

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

CONTENIDO.

El marco teórico contiene 4 marcos para esta investigación y son los siguientes en el orden de aparición.

Marco Terminológico.

Marco Histórico.

Marco Organizacional.

Marco Legal y Normativo.

Marco de Fundamento Teórico.

MARCO TERMINOLÓGICO

El primero determina la terminología y modismos empleados en la descripción de los conceptos y contenido de cada fase de la investigación. En cada uno de ellos se adjunta el autor, la obra, libro, revista ó escrito de una pagina de Internet.

El segundo marco especifica y narra a través del tiempo el inicio del negocio que esta sometido como eje central de la investigación. Nos muestra una reseña desde los inicios de la puesta en marcha, la mejora continua y logros organizacionales.

El marco organizacional establece la estructura del recurso humano requerido por una organización para la administración de una fase del proceso denominada Ingeniería de Planta. Donde se expresa en forma de organigrama los niveles jerárquicos y sus áreas de responsabilidad.

El Cuarto marco hace referencia a los compromisos Legal y Normativo a cumplir por la organización, en las diferentes instancias del gobierno estatal y federal del país. Especifica con exactitud las leyes, normas, procedimientos, políticas y visión del grupo corporativo que pertenece, que esta comprometido a cumplir.

El último marco es de fundamento teórico. En este marco se determina la parte histórica del tema de investigación, las definiciones y consideraciones del tema central, etapas, así también la tecnología y mejores prácticas.

MARCO HISTÓRICO

Historia de Industrias Negromex, S.A. de C.V.

Compilada por *Emilio Vázquez*.

EL COMIENZO (1961-1978)

En el año de 1961 el Sr. *René Becerra*, con muy buena visión empresarial decide instalar en Salamanca, Guanajuato una planta para fabricar negro de humo (importante materia prima para la fabricación de neumáticos) y funda la empresa Negromex, al amparo de la ley Petroquímica y dentro de la política de sustitución de importaciones para abastecer la recientemente instalada industria llantera nacional.

En 1964, motivado por el éxito de su empresa y el creciente mercado, decide iniciar la fabricación de hule sintético para así complementar la oferta de productos a las compañías fabricantes de llantas en México. Logra convencer a la compañía estadounidense Phillips Petroleum Company de que se asocie con él y se instala una planta de hule sintético junto a la de negro de humo en Salamanca. Los socios americanos habían desarrollado el proceso de polimerización de hules estireno-butadieno en solución unos ocho años antes y proporcionaron esta tecnología que hasta hoy en día permanece como la más avanzada.

Uno de los accionistas de Negromex, Don *Manuel Senderos Irigoyen* crea en 1969 la compañía Consorcio de Empresas Mexicanas, S.C. con la idea de agrupar a varios inversionistas y formar lo que al cabo del tiempo se transformaría en el grupo DESC. Negromex fue una de las primeras siete empresas pilares de este importante conglomerado industrial mexicano, en 1973 queda incorporada al grupo bajo la dirección del Sr. *Baltazar Márquez* hasta 1976 cuando asume la dirección del negocio el Sr. *Alberto Sánchez Palazuelos*.

LA EXPANSIÓN (1979-1990)

Desde 1979 Negromex estudia la posibilidad de trasladar la planta de hule sintético al puerto de Altamira, ese mismo año inicia la construcción de una nueva planta en esta localidad y entra en operación en 1981.

En ésta época comienza la etapa de diversificación de productos ya que la capacidad instalada excedía la demanda de hule para la industria llantera. Se comenzaron a fabricar hules especiales para suela de zapatos y tacones, protectores de muebles, tapetes, bandas, mangueras y productos termoplásticos para iniciar sus exportaciones.

En ese mismo año de 1981 se forma la división de productos de consumo para producir, distribuir y comercializar zapato de tipo deportivo para el mercado nacional y de exportación.

En 1983 se adquiere la empresa Donnay y en 1985 se hace un convenio con la compañía New Balance Athletic Shoe. Negromex crece y va incorporando nuevos negocios, transformándose en Industrias Negromex, S.A. de C.V. en 1982, en este momento el Ing. *Guillermo Morales* dirigía el negocio de Hule Sintético y en 1985 el Ing. *Rafael Beverido Lomelín* asume la dirección, misma que ejerce hasta la fecha.

