumbre en materia de legislación laboral venezolana no representa un obstáculo sobresaliente para la aplicación del proceso de *outsourcing* ya que el entorno ha obligado a los gerentes a mantenerse al tanto de cualquier cambio que se pueda presentar en la misma y que afecte su desempeño en general, por esto las empresas deben contar con un absoluto dominio en cuanto a los procedimientos legales necesarios para la creación de microempresas.

Las condiciones económicas influyentes resultan ser las presiones inflacionarias, las altas tasas de interés, la devaluación de la moneda y el déficit fiscal, que se han manifestado en los últimos años y han sido los indicadores económicos que incentivan al 100% de los gerentes y directivos de la empresa a reducir sus costos, a mejorar su calidad de servicio, a ampliar su participación en el mercado y es por esto que consideran la estrategia del *outsourcing* mediante la creación de microempresas como una herramienta absolutamente efectiva para lograr sus objetivos, además que la creación de microempresas contribuye con disminuir la alta tasa de desempleo que caracteriza a la economía venezolana.

En otro orden de ideas, las fuerza tecnológicas exigen que la gerencia se mantenga al corriente de los últimos avances y apremiantemente incorpore estos avances para mantener la competitividad de la organización, al realizar el *outsourcing* mediante la creación de microempresas se busca desligarse del compromiso de tener que mantenerse al día con los cambios tecnológicos de las áreas que no reportaban valor agregado. El desarrollo de la tecnología puede influir en el uso que se le da al conocimiento y a las técnicas para producir el servicio, es por esto que la alta gerencia prefieren crear microempresas que estuvieran al tanto de estos necesidades y nuevas técnicas para así evitarse pérdidas económicas relacionadas con capacitación y adiestramiento. Igualmente, uno de los mayores beneficios que brinda el *outsourcing* está relacionado con la competitividad que adquiere la empresa al contar con una tecnología más avanzada, aunado a las ventajas competitivas relativas a la reducción de costos y obtención de mayores ganancias por la prestación de servicios.

Al practicar el *outsourcing* mediante la creación de microempresas se busca desligar a la compañía del compromiso de tener que mantenerse al día con los cambios tecnológicos de las áreas no sustantivas y que no reportaban un valor agregado como tal, así como tener que estar al tanto de estas necesidades y nuevas técnicas y así evitar pérdidas económicas relacionadas con capacitación y adiestramiento.

En cuanto al desempeño de las microempresas en la satisfacción de las demandas de organización matriz, considerando el manejo administrativo, la estructura, los rendimientos obtenid y la gestión empresarial, así como los resultados obtenidos con la implementación del *outsourcing* cuanto a utilización de los recursos de la organización, resultados en calidad, proactividad innovación y disminución de costos se evidencian excelentes resultados logrados con implementación de esta modalidad del *outsourcing*, ya que el manejo administrativo, la estructura las microempresas, los rendimientos obtenidos y la gestión empresarial, resultan idóneos para obten los objetivos gerenciales esperados, los cuales contemplan la rentabilidad de las microempresas, pa una expansión de su línea de negocio, alcanzando con esto ganancias significativas para la peque compañía, y por ende, para su compañía matriz.

En un caso como este, estas microempresas especializadas satisfacen las demandas de otro organizaciones, con lo cual se realiza igualmente un *outsourcing* en el sentido de que otras firma subcontratan sus servicios realizando *outsourcing* por su lado, con una microempresa creada median este proceso para ser proveedor de otra compañía. Por otro lado, el mayor valor que le dan la microempresarios a su nuevos cargos hace que su desempeño en cuanto a calidad, entrega del servici y productividad sean mayores, lo que trae como consecuencia una mejora en el producto final y por consiguiente en el aumento del rendimiento de la empresa. Del mismo modo, la gestión empresarial se puede considerar satisfactoria ya que los cursos requeridos por todo microempresario par incrementar sus conocimientos gerenciales y administrativos producen excelentes resultados, esto se evidencia en la existencia de un buen manejo administrativo y un aumento de las ganancias de esta pequeñas unidades.

La estrategia gerencial del *outsourcing*, aplicada según ciertos lineamientos prácticos y corprofundo conocimiento de los riesgos a enfrentar, evaluación de los impactos y posibles beneficios, con un estudio de mercado actualizado y personal suficientemente capacitado e inteligente, permite la organización alcanzar muy buenos resultados, al lograrse mejoras sustanciales en la utilización d los recursos, en la calidad del servicio, en la proactividad, en la innovación y en la disminución de lo costos generales de la empresa.

En cuanto a la utilización de recursos se obtienen beneficios ya que ahora éstos se encuentra encaminados a satisfacer las necesidades reales de la compañía siendo capaces de generar valo agregado, y por consiguiente se ofrece un servicio con mayor calidad y reconocimiento en el mercado además, en este caso específico, con la creación de microempresas especializadas la innovación e tecnología se hace mayor ya que el ahorro que logra la empresa por la transferencia de su actividades no específicas genera más dinero para invertir en este ramo y por último se hace evident una reducción general de los costos de la compañía producto del desempeño exclusivo de la actividades rentables de la empresa sin desperdicio de recursos y con la excelente labor de la microempresas en la satisfacción de las demandas de su casa matriz. Todo esto aunado a lo explicad anteriormente sobre la expansión en el mercado de la organización, lo cual permite dicha rentabilida de las microempresas, y por consiguiente su mantenimiento. A su vez, esto ayuda a que se alcance las ventajas competitivas en el sentido explicado anteriormente referente a los costos, además do ofrecerle un prestigio en su rama, imprescindibles para lograr el éxito gerencial y desarrollar se estructura y mercado eficientemente.

