



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

OUTSOURCING, ¿PUEDE CONSIDERARSE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL?

Autor: Acosta, Eliana

Director: Abbas, Virginia

2020

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El cambio en la sociedad, en las nuevas tecnologías y consecuentemente en las formas de trabajar a llevado a que se tenga que definir la forma de gestión que conocíamos hasta hace poco. Las necesidades han cambiado por lo tanto la forma de trabajar también.

Comenzamos definiendo un marco teórico para el concepto de estrategia, pasando por su origen, antecedentes y diferentes definiciones hasta llegar a la dirección estratégica, una vez allí avanzamos en los conceptos de formulación y planeación estratégica, desarrollando algunas de ellas con sus respectivas ventajas y desventajas, para poder llegar a una conclusión posterior.

Luego analizamos el concepto de externalización (outsourcing) estudiando las ventajas que esta estrategia proporciona y los riesgos a tener en cuenta a la hora de considerarla como una opción, ¿es posible considerarla como estrategia?

Con los años el concepto de outsourcing ha ido evolucionando de un concepto más táctico que perseguía la consecución de resultados a corto plazo, hacia un enfoque más estratégico que permite la consolidación de una o varias ventajas competitivas a largo plazo. Este carácter estratégico resulta clave en momentos de crisis, turbulencias e inestabilidad ya que aporta a la empresa flexibilidad, capacidad de adaptación y ahorro en costos.

PROLOGO

Este trabajo fue realizado pensando en las nuevas estrategias usadas cada vez más por las empresas que después de analizar cuál es la mejor opción para mantener y mejorar su competitividad deciden gestionar por terceros aquellos procesos cuya realización interna no les resulta rentable.

Brindar información y análisis de este tipo de estrategia innovadora ayudara a comprender mejor la finalidad, analizando sus ventajas y desventajas podrá ser una opción más a la hora de elegir qué tipo de estrategia implementar en la organización.

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA

Sumario: 1.- Origen, evolución y concepto de estrategia. 2.- Algunas definiciones de estrategia a través de los años. 3.- Concepto y método de dirección estratégica. 4.- Antecedentes de la dirección estratégica. 5.- El paradigma de política de empresa. 6.- Concepto de dirección estratégica. 7.- Principales escuelas de la dirección estratégica. 8.- Enfoques metodológicos en la dirección estratégica. 9.- Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial.-

1.- Origen, evolución y concepto de estrategia:

La estrategia consta de diversos factores como se explica en el libro de Thompson “Administración Estratégica”, la misma ha tenido una gran evolución desde los conceptos utilizados en la guerra hasta el día de hoy en los negocios.

Haremos un repaso desde su origen hasta la actualidad, el término estrategia se deriva del término griego “strategos” y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas.

Lo anterior se puede corroborar con la obra El Arte de La guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios.

“La historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas:

La primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, estos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter.”⁽¹⁾

2.- Algunas definiciones de estrategia a través de los años:

Peter Druker fue uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?

Para Chandler, es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.

Según Ansoff, se trata de un proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.

Andrews sostiene que la estrategia consiste en el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser.

⁽¹⁾ TARZIJAN, Jorge, Fundamentos de la estrategia empresarial, 4º edición, Alfaomega grupo editor, (Santiago de Chile, 2013).

David afirma que la estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Para Mintzberg la estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento.

Porter sostiene que la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial.

Grant declara que estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.

3.- Concepto y método de dirección estratégica:

El concepto de estrategia es de carácter multidimensional, ya que "abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno."⁽²⁾.

Una vez analizado la evolución y el concepto de Estrategia ahora abordaremos el concepto y método de dirección estratégica para ello empezaremos analizando los antecedentes de la misma.

4.- Antecedentes de la dirección estratégica:

El sistema de dirección de empresas surge de la necesidad de integrar los sistemas del proceso administrativo (planificación, control e información) en la estructura de la organización formal e informal, integrar el comportamiento del sistema

⁽²⁾ HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategia para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados, Editorial Granica, (Buenos Aires, 1997), pág. 24.

humano en las estrategias y en las operaciones y buscar la congruencia entre la función directiva y la cultura y el poder de la empresa.

Ansoff y McDonell clasifican los sistemas de dirección en 4 tipos según la turbulencia del entorno donde deben desarrollarse:

- 1) La dirección por control: El entorno es estable con cambios lentos y predecibles. Su objetivo es mejorar las eficiencias de las operaciones internas. Da prioridad a la asignación de los recursos. Su horizonte es el corto plazo. Se basa en la planificación financiera. Se dispone de un control de resultados de cada área funcional.
- 2) La planificación clásica o dirección por extrapolación: Se trata de entornos sin cambios bruscos. La atención se centra en una mejora de las inversiones para alcanzar economías de escalas. Objetivos a largo plazo. Coordinación de las políticas funcionales con la política general de la empresa. Herramientas útiles: planificación y el control de gestión. El entorno futuro será una extrapolación lógica del pasado
- 3) La planificación estratégica o dirección por anticipación: Entorno de cambios nuevos y rápidos. Los sistemas de dirección en este entorno buscan la anticipación mediante: predicción de las futuras discontinuidades del entorno utilizando técnicas de extrapolación, estimación de las oportunidades y amenazas de dichas discontinuidades, desarrollo de estrategias que permitan a las empresas aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, asignación de recursos para implementar las estrategias.
- 4) La dirección estratégica: Anticipación y respuesta flexible: Permite la identificación, priorización y explotación de oportunidades, proporciona una visión objetiva de los problemas de gestión, representa un marco para la mejora de la coordinación y control de las actividades, reduce al mínimo los efectos de las condiciones adversas y cambios, permite que las decisiones importantes respalden mejor los objetivos establecidos, esto permite una asignación más

eficaz del tiempo y los recursos a las oportunidades identificadas, se crea un marco para la comunicación interna entre el personal, proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales, establece una visión de futuro, proporciona un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para hacer frente a los problemas y oportunidades, anima a una actitud favorable hacia el cambio, le da un grado de disciplina y formalidad a la gestión de un negocio.

5.- El paradigma de política de empresa:

“Hofer, Murray, Charany Pitts (1980) identifican los siguientes paradigmas en la dirección de empresas. El paradigma de política de empresa responde a la necesaria formulación de la toma de decisiones y a la importancia de la coordinación e integración de las actividades de la empresa, tanto dentro de un área funcional como entre las diferentes áreas funcionales, dicha integración se realiza a través del desarrollo de políticas tales como de personal, de precios, de inversiones, etc.

El paradigma de política de empresa y planificación

Este paradigma adopta un comportamiento planificado y proactivo en la formulación de las políticas. Aparece como consecuencia el departamento de planificación que adquiere un carácter relevante y que trabaja sobre la hipótesis de que la evolución futura del entorno se puede determinar a través de la extrapolación del pasado.

El paradigma de la estrategia

El aumento de la turbulencia del entorno provoca el planteamiento de conceptos relacionados con el modo en que la empresa se debe relacionar con su entorno, lo que lleva a la formulación de la estrategia de un modo formal y explícito. En este sentido, la formulación se convierte en pieza clave en este paradigma. La planificación estratégica representa el proceso formal de formulación de la estrategia que ayuda a la fijación de los objetivos de la empresa, contribuye a la identificación de la estrategia, facilita la asignación de los recursos en función de la estrategia seleccionada, guía e integra las diversas actividades administrativas y operativas e

impulsa el desarrollo y entrenamiento de futuros directores generales. La estrategia y la actitud estratégica se configuran como dos elementos claves en este nuevo paradigma; la estrategia, como base de esa relación entre empresa y entorno, y la actitud estratégica como posibilitadores del cambio en la conducta de los directivos, y que se caracteriza por ser abierta, crítica, voluntarista y anticipadora (Menguzzato y Renau, 1991).”⁽³⁾

6.- Concepto de dirección estratégica:

Una vez expuesto los antecedentes y paradigmas trataremos de definir el concepto de Dirección Estratégica.

“Respondiendo a cada contexto, las empresas tienden a crear estrategias de planificación más flexibles que les permitan aprovechar y adaptarse a las diferentes oportunidades emergentes. Se buscan sistemas que puedan dar respuestas en tiempo real a cada uno de los problemas estratégicos de la empresa, este sistema recibió el nombre de dirección estratégica en la Conferencia de Pittsburg de 1977.

Esta nueva disciplina comprende el conjunto de decisiones que debe asumir la alta dirección de cualquier organización. Su relación con el concepto de entorno es variada: asume la atención continuada y prioritaria del entorno y la necesidad de modificar la empresa para adaptarla a él. La empresa está obligada a adaptar la estrategia escogida los diferentes niveles de la estructura organizativa, las formas de diferenciación, así como los mecanismos de coordinación, planificación y control.

Entre las definiciones más relevantes podemos citar las siguientes:

- La dirección estratégica está compuesta por dos áreas claramente diferenciadas: una que realiza el estudio de las funciones y responsabilidades de la dirección y otra que estudia procesos estratégicos de ésta tales como la formulación de objetivos y

⁽³⁾ BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006), pág. 25.

estrategias y el diseño de estructuras (Hofer, Murray, Charan y Pitts, 1980)

- La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégicas y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa (Hax y Majluf 1984)
- La dirección estratégica tiene como objetivo fundamental el estudio de las causas del éxito o del fracaso empresarial (Porter, 1991)
- Función directiva encargada de la creación de la estrategia y de llevar a cabo el proceso de formación de ésta, el cual se compone, además de la fase de conceptualización señalada, de las de análisis o diagnóstico (Análisis FODA), formulación, planificación o formalización, implantación y control (gestión) de la estrategia (Bueno, 1996 y 1999)

La dirección estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en discernir las causas de las diferencias existentes entre los resultados de las empresas para ello identifica aquellos factores y decisiones que influyen de manera sustancial en la competitividad empresarial y en la creación de valor por parte de la empresa. Las acciones empresariales que pueden ser estratégicas son: Elección de metas, productos a ofrecer, mercados donde serán ofrecidos, diseño de las políticas de posicionamiento en el mercado, elección del nivel de alcance y diversidad y diseño de las estructuras organizativas y de los sistemas adecuados para y coordinación del trabajo. De la coordinación de esta serie de acciones surge la estrategia empresarial.

El éxito de una empresa dependerá de su habilidad para la creación de valor que combine activos y satisfaga las necesidades de las partes interesadas.

Grant (1995) diferencia dos etapas dentro de la evolución de las disciplinas conocida como dirección estratégica:

- Primera etapa (años 70 y 80): Interesada en el exterior de la empresa y en su entorno específico. Interesada en el Análisis de la Competencia. Interesada en el Sector de Actividad. Porter define la función de la estrategia identificando las fuerzas competitivas de la Industria posicionando a la empresa dentro de la estructura determinada del sector al que pertenece.
- Segunda etapa (A partir de los años 80): Interesada en el Análisis de la Ventaja Competitiva. Importancia de la innovación y de los procesos internos de la empresa.”⁽⁴⁾

7.- Principales escuelas de la dirección estratégica:

La escuela del Diseño: Propone el modelo DAFO 2. Según ésta Escuela, la estrategia debe permitir un efecto de ajuste entre las características de la organización, Sus Fortalezas y Debilidades por un lado y las condiciones del Entorno: Sus Amenazas y Oportunidades, por otro.

Basada en las premisas:

1. La formulación de la estrategia debe ser un proceso controlado no intuitivo.
2. El proceso de formulación de la estrategia ha de ser sencillo e informal
3. La estrategia resulta de un proceso de diseño a partir de los recursos y capacidades
4. El resultado es una estrategia única, concreta, totalmente definida y explícita
5. La responsabilidad del proceso de formulación de la estrategia reside en la alta dirección
6. La implantación de la estrategia no se realiza hasta que esté totalmente formulada, es decir son procesos totalmente separados.