Su diversificación en estos años la lleva a evolucionar hacia productos que no tienen que ver directamente con la petroquímica, tales como compuestos químicos y farmacéuticos. En ese momento es necesario una reestructuración para generar una identidad corporativa, esto sucede en 1986 cuando la empresa se reorganiza y nace Novum con cuatro divisiones: Hule Sintético, Negro de Humo, Especialidades Farmacéuticas y Especialidades Químico Industriales.

En 1983 el socio de Negromex en hule sintético, Phillips Petroleum decide retirarse del negocio por lo que cesa el apoyo tecnológico que proporcionaba.

En 1986 DESC adquiere la participación total de Phillips Petroleum y en 1987 se crea el grupo de Investigación y Desarrollo fusionando el departamento de Tecnología de la planta de Salamanca y el Laboratorio de Instrumentación Analítica ubicado en San Pedro de los Pinos en la Ciudad de México, para comenzar con el desarrollo tecnológico por cuenta propia.

En 1990 DESC construye en Altamira, además de la planta que ya se tiene, una terminal petroquímica para recibir barcos de butadieno y no depender de una infraestructura portuaria ajena. En marzo de ese mismo año se realiza la compra de Hules Mexicanos S.A. de C.V. al empresario *José Serrano* que era el competidor más importante de Novum en el negocio de hule sintético y negro de humo. A Novum le conviene consolidar su posición como productor de estos productos ante los mercados mundiales en los que debe competir.

LA CONSOLIDACIÓN (1990-1994)

El problema que se presenta en los primeros años de la década de los noventas es qué hacer con las plantas: Industrias Negromex se encuentra en Salamanca y Altamira; Humex en Altamira, Negro de Humo Negromex en Salamanca y NegroServia en Altamira. Se analiza dónde está la mejor tecnología, la mejor escala y en dónde se obtiene el mejor costo y calidad.

La respuesta es Altamira, se decide finalmente cerrar las plantas de Salamanca trasladando parte de las instalaciones. Es una decisión difícil porque Salamanca representa el origen de Negromex, sin embargo los resultados son muy buenos; los costos se reducen en forma impresionante, la calidad y los resultados financieros mejoran. La mejor muestra de ello es que ambas plantas (Industrias Negromex y Nhumo) ganan el Premio Nacional de Calidad en 1996 y 1997, respectivamente.

En 1992, DESC decide agrupar sus empresas por culturas, así los negocios químicos de Novum se transfieren al Grupo IRSA iniciando una reorganización que termina en 1994 con el nacimiento de GIRSA. Desde esta época y hasta la

fecha, el nombre de Industrias Negromex queda asociado exclusivamente a la fabricación de hule sintético, incorporando a Humex bajo una misma organización.

Por su parte, Hules Mexicanos S.A. de C.V. (Humex) inició la producción de hules sintéticos en 1966 en la planta que actualmente se localiza en Altamira como producto de una coinversión de Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la compañía canadiense Polysar Limited quien aportó la tecnología para fabricar hules estireno butadieno por el proceso de emulsión también para surtir sus productos principalmente a la industria llantera nacional.

En 1971 comienza la producción, en la misma planta, de hules acrilonitrilo-butadieno (NBR) de tecnología Polysar con lo que la empresa comienza a expandir sus mercados hacia otras aplicaciones y poco tiempo después, en 1973 se instala, junto a la de hule sintético, una planta para producir negro de humo utilizando la tecnología Ashland con lo que se redondea el negocio, teniendo como principal competencia a las empresas de Novum tanto en hule sintético como en negro de humo, para repartirse el mercado nacional.

En 1986 Polysar decide retirarse del negocio y vende su parte a PEMEX quien se queda como administrador único, situación que duraría sólo un breve período de tiempo, ya que dos años después, en 1988, Humex se vende en licitación pública al grupo Serrano-Segovia (Grupo Servia), Novum fue el otro contendiente en la licitación.

Durante la época de Humex con el Grupo Servia ocurrieron varios hechos importantes; se separó el negocio quedando Humex como productor de hule sintético

y se formó NegroServia como fabricante de negro de humo, se hicieron más eficientes las operaciones y se redujo drásticamente el personal como preludio de la venta a DESC en 1990.

LA INTERNACIONALIZACIÓN (1995-)

Una vez que se asimiló la operación de Humex y que se realizó la consolidación con Industrias Negromex, en 1995 se concretó un acuerdo con la compañía norteamericana Uniroyal Chemicals para fabricar en exclusiva algunos hules NBR de su reconocida marca Paracril.