En relación a la reducción de costos como una ventaja competitiva podemos decir que, sobserva una disminución de costos operativos, de la cual se obtienen dichas ventajas competitivas, se concentra fundamentalmente en la reducción de los tiempos horas hombre invertidos en los

procesos y actividades de naturaleza burocrática y de control, lo cual permite también aumentar estiempo que el personal utiliza en la realización de tareas o funciones productivas que generan valo agregado. No es menester realizar aquí un análisis cuantitativo del ahorro generado con la creación de microempresas, pero podemos describir cualitativamente algunas actividades y procesos que se valorizan con el *outsourcing*.

En primer lugar, la reducción de costos operativos, que contempla, en primer término, que l facturación a los clientes por los servicios prestados de parte de VEPICA tiene varias modalidades:

- a) facturación de horas hombre trabajadas
- b) facturación de avances en proyectos por suma global
- c) facturación por gastos reembolsables incurridos en la ejecución de los proyectos (contratos)
- d) facturación de avances en proyectos por precios unitarios

Los procesos de facturación, administración de contratos y control de costos involucran una serio de actividades con sus costos asociados. Cada proceso se realiza en una sucesión de pasos y acciones que le son propias y en las cuales participa un grupo de empleados, de acuerdo a los procedimientos implantados por la empresa, todos ellos necesarios para que la compañía pueda facturar a sus clientes y a su vez controlar los costos y gastos en que incurre. La reducción de costos operativos posible a través del *outsourcing* aquí estudiado se concentra fundamentalmente en la disminución de los tiempos (horas hombre) invertidos en los procesos y actividades de control, fiscalización recopilación de datos, registro de información, seguimiento y gestión de facturación y cobranza. Esto permite, por otra parte, el aumento del tiempo trabajado e invertido en funciones que aportan un valor agregado (impactan en el rendimiento de los procesos), y aminoran el retrabajo.

Podemos afirmar que actualmente las empresas tienen amplio conocimiento de sus competidores y tratan de mantener condiciones similares en diversos aspectos corporativos, de modo que igualmente sean equitativas las condiciones de competitividad. La diferenciación con los competidores es mínima, y está dada por el nivel de agresividad en la expansión de los mercados y las utilidades ajenas a la actividad medular del negocio.

En otro orden de ideas, uno de los requisitos primordiales que consideraron los ejecutivos y directores de VEPICA para la creación de microempresas, fue la necesidad de dotar a todos los trabajadores que pasaron a formar parte de las mismas de todos los conocimientos necesarios para lograr un buen desempeño en un cargo gerencial. Debido a esto se realizaron inversiones en cursos a corto plazo en áreas de administración y contabilidad dictados dentro de la misma empresa o en lugares especializados. Estos cursos tenían una duración promedio de dos semanas y se permitía la participación máximo de 5 personas. Se financió igualmente un adiestramiento completo en el IESA englobado en varios programas de capacitación y educación para nuevos microempresarios, y ur curso de Gerencia Integral para la administración de una compañía naciente, todo con el fin de contacon profesionales que estén a la par de las exigencias laborales de hoy en día, y que estén capacitados para asumir cargos con mayores responsabilidades y en donde un mal manejo puede representan pérdidas importantes en la rentabilidad de la empresa.

El proceso del *outsourcing* no ha sido objeto de análisis en todos sus aspectos y según sus varias modalidades, por esto nuestras recomendaciones van encaminadas a sugerir un estudio de *outsourcing* a través de la creación de pequeñas unidades de producción más amplio que el realizado aquí, y desde el punto de vista legal, ya que en ciertos casos puntuales podrían muy bien presentarse conflictos referentes al aumento de las exigencias de los trabajadores de las microempresas no

previstas por la organización matriz y los responsables de sugerir el establecimiento de las mismas. Se debe enfatizar en este aspecto, ya que puede resultar sumamente interesante para el área de estudio de las Relaciones Industriales el hecho de que se presenten exigencias referentes a las prestaciones sociales, planes de compensación, aumentos excesivos, vacaciones y demás aspectos laborales y de administración de salarios que la empresa matriz no puede satisfacer o manejar, y que además los cambios en la economía, la legislación y condiciones políticas del país en su estado de inestabilidad actual puedan convertir a la larga esta decisión estratégica en un riesgo potencial para la rentabilidad de la compañía, más que en un benefício.

Otro estudio interesante referente a nuestra investigación puede estar representado en determinar si los trabajadores de la organización, al pasar a formar parte de las microempresas, realmente mejoran sus condiciones económicas, sociales y personales, en pocas palabras, reafirmar mediante entrevistas y encuestas personalizadas a cada empleado si realmente alcanzan los beneficios que manifestaron los ejecutivos y dirigentes de la compañía matriz al decidir implementar el proceso.

Igualmente, se puede enfocar este estudio en un análisis exhaustivo de las razones que pueden haber motivado a los empresarios en formar las microempresas, ya que en algunos casos aislados se evidencia que este proceso puede ser un artificio para otorgar cargos a los familiares de los dirigentes que entran a formar parte de la nueva nómina de la microempresa, o bien promocionar a determinados empleados atendiendo a presiones de diversos tipos.

Ahora bien, otra de nuestras recomendaciones sugiere que se realice una investigación comparativa de las ventajas competitivas obtenidas por varias compañías de una misma rama industrial a raíz de la implementación del proceso de *outsourcing* a través de la creación de microempresas, para así determinar con un mayor grado de exactitud cuales son los factores que diferencian a una organización de sus competidoras generadas por esta estrategia gerencial. A su vez, esto permitiría obtener mayor información en cuanto a las motivaciones de los dirigentes para aplicar este mecanismo y los beneficios económicos y sociales logradas.