⁽⁴⁾ Ibidem.

La escuela del aprendizaje: Se basa en que la formación de la estrategia debe ante todo inscribirse en un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo, en el cual, en el límite, la formulación y la implantación son indistinguible, porque están conexonados e interrelacionados. La estrategia no es formulada sino formada. El papel del directivo no es la formulación de la estrategia, sino en la gestión del proceso de aprendizaje asociado a la formación de una estrategia emergente, moldeando las sutiles relaciones entre el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio. Por lo tanto en el proceso participa prácticamente toda la organización. Por su parte, la Teoría del Incrementalismo Lógico entiende a la organización como un conjunto de subsistemas en los que se generan distintas corrientes de acción y decisión. La estrategia es el producto de un proceso incremental y de aprendizaje de acciones, de hechos y de decisiones, hacia un patrón único y compartido. El papel de los directivos es guiar proactivamente éstas corrientes de acciones y hechos incrementalmente hacia estrategias conscientes, son los que aseguran la parte lógica del proceso. Lindblom, plantea el Incrementalismo Inconexo, como un proceso incremental de convergencia de iniciativas dispersas e inconexas que no es dirigido por una cabeza central.

8.- Enfoques metodológicos en la dirección estratégica:

Las escuelas teóricas presentadas en torno al proceso planteado por Mintzberg nos dice que no hay un punto de vista para ver la estrategia, por ello analizamos los siguientes enfoques:

- Enfoque clásico: Caracterizado por una estrategia deliberada y un proceso formal, se corresponde con las escuelas prescriptivas y está relacionado con la planificación estratégica convencional.
- Enfoque evolucionista: dotado de una estrategia emergente y un proceso carente den un plan formalizado previo. Es el mercado y no los directivos el que toma las decisiones importantes. Se corresponde con la escuela del entorno.

- Enfoque de proceso: combina las estrategias emergentes y deliberadas, está basado en un proceso flexible, creativo y de síntesis. Cuestiona la capacidad y racionalidad para formular y ejecutar los mejores planes en que se fundamenta el enfoque clásico, así como la perfección de los mercados que subyace el enfoque evolucionista. Las estrategias emergen en la práctica más como consecuencia de un proceso pragmático de aprendizaje colectivo, de síntesis y de compromiso que un proceso racional totalmente formalizado. Este enfoque se correspondería con las escuelas descriptivas anteriormente expuestas, especialmente con la del aprendizaje y la configuracional.
- Enfoque sistémico: definido por una estrategia condicionada y un proceso sistémico en el que los objetivos y prácticas de la estrategia dependen del sistema social específico en el que se desarrolla el proceso estratégico. Este enfoque estaría relacionado con la resultante de la combinación de la escuela del entorno y la cognitiva.

Hace ya un tiempo que la dirección estratégica de la empresa se ha convertido en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno difícil como el que acabamos de describir. En efecto, el modelo de dirección estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga.

El concepto de estrategia es hoy en día muy conocido y usado en el ámbito empresarial, sin embargo en las organizaciones poco se conoce sobre la pregunta ¿qué es estrategia? Esto se debe a que el personal de la compañía, en especial en los niveles inferiores, cuenta con poca capacitación en cuanto a la temática, en especial términos

como formulación de la estrategia, implementación de la misma, estrategia corporativa, estrategias en las áreas funcionales y en las unidades de negocios.

La estrategia organizacional tal y como la conocemos hoy en día, es la consolidación de varias etapas desplegadas a lo largo del tiempo, comenzando por la planificación financiera, de largo plazo, la estratégica y el liderazgo estratégico. Claro está que los aportes al campo empresarial han sido significativos, comenzando por las herramientas que los investigadores han desarrollado en cada una de las etapas como: la Matriz FODA, la Matriz BCG, la Matriz Ansoff y el Diamante de Porter, entre otros.

Por último, se puede decir que la estrategia implica decisiones que afectan los recursos y determinan el rumbo de la organización. Estas decisiones estratégicas son tomadas por la alta gerencia y su despliegue implica liderazgo, cultura organizacional, uso del poder y muchas veces cambios organizacionales.

9.- Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial:

“Mintzberg (1.987) define la estrategia desde cinco perspectivas diferentes:

- 1) La Estrategia como un Plan: hace referencia al curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Se apoya en dos consideraciones fundamentales:
 - i) la elaboración de las acciones antes de su desarrollo y
 - ii) su formulación consciente que persigue un propósito determinado.
- 2) La Estrategia como un Patrón: propugna la existencia de un modelo de conducta que dirige las acciones en un sentido determinado, así como la consistencia en el comportamiento, tanto si éste es intencionado como si no lo es. Barney (1.997) indica que es un patrón de asignación de recursos que permite a la empresa mantener o mejorar sus resultados. Quedan, por lo tanto, fuera del concepto de estrategia todas aquellas actuaciones esporádicas o aisladas. Al concebir la estrategia como un comportamiento realizado, este enfoque se desmarca de aquellos que la consideran como previsión

o como plan Distinguen entre planificación y estrategia: el plan supone una declaración o formulación de intenciones, mientras que la estrategia es la conducta que realmente se ha seguido. Se diferencian así tres tipos de estrategias (Mintzberg y Waters, 1.985):

- Estrategia Deliberada: comportamiento realizado conforme a un plan.
- Estrategia Emergente: comportamiento realizado sin planes formalizados.
- Estrategia Lograda: estrategia realmente realizada. Suele ser una combinación de las dos anteriores o el resultado de una de ellas.

3) La Estrategia como Pauta: se centra en el conjunto de maniobras que debe desarrollar una organización para ganar. Son, por lo tanto, de especial interés el concepto de competencia o rivalidad y los mecanismos conducentes a conseguir ventaja competitiva. La estrategia se contempla como pauta de acción: los movimientos de cada uno de los competidores suscitan una reacción o movimiento en los demás. Se concibe pues la competencia de una forma dinámica que Mintzberg (1.987) destaca, frente al concepto estable de planes y patrones establecidos.

4) La Estrategia como Posición: se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo. Siguiendo las definiciones de Porter (1.980) y Argyris (1.985), la estrategia se identifica con aquellas acciones que la empresa realiza para responder a las oportunidades y amenazas del entorno explotando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades, sobre la base del análisis FODA. Se perseguirá, por lo tanto, el acoplamiento entre entorno y recursos y capacidades de la organización de manera que se genere competencias básicas distintivas. En este sentido, Grant (2.004) identifica cuatro elementos fundamentales de las estrategias que

tienen éxito: objetivos claros, comprensión del entorno, apreciación de las fortalezas y debilidades internas y su efectiva implantación. Para que la estrategia tenga validez, debe cumplir un principio de coherencia entre objetivos, valores, recursos, organización y coordinación. Externamente hay que tener en cuenta las relaciones que las empresas llevan a cabo dentro del sector. La tarea de la estrategia, por lo tanto, consiste en determinar la asignación de recursos y el diseño de la estructura que conducirán a la implantación de dicha estrategia.

- 5) La Estrategia como Perspectiva: se define como la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que los rodea. En este sentido, es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones (Mintzberg, 1.987)

Por su parte, el profesor García Falcón (1.995) propone un concepto integrador de estrategia, pues define ésta como conjunto de decisiones coherentes, unificadas e integradas, generalmente recogidas en forma de un plan que:

- Determina y revela el propósito de la organización estableciendo objetivos, programas y prioridades en la asignación de recursos.
- Reconoce los segmentos de negocio en los que opera la organización en la actualidad y en los que debería operar en el futuro
- Intenta alcanzar una ventaja competitiva y sostenible en cada uno de sus negocios.
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que se plantean en el entorno, y a las fuerzas y debilidades internas.
- Define con sus accionistas y grupos de interés, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.
- Compromete, de forma integrada y coherente, a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Finalmente, resumiendo las propuestas y enfoques de síntesis, se puede concluir proponiendo e, inclusive, corroborando un concepto general de Estrategia Empresarial, construido con las líneas siguientes:

- La estrategia empresarial es la respuesta organizativa al reto estratégico al que se enfrenta la empresa.
- La estrategia, por tanto, representa la función de relación crítica entre la empresa y su entorno o entre sus elementos estructurales y de comportamiento con las fuerzas competitivas de éste.
- La estrategia, en definitiva, es el patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado que revela el propósito de ésta respecto a lo que quiere ser y hacer para así poder poner en práctica las políticas y acciones que permiten su logro.”⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ Ibídem.

CAPITULO II

ANALISIS ESTRATEGICO

Sumario: 1.- Propósito de la estrategia. 2.- Ámbitos de la estrategia. 3.- Diferentes enfoques de estrategias. 4.- FODA. 5.- La matriz de crecimiento/cuota del mercado del Boston Consulting Group (BCG). 6.- Modelo de las 10 fuerzas. 7.- Análisis VRIO. 8.- Árbol tecnológico de Giget. 9.- Planificación estratégica. 10.- Modelo de planeación estratégica. 11.- Formulación de la estrategia. 12.- Implementación de la estrategia.-

1.- Propósito de la estrategia:

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía nacional han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que

sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus fracasos.

La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de éstas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

La estrategia requiere seleccionar unos mercados atractivos y conseguir una posición competitiva favorable en los mismos. Esto conlleva la decisión sobre tres aspectos:

- Selección de los clientes a los que se va a servir.
- Selección de la proposición de valor que se les proporcionará.
- Selección de las capacidades que permitirán crear valor tanto a los clientes como a los accionistas.

La estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla.

El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costos. En el de las

empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas.

Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, el horizonte de planificación. Este horizonte ha de ser acorde con las características del sector. En sectores estables, con pocos jugadores, con unas barreras de entrada elevadas, que requieren unas inversiones a largo plazo, los horizontes serán relativamente largos dado que las inversiones crearán compromisos muy duraderos. En cambio, en sectores con un constante flujo de jugadores, con una tecnología cambiante e inversiones que rápidamente se convierten en obsoletas, el horizonte será muy corto.

Normalmente la estrategia se desarrolla mediante un proceso formal cuyos resultados se plasman en un plan estratégico. Este sirve para comunicar dicha estrategia a otros niveles, ya sea a los estamentos superiores para su evaluación y aprobación o a los inferiores para su implantación.

En el caso en el que la estrategia se refiere a una nueva unidad de negocio o empresa, el documento en el que se plasma se acostumbra a denominar plan de negocio o plan de empresa.

2.- Ámbitos de la estrategia:

Las decisiones y acciones en las organizaciones se dan a tres niveles: el táctico, el operativo y el estratégico.

Al nivel estratégico se integran los elementos de la empresa, sus procesos, metas y funciones. Se comprometen inversiones cuantiosas de esfuerzo y de dinero que crean capacidades, pero también rigideces. Son decisiones trascendentes y con efectos a largo plazo. De su acierto dependerá la situación de la organización en el futuro.

La estrategia, en organizaciones grandes, se diferencia en tres ámbitos principales: la estrategia corporativa, la competitiva y las de apoyo.

La estrategia corporativa establece unas metas generales relativas a las diferentes líneas de negocio y funciones, con un foco principalmente financiero.

Una decisión fundamental en la estrategia corporativa es la gestión de la cartera de negocios, mediante la cual se determina en qué líneas de negocio debe estar presente la empresa.

La gestión de la cartera se realiza mediante herramientas como las matrices GE-McKinsey o la BCG, que clasifican los diferentes productos o unidades de negocio en función de su atractivo y posición, de forma que contribuyan a crear valor a largo plazo. En función de su crecimiento, rentabilidad y posición competitiva se decide en qué negocios se debe invertir y en cuales desinvertir. Se busca una cartera de productos equilibrada donde los productos maduros y líderes proporcionen el cash-flow necesario para retribuir a los accionistas e invertir en los productos prometedores para conseguir un liderazgo futuro.