Muy pronto fue evidente para Uniroyal la ventaja que ofrecía INSA no solo en eficiencia operativa sino aportando su tecnología de proceso a la tecnología de producto de Uniroyal.

En 1998 GIRSA y Uniroyal deciden extender el alcance de su relación y trasladar la capacidad productiva de hules NBR a Altamira, formando una nueva compañía con participación equitativa, como resultado se forma la compañía ParaTec, se amplía la capacidad de la planta de INSA Emulsión en Altamira para fabricar hules nitrílicos y se cierra la planta de Uniroyal en Painesville, Ohio, trasladando la totalidad de la producción a México a partir de enero de 1999.

MARCO ORGANIZACIONAL

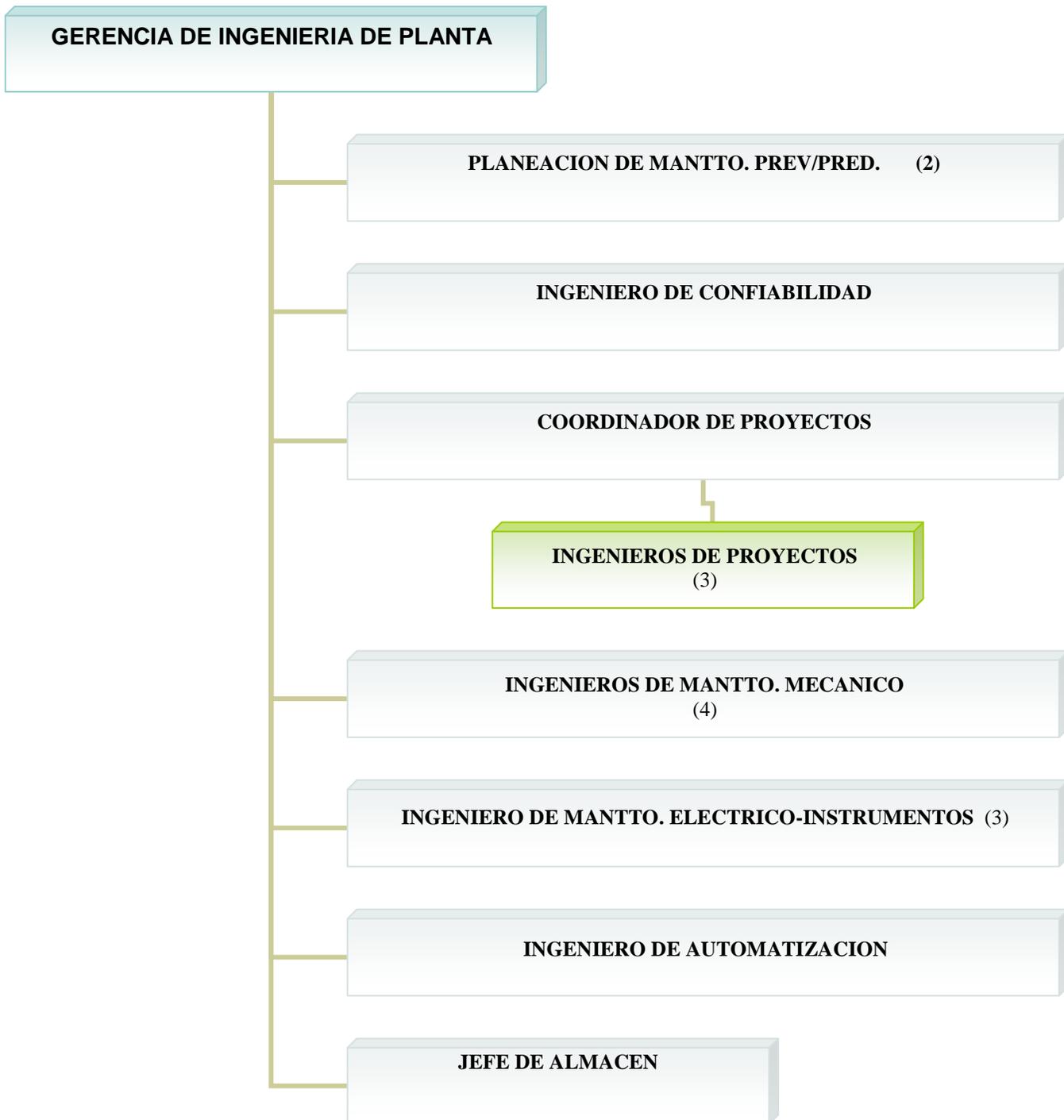


Fig. 2.1. Marco Organizacional

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

GERENCIA DE INGENIERÍA DE PLANTA.