Finalmente, una investigación muy valiosa puede basarse en un estudio cuidadoso y comparativo de los beneficios que obtienen las microempresas en el sentido de las ventajas competitivas que alcanzan al desarrollarse hasta tal punto que ofertan sus servicios y funciones a otras organizaciones, aparte de su casa matriz, con lo cual expanden ampliamente su mercado, y por ende, tienen un nivel de ganancia mucho más alto y una rentabilidad mucho más permanente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUIRREOLEA, Elena. "Gerencia Delegada: una herramienta para apoyar la Globalización". Revista Contacto. Nro 69. 1997. 25 pp.

ANDER-EGG, Ezequiel, "Técnica de Investigación Social". El Cid Editor. Décima edición. México. 1978. 335 pp.

ARTONORSI, B. Marcel. "Organizaciones en Cambio, concepto, recursos, proceso planificador". Fundación Konrad Adenauer. Caracas. 1995. 63 pp.

BARRANTES A. Cesar. "La Política Social de Apoyo a la Economía Popular en Venezuela. Una propuesta en Marcha". ILDIS. Caracas. Diciembre 1989. 91 pp.

BRIONES, Guillermo. "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". México. Editorial Trillas. 245 pp.

CABAL, Jaime Alberto. "Los Modelos y la Experiencia de la Fundación Carvajal". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Ministerio de la Familia. PNUD-ILDIS. Caracas. 26 al 29 de Noviembre. 1990.

CAMP, Robert C. "Benchmarking". Editorial Panorama. Febrero. 1993.

CARTAYA, Vanessa. "El sector Informal Urbano". ILDIS. Caracas. 17 de octubre 1988. 39 pp

Centro de Investigaciones de Ciencias Sociales. "La microempresa en la dinámica económica y social, un estudio en el área metropolitana de Caracas". 1991.

FREITES, Nelson y Antonio Romero. "La Gestión de la Fuerza Laboral en Microempresas Informales". Taller sobre Flexibilización Laboral. ICAIS. Caracas. Enero 1990.

GIMENEZ, Guido. "Microempresa y Comercialización". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Centro Nacional de Productividad y Calidad de la Pequeña y Mediana Industria (CEPROPMI). Caracas. 26 al 29 de Noviembre. 1990.

HARKNIS, Philip y Russell Sullivan. "Outsourcing and Human Resources frend, Models and Guidelines". United States of America, Editorial LER Press, 1996. 167 pp.

HARRISON, Brian y Maurice Pratt. "Una Metodologia para la Reingenieria de las Empresas". Revista Calidad y Productividad. Junio. 1994. 48 pp.

HERNANDEZ, José Rafael. "¿Comercialización, mercadeo: dos puntos centrales de los microempresarios?". Apoyo a la Economía Popular. Estrategia para fortalecer a las organizaciones de Intermediación. PNUD-FONCOFIN. Caracas. Octubre 1993. 66 pp.

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. "Proyecto: Políticas y Programas de Apoyo a la Microempresa". Caracas. 1987.

INVESCA (Investigación y Gerencia Global C.A.). "Outsourcing".

IRANZO, Consuelo y Osvaldo Alonso. "La modernización de empresas: factores condicionantes de su inicio y desarrollo". Corporación Andina de Fomento, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Fondo para la investigación y mejoramiento de la Productividad, Centro del Desarrollo. Caracas. Enero 1990. 172 pp.

IRANZO, Mauricio y otros. "Líneas Estratégicas del Programa de Promoción y Apoyo a la Economía Popular". Primer Seminario Internacional de Economía Popular. Ministerio de la Familia. PNUD – ILDIS. Caracas. 26 al 29 de Noviembre de 1990.

LIRA, Pablo. "Gerencia Estratégica y Relaciones Industriales". Investigación Artículos y Gerencia. Volumen VIII. Nro 4. Agosto 1991. 224 pp.

MICHELENA R. Alfredo y Mauricio Iranzo. "La Economía Popular". Cacacas (Mimeo). 1989. 20 pp.

MONDRAGON, Alejandro. Revista RED (Revista de Redes de Computadoras). "Outsourcing crecimiento al 100%: La subcontratación tiende a dominar los negocios". Año VII. Junio 1997. Nro 18. 14 pp.

PORTER, Michael E. "Estrategia Competitiva" (Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia). Compañía Editorial Continental. S.A. México. 1980. 270 pp.

PORTER, Michael E. "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires. 1990. 1025 pp.

RAZETTO Migliaro. Luis. "Las Empresas Alternativas". Serie Manuales de Educación Popular. Programa de Economía de Trabajo. Academia de Humanismo Cristiano. Chile. 1985.

ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional. Control, controversias y aplicaciones". McGraw Hill. 3ra edición. México. 1897. 341 pp.

RODRIGUEZ, Francisco. "Juicio a la Calidad Total en Venezuela". Revista Calidad y Productividad. Febrero. 1993.

ROSALES LINARES, Ramón. "Outsourcing ¿Concepto, estrategia o alianza de valor agregada?", Ediciones IESA. Octubre 1996. 28 pp.

ROTHERY, Brian y Ian Robertson, "Outsourcing". Editorial Limusa, S,A. de C.V. Grupo Noriega Editores. México. 1996. 224 pp.

ROTHSCHILD, William, "Cómo Ganar (y Conservar)". (La ventaja competitiva en los negocios). McGraw Hill. México. 1987. 200 pp.

ROZENBERG, Dino. "Outsourcing: En Busca de la Eficiencia". 1997.