La estrategia competitiva busca conseguir una situación favorable de unidades de negocio concretas en sus propios mercados respecto a sus competidores. Aquí se persiguen objetivos con un énfasis más comercial.

Las estrategias de ámbitos más globales se acaban desplegando en estrategias funcionales. Son las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, tecnologías de la información, innovación,...

La estrategia corporativa o la competitiva recogen algunos elementos de éstas, pero es preciso que las diferentes funciones de la empresa desarrollen los objetivos y planes de acción de su área para conseguir los definidos en los ámbitos más generales.

La estrategia debe perseguir crear ventajas competitivas.

Michael Porter vio en la obtención de una ventaja competitiva duradera la clave del éxito en el mercado. Es esa ventaja la que permite conseguir unas rentabilidades mejores a través de una posición favorable en su sector. Para lograrla, distinguió tres tipos de estrategias genéricas:

- el liderazgo en costos,
- la diferenciación y
- el enfoque.

La primera intenta obtener una posición segura consiguiendo unos costos bajos que protejan la posición de la empresa. La segunda intenta ofrecer productos diferenciados y la tercera intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo coste al concentrarse en un nicho.

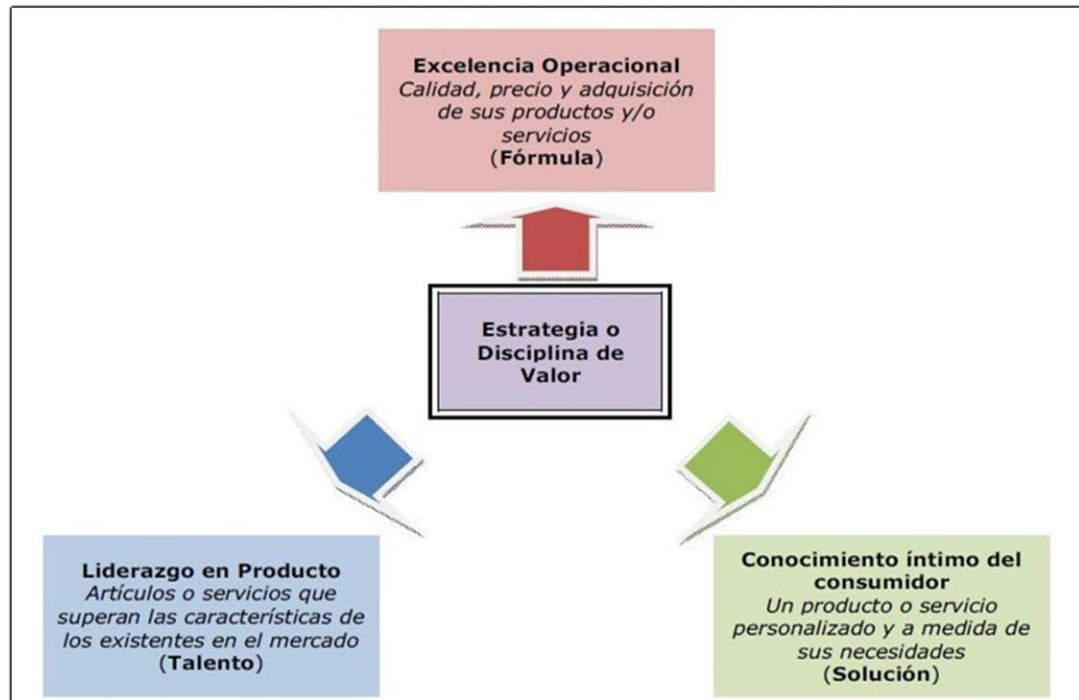
Las empresas deben concentrarse en las capacidades clave para el tipo de estrategia competitiva que persiguen.

Esta distinción de las estrategias se realizó en un momento en que las empresas perseguían mercados masivos. En la época actual, en la que los mercados se hallan altamente segmentados, la triple distinción sigue siendo válida aunque resulta un tanto burda.

Frente a esta distinción de las estrategias encontramos el esquema de Treacy y Wiersema ⁽⁶⁾. Estos autores dicen que las empresas deben seleccionar entre lo que llaman tres tipos de disciplinas de creación de valor y, entonces cultivar las capacidades que las generan:

1. Unas empresas se centran en buscar la excelencia operacional. Ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo. El énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio.
2. Otras empresas optan por el liderazgo en producto. Ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas. Para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y la marca.
3. Otras empresas se enfocan en su conocimiento íntimo del consumidor. Centran sus objetivos en las necesidades que tiene el propio consumidor. Para ello es imprescindible averiguar cuáles son esas necesidades para lograr una mayor adaptación a ellas. Tratan de darle más de lo que espera y a precios muy razonables a cambio de fidelidad.

⁽⁶⁾ TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred, The Discipline of Market Leaders, (USA, 1995).



Las tres disciplinas de Valor.

La diferencia con el modelo de Porter se encuentra con la tercera disciplina, la proximidad con el cliente. Las empresas que optan por esta sobresalen en el servicio al cliente. Conocen muy bien las preferencias de sus diferentes clientes y adaptan sus productos y servicios a sus necesidades concretas. Para ello destacan en:

- El diseño de procesos que permitan personalizar los productos y servicios,
- El aseguramiento de la calidad y
- una cultura de servicio notable.

3.- Diferentes enfoques de estrategias:

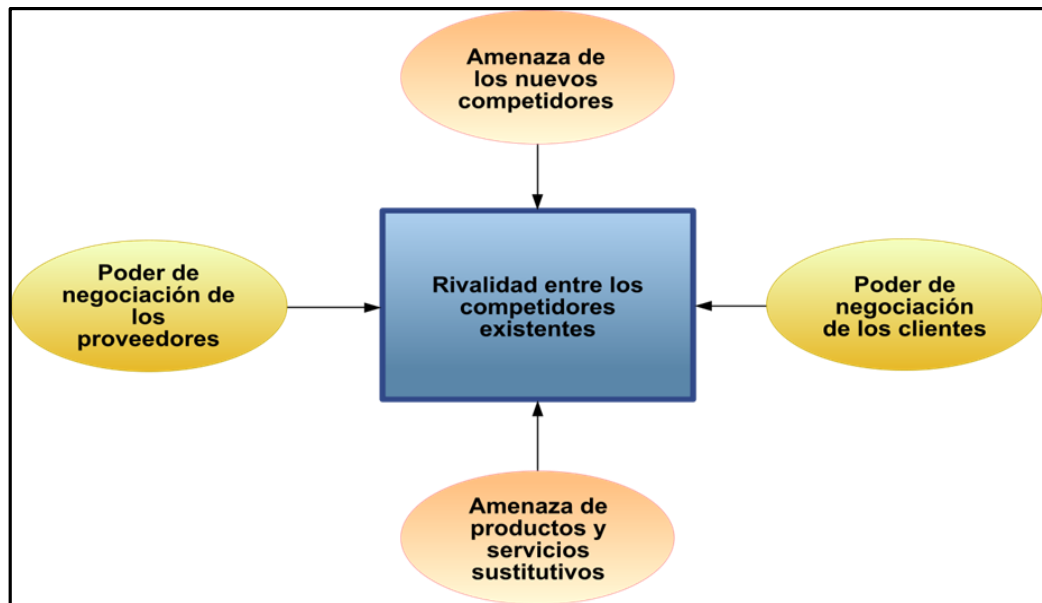
Presentamos un resumen de cinco estrategias diferentes, empezando por la estrategia que imperaba en los años 80 y terminando con las tendencias más populares de mediados de los años 90 y los comienzos del siglo XXI.

1. FODA

2. La matriz de crecimiento/cuota del mercado del Boston Consulting Group (BCG)
3. Modelo de las 10 fuerzas (Bueno)
4. Análisis VRIO
5. Árbol tecnológico de Giget

4.- FODA:

La situación de la competencia en un sector depende de 5 fuerzas básicas que están mostradas en el siguiente gráfico. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector.



Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Se desarrollan a continuación las cinco fuerzas:

1. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad es una de las barreras más importantes ya que las empresas realizan fuertes movimientos competitivos, valiéndose de la ventaja que tienen en cuanto a volúmenes de compras y atracción de clientes utilizando publicidad masiva. Esta rivalidad se manifiesta por medio de la competencia en precios, publicidad nuevos productos o

mejores servicios al cliente. La rivalidad surge porque un competidor se siente presionado o ve la oportunidad de mejorar su situación. Las empresas son mutuamente dependientes en el sentido de que una acción de una empresa, acarrea reacciones en el resto. Los factores estructurales que determinan la rivalidad entre competidores existentes son: Cantidad de los competidores, Grado de Diferenciación y Barreras de salida.

2. Amenazas de ingreso: M. Porter establece que las amenazas de ingreso en un sector dependen fundamentalmente de las barreras de ingreso y la mayor o menor facilidad para ingresar en un sector dependerá de éstas. Las barreras de ingreso incluye una serie de factores como:

- 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. 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 publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital no solo puede ser necesario para las instalaciones sino también en algunos casos para otorgar crédito a los clientes, para cubrir pérdidas iniciales, etc.

- Desventajas en costos independientes de las economías de escala: Este tipo de ventajas/desventajas se puede obtener en algunos casos como:

* Productos patentados, en cuanto a su diseño, tecnología o secretos.

* Acceso favorable a materias primas.

* Ubicaciones favorables.

* Subsidios obtenidos del gobierno.

* Curva de aprendizaje o de experiencia: en algunos negocios existe la tendencia a declinar los costos unitarios de su producción a medida que adquiere más experiencia acumulada en la elaboración de un producto; se mejoran los métodos, los

trabajadores se vuelven más eficientes, se logran mejores diseños, se mejora la utilización de los equipos, se logra mejor logística de distribución y otras funciones.

- Políticas gubernamentales: esta barrera aparece en el caso de que el gobierno limite la actividad o restrinja el ingreso, en cuanto se refiere, al acceso a materias primas o controles como requisitos de licencias para desarrollar la actividad.

- Costos cambiantes: es decir la barrera creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, estos pueden incluir los costos y el tiempo para probar y calificar a una fuente nueva, equipo auxiliar, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto.

- Acceso a los canales de distribución: la barrera se puede crear, asegurando la distribución para su producto. La empresa nueva debe persuadir a los canales de distribución para que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo o cuando más atados los tengan los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector. En ocasiones puede llegar a ser tan alta que el nuevo competidor deberá crear un nuevo canal para distribuir sus productos.

3. Presión de los sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función que el producto ofrecido por el sector analizado, también ejerce una amenaza competitiva que dependerá del rendimiento de estos, de las tendencias respecto a su desempeño y precio. Si los productos sustitutos son débiles, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. Los sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra nuestro sector.