Administración de los recursos humanos y materiales dirigidos a lograr los objetivos de presupuestos de producción, seguridad y medio ambiente, establecidos por la dirección de operaciones.

PLANEACIÓN DE MANTTO. PREVENTIVO/ PREDICTIVO.

Elabora los planes de mantenimiento preventivo y predictivo alineado con los planes de producción y ventas integrando los recursos materiales y humanos, para lograr los objetivos trazados por la dirección de operaciones.

COORDINADOR DE PROYECTOS.

Elabora el programa de Inversión de Capital, integrando las necesidades de infraestructura, Desarrollo Tecnológico, seguridad, nuevos productos de los negocios, así como coordinar los recursos para el ejercicio del presupuesto aprobado en tiempo, calidad, costos y oportunidad.

INGENIEROS DE MANTENIMIENTO MECANICO/ ELECTRICO-INSTRUMENTOS.

Realizan la ejecución y control de los planes de mantenimiento preventivo y predictivo, haciendo uso de los recursos planeados humanos y materiales, aplicando las buenas prácticas de ingeniería. Conservando la integridad de los activos del negocio así como del recurso humano y el medio ambiente.

INGENIERO DE CONFIABILIDAD.

Encargado de realizar los análisis de falla de los activos del negocio, aplicando técnicas de confiabilidad de clase mundial, tales como: Análisis de causa Raíz, RCM (Reliability Centered Manintenance), FMECA, K&T (Keepner and Tregoe).

INGENIERO DE AUTOMATIZACIÓN.

Administrador del sistema de control distribuido del negocio, integra las recetas de nuevos productos, analiza la información y realiza los ajustes requeridos por el sistema, resuelve los problemas de hardware, integra las nuevas instalaciones de producción al control distribuido, participa en la definición de modos y protocolos de control de nuevos proyectos.

JEFE DE ALMACEN

Administra los recursos materiales de acuerdo con los planes de mantenimiento preventivo y predictivo establecidos por la parte de la jefatura mantenimiento preventivo, refacciones de stock, materias primas para los laboratorios de control de calidad, administra los convenios establecidos con los proveedores de refacciones y equipos requeridos por el negocio.

INGENIERO DE PROYECTOS.

Encargado de la planeación y ejecución de los proyecto de acuerdo con el programa de inversiones previamente autorizado, realiza la ingeniería básica y de detalle, el reporte de alcance de proyectos, estimado de costos y la solicitud de inversión de capital, elabora y da seguimiento a los programas de ejecución, para lograr el objetivo de entregar los proyectos en tiempo calidad costos y oportunidad.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO DE LA EMPRESA

Tabla 2.1 Marco Legal y Normativo de la Empresa

CONCEPTO	REQUISITOS
<p>LEYES NACIONALES</p>	<p><u>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</u> Art. 25 Se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, <i>cuidando su conservación y el medio ambiente</i>. Art. 27 Regular, en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación cuidar de su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y urbana. Art. 48 Las islas, los cayos y arrecifes de los mares adyacentes que pertenezcan al territorio nacional, dependerán directamente del Gobierno de la Federación.</p>
	<p>Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección del medio ambiente LGEEPA</p>
	<p>Reglamento de la LGEEPA en materia de prevención y control de la contaminación de la atmósfera</p>
	<p>Reglamento de la LGEEPA en materia de Residuos Peligrosos</p>
	<p>Reglamento de LGEEPA en Materia de Impacto Ambiental</p>

	Ley de Aguas Nacionales
	Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales, Regula las condiciones de uso, aprovechamiento y descarga de las aguas de la nación, a través de la Comisión Nacional del Agua. Decreto que reforma el Reglamento de la LAN
	Reglamento para el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos
	NOM-001-ECOL-1996, que establece los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales en aguas y bienes nacionales
	NOM-043-ECOL-1993, que establece el nivel máximo permisible de emisión de partículas sólidas en función de la cantidad de material manejado en el proceso.
	NOM-085-ECOL-1994, que establece los límites máximos permisibles de emisión de gases de combustión en procesos de calentamiento directo e indirecto que utilizan combustibles fósiles de acuerdo a la carga térmica del proceso y al tipo de combustible empleado.
	NOM-052-ECOL-1993, que establece las características de los residuos peligrosos, el listado de los mismos y los límites que hacen a un residuo peligroso por su toxicidad al ambiente.
	NOM-053-ECOL-1993, que establece el procedimiento de extracción para determinar los constituyentes que hacen a un residuo peligroso por su toxicidad al ambiente.