SAMPIERI, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". McGraw Hill Interamericana. México. 1990. 505 pp.

TREGOE. B.B. y J. W. Zimmerman. "Estrategia de Alta Gerencia. Su naturaleza y aplicación". Nueva Editorial Interamericana. S.A. México. 1984. 110 pp.

VARELA, Rodrigo. "Sobre las denominaciones microempresa y microempresario". Investigación Artículos y Gerencia. Volumen VIII. Nro 4. Agosto 1991. 224 pp.

VARGAS G. Jorge. "La Microempresa en Colombia. Concepto, Estado actual y Perspectiva". Colombia (Mimeo). 1985. 41 pp.

FUENTES DE INTERNET

Outsourcing. Http://www.Kyoncorp.com/mcg/gestion/mcg029.htlm

Patrón Lago, Pedro. Teoría y Práctica del outsourcing. 02/95 Http://w3.sistelcom.com/ppatronl/outsourcing.htm

Por que tercerizar? Http://www.safweb.com/terceri.htm

Teresa Delàs. Outsourcing, una posibilidad de aumentar beneficios en las empresas. 05/98 Http://www.ictnet.es/esp/serpro/pronews/manag/45.htm

Http://www. Latinexpo.com/@accion-acciones/outsour.htm

¿Outsourcing?. Dr. Ignacio Alamillo Domingo. Http://servicios.juridica.com/esp/docs/outsor.htm

Outsourcing. Http://ags.acnet.net/crea/bol158.html

Cumbre de las Américas. Microempresa como un recurso de empleo. Documento técnico. Santa Cruz. Bolivia. 1996.

Http://coord.rds.org.bo/cb/esp/micr0001.htm

Http://coord.rds.org.bo/cb/esp/micr0002.htm

Http://coord.rds.org.bo/cb/esp/micr0003.htm

Http://coord.rds.org.bo/cb/esp/micr0004.htm

Http://coord.rds.org.bo/cb/esp/micr0005.htm

Http://coord.rds.org.bo/cb/esp/micr0006.htm

ORGANICHAMA DE VENEZOLANA DE PROVECTOS INTEGRADOS VEFICA

PRESIDENCYA

DIRECTIVA

ANEXOS

INGENTERIA DE CONSTRUCCION ADMINISTRACTON INGENIERIA DE APOVO APROSA INGENIERIA QUIMICA INGENIERIA QUIMICA INGENIERIA DE INSPECCION INGENIERIA DE CISTADA S

MANTENIMIENTO SEGURIDAD INDUSTRIAL MEMBERS TOURS AND TRAVELS

ORGANIGRAMA DE VENEZOLANA DE PROYECTOS INTEGRADOS VEPICA

PRESIDENCIA

DIRECTIVA

VICEPRESIDENCIA INGENIERÍA VICEPRESIDENCIA

ADMINISTRACION FINANZA

INGENIERIA DE CONSTRUCCION **ADMINISTRACIÓN** INGENIERIA DE APOYO APROSA INGENIERIA AMBIENTAL INGENIERIA QUIMICA INGENIERIA DE INSPECCION INGENIERIA DE SISTEMAS

GERENCIA DE

TESORERÍA

MANTENIMIENTO SEGURIDAD INDUSTRIAL MEMBERS TOURS AND TRAVELS UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVES DE LA CREACION DE MICROEMPRESAS

> ADRIANA HENAO ZULEIMA PAEZ

Universidad Católica Andrés Bello Escuela de Ciencias Sociales Especialidad de Relaciones Industriales

Outsourcing como estrategia para lograr ventajas competitivas a través de la creación de microempresas

Usted ha sido seleccionado a los efectos de que nos proporcione información pertinente a la aplicación del outsourcing a través de la formación de microempresas en esta organización.

Los datos y opiniones suministradas nos servirán de base para la elaboración de nuestra tesis de grado, la cual consiste en la descripción del proceso de outsourcing como una estrategia utilizada para el alcance de ventajas competitivas, específicamente implementado mediante el establecimiento de microempresas especializadas en servicios no medulares de la organización.

Dicha información será utilizada con fines estrictamente académicos, garantizando así la objetividad y claridad de nuestro trabajo.

Agradeciendo de antemano su colaboración para el fiel cumplimiento de los objetivos expuestos de nuestra investigación.

Adriana Henao Zuleima Paez

ENTREVISTA A DIRIGENTES DE VEPICA RESPONSABLES DE LA DECISIÓN D IMPLEMENTAR OUTSOURCING A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS
I. Parte
Identificación
A. Datos de la organización:
Razon social
Rama de actividad económica
Estructura Jerárquica
Número de trabajadores
B. Datos del entrevistado:
Sexo alliend pointmental T
Edad series cultural carge la considera vel proveedor.
Profesión
Cargo que desempeña en la organización
II. Parte de la compesa a otros mercados El
Proceso de Outsourcing
1. Defina Outsourcing y Subcontratación
2. Explique que diferencias encuentra usted en los conceptos de outsourcing y subcontratacion
3. En la organización, quienes toman la decisión de implementar outsourcing, ¿quienes participan la decisión?
Junta Directiva:
Alta Gerencia:
Comité Directivo: □
Gerentes Generales:
Directores:
III. Parte
Condiciones de la organización que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcir
4. ¿Cuáles son las áreas o actividades que la organización tiende a subcontratar?. Explique por qué.
5. Indique usted, cuales son los beneficios y riesgos reportados a la empresa de la aplicación o outsourcing en esas áreas?
Beneficios: un las regulados de caracter para llevar a caba un proceso de caracter de cara
Disminución general de costos:
Reorientación de las actividades de la organización:
Flexibilidad de la organización en cuanto a pago:
Mejora en la calidad del servicio:□