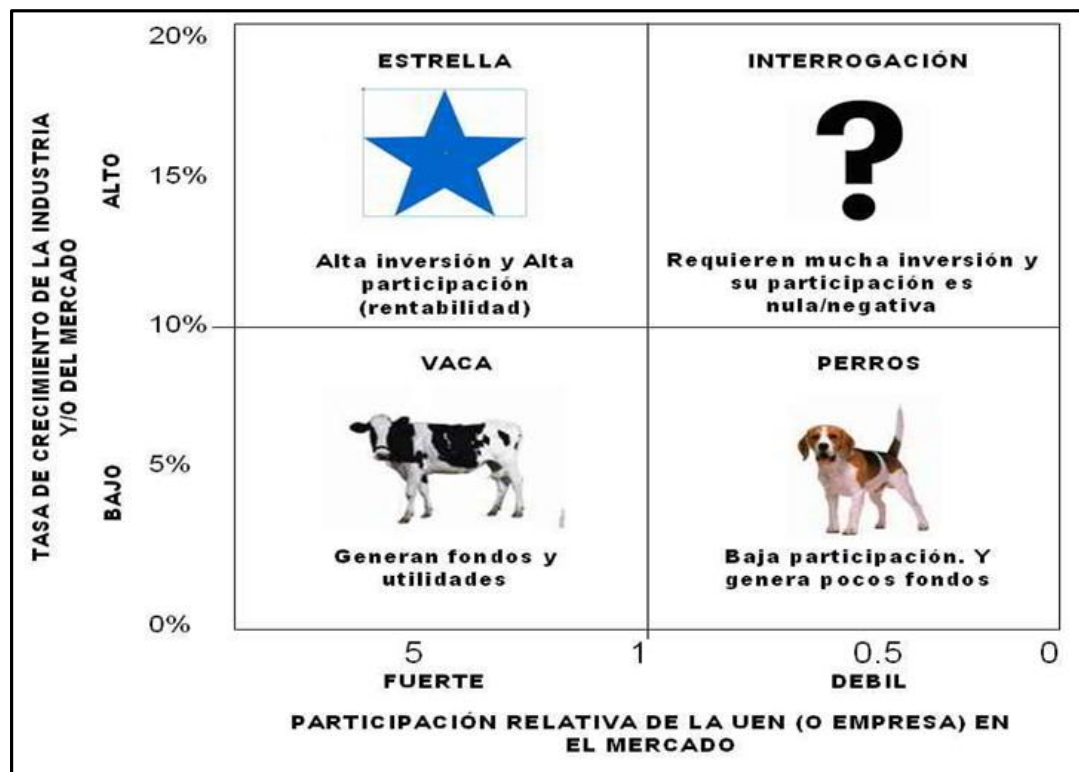
- Los producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos.

4. Poder negociador de los proveedores: Ellos pueden considerarse una amenaza, cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo, o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. Los proveedores son más poderosos en las

siguientes circunstancias: Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos. Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. Cuando el cambio de abastecedor representa un costo. Cuando se integran verticalmente hacia delante compitiendo en forma directa con el cliente. Cuando los compradores no pueden integrarse verticalmente hacia atrás para suplir sus propias necesidades.

5. Poder de negociador de los compradores: Los compradores compiten en el sector forjando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicio y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias: Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor. Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. El producto del sector no es importante para la calidad de los productos o los servicios del comprador. El comprador tiene información total.

5.- La matriz de crecimiento/cuota del mercado del Boston Consulting Group (BCG):



“La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa.”⁽⁷⁾

Es una herramienta visual también conocida como «matriz de crecimiento – participación» que resulta muy útil para seleccionar estrategias. Las siglas BCG corresponden a Boston Consulting Group, una organización cuyo presidente publicó por primera vez esta metodología en la década de los 70.

Básicamente, la Matriz BCG realiza un análisis estratégico de la cartera de soluciones/productos de una organización con base en dos criterios: La tasa de crecimiento de mercado. La participación en el mercado. El objetivo de esta herramienta es constituir un apoyo en la toma de decisiones acerca de los diferentes enfoques sobre las Unidades Estratégicas de Negocio o UEN. ¿Cómo es esta matriz para la selección de la estrategia? Esta matriz se representa visualmente mediante cuatro celdas simbolizadas con diferentes conceptos gráficos. Estas celdas se utilizan para reflejar distintas estrategias. En los ejes de la matriz se definen los siguientes aspectos: Vertical: Crecimiento en el mercado Horizontal: La cuota de mercado. Las UEN han de colocarse en los cuadrantes según la importancia de su valor estratégico.

Celdas de la matriz

Estrella: Las estrellas son aquello en lo que la organización desea invertir primero. El ámbito en que operan es el de los rubros de alto crecimiento y que poseen una cuota de mercado alta. Las estrellas generan efectivo. Se espera que pasen a convertirse en vacas (generadoras de flujos de caja positivos), pero no siempre es así, sobre todo, en sectores que sufren evolucionan de forma muy rápida debido a los avances tecnológicos. Cuando ocurre esto, la estrella pasa a ser un perro.

⁽⁷⁾ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana (México, 1996), pág. 43.

Interrogante: Los interrogantes representan a Unidades Estratégicas con una cuota de mercado baja y que experimentan crecimiento rápido, algo que hace que se consuma capital. Por tanto, este tipo de unidades necesitan ser analizadas con cuidado, ya que existe el riesgo de pérdidas. Los interrogantes tienen la posibilidad, si son gestionados adecuadamente, de convertirse en estrellas y más tarde en vacas, pero no siempre es así. Es posible que a pesar de haber realizado una gran inversión para explotar su potencialidad, estas unidades estratégicas lleguen a ser perros.

Vaca: La vaca simboliza a las Unidades Estratégicas con más potencial y rentabilidad. Necesitamos explotar dicho potencial para obtener el máximo beneficio de ella. La vaca y la estrella son dos símbolos estrechamente unidos, ya que el beneficio que obtenemos de la vaca debemos invertirlo en las unidades estratégicas o productos simbolizados por la estrella, para favorecer su crecimiento y que más tarde pasen a ser vacas. Según la matriz BCG, no es aconsejable que la organización invierta en fuentes de efectivo para que crezcan, es mejor darles apoyo para que, de esta forma, conserven su cuota de mercado actual. Lo habitual es que las vacas estén presentes en organizaciones con capacidad para innovar en productos o servicios, que a su vez, tienen la capacidad de convertirse en otras estrellas.

Perro: El perro simboliza aquellas UEN en las que, generalmente, no merece la pena invertir porque pueden acarrear crecimientos lentos o, en el peor de los casos, pérdidas. Suelen tener una cuota de mercado baja y se desempeñan en un contexto de crecimiento lento de mercado. Sin embargo, no siempre es así. Hay UEN o productos «perro» que podrían dar buenos resultados a largo plazo: rentabilidad, sinergias con otras UEN o como elementos estratégicos de cara a la competencia.

Todos estos elementos, nos sirven para clasificar nuestras UEN, productos, servicios, etc. Es importante llevar a cabo un buen análisis de cada uno de ellos para clasificarlos adecuadamente y dilucidar si merece la pena realizar inversión en ellos.

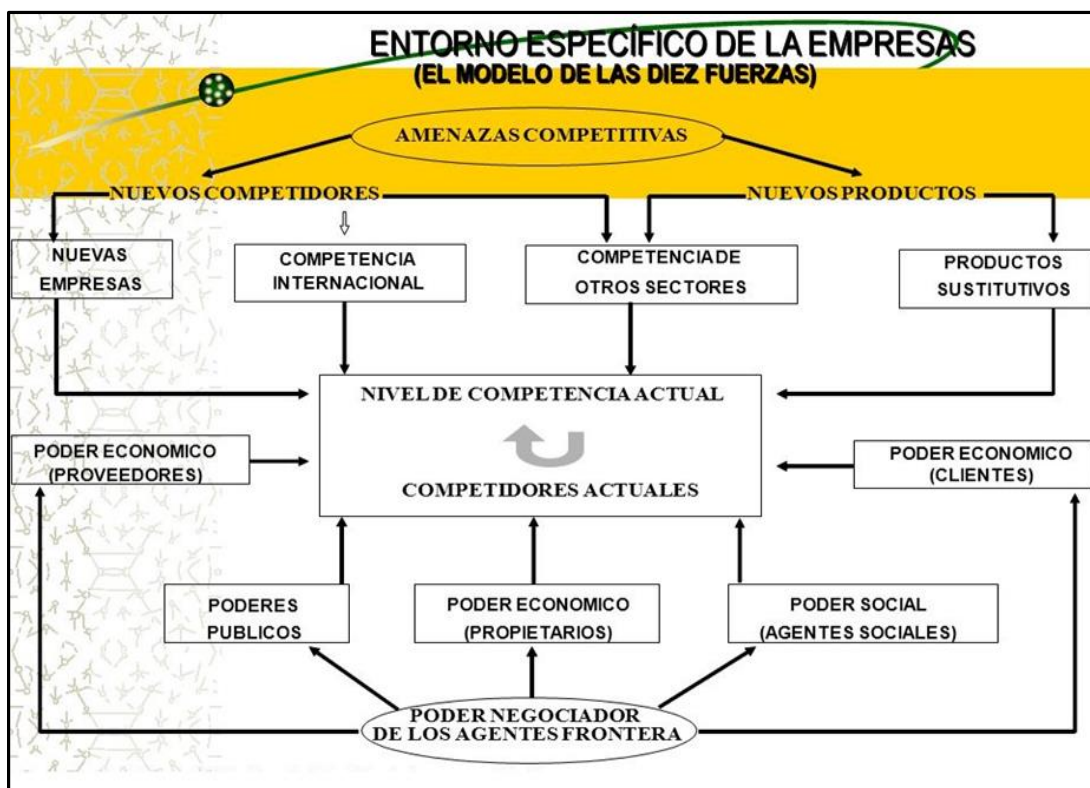
Ventajas e inconvenientes de la matriz BCG

“Del uso de esta herramienta para seleccionar la estrategia se extraen tanto ventajas como inconvenientes: Ventajas: Es una matriz sencilla de hacer. Nos proporciona

información útil para entender nuestras UEN. Sirve como base para acometer un análisis más detallado posteriormente.

Inconvenientes: Al tener solo 4 celdas los conceptos para clasificar las UEN son muy limitados, lo que puede llevar a confusión en algunos casos. No existe una definición clara de mercado. Esto puede provocar errores a la hora de clasificar. No tiene en cuenta el contexto externo, al contrario que la matriz FODA. La participación y el crecimiento en el mercado no son el único que influye en la rentabilidad.”⁽⁸⁾

6.- Modelo de las 10 fuerzas:



Modelo de las diez fuerzas.

“Este autor considera 10 fuerzas competitivas que se muestran en el cuadro anterior. Las amenazas de ingreso las separa de nuevos competidores (nuevas empresas

⁽⁸⁾ Ibíd., pág. 44.

y competencia internacional) y de nuevos productos (competencia de otros sectores y productos sustitutos). En relación a los competidores actuales, clientes y proveedores no le incorpora nuevos elementos salvo que les denomina Poder Económico en vez de Negociación. Además incorpora el Poder de Negociación de agentes externos o fronteras incluyendo: Poder Público Propietarios, Agentes Sociales, ONG, gremios, etc.”⁽⁹⁾

Estos grupos están formados por empresas que esencialmente siguen la misma estrategia. Cabe mencionar que así como las fuerzas competitivas afectan al sector también lo hacen a los grupos estratégicos, con la diferencia que no todos los grupos son igualmente vulnerables a estas fuerzas, es decir que hay grupos que son más débiles y otros más fuertes. Las empresas dentro de un sector están posicionadas de acuerdo a sus ventajas competitivas, y esto las lleva a seguir estrategias totalmente distintas. Por lo tanto pueden ser distinguidas y clasificadas en grupos estratégicos, de acuerdo a las dimensiones estratégicas. Un sector podría tener varios grupos estratégicos, tener pocos o tener uno solo, esto es cuando todas las empresas sigan una misma estrategia. Hax y Majluf definen claramente a los grupos estratégicos como “Agregaciones de las empresas que incluyen en un único conjunto conforme a dimensiones bien definidas. Es posible entonces, que los grupos reúnan a empresas que son relativamente homogéneas en función de la forma en que compiten.”⁽¹⁰⁾

7.- Análisis VRIO:

Técnica o análisis mediante el cual la empresa es capaz de detectar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo.

El Análisis VRIO se basa en el enfoque de recursos y capacidades y surge del análisis interno de la empresa.

⁽⁹⁾ BUENO CAMPOS, Eduardo, Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología, Técnicas y Casos. Editorial Pirámide, (Madrid, 1996), pág. 20.

⁽¹⁰⁾ HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Op. cit., pág. 84.

Análisis VRIO

VALIOSOS Permiten nuevas oportunidades en el mercado.	RAROS, ÚNICOS O ESCASOS Específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado.
INIMITABLES Difíciles de copiar o imitar por la competencia.	ORGANIZADOS Explotados eficientemente por la empresa y complementarios.