	NOM-054-ECOL-1993, que establece la incompatibilidad entre residuos peligrosos.
	NOM-081-ECOL-1994, que establece los límites máximos permisibles de emisión de ruido de las fuentes fijas y su método de medición
	NOM-087-ECOL-1995, Separación, envasado, almacenamiento, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos peligrosos biológico-infecciosos que se generan en establecimientos que prestan atención médica.
	NMX-118-SCFI-2001, relativa al registro de emisiones y transferencia de contaminantes, lista de sustancias e informe.
	1o y 2o Listado de Actividades Altamente riesgosas Acuerdo que establece el primer listado de Actividades altamente riesgosas. Acuerdo que establece el segundo listado de Actividades altamente riesgosas
	NOM-002-SCT2-1994 Listado de las sustancias y materiales peligrosos más usualmente transportados
	NOM-005-SCT2-1993 Información de emergencia en el transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos
LEYES ESTATALES	LEEPA Tamaulipas Ley del Equilibrio Ecológico y Protección del medio ambiente del estado de Tamaulipas(LEEPA)

	Ley de Protección Civil de Tamaulipas Art. 16, Hace referencia a la integración de brigadas de emergencia y plan de contingencias por cada establecimiento Industrial.
LEYES MUNICIPALES	Bando Municipal de Policía y buen Gobierno de Altamira
LEYES Y CONVENIOS INTERNACIONALES	Convenio de Basilea Sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y Su Eliminación, Ley 23
	Protocolo de Montreal, listado de sustancias que dañan la capa de ozono.
	Marpol Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación por los Buques (Marpol)
OTROS	Visión y Política Corporativas de CASH de GIRSA
	Programa de Responsabilidad Integral de la ANIQ
	Guía SAI-CASH

MARCO DE FUNDAMENTO TEÓRICO.

La implementación de un esquema de Subcontratación (Outsourcing) en las empresas medianas y grandes, es complicada y compleja, en primer lugar habrá que entender conceptualmente que es Subcontratación (Outsourcing) y como funciona estructuralmente, a continuación estableceré citas de personas expertas en el medio empresarial, en donde proponen definiciones de este concepto.

El término de Subcontratación (Outsourcing). Se utiliza para describir el fenómeno que se está extendiendo a toda la industria. Posiblemente es parte de un movimiento más amplio en la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador.¹

Para entender plenamente la Subcontratación (Outsourcing), va en dirección de definir, la decisión sobre comprar o fabricar y precisar el tamaño del lote, esto quiere decir el tamaño óptimo de producto o personas para una organización, ambas decisiones son centrales en la toma de decisiones sobre la estrategia La Subcontratación (Outsourcing).

Entre más especializada sea una compañía, es más probable que la ayuda experta necesaria solo pueda encontrarse fuera de la zona, donde se requiere aplicar el esquema, tratar de agregar un departamento adicional, aumentar los niveles gerenciales o la información, no es la mejor solución.

En consecuencia es más fácil encontrar ayuda experta en el exterior. La Subcontratación (Outsourcing) es cada vez la mejor respuesta a “Fabricar o comprar”, que se hacen las industrias manufactureras y a la pregunta “lo hacemos nosotros o lo compramos”

La Subcontratación (Outsourcing) combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor.

Por lo que se refiere a la manufactura, existe una cooperación intensa, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, comparten dichos sistemas, se convierten en una extensión de ellos o se apoderan de sistemas completos de fabricación.

La tendencia va cuesta arriba hacia la Subcontratación (Outsourcing) en un buen número de áreas, que van desde un servicio básico único, administración de áreas de limpieza, jardinería y vigilancia de negocios de plantas petroquímicas, como administración de comedores, administración de inmuebles, contabilidad, servicios de informática, telecomunicaciones, administración de personal, logística y distribución de productos.