Permanenecia del servicio:□ Facilidad de diálogo con el proveedor:□
Riesgos:
Inadecuada selección del proveedor:
Inexistencia de personal capacitado:□
Incumplimiento de contrato por parte del proveedor:
Incumplimiento en el trabajo:
Ninguno:□
6 : Oué concetos se consideraren en estas coses pero la calcación del proyector?
6. ¿Qué aspectos se consideraron en estos casos para la selección del proveedor?
Experiencia del proveedor en el negocio
Tarifa presentada por el proveeedor y condiciones de pago.
Capacidad de asumir riesgos en el negocio:□
Conocimiento de la tecnología:□
Referencias de mercado:
Capacidad financiera y de inversión en capital:□
Flexibilidad contractual:
Adaptación cultural entre la empresa y el proveedor:
Ninguno:
Estudio de mercado 13
7. ¿Cuáles son las razones que motivaron a la empresa a implementar un proceso de outsourcing?
Expansión de la empresa a otros mercados:
Relación permanente con el proveedor:
Reducción de costos operativos:
Reducción de riesgos financieros:
Disponibilidad de especialistas:
Control de desperdicios en recursos económicos:□
Reducción de costos impositivos□
Ninguno:
IV. Parte a son las faces una signió la organización para la creación de microcompresas especializadas
Proceso de Creación de microempresas
8 : Cuáles razanes favoracionen la crosción de microempreses en lugar de la contratación de servicios
8. ¿Cuáles razones favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación de servicios externos?
Expansión de la empresa a otros mercados:
Descentralizar las funciones de la compañía:□
Relación permanente con la empresa:
Conocimiento de la industria y tecnología por parte del proveedor:□
Desarrollo económico y profesional del personal:
Calidad de resultados:□
Flexibilidad contractual:
9. ¿Cuáles son los requisitos necesarios para llevar a cabo un proceso de outsourcing a través de la
creación de microempresas?
Personal especializado:
Permanencia en el mercado: Determinación de actividades centrales:
Therefore the actividades centrales.

Estudio de procesos, funciones, cargos y estructura:□ Análisis de los resultados obtenidos por otras empresas:□
10. ¿Cuales son los aspectos legales que se deben tomar en cuenta para proceder a la implementación de un proceso de outsourcing?
Revisión de políticas de precios y legales:□
Revisión del sistema tributario y otorgamiento de licencias:
Registro de la empresa:
Elaboración del acta constitutiva de la empresa :
Estudio del marco de la actividad que rige a la microempresa:
Identificar las responsabilidades del cliente :
Identificar las responsabilidades del proveedor:
Definir la estructura del contrato:□
11. ¿Qué asesoría se requiere para implementar eficientemente el proceso de outsourcing?
12. En orden jerárquico mencione ¿Cuáles son los pasos que llevo a cabo la organización para implementar un proceso de outsourcing?
Identificación de actividades tipo outsourcing: .
Estudio de mercado:
Aprobación de la alta gerencia:□
Análisis de proceso, estructura organizacional, funciones y cargos :□
Valoración de la importancia de la función:□
Estudio de los enlaces de la función con otras áreas de la compañía:
Cuantificación de costos de personal:
Creación del equipo de proyecto y diseño de una metodología:
Evaluación del impacto:
Estimación de beneficios sociales y económicos:
Asignación de recursos técnicos, económicos y humanos;
13. ¿Cuáles son las fases que siguió la organización para la creación de microempresas especializadas para aplicar outsourcing?
Selección de las microempresas económicamente factibles:
Estudio de las capacidades de los trabajadores:□
Diagnóstico, y evaluación de la oferta de mercado:
Legalización de las microempresas:□
Liquidación de los trabajadores:□
Realizar pronósticos financieros:
14. ¿Cuánto tiempo lleva la organización implementando el outsourcing a través de la creación de microempresas?
V. Parte
Riesgos de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas
15. ¿Cuáles son los riesgos tecnológicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de

microempresas?

Disminución de la vanguardia tecnológica de la empresa matriz:

Poca inversión en tecnología por parte del proveedor:	
Poca inversión en mantenimiento de la tecnología:□	
Insuficiente respaldo técnico y vigilancia eficiente para mantenerse al día con los car	mbios
No existen riesgos tecnológicos:□	
No existen riesgos tecnológicos:□	
16. ¿Cuáles son los riesgos económicos de la aplicación del outsourcing a través de la creacimicroempresas?	ón de
Pérdida del control de los costos de la empresa:	
Disminución de la participación en el mercado:□	
Perdidas financieras en compra de maquinaria, tramites legales y contratación de nuevo personal	:0
Duplicidad de actividades administrativas:	
No existen riesgos económicos:□	
17. ¿Cuáles son los riesgos contractuales de la aplicación del outsourcing mediante la creaci- microempresas?	ón de
Contrato para un servicio no rentable:	
Contratación de personal no calificado:□	
Pérdida de continuidad del contrato:	
Poco conocimiento en cuanto a limitaciones legales:□	
No existen riesgos contractuales:□	
VIII. Parte	
VI. Parte and the supplied of the decision of the decision of the supplied of	N I
Beneficios de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la formación	in de
microempresas	
18. ¿Cuáles son los beneficios económicos para la organización que trae consigo la aplicación outsourcing a través de la creación de microempresas?	ón del
Rentabilidad de la empresa:	
Disminución de los costos generales:	
Competitividad:	
Participación en el mercado:	
Flexibilidad ante las exigencias del mercado:	
Aumento de la demanda de mercado:□	
Retorno de inversiones:	
Difficit fiscal Cl	
19. ¿Cuáles son los beneficios sociales para la organización que trae consigo la aplicación outsourcing mediante la formación de microempresas?	1
Desarrollo económico y profesional del personal:	
Disponibilidad de especialistas:	
Personal calificado y económico:	
Identificación con la empresa:□	
20 : Cuáles con les hanoficies aconómicos que tras conside la culiacción del autocuaira e tra	vás 4-
20. ¿Cuáles son los beneficios económicos que trae consigo la aplicación del outsourcing a tral la creación de microempresas para los trabajadores de las mismas? Aumento de salarios:□	ves de
Authorito de Salatios.	