El modelo del Análisis VRIO permite, por tanto, realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, al igual que el Análisis FODA, si bien mientras en este último se busca el equilibrio entre el análisis externo o del entorno y el análisis interno (al permitir detectar y relacionar no solo las fortalezas y debilidades de la empresa sino también sus oportunidades y amenazas), en el Análisis VRIO se pone el énfasis en el análisis interno, dándole un mayor peso a las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades y amenazas. No obstante, el Análisis VRIO, a diferencia del Análisis FODA, permite identificar las fuentes de ventajas competitivas sostenibles de la empresa, lo que le da un mayor valor estratégico en la utilización del proceso de la Dirección Estratégica.

El Análisis VRIO se incluye dentro del análisis interno de la empresa y se compone de tres fases o etapas: la auditoría de recursos, el estudio de la potencialidad de los recursos y capacidades y el estudio de la sostenibilidad de las ventajas competitivas que proporcionan algunos de dichos recursos. Las capacidades clave o distintivas (core competente) son aquellas que realizan una aportación desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con que es entregado dicho valor, proporcionan una base para entrar en nuevos mercados y muestran lo que la empresa puede hacer mejor que sus competidores.

La Auditoría de recursos consiste en la identificación de los recursos y capacidades que posee la empresa en un momento determinado del tiempo; se trata, por tanto, de un inventario de recursos y capacidades de la empresa.

El estudio sobre la potencialidad de los recursos y capacidades de la empresa tiene por objeto el descubrir posibles fuentes de ventajas competitivas. Los recursos y/o capacidades de la empresa que pueden ser fuentes de ventajas competitivas son aquellos que reúnen la característica de rareza o escasez y relevancia (recursos raros o escasos y relevantes). El análisis FODA puede ser una técnica apropiada para la realización de este estudio, aunque es conveniente combinarlo con otras técnicas como el Perfil estratégico y el análisis de la Cadena de valor.

El estudio sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa tiene por objeto averiguar durante cuánto tiempo puede la empresa conservar dicha ventaja. En este caso, las características de los recursos y/o capacidades determinantes son la imitabilidad (formas de imitación y barreras a la imitación) y la capacidad de aprovechamiento de los mismos por parte de la empresa (apropiabilidad).

Hacer un análisis VRIO implica listar todos los recursos que creemos que son relevantes para competir en el mercado (tecnología, marcas, equipo y talento, patentes, cartera de clientes, capacidad financiera, etc.) e ir puntuando hasta qué punto son de Valor (V), Raros (R), Inimitables (I) y anclados en la Organización (O)

8.- Árbol tecnológico de Giget:

Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Las raíces junto al tronco del árbol agrupan todos aquellos aspectos que componen las competencias controladas por unas empresas, delimitando las fronteras del oficio de la Organización.

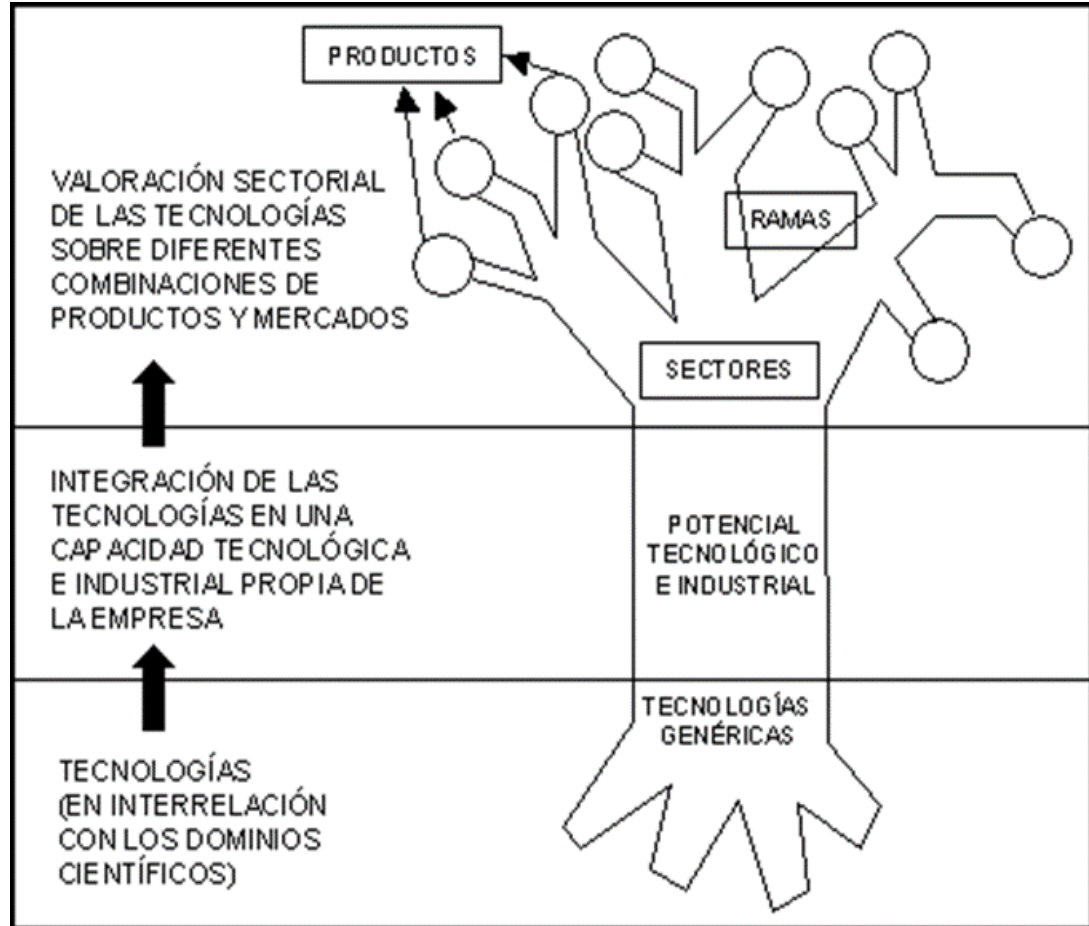
La delimitación de las fronteras del oficio, determinan el comportamiento estratégico de la empresa (Campos de actividad)

“De acuerdo con este modelo, el potencial tecnológico de una empresa determina el inicio del proceso estratégico. A diferencia del enfoque tradicional cuyo

énfasis estaba en las relaciones producto mercado como ejes tecnológicos de la empresa, Marc Giget, en 1983, presentó el enfoque del árbol de competencias tecnológicas que surgió como fruto de un análisis estratégico de las empresas japonesas (Godet, 2001:71-72). Mediante el enfoque del árbol de competencias tecnológicas la empresa no debe morir con su producto, ya que no hay necesidad de cortar el tronco cuando una rama se encuentra enferma. Lo importante son las competencias tecnológicas básicas distintivas que corresponden a las tecnologías genéricas que ha logrado la empresa y que pueden aplicarse en distintos campos de actividad. Las raíces constituyen el núcleo tecnológico que sustenta a la organización. El núcleo tecnológico es el abultamiento donde terminan las raíces, el cual le da vida y energía a la organización. El tronco representa el potencial económico desarrollado por la empresa que le permite explotar adecuadamente las competencias tecnológicas genéricas. El potencial tecnológico se puede aplicar a través de las líneas de producto-mercado que constituyen las ramas del árbol de competencias. Los distintos negocios de la empresa se gestan a partir de un conjunto en común y, en forma análoga a la savia de los árboles, fluyen hacia las ramas. Lo fundamental del árbol es el núcleo tecnológico y sus raíces. La gestión de las empresas busca controlar las competencias tecnológicas que sustenten la actividad económica. La dinámica del árbol de competencias funciona en las dos direcciones, ya que el flujo va de las raíces a las ramas, al llevar la savia, y las ramas (relaciones producto-mercado) nutren las raíces mediante la fotosíntesis y el humus de las hojas caídas, todo lo cual mejora las competencias tecnológicas. Una buena gestión de los diferentes negocios permite tomar nuevas ideas que darán origen a nuevas competencias tecnológicas: las semillas que caen del árbol y generan una nueva raíz.

Sin duda, el esfuerzo de las empresas busca controlar las competencias tecnológicas que constituyen el soporte de la actividad económica. El árbol de las competencias tecnológicas permite que la empresa explote con eficacia y eficiencia su potencial tecnológico mediante adecuadas combinaciones producto-mercado, a las cuales puede aplicar este potencial. La tecnología es el factor determinante para

identificar los distintos negocios, o áreas de actividad, de la empresa vinculada por una esencia tecnológica común.”⁽¹¹⁾



Árbol Tecnológico.

Tres fases de análisis son claramente distinguibles:

Fase 1 Raíces (Competencias genéricas): La primera fase la constituye la identificación de las competencias técnica, financiera y organizativa de la empresa o institución. Son las llamadas competencias "genéricas". Y su intención es poder determinar fortalezas y debilidades de la organización en cada uno de los tres campos, a fin de percibir cuán firmemente está cimentada. Es evidente que estos tres elementos

⁽¹¹⁾ INDACOCHEA, Alejandro, La prospectiva estratégica: los nuevos métodos, en CENTRUM Católica Graduate Business School, pág. 56.

son clave para el desempeño de las actividades de la organización. La competencia técnica en la producción de bienes o servicios, en momentos como los actuales, es un requisito fundamental para poder mantenerse en el mercado; la competencia organizativa (una conformación adecuada con el relacionamiento con el entorno y una adscripción funcional que le permita llevar a feliz término sus estrategias) es indispensable para la eficiencia, la eficacia y la productividad; y la competencia financiera, que le permita una operación razonablemente económica, determina su permanencia o desaparición en el mercado.

La intencionalidad es descubrir cuáles son sus "fortalezas y debilidades" en cada uno de los tres campos de análisis, a fin de complementar esta información con la obtenida mediante la aplicación de la técnicas ya mencionadas arriba.

Fase 2. Tronco. (Integración de las competencias en la capacidad de producción): Las competencias técnicas, organizativas y financieras encontradas en las raíces deben integrarse armónicamente, en toda organización, para lograr una capacidad de producción de bienes o servicios razonable. Puede suceder, con mayor frecuencia de lo imaginable, que el proceso de integración de las competencias genéricas no se lleve a cabo con la lógica esperada, causando costos de toda índole que pesan sobre el funcionamiento de la organización, dificultando su funcionamiento, o haciendo que sus "productos" no lleguen a ser competitivos. El análisis de su integración guarda relación en gran parte con el análisis de las dificultades que pueden percibirse a través del diagnóstico organizativo: los estilos de dirección, coordinación y control interno, y los mecanismos de interrelación con el entorno, pueden estar fallando al momento de operar efectivamente la organización. Su capacidad de producción de bienes o servicios pueden no ser lo óptimos por razones que se derivan de la incapacidad de integrar un "estilo" administrativo acorde con esas fortalezas.

Fase 3. Ramas y hojas. (Valorización sectorial de las competencias): Las competencias genéricas, integradas para establecer una capacidad de producción específica, son las que condicionan el posicionamiento en los mercados y de los productos (bienes o servicios) de la organización. Por ello, en esta tercera fase se analizan sus competencias en mercadeo y ventas, sus mercados atendidos y potenciales,

y los bienes o servicios que produce la organización. Ya que la lógica del análisis debe llevar hacia el encuentro de las debilidades y fortalezas que se poseen ante los distintos sectores del mercado, así como las de los bienes o servicios que se producen. “Conviene ubicar en el inicio de las ramas las actividades de mercadeo y ventas, en las ramas los mercados atendidos o por atender, y en las hojas los productos que ofrece la organización. Por otro lado, esta información deriva en datos de enorme interés para establecer qué áreas de la estructura de la organización y de la adscripción funcional adscrita a ella, requieren de acciones orientadas hacia su fortalecimiento, sustentación o eliminación. Pero la imagen del árbol tiene también sus límites si la interpretación de la información no se mira positivamente. La dinámica del árbol no es unívoca de las raíces hacia las ramas, sino que funciona en ambos sentidos: las ramas y las hojas caídas nutren a las raíces con información valiosa para la organización. Esta metodología es de gran utilidad pero debe ser complementada con un análisis interno de la organización.