La Subcontratación (Outsourcing) es un servicio más personalizado que la mera administración de instalaciones y se basa en el logro de altos niveles de servicio establecidos en un acuerdo mutuo de servicio, en tanto que las sociedades reales se basan en aspectos tales como la compatibilidad cultural.

Las sociedades con éxito en Subcontratación (Outsourcing), son por lo tanto muy diferentes de la relación tradicional de cliente –proveedor. A continuación se enlista características de una sociedad exitosa:

- Los miembros de la alta gerencia se reúnen en forma regular.
- Los pagos se asocian con los resultados del negocio
- Un contrato de 5 años o más.
- Revelación mutua de costos y beneficios.
- Participación en la planeación estratégica del otro.
- Dificultad en distinguir al personal de la otra compañía.
- El socio no se selecciona con base a un concurso competitivo.

- Cada socio busca formas de reducir costos totales.
- Cada socio agrega valor en forma real.

Finalmente La Subcontratación (Outsourcing) es considerado como una opción para empresas competitivas, es necesario modificar la forma como estructuralmente han venido operando en los últimos años, políticas de reducción de personal, adelgazamiento de la organización, disminución de las ineficiencias de los sistemas.

Donde la decisión es aceptar modelos diferentes y poco conocidos por ellos, entrar en la búsqueda de una estructura hecha a la medida para su organización, que tenga un enfoque secuencial y que en transcurso del mismo aporte los resultados esperados, para tomar la decisión de soltar la administración del proceso en cuestión a su socio.

Es indudable que el concepto de la Subcontratación (Outsourcing) va en crecimiento, en la misma medida los proveedores de servicios, están ampliando su posición en el mercado, esto implica una mayor concentración de las ventajas competitivas, por parte de las organizaciones propietarias están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia podría ser un indicio de que la industria esta llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir los desperdicios.

ETAPAS

1. - La implementación de la Subcontratación (Outsourcing) en áreas de Ingría de planta.

- Desempeño actual vs. Esperado
- Costo actual
- Modelo de Organización actual Vs. Propuesto

- Tecnología de Información para la Admón. De Ingría de Planta.
- Planeación y Factibilidad del proyecto.
- Ahorros anuales.
- Aspectos Legales.
- Relación con la productividad de la planta.
- Compromiso con el Impacto Ambiental y la Calidad Integral
- Transición.
- Metodología de Implementación de la Subcontratación (Outsourcing) en un área de informática.
- Administración Funcional.
- Estructura del contrato.
- Administración del Contrato
- Responsabilidad del proveedor.
- Medidores del desempeño
- Estructura de Pago.
- Administración del Abastecimiento de Materiales

DEFINICIONES Y CONSIDERACIONES

La Subcontratación (Outsourcing) ha sido definido de varias formas. A continuación se mencionan las siguientes:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control
2. 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.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

8. La Subcontratación (Outsourcing) es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

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

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella.

La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. 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 de la Subcontratación (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 necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que la Subcontratación (Outsourcing) es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere

que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma.

En el caso de la Subcontratación (Outsourcing) el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Contratación

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

Subcontratación (Outsourcing):

En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

HISTORIA DE LA SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING).

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

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores.

Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

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

La Subcontratación (Outsourcing) es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, la Subcontratación (Outsourcing) alcanzó una cifra de negocio en el ámbito mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que definen las interacciones en el ámbito directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una Subcontratación (Outsourcing). En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes.

Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido sobre la base del logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras.

De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de la Subcontratación (Outsourcing) debe definir el equipo de Subcontratación (Outsourcing), estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente esta compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Subcontratación (Outsourcing) que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

SUBCONTRATACIÓN (OUTSOURCING) Y REFERENCIA (BENCHMARKING)

En un mundo que cada día está más orientado hacia la Globalización, ¿No sería factible encontrar posibles procedimientos que signifiquen soluciones a las propias situaciones problemáticas? Las grandes corporaciones saben que para sobrevivir en un mercado altamente competitivo y hacerlo, además, con éxito y reconocimiento habrá que mirar con bastante frecuencia hacia fuera y hacerlo bien; esto es, sistemática y organizadamente. Es entonces cuando aparece la Reingeniería.