Ahorro en compra de maquinaria y equipos:□
Ahorro en infraestructura:□
Ahorro en tramites legales y contractuales:
Descuento en compra de productos y servicios :
21. ¿Cuáles son los beneficios sociales que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para los trabajadores?
Desarrollo profesional: Mejores cargos:
Prestigio y estatus:
Mejora en las relaciones personales:□
Rendimiento, obresidos, 13
VII. Parte
Outsourcing como estrategia empresarial para alcanzar ventajas competitivas
22. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por la organización para aumentar sus ventajas competitivas en cuanto a costos y calidad de servicio?
23. ¿Cuáles son los factores que diferencian a la compañía de sus competidores, obtenidos a partir de
las estrategias gerenciales de la organización?
VIII. Parte
Condiciones externas que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing
24. ¿Cuáles condiciones políticas y legales dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing? Aumento de costos laborales:□
Desempleo:
Incertidumbre en materia laboral:
No influyen las condiciones políticas y legales:□
25. ¿Cuáles son las condiciones económicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing? Presiones inflacionarias:□
Altas tasas de interés:□
Devaluación de la moneda:
Déficit fiscal:☐ Competitividad del mercado:☐
No influyen las condiciones económicas:
140 mility cir las condiciones economicas.
26. ¿Cuáles condiciones tecnológicas dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing? Explique la influencia de la tecnología en el proceso y las razones si existen por las que se da o no esta influencia.
Constantes cambios tecnológicos:
Necesidad de expertos:□
No influyen las condiciones tecnológicas:□

IX. Parte Aspectos generales

- 27. Curso de capacitación recibido para formar parte de la microempresa
- 28. Explique en que consistió el curso

29. ¿Cuál es el desempeño de las microempresas, en la satisfacción de las demandas de la compañía?, considerando:
Manejo administrativo: :□
Estructura: : 🗆
Rendimientos obtenidos: : Gestión empresarial: Gest
30. En general, ¿Cómo evalúa los resultados del outsourcing tomando en cuenta los siguientes criterios:
Utilización de recursos de la organización: : 🗆
Resultados en calidad:☐ Proactividad e innovación:☐
Disminución de costos Dismin
Los detos y opiniones suministradas nos serviran de base para la elaboración de nuestra tesia de grado, la cual consiste en la descripción del proceso de putsourcing como una estrategia utilizada para el alcande de ventajus competitivas, especificamente implementado mediante el establecimiento de microempresas especializadas en servicios no medulaces de la organización

Universidad Católica Andrés Bello Especialidad de Relaciones Industriales

Outsourcing como estrategia para lograr ventajas competitivas a través de la creación de microempresas

Usted ha sido seleccionado a los efectos de que nos proporcione información pertinente a la aplicación del outsourcing a través de la formación de microempresas en esta organización.

Los datos y opiniones suministradas nos serviran de base para la elaboración de nuestra tesis de grado, la cual consiste en la descripción del proceso de outsourcing como una estrategia utilizada para el alcance de ventajas competitivas, específicamente implementado mediante el establecimiento de microempresas especializadas en servicios no medulares de la organización.

Dicha información será utilizada con fines estrictamente académicos, garantizando así la objetividad y claridad de nuestro trabajo.

Agradeciendo de antemano su colaboración para el fiel cumplimiento de los objetivos expuestos de nuestra investigación.

Adriana Henao Zuleima Paez

ENTREVISTA A DIRIGENTES DE VEPICA RESPONSABLES DE LA DECISIÓN DE IMPLEMENTAR OUTSOURCING A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS

L Parte Identificación

A. Datos de la organización:

Razon social
Rama de actividad económica
Estructura Jerárquica
Número de trabajadores

B. Datos del entrevistado:

Sexo

Edad

Profesión

Cargo que desempeña en la organización

II. Parte

Proceso de Outsourcing

- 1. Defina Outsourcing y Subcontratación
- 2. Explique que diferencias encuentra usted en los conceptos de outsourcing y subcontratacion
- 3. En la organización, quienes toman la decisión de implementar outsourcing, ¿quienes participan en la decisión?

Junta Directiva:

Alta Gerencia:

Comité Directivo:

Gerentes Generales:

Directores:

III. Parte

Condiciones de la organización que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing

- 4. ¿Cuáles son las áreas o actividades que la organización tiende a subcontratar?. Explique por qué.
- 5. Indique usted, cuales son los beneficios y riesgos reportados a la empresa de la aplicación del outsourcing en esas áreas?
- 6. ¿Qué aspectos se consideraron en estos casos para la selección del proveedor?
- 7. ¿Cuáles son las razones que motivaron a la empresa a implementar un proceso de outsourcing?