La principal ventaja de esta útil estrategia es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos o mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (línea de productos y mercados). El objetivo es establecer las competencias distintas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas.

Hay una realidad que los mercados maduran y declinan, pero las competencias se desarrollan para adaptarse y crear. Gracias a esto “el árbol no muere cuando le cortan las ramas. En este caso de enfermedad, conviene volver a desarrollar la savia de las competencias hacia nuevas ramas de actividad que se corresponden con su “código genético”. Las combinaciones biológicas son inmensas pero existen también incompatibilidades insuperables: un pino no se puede convertir en roble ni un cerezo en peral.”⁽¹²⁾

⁽¹²⁾ GODET, Michael, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 4º Edición, Instituto Europeo de prospectiva y estrategia, (España, 2000).

9.- Planificación estratégica:

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones para el logro de objetivos corporativos en una empresa.

La estrategia corporativa es la pauta de decisiones que adopta una organización para:

1. Determinar, configurar y revelar sus metas, objetivos o propósitos.
2. Elaborar políticas y planes principales para el logro de esas metas.
3. Definir los negocios en los que la organización desea participar, el tipo de organización económica y humana que pretende ser y el carácter de la aportación económica y de otra índole que intenta hacer en beneficio de sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y los hitos de la empresa y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones.

El proceso estratégico se inicia a partir de la visión y las capacidades directivas de la organización - Debe satisfacer los intereses y los valores de los accionistas empleados clientes y comunidades a la accionistas, empleados, clientes y comunidades a la cual sirve

Se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, las fortalezas y amenazas de la organización lo modelan

Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento.

Dicha plan resultará en acciones específicas las Dicha plan resultará en acciones específicas, las cuales se supervisarán y retroalimentarán para llevar a cabo las modificaciones necesarias

10.- Modelo de planeación estratégica:

Definición de la visión

- Importancia de la visión organizacional
- Consideración de las competencias medulares en la definición de una visión
- Conceptos de posicionamiento empresarial

Definición de la misión

- Importancia de la misión organizacional
- Definición del propósito empresarial
- Valores y principios organizacionales
- Definición de principios de competitividad, productividad y calidad
- Definición de principios estratégicos

Definición de los objetivos estratégicos

- Importancia de los objetivos estratégicos
- Modelación de los objetivos estratégicos
- Factores críticos de éxito
- Dimensiones y unidades de evaluación

Detección de oportunidades y amenazas

- Importancia del análisis de oportunidades y amenazas
- Definición técnica de oportunidades y amenazas
- Dimensiones y análisis de las amenazas y oportunidades
- Resumen técnico de amenazas y oportunidades

Detección de fortalezas y debilidades

- Importancia del análisis de fortalezas y debilidades
- Definición técnica de fortalezas y debilidades
- Dimensiones y análisis de las fortalezas y debilidades
- Resumen técnico de fortalezas y debilidades

Estrategias de negocios

- Definición técnica de estrategia
- Tipos de estrategias
- Desarrollo de estrategias de empresariales

Beneficios:

- Permite detectar oportunidades, y clasificarlas en prioridad y explotaras
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades
- Reduce consecuencias de condiciones y cambios adversos
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a oportunidades detectadas
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos
- Propicia actitud positiva ante el cambio
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio
- Disminuye recursos dedicados a corregir decisiones equivocadas o improvisadas

11.- Formulación de la estrategia:

La formulación de la estrategia se basa en el análisis de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y los principios éticos constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. La formulación, por lo tanto, no concluye con el establecimiento de las metas, sino que determina de

qué manera alcanzarlas a partir de la situación en la que se encuentra la organización. De este modo, la formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que dispone la empresa con el fin de generar una respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Las principales actividades que conforman la formulación de la estrategia son la percepción de las oportunidades y las amenazas en el entorno en el que se desarrolla la compañía, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones. No obstante, antes de inclinarse por una elección u otra, se deben valorar las fortalezas y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. De este modo, será preciso determinar su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes. La opción que resulte de conjuntar la oportunidad y la fortaleza en un nivel de riesgo constituye lo que podemos denominar “estrategia económica”

La formulación estratégica está constituida por cinco pasos fundamentales:

- 1) Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
- 2) Análisis del entorno. Esta trata de determinar qué factores o condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
- 3) Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
- 4) Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados en función de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así, la finalidad de esta fase debe ser la

modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.

- 5) Formulación de la estrategia. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa

12.- Implementación de la estrategia:

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda.

La implementación de la estrategia es "cuando comienza la acción de verdad". La vigilancia ambiental y la formulación de la estrategia son decisivas para la administración estratégica, pero, por sí mismas es sólo el inicio del proceso. La incapacidad de ejecutar un plan estratégico en las operaciones diarias del lugar de trabajo es una razón importante por la que la planificación estratégica no logra con frecuencia sus objetivos. Es desalentador observar que en un estudio casi 70% de los planes estratégicos nunca se implementaron con éxito.

Para que una estrategia se lleve a cabo eficazmente, debe estar orientada hacia la acción. Esta orientación se logra a través de una serie de programas que se financian por medio de presupuestos específicos y que contienen nuevos procedimientos detallados.

Neilson, Martin y Powers ponen el énfasis en cuatro pilares organizacionales: los derechos de decisión, los flujos de información, la alineación de incentivos y los cambios en las estructuras. Señalan que para que una organización sea eficaz en la implementación de su estrategia todos deben tener una idea clara de las decisiones y acciones por las que son responsables. Esto es especialmente válido en

grandes organizaciones. Además, la información importante debe fluir rápidamente entre los distintos niveles organizacionales, y que una vez tomadas, las decisiones rara vez se discuten y los empleados de línea y terreno normalmente cuentan con la información que necesitan para comprender cómo sus decisiones cotidianas impactan en los resultados finales.

¿Cómo lograr que el presupuesto permita implementar las estrategias? Kaplan y Norton proponen seguir un procedimiento de pasos descendentes. En primer lugar hay que traducir la estrategia definiendo los objetivos e indicadores estratégicos. En segundo lugar hay que fijar objetivos a alcanzar en fechas futuras concretas. Tercero, hay que identificar iniciativas estratégicas y requisitos de recursos que permitan alcanzar los objetivos fijados. Por último, hay que autorizar recursos humanos y financieros para las iniciativas estratégicas e incorporar estos al presupuesto anual.

Estos cuatro pasos permiten integrar el presupuesto a un proceso de planificación estratégica, generando dos grandes categorías de presupuestos, uno operacional y otro estratégico. El presupuesto operacional especifica los gastos continuados para mantener productos y servicios existentes, es decir, reflejan los gastos en los que se espera incurrir para respaldar las operaciones. Como la gran base de productos, servicios y clientes, usuarios o beneficiarios son los existentes y se espera que persistan de periodo en periodo, gran parte de los recursos financieros de la organización estará reflejado en el presupuesto operacional. Por su parte el presupuesto estratégico identifica qué nuevas operaciones se requieren; qué nuevas capacidades deben crearse; qué nuevos productos y servicios deben lanzarse, y a qué nuevos usuarios, segmentos o áreas debe servirse. En otras palabras, asigna recursos a iniciativas que son relevantes para la implementación de la estrategia y para alcanzar los objetivos estratégicos. Hax y Majluf especifican tres componentes de los fondos (presupuestos) estratégicos: Primero, las inversiones en activos tangibles. Por ejemplo, nueva maquinaria y herramientas, nuevos vehículos, oficinas, bodegas, etc. Segundo, los aumentos (o disminuciones) de capital de trabajo generado por compromisos estratégicos como nuevos productos o servicios, nuevos usuarios o segmentos o nuevas

áreas de cobertura. Por último, los gastos de desarrollo, como investigaciones, consultorías u otros de similar naturaleza.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

Sumario: 1.- Historia del Outsourcing. 2.- Concepto y evolución del Outsourcing. 3.- Proceso de Outsourcing. 4.- Análisis del Outsourcing: Ventajas y Desventajas. 5.- Riesgo a tener en cuenta.-

1.- Historia del Outsourcing:

A principios del siglo XX se consideraba que una compañía de éxito era aquella que “poseía, gestionaba y controlaba directamente” todos sus activos y procesos. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial y debido a la inestabilidad del momento, las empresas, movidas por el temor, intentaron asumir todas las actividades necesarias para desarrollar el negocio y no arriesgarse a depender de un proveedor.

Sin embargo, a mediados de siglo empezó a extenderse la diversificación en las empresas como una forma de disminuir el riesgo y aprovechar las posibles oportunidades de negocio, así como las sinergias y las economías de escala, por lo que el volumen de tareas a realizar por parte de las compañías creció de forma considerable.

Con este aumento de las actividades que deben realizarse dentro de la empresa, en las décadas de los setenta y los ochenta se entendió que la ampliación del negocio había resultado en una estructura organizativa mucho más compleja y, en consecuencia, menos flexible. Para solventar esta situación, algunas empresas comenzaron a analizar cuáles de los procesos que llevaban a cabo eran críticos o claves para el desarrollo de sus actividades (Core Business) y así centrarse en los mismos, e identificar cuáles podían ser externalizados (Outsourced) para reducir la carga de tareas a nivel interno y, al mismo tiempo, contar con asesoramiento de expertos.”⁽¹³⁾

Tal y como señala Rivo López en su estudio sobre la externalización, el concepto de Outsourcing ganó importancia en los años 70 debido al trabajo de la consultora estadounidense Electronic Data System (EDS), dedicada al campo de las tecnologías de la información (TICs). Quizás por ser ésta la pionera en dedicarse exclusivamente a prestar servicios de externalización, en muchas ocasiones se relaciona el concepto de Outsourcing con la externalización en el ámbito de la tecnología y los servicios informáticos.

También Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina señalan que cuando el término “Outsourcing” fue acuñado, se refería a la subcontratación de sistemas de información (SI), por lo que muchos estudios relacionan el término outsourcing con los SI. Sin embargo, también indican que en los últimos años el término se ha aplicado a otros tipos de funciones o actividades.

En los últimos años, el outsourcing ha ido evolucionando desde ser considerado prácticamente un commodity en un ejercicio de reducción de costos, hacia servicios centrados en el negocio y orientados a la generación de valor. En el sector de las tecnologías de información, se han ido sumando servicios cada vez más sofisticados y demandados por empresas de las más diversas industrias, impactando directamente en la innovación de éstas.

⁽¹³⁾ HANDFIELD, Robert, Supply Market Intelligence, a managerial handbook for building sourcing strategies, Auerbach Publications, (USA, 2006), Pág. 243.

2.- Concepto y evolución del Outsourcing:

“Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se requiere conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Las organizaciones que ofrecen estos servicios consideran que el outsourcing requiere la cesión de la responsabilidad corporativa para gestionar una porción del negocio. En teoría, esta porción no debería ser crítica para el funcionamiento de la empresa, pero la práctica indica a menudo lo contrario. Muchas compañías contratan a empresas especializadas en el outsourcing para encargar la administración de las áreas más propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad.

También subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, el outsourcing está caracterizado por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante.

Los costos generales del servicio son comúnmente menores si son subcontratados, permitiendo a muchas empresas, desde las de servicios a las de bienes de consumo, cerrar sus propios departamentos de relaciones con el cliente y externalizarlos a terceras empresas.”⁽¹⁴⁾

Se podría decir que sin duda el Outsourcing permite reforzar la ventaja competitiva de las empresas que lo llevan a cabo. No obstante, esta concepción se ha transformado paulatinamente con los años, pasando de una visión táctica a una más estratégica.