La Reingeniería está orientada a hacer los procesos más efectivos, pero, ¿Acaso no es posible hacer un proceso más efectivo contratando los servicios de un asesor experto en el área y quitándose el "dolor de cabeza" de tener que desarrollar internamente estructuras diversas no relacionadas con el objetivo primordial de la empresa pero necesarias para su funcionamiento? ¿Es acaso La Subcontratación (Outsourcing) la solución? Por otra parte, ¿para qué "Inventar la rueda" si alguien más ya lo hizo? ¿Será posible realizar una Reingeniería efectiva adaptando creativamente procesos cuya efectividad ya ha sido comprobada por los líderes? ¿Será la Referencia (Benchmarking) una alternativa?

El presente trabajo busca profundizar en estas dos herramientas de la Reingeniería, la Subcontratación (Outsourcing) y la Referencia (Benchmarking), como una "astuta" alternativa de las empresas para ser más competitivas y exitosas en el mercado global de hoy.

Son los más frecuentes los servicios de distribución de productos, tele marketing, servicios informáticos, selección y/o capacitación de personal, eventos, liquidaciones de sueldos y jornales, entre muchos otros posibles.

Según datos suministrados por Xerox (1999), el 80% de las compañías Fortuna 500 están realizando Subcontratación (Outsourcing) para su tecnología de la información y para algunas o todas de sus funciones de manejo de información.

Son varios los elementos que han impulsado el proceso de la Subcontratación (Outsourcing), muchos de los cuales son desarrollados con técnicas mundiales como: la Reingeniería de los procesos de negocios, Reestructuración Organizacional, Referencia (Benchmarking), que conducen a sociedades más reales, y el proceso de una administración adelgazada, la cual está siendo fomentada y soportada por normas y reglamentaciones.

La Reingeniería, es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño como el costo, la calidad el servicio y la velocidad de los procesos.

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

La Reingeniería ofrece a las compañías la oportunidad de considerar la Subcontratación (Outsourcing) como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso.

Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los proyectos de Reingeniería que resultan espectacularmente exitosos, debido a la resistencia interna en las organizaciones a ese cambio potencialmente enorme y de lenta asimilación.

Por lo tanto, la Subcontratación (Outsourcing) puede ser una ruta más fácil que la "Reingeniería interna". De hecho, los proveedores de Outsource (Recurso Externo) con frecuencia logran sus beneficios a través de la Reingeniería de procesos para hacerlo más eficiente una vez que obtienen el contrato.

El desarrollo de la Subcontratación (Outsourcing) es el resultado inevitable de muchas presiones, nuevas y mayores, sobre la industria y sobre todos los recursos de un mundo en donde ya no se pueden permitir las exigencias reguladoras internas, ni múltiples niveles gerenciales.

El proceso está siendo impulsado tanto por la demanda, al buscar la gerencia mejores formas de hacer el trabajo rutinario y asumir cada día más las cargas de trabajo de sus clientes.

El proceso de Subcontratación (Outsourcing) se ha implantado en compañías manufactureras, en el área de servicios, en el sector financiero y en diversas organizaciones general.

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner toda o parte de su función de sistemas en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

Los Bancos, empresas y organizaciones del sector público nos han confiado toda o una parte de su informática, incluidas aplicaciones, hardware y personal, en el ámbito nacional e internacional.

En el sector público, la Subcontratación (Outsourcing) está considerada como Referencia (Benchmark). En otros países ya han mostrado lo que puede lograr este proceso que también es considerado como una privatización, para beneficiar a una economía y reducir la deuda nacional.

Se está mostrando mayor precaución, que posiblemente es los que se conoce como Subcontratación (Outsourcing) inteligente, la Subcontratación (Outsourcing), o la fragmentación de las operaciones en partes más manejables de manera que puedan ser evaluadas por separado y de forma independiente como candidatos para Subcontratación (Outsourcing).

Referencia (Benchmarking)

La idea de Referencia (Benchmarking) es sencilla, significa ser tan humilde para admitir que alguien puede hacer algo mejor que uno y tan ambicioso para intentar alcanzarlo y superarlo. Intentemos explicar su concepto que vale aclarar, no es estático sino dinámico y adaptable a diferentes necesidades.

Según la Licenciada Alicia A. Benesch profesora del Colegio Florence Nightingale, Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones sobre la base de información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros.

Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir.