IV. Parte

Proceso de Creación de microempresas

- 8. ¿Cuáles razones favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación de servicios externos?
- 9. ¿Cuáles son los requisitos necesarios para llevar a cabo un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas?
- 10. ¿Cuales son los aspectos legales que se deben tomar en cuenta para proceder a la implementación de un proceso de outsourcing?
- 11. ¿Qué asesoría se requiere para implementar eficientemente el proceso de outsourcing?
- 12. En orden jerárquico mencione ¿Cuáles son los pasos que llevo a cabo la organización para implementar un proceso de outsourcing?
- 13. ¿Cuáles son las fases que siguió la organización para la creación de microempresas especializadas para aplicar outsourcing?
- 14. ¿Cuánto tiempo lleva la organización implementando el outsourcing a través de la creación de microempresas?

V. Parte

Riesgos de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la creación de microempresas

- 15. ¿Cuáles son los riesgos tecnológicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas?
- 16. ¿Cuáles son los riesgos económicos de la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas?
- 17. ¿Cuáles son los riesgos contractuales de la aplicación del outsourcing mediante la creación de microempresas?

VI. Parte

Beneficios de la aplicación de un proceso de outsourcing a través de la formación de microempresas

- 18. ¿Cuáles son los beneficios económicos para la organización que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas?
- 19. ¿Cuáles son los beneficios sociales para la organización que trae consigo la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas?
- 20. ¿Cuáles son los beneficios económicos que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para los trabajadores de las mismas?

21. ¿Cuáles son los beneficios sociales que trae consigo la aplicación del outsourcing a través de la creación de microempresas para los trabajadores?

VII. Parte

Outsourcing como estrategia empresarial para alcanzar ventajas competitivas

- 22. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por la organización para aumentar sus ventajas competitivas en cuanto a costos y calidad de servicio?
- 23. ¿Cuáles son los factores que diferencian a la compañía de sus competidores, obtenidos a partir de las estrategias gerenciales de la organización?

VIII. Parte

Condiciones externas que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing

- 24. ¿Cuáles condiciones políticas y legales dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing?
- 25. ¿Cuáles son las condiciones económicas que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing?
- 26. ¿Cuáles condiciones tecnológicas dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing? Explique la influencia de la tecnología en el proceso y las razones si existen por las que se da o no esta influencia.

IX. Parte

Aspectos generales

- 27. Curso de capacitación recibido para formar parte de la microempresa
- 28. Explique en que consistió el curso
- 29. ¿Cuál es el desempeño de las microempresas, en la satisfacción de las demandas de la compañía?, considerando:
- 30. En general, ¿Cómo evalúa los resultados del outsourcing tomando en cuenta los siguientes criterios:

Universidad Católica Andrés Bello
Especialidad de Relaciones Industriales

Outsourcing como estrategia para lograr ventajas competitivas a través de la creación de microempresas

Usted ha sido seleccionado a los efectos de que nos proporcione información pertinente a la validez de nuestro instrumento de recolección de datos, basado en variables relativas a la aplicación del outsourcing a través de la formación de microempresas en esta organización.

Los datos y opiniones suministradas nos servirán de base para confirmar la validez y confiabilidad de la elaboración del instrumento de recopilación de información para la realización de nuestra tesis de grado, la cual consiste en la descripción del proceso de outsourcing como una estrategia utilizada para el alcance de ventajas competitivas, específicamente implementado mediante el establecimiento de microempresas especializadas en servicios no medulares de la organización.

Agradeciendo de antemano su colaboración para el fiel cumplimiento de los objetivos expuestos de nuestra investigación.

Adriana Henao Zuleima Paez

ENTREVISTA A DIRIGENTES DE VEPICA RESPONSABLES DE LA DECISIÓN DE IMPLEMENTAR OUTSOURCING A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE MICROEMPRESAS

I. Parte Identificación

Datos de la organización: Razon social Rama de actividad economica Estructura Jerarquica Numero de trabajadores

Datos del entrevistado:

Sexo

Edad

Profesión

Cargo que desempeña en la organización

II Parte

Proceso de Outsourcing

- 1. Defina Outsourcing y Subcontratación
- Explique que diferencias encuentra usted en los conceptos de outsourcing y subcontratacion
- 3. En la organización, quienes toman la decision de implementar outsourcing, ¿quienes participan en la decision?
- -Junta Directiva
- -Alta Gerencia
- -Comité Directivo
- -Gerentes Generales
- -Directores

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente la variable outsourcing y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

III Parte

Condiciones de la organización que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing

- 4. ¿Cuáles son las áreas o actividades que la organización tiende a subcontratar?. Explique por qué.
- 5. Indique usted, cuales son los beneficios y riesgos reportados a la empresa de la aplicación del outsourcing en esas areas?
- 6. ¿Qué aspectos se consideraron en estos casos para la selección del proveedor?
 -Experiencía del proveedor en el negocio

- -Flexibilidad contractual
- -Capacidad financiera y de inversión de capital
- -Referencias del mercado
- -Otras.....especifique y explique
- 7. ¿Cuáles son las razones que motivaron a la empresa a implementar un proceso de outsourcing?
- -Disminución de costos
- -Control de desperdicios en recursos económicos
- -Reorientación de la organización hacia actividades medulares del negocio
- -Disponibilidad de especialistas de acuerdo a las necesidades reales de la empresa
- -Mejora del rendimiento global del negocio
- -Reducción de riesgos financieros
- -Otras.....especifique y explique