Las organizaciones siempre han externalizado algunas funciones, lo que es diferente ahora es el alcance de las mismas. Originalmente, el objetivo de la externalización de actividades era reducir costos y liberar recursos. De este enfoque de abastecimiento tradicional, consistente en un conjunto de actividades para identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación (visión táctica), se pasa a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos.

La externalización estratégica busca la mejora del negocio global y las ventajas competitivas más que reducir costos. Así, una empresa podría alcanzar sus objetivos estratégicos centrando sus esfuerzos en las actividades centrales (core). La externalización táctica tiene un enfoque a corto plazo, y se centra en la minimización de costos o la maximización de la productividad de la actividad diaria.

3.- Proceso de Outsourcing:

El proceso de contratación del servicio de outsourcing es establecido por Fórneas ⁽¹⁵⁾ de una manera bastante estructurada, que inicia con la identificación del

⁽¹⁴⁾ SCHNEIDER, Ben, Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios, grupo editorial Norma, (Bogotá, 2004)

⁽¹⁵⁾ FÓRNEAS CARRO, José Ramón, Outsourcing: saque el máximo partido de sus proveedores, 1º edición, Editorial Netbiblo, (España, 2008).

servicio a externalizar, continúa con el establecimiento de objetivos a conseguir, así como las tareas necesarias para su consecución. Dentro de dichas tareas se encuentra la identificación de los sujetos proveedores, de los cuales se debe obtener la mayor información posible, la empresa que elige está en la potestad de solicitar información financiera, referencias del sector, perfil de la empresa y cualquier otra evidencia de solvencia económica y moral. Posteriormente, se deben solicitar las propuestas de cada oferente para obtener el panorama económico más completo, teniendo claro que el costo del servicio no debe ser el único factor a considerar; de hecho, una propuesta con un precio mucho más bajo puede ser indicio de desesperación por parte del ente proveedor que no es comercialmente aceptado. Como paso siguiente, se revisa el borrador del contrato a utilizar. Este debe contener los compromisos a exigir, así como los diferentes puntos por negociar. A continuación, se procede con la selección del líder del proceso y sus responsabilidades; así como de los individuos negociadores y sus competencias. Luego se establecen las condiciones que regirán el contrato.”⁽¹⁶⁾

Según la literatura analizada, son muchas las posibilidades de división de los procesos de outsourcing, y la variedad de criterios utilizados para clasificarlos es inmensa.

La característica de localización se refiere al lugar físico donde se lleva a cabo la actividad. En esta agrupación se puede diferenciar entre: On-site, si la actividad se realiza dentro de la empresa que contrata el servicio (también se conoce como In-house); y Off-site, si por el contrario se realiza en las instalaciones del proveedor

En el caso del trabajo a externalizar, debe distinguirse entre qué se somete a outsourcing, pudiendo ser simplemente la externalización de un proceso o de un proyecto completo

A su vez, en el mundo de los negocios, si se trata de la externalización de un proceso, éste se puede dividir entre diferentes tipos: Business Process Outsourcing (BPO) si se trata del traspaso a terceros de una actividad que se realizaba internamente; Knowledge Process Outsourcing (KPO) si dicha actividad es de alto nivel y requiere

un alto grado de capacitación para su realización; y Legal Process Outsourcing (LPO) cuando la actividad externalizada es la de servicios jurídicos.

La actividad que se externaliza también juega un papel importante en la clasificación, pudiendo ser ésta una actividad de prestación de servicios o de producción y fabricación (manufactura)

La relación entre ambas partes según la tarea externalizada es otro punto a tener en cuenta en la clasificación, tal y como afirma. Ésta será de soporte cuando dichas actividades no sean estratégicas y puedan ser fácilmente externalizables; si se da el caso anterior pero con un plazo más duradero será de confiabilidad; la relación de alineación se da en actividades de alto impacto para la empresa pero en las que la implicación del proveedor es limitada; y alianza en aquellas actividades de alto impacto y un elevado compromiso de ambas partes.

Por otro lado, un artículo escrito por Braun y Winter habla sobre la clasificación del outsourcing y después de hacer una revisión exhaustiva de la literatura relativa al tema, diferencian cuatro dimensiones fundamentales de externalización según:

- “Componentes externalizados: qué tipos de componentes del negocio se subcontratan a proveedores de servicios externos.
- Actividades externalizadas: qué actividades se transfieren al proveedor.
- Individualización del servicio: el proveedor de servicios puede personalizar sus servicios para satisfacer las necesidades de un cliente específico o proporcionar servicios estandarizados para diversos clientes. Existe una distinción entre una solución personalizada (enfoque one-to-one) y una solución estándar (enfoque one-to-many).

- Grado de independencia: lo cual permite una diferenciación entre la creación de una filial o empresa conjunta y la subcontratación a un proveedor externo.”⁽¹⁷⁾

4.- Análisis del Outsourcing: Ventajas y Desventajas:

Después de un primer acercamiento al concepto y evolución de externalización y a las opciones con las que cuenta una compañía interesada en dicha estrategia, conviene hacer una valoración de los pros y contras que se pueden dar al aplicar el Outsourcing, así como los riesgos que se deben tener en cuenta.

Ventajas

Transformación de la estructura de costos

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

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

Reducción de costos

El proveedor, al ser una empresa especializada, contará con economías de escala dado que presta servicio a un amplio número de clientes. Este reparto de costes se aprecia en proveedores especializados que reparten los costes de formación de personal y de I+D entre más clientes

Además, muchas actividades requieren un gran desembolso en infraestructuras (adquisición y mantenimiento) y recursos. Si se externaliza, estos

⁽¹⁷⁾ Consultas en Internet: www.elnuevoempresario.com/outourcing (2012)

recursos son puestos a disposición del cliente por el propio proveedor, por lo que el primero tendrá unos gastos menores.

Rapidez ante cambios

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

Aumento en la flexibilidad organizativa

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

Especialización de los recursos

La externalización permite el acceso a conocimientos especializados de los que no se dispondría de otra manera: empleados cualificados, expertise, know-how. Además, en ocasiones el tiempo que se precisa invertir en formación no resultaría rentable en comparación con una externalización. Así, los proveedores especializados proporcionarán un servicio de mayor calidad, más eficiente, conocerán y emplearán las mejores prácticas, y el cliente tendrá acceso a una tecnología renovada y a nuevos conocimientos.

Generación de ventajas competitivas

Si bien es verdad que la externalización no genera directamente ventajas competitivas, dado que ese mismo servicio puede estar siendo prestado a distintos competidores, sí permite a la organización liberar recursos y tiempo para dedicarse al objeto principal del negocio. Esta mayor dedicación al llamado Core-business puede derivar en una generación de ventajas competitivas para la compañía que externaliza.

Incremento de rendimientos

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

Reducción de riesgos

Algunas inversiones, sobretodo en el campo cambiante de la tecnología, pueden resultar arriesgadas para las compañías, por lo que externalizar procesos o servicios que requieran altas inversiones en este sentido puede resultar beneficioso. Además, se evita tecnología obsoleta o irrelevante para la prestación del servicio.

Servicio al cliente mejorado

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

Además, el control de calidad del desempeño puede ser más estricto por contrato que en el caso de que el mismo servicio sea desarrollado por empleados internos de larga duración, pactando un seguimiento del servicio con el proveedor y aplicando elementos de control

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

Encauzamiento de actividades que estaban fuera de control

Si se pierde el control sobre una función o no se alcanzan los objetivos deseados, ésta puede ser externalizada para que un experto se haga cargo de ella, tome el control y la encauce.

Algunas organizaciones toman la decisión de externalizar para deshacerse de un departamento problemático, como uno donde los empleados son de bajo rendimiento.

Ampliación de posibilidades de contratación

Las compañías no tienen por qué limitarse a un reducido número de posibles trabajadores para desempeñar una función, ya que la externalización permite que se seleccione la opción de mayor talento independientemente de si forma parte de la propia empresa o de su ubicación geográfica. Esto permitirá reducir costes y tiempo en la formación de los empleados, obteniendo un incremento en la calidad. Además, en ocasiones los recursos internos resultan insuficientes por lo que la externalización se hace imprescindible considerando que la inversión en dichos recursos (formación, contratación, espacios, etc.) resulta poco rentable comparativamente.

Desventajas

Pérdida de control

Los conocimientos y la información interna de la compañía son traspasados al proveedor, siendo éste el encargado de llevar a cabo el proceso y, por tanto, el conocedor del know-how. Esto puede conllevar a una gran dependencia del proveedor y, lo que es peor, que éste se convierta en competidor por ser conocedor del proceso.

Posibles incrementos de costes

A la hora de fijar un contrato con un proveedor de servicios usualmente los gastos incurridos serán conocidos y prefijados antes de la firma del mismo, pero esta cantidad puede variar con respecto a los inicialmente previstos.

Por otra parte, si la empresa tiene un alto nivel de dependencia de su proveedor, ya sea por su know-how, por las inversiones realizadas, por la tecnología, o porque éste se encuentre en una posición competitiva en el mercado, se podrá encontrar con un aumento de los precios debido al comportamiento oportunista del proveedor.

Variación de calidad percibida por el cliente final

En aquellas actividades que requieren un contacto directo con el cliente hay que tener un cuidado especial, ya que la mayor creación de valor de la compañía viene determinada por un contacto efectivo y por la fidelización de los mismos.

Tras externalizar un servicio la compañía no tiene un control directo sobre los empleados del proveedor, por lo que la calidad de dicha prestación podrá variar y

afectar al cliente, pudiendo impactar en los beneficios de la empresa considerablemente.

Además, el proveedor puede no estar lo suficientemente capacitado para prestar el servicio de forma eficiente, e incluso la atención o preocupación que éste muestre puede afectar a la calidad

Costes de contratación

Los procesos de contratación y renegociación de contratos pueden resultar costosos, tanto económicamente como por el tiempo empleado en él. Es necesario contemplar todos los costes que pueden originarse de planificar, ajustar y controlar las actividades realizadas (negociación y monitoreo).

Reducción de plantilla

Aunque externalizando se adquiere una mayor flexibilidad en recursos humanos, pudiendo pasar estos costes fijos a variables, es necesario tener en cuenta que existen barreras legislativas en el ámbito laboral.

Otra consecuencia negativa de la externalización podría ser el abandono de empleados que han sido formados dentro de la empresa (Saiz Álvarez, 2004).

Además, el compromiso de la plantilla con la empresa puede verse afectado si la política de externalización no se define, se comunica y se coordina de forma clara y efectiva

5.- Riesgo a tener en cuenta:

Además de las ventajas y desventajas que puede suponer la externalización de actividades, las empresas que valoran si llevar a cabo este proceso también deben tener en cuenta una serie de riesgos vinculados a esta decisión.

Se puede distinguir tres tipos de riesgo a tener en cuenta a la hora de externalizar:

- (1) Riesgos operativos: variaciones en la calidad, el coste o la velocidad de ejecución del proceso.
- (2) Riesgos estratégicos: protección de los activos intelectuales, la seguridad y los problemas de privacidad.

- (3) Riesgo compuesto: riesgos a largo plazo, como por ejemplo la incapacidad de retornar la actividad en el futuro por una falta de conocimiento del proceso a nivel interno.

Por otro lado, los autores Kumar, Aquino y Anderson afirman en su estudio que los riesgos pueden ser clasificados en tácticos o estratégicos. Por un lado, los riesgos estratégicos se dan a largo plazo, están asociados a la pérdida de conocimiento relativo a las actividades core del negocio y son irreversibles. Sin embargo los riesgos tácticos, que se basan en las competencias del proveedor y no en su conocimiento, se dan a corto plazo. La dependencia del proveedor por los conocimientos que éste posee debilita el poder de negociación de la empresa.