Es continuo porque tiene lugar en un período de tiempo más o menos extenso, para poder demostrar la dinamicidad de las estrategias comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

Agreguemos a lo expresado precedentemente que el proceso de Referencia (Benchmarking) puede aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento que produzca resultados similares o no; buscando en su investigación las mejores prácticas comerciales para implementar en las áreas a mejorar.

Las diferentes definiciones de Referencia (Benchmarking) comparten los siguientes elementos:

- Desarrollar ventajas competitivas

- Estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria o país.
- Comparar el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño.

De lo mencionado anteriormente obtenemos que Referencia (Benchmarking) sea una herramienta para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes. Originalmente la expresión "Benchmark" parece provenir de la topografía.

Es una marca que hacen topógrafos en una roca o un poste de concreto, para comparar niveles. La expresión Referencia (Benchmarking) pasó al léxico de los negocios a comienzos de los ochenta, cuando la empresa Xerox la utilizó para referirse a la comparación de una compañía con sus competidoras directas, o con compañías reconocidas como líderes en su industria.

Luego su significado se amplió: La comparación iría más allá de la competencia local y de la industria, en busca de las mejores prácticas donde se encuentren.

Vale la pena profundizar un poco más en el caso de Xerox. ¿Qué adoptó y de qué empresas? : No hay un diseño estándar del proceso de Referencia (Benchmarking) que se ajuste a todas las organizaciones.

Lo más importante es que el diseño adoptado funcione dentro de la cultura actual de la organización y contribuya a generar una cultura de mejoramiento continuo.

Por lo general, el primer paso es identificar aquellas áreas o procesos que se desea mejorar: competencias medulares de la organización, procesos centrales, o áreas críticas, de cuyo desempeño dependa la satisfacción de los clientes.

Es importante comenzar preguntándose ¿Quién es el cliente del área o proceso evaluado y cuáles son sus necesidades? Así se asegura que no se pierdan de vista los clientes y sus necesidades.

La segunda pregunta que debe hacerse es: ¿Qué evaluar?, ¿Cuáles son los aspectos más críticos para el éxito de la organización?, ¿Cuáles están ocasionando mayores problemas?, ¿Cuáles contribuyen más a la satisfacción del cliente y cual no satisfacen sus expectativas?, ¿Cuál tienen mayor potencial para diferenciar la organización de la competencia?

El proceso de Referencia (Benchmarking) parte de una investigación inicial para detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas.

El corazón de la Referencia (Benchmarking) es el proceso de recolección y análisis de la información referida a las prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de la organización, en las áreas seleccionadas.

El equipo de investigación será el responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa del desempeño de la organización. La recolección de información no se reduce a visitar a otras organizaciones.

Parte importante del trabajo de investigación consiste en la revisión de documentos, archivos y publicaciones, además de visitas, encuestas, entrevistas y reuniones. El análisis de los datos dependerá en cada caso, de su naturaleza y de las necesidades de la organización.

Todo el análisis previo permite establecer comparaciones organizacionales y determinar las estrategias a seguir hacia el mejoramiento del área en cuestión.

Referencia (Benchmarking) y Reingeniería

El objetivo de cualquier esfuerzo de reingeniería es crear una ventaja competitiva rentable y sostenible. En cualquier caso, es crucial identificar aquellas prácticas que generan ventajas competitivas y perseguir objetivos ambiciosos, que vayan más allá de las prácticas de los competidores actuales.

Por ello, la Referencia (Benchmarking) es una herramienta clave para la Reingeniería: la identificación de las prácticas utilizadas por organizaciones que han mostrado un desempeño destacado, en cualquier industria o país, permite acelerar el proceso de Reingeniería mediante la formulación de objetivos de desempeño.

La ventaja de la Referencia (Benchmarking) es que los objetivos y las oportunidades se definen en términos concretos, y no a partir de un diseño abstracto, cuya bondad y viabilidad es más difícil de comunicar y aceptar.

Puede una organización "aprender de otros?". Más aún, ¿Puede "ponerse en las manos de otros?" La respuesta es "sí"; hoy más que nunca debido a las duras condiciones del mercado en nuestro país, necesita hacerlo para lograr una eficiente competitividad.

Cuando se decide aplicar una estrategia de calidad Total, tal como un proceso de Subcontratación (Outsourcing) o Referencia(Benchmarking), se están involucrando actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al analizar otras organizaciones se hace una ineludible comparación con la propia, adoptando un nuevo punto de vista, una óptica