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

IV Parte

Proceso de Creación de microempresas

- 8. ¿Cuáles razones favorecieron la creación de microempresas en lugar de la contratación de servicios externos?
- -Favorecimiento del desarrollo económico y profesional del personal que trabaja para la función a través de la creación de microempresas
- -Predicción de costos de un determinado proyecto y el plazo en que se realizará el mismo
- -Establecimiento de una relación permanente con la empresa especializada
- -Obtención de mayor control de los costos por acceso directo al proveedor
- -Obtención de mayor control en cuanto a la calidad de los resultados
- -Mayor flexibilidad contractual
- -Conocimiento total de la industria y la tecnología por parte del proveedor
- -Mayor compromiso de parte del proveedor
- -Otras explique
- 9. ¿Cuáles son los requisitos necesarios para llevar a cabo un proceso de outsourcing a traves de la creación de microempresas?
- 10. ¿Cuales son los aspectos legales que se deben tomar en cuenta para proceder a la implementación de un proceso de outsourcing?
- 11. ¿Qué asesoria se requiere para implementar eficientemente el proceso de outsourcing?
- -Utilización de consejeros legales y consultores externos en areas de valoracion economica
- Desarrollo de estrategias de negociación para la compañía
- Revision de las politicas de recursos humanos y obligaciones laborales y asistencia en la selección del proveedor
- Otras..explique

- 12. En orden jerárquico mencione ¿Cuáles son los pasos que llevo a cabo la organización para implementar un proceso de outsourcing?
- 13. ¿Cuáles son las fases que siguió la organización para la creación de microempresas especializadas para aplicar outsourcing?
- 14. ¿Cuánto tiempo lleva la organización implementando el outsourcing a través de la creación de microempresas?

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

V Parte

Riesgos de la aplicación de un proceso de outsourcing a traves de la creación de microempresas

15. ¿Cuáles son los riesgos tecnológicos de la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas?

Poco desarrollo de la línea del negocio

Poco conocimiento de la tecnología del negocio

Calificación inadecuada del proveedor que presta el servicio externo

Poco respaldo técnico y vigilancia eficiente para mantener el dominio sobre las actividades claves

Perdida de las interacciones entre las diferentes actividades funcionales del negocio Otras.....explique

- 16. ¿Cuáles son los riesgos economicos de la aplicación del outsourcing a traves de la creacion de microempresas?
- 17. ¿Cuáles son los riesgos contractuales de la aplicación del outsourcing mediante la creación de microempresas?

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

VI Parte

Beneficios de la aplicación de un proceso de outsourcing a traves de la aplicación de microempresas

18. ¿Cuáles son los beneficios económicos que trae consigo la aplicación del outsourcing a traves de la creación de microempresas para la organización?

Disminución de costos generales de la empresa

Aumento de calidad y niveles de servicio a los usuarios finales

Aumento de beneficios financieros para la organización

Otras.....explique

- 19. ¿Cuáles son los beneficios sociales que trae consigo la aplicación del outsourcing mediante la formación de microempresas para la organización?
- 20. ¿Cuáles son los beneficios económicos y sociales que trae consigo la aplicación del outsourcing a traves de la creacion de microempresas para los trabajadores?

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

VII Parte

Outsourcing como estrategia empresarial para alcanzar ventajas competitivas

- 21. Indique usted, el valor agregado obtenido a partir de esta modalidad de outsourcing por la organización
- -Alianzas estrategicas con compañias exitosas
- -Reduccion de costos
- -Calidad de servicio
- -Mejor tecnologia
- -Otras....explique
- 22. ¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por la organización para aumentar sus ventajas competitivas en cuanto a costos y calidad de servicio?
- 23. ¿Cuáles son los factores que diferencian a la compañía de sus competidores, obtenidos a partir de las estrategias gerenciales de la organización?

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

VIII Parte

Condiciones externas que inciden en la decisión de subcontratar mediante outsourcing

- 24. ¿Cuáles condiciones políticas y legales dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing?
- 25. ¿Cuáles son las condiciones financieras que dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing?
- 26. ¿Cuáles condiciones tecnologicas dirigen la estrategia empresarial hacia el outsourcing? Explique la influencia de la tecnologia en el proceso y las razones si existen por las que se da o no esta influencia.

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

IX. Parte

Funcionamiento de las Microempresas

- 27. Curso de capacitación recibido para formar parte de la microempresa
- 28. Explique en que consistió el curso
- 29. ¿Cuál es el desempeño de las microempresas, en la satisfacción de las demandas de la compañía?, considerando:

Manejo administrativo:

Estructura:

Rendimientos obtenidos:

Gestión empresarial:

30. En general, ¿Cómo evalúa los resultados del outsourcing tomando en cuenta los siguientes criterios:

Utilización de recursos de la organización:

Resultados en calidad:

Proactividad e innovación:

Disminución de costos:

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?

CUESTIONARIO A GERENTES GENERALES DE MICROEMPRESAS

Funcionamiento de las Microempresas

- 1. Rama de actividad económica
- 2. Tiempo de funcionamiento de la microempresa
- 3. Numero de empleados
- 4. Explique la actividad que realiza cada uno de sus empleados
- 5. Bien o servicio que cubre la microempresa
- 6. A que mercados dirige sus productos y/o servicios
- 7. Curso de capacitación recibido para formar parte de la microempresa
- 8. Explique en que consistió el curso
- 9. ¿Cuál es el desempeño de las microempresas, en la satisfacción de las demandas de la compañía?, considerando:

Manejo administrativo:

Estructura:

Rendimientos obtenidos:

Gestión empresarial:

10. En general, ¿Cómo evalúa los resultados del outsourcing tomando en cuenta los siguientes criterios:

Utilización de recursos de la organización:

Resultados en calidad:

Proactividad e innovación:

Disminución de costos:

Considera usted que los puntos anteriormente explicitados y las interrogantes expuestas definen correctamente las variables señaladas y se encuentran dentro de lo que debería englobarse en una investigación de esta índole, según nuestro problema de investigación? Explique Por qué?