Además, los autores consideran que las compañías también deben tener en cuenta distintos aspectos si la externalización se realiza hacia países distintos al de origen, tales como la estabilidad política, el apoyo del gobierno, las leyes del propio país, o la compatibilidad cultural; así como que la cultura que rige ambas firmas sea similar.

Externalizar actividades que deberían mantenerse internamente

Para determinar qué actividades deberían ser llevadas a cabo por proveedores externos, la compañía debe tener claro de dónde proviene su ventaja competitiva.

Por un lado, aquellas actividades que se basen en los recursos y capacidades que posea la empresa y que sean de valor, poco frecuentes, difíciles de imitar o sustituir y les aporten un rendimiento superior al de sus competidores (actividades core) no deben ser externalizadas para mantener la ventaja competitiva de la compañía.

Sin embargo, la mayoría de actividades presentan partes que pertenecen al Core y partes que no, por lo que la diferenciación presenta dificultades. Dicha dicotomía (core vs. non-core) no debe ser implementada al nivel de actividad, si no que dentro de cada actividad se debe evaluar al subproceso o la subactividad (por ejemplo, externalizar el IT no siempre es buena idea dependiendo del sector al que se dedique la empresa, pero normalmente existen distintos tipos de IT que se deben evaluar para saber cuáles conviene externalizar y cuáles deben ser realizados por la propia empresa).

Seleccionar al proveedor erróneo

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

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

Firmar un contrato deficiente

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

Pasar por alto cuestiones relativas al personal

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

Perder el control sobre la actividad externalizada

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

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

Incurrir en costes ocultos derivados de la externalización

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

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

No planificar una estrategia de retorno de actividades

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

CONCLUSION

Como he planteado en este trabajo el concepto de estrategia quedo claramente expuesto como aquellas acciones que toman la empresa para prever y dirigir el crecimiento de la misma.

La estrategia constituye una constante interacción con el medio, con ella se pretende adecuar a la organización en el medio que se desenvuelve.

Con el tiempo, la concepción de empresa de éxito ha evolucionado, y se ha pasado de un modelo empresarial en el que se consideraban exitosas aquellas compañías que gestionaban todos sus procesos y actividades internamente, al extremo opuesto. Dada la diversificación en que se encuentran inmersas las compañías actualmente, para que una empresa goce de éxito este debe considerar la opción de desprenderse de actividades periféricas para centrarse en las principales del negocio.

Es así que surge la premisa de si podríamos considerar al outsourcing como una estrategia más a la hora no sólo de cumplir los objetivos empresariales sino también con el crecimiento mismo de la organización.

Por ello desarrolle el tema de estrategia de una manera precisa para dejar en claro lo que constituye la misma y cuáles son sus objetivos en la organización. Analizando dichos conceptos y determinadas estrategias hemos visto que la misma persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa para lo cual puede cuestionar la naturaleza y estructura de la misma y sus unidades de negocio.

Cada una de las estrategias competitivas planteadas son un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad.

Dicho esto y comparándolo con el análisis realizado sobre el outsourcing el cual busca: la especialización en la realización de los procesos, la mayor competencia en busca de la eficacia y la calidad total que obliga a las empresas a enfocar sus esfuerzos hacia la especialización, puedo considerar que el outsourcing es una

estrategia más llevada a cabo por la organización con la finalidad de seguir el ritmo al entorno y cumplir con sus objetivos.

Como estrategia de negocios, el outsourcing es una importante fuente de innovación, eficiencia, competitividad y valor agregado, pues permite a las organizaciones acceder a capacidades especialistas para centrarse únicamente en su core business. De este modo, una empresa exitosa se dedica en un 100% a las actividades que la distinguen de los demás competidores, mientras sus tareas periféricas o no distintivas se externalizan, obteniendo así más tiempo para centrarse en los aspectos clave de su gestión.

La organización que entiende que los servicios de outsourcing son aplicables y congruentes con su estrategia de negocios, puede obtener ventajas competitivas y mejorar sus procesos de producción o generación de ingresos.

Una encuesta realizada por BDO Argentina junto con Ceop, sobre el outsourcing en Argentina arrojó que ocho de cada diez compañías locales tercerizan. El outsourcing es una tendencia a nivel mundial y tiene que ver con la transferencia de servicios a distintos proveedores. De ahí que, según la encuesta, el 38,3% de los entrevistados incrementó su nivel de tercerización, mientras que un 44,1% lo mantuvo. Asimismo, el 38,8% de los encuestados sostiene que en los próximos dos años va a incrementarse la tercerización, mientras que un 28,5% asegura que se mantendrá como hasta hoy.

Según la encuesta, los servicios más utilizados son el personal eventual, como limpieza o vigilancia (63,7%), le siguen los administrativos (49,5%), de áreas, de contabilidad, impuestos, liquidación de nóminas, etc; los servicios tecnológicos (34,9%) y de logística y distribución (34,4%)

Las tres ventajas más importantes que arrojó este informe sobre outsourcing son: ayuda a centrarse en la actividad principal (55%); flexibilidad en la disposición de recursos (48,8%) y transformación de costos fijos variables (47,7%).

Como ejemplo de algunas empresas que lo usan a nivel estratégico podemos mencionar a:

- 1) Banco Santander ha firmado un acuerdo de colaboración global con Accenture para desarrollar iniciativas estratégicas del grupo financiero relacionadas con su expansión internacional de forma global. Este acuerdo, incluye toda la tipología de servicios que Accenture presta en áreas de consultoría, integración de sistemas, mantenimiento de aplicaciones y gestión de procesos de negocio.
- 2) COMPUSISTEM S.A. empresa Argentina con más de 30 años de experiencia en liquidación de sueldos, en el mercado local e internacional, se alegra en anunciar el caso de éxito de FIRMENICH S.A. quienes hace unos meses reciben el Servicio de Outsourcing de Sueldos de COMPUSISTEM. FIRMENICH S.A es una compañía filial de la multinacional suiza FIRMENICH. En Colombia tiene por objeto social la fabricación y comercialización de materias primas. Se especializa en el sector químico gracias a la elaboración de fragancias y saborizantes artificiales para el sector alimenticio. Algunos beneficios del Servicio que COMPUSISTEM le brinda y recibe FIRMENICH son:
 - El servicio está atendido por profesionales en materia laboral.
 - Dichos profesionales tienen una amplia trayectoria en la liquidación de diferentes convenios.
 - Acceden a todas las actualizaciones laborales y previsionales vigentes.
 - No se requieren liquidadores internos.
 - No se requiere adquirir y/o Mantener un software de liquidación.
 - Nuestra tarea es exclusiva al proceso de liquidación de haberes.
 - Se entregan los recibos de sueldo, declaraciones juradas, y boletas de pago en tiempo y forma.
- 3) Nike es una marca internacionalmente conocida y que integra el top of mind mundial, aquel ranking mental en el cual están las principales marcas en la mente de todas las personas, y llegar hasta esa instancia no fue gratuito. Nike entendió desde un inicio que su éxito en el mercado

dependería de la identidad que tuvieran en la vida de las personas, de la valoración de su imagen, y para ello, deberían invertir grandes sumas de dinero en publicidad. Es por esto que esta gran marca optó por contratar los servicios de producción de sus zapatillas e indumentaria en lugares donde pudieran reducir los costos de producción, acercándose a naciones como Vietnam, China e Indonesia, entre otras, en donde los costos de mano de obra son mucho menores al del mercado norteamericano, destinando de este modo una mayor cantidad de recursos a la publicidad de su marca.

El Outsourcing es una tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y se traduce en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización de la marca se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

Dentro de sus beneficios directos, considera la preocupación exclusiva de parte de la empresa por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológicos, manejo de proyecto, implantación, administración y operación de la infraestructura.

Le permite además poseer lo mejor de la tecnología sin enganchar y entrenar personal de la organización para manejarla. Permite además a la empresa disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

Sus ventajas pudiesen ser muy significativas para aquellas marcas que buscan potenciarse en el mercado reduciendo costos en algunos campos, para que los trabajadores de la compañía pueden dedicar su tiempo al verdadero objeto de su negocio junto a una atención especializada, permitiendo así un trabajo en equipo con el departamento de organización y marketing de la empresa.

El Outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

Considerando que en la actualidad uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente, así como la importante y necesaria inversión publicitaria, es positivo y necesario entender que debido a las diferentes posibilidades de Outsourcing de servicios o productos, las empresas y marcas nuevas que aparecen día a día, pueden invertir sus recursos de la mejor forma, en un mercado cada vez más saturado.

INDICE BIBLIOGRAFICO

A) GENERAL

BUENO CAMPOS, Eduardo, Dirección Estratégica de la Empresa Metodología, Técnicas y Casos. Editorial Pirámide, (Madrid, 1996).

BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Editorial Pirámide, (Madrid, 2006).

GODET, Michael, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 4º Edición, Instituto Europeo de prospectiva y estrategia, (España, 2000).

HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategia para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados, Editorial Granica, (Buenos Aires, 1997).

INDACOCHEA, Alejandro, La prospectiva estratégica: los nuevos métodos, en CENTRUM Católica Graduate Business School.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana (México, 1996).

TARZIJAN, Jorge, Fundamentos de la estrategia empresarial, 4° edición, Alfaomega grupo editor, (Santiago de Chile, 2013).

TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred, The Discipline of Market Leaders, (USA, 1995).

B) ESPECIAL

HANDFIELD, Robert, Supply Market Intelligence, a managerial handbook for building sourcing strategies, Auerbach Publications, (USA, 2006).

SCHNEIDER, Ben, Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios, grupo editorial Norma, (Bogotá, 2004)

FÓRNEAS CARRO, José Ramón, Outsourcing: saque el máximo partido de sus proveedores, 1° edición, Editorial Netbiblo, (España, 2008).

C) OTRAS PUBLICACIONES

Consultas a bases de información, en Internet:

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Consultas a bases de información, en Internet:

<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Consultas a bases de información, en Internet:

<http://www.elnuevoempresario.com/outourcing>

INDICE

PROLOGO	<u>Pág.</u> 1.-
----------------------	--------------------

CAPITULO I

FUNDAMENTOS DE LA

DIRECCION ESTRATEGICA

1.- Origen, evolución y concepto de estrategia.....	2.-
2.- Algunas definiciones de estrategia a través de los años.....	4.-
3.- Concepto y método de dirección estratégica.....	5.-
4.- Antecedentes de la dirección estratégica.....	5.-
5.- El paradigma de política de empresa.....	7.-
6.- Concepto de dirección estratégica.....	8.-
7.- Principales escuelas de la dirección estratégica.....	10.-
8.- Enfoques metodológicos en la dirección estratégica.....	11.-
9.- Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial.....	13.-

CAPITULO II

ANALISIS ESTRATEGICO

1.-	Propósito de la estrategia.....	17.-
2.-	Ámbitos de la estrategia.....	19.-
3.-	Diferentes enfoques de estrategias.....	22.-
4.-	FODA.....	23.-
5.-	La matriz de crecimiento/cuota del mercado del Boston Consulting Group (BCG).....	26.-
6.-	Modelo de las 10 fuerzas.....	29.-
7.-	Análisis VRIO.....	30.-
8.-	Árbol tecnológico de Giget.....	32.-
9.-	Planificación estratégica.....	37.-
10.-	Modelo de planeación estratégica.....	37.-
11.-	Formulación de la estrategia.....	39.-
12.-	Implementación de la estrategia.....	41.-

CAPITULO III

MARCO TEORICO

1.-	Historia del Outsourcing.....	44.-
2.-	Concepto y evolución del Outsourcing.....	46.-
3.-	Proceso de Outsourcing.....	47.-

4.- Análisis del Outsourcing: Ventajas y Desventajas.....	50.-
5.- Riesgo a tener en cuenta.....	54.-
CONCLUSION.....	58.-
INDICE BIBLIOGRAFICO.....	63.-
INDICE.....	66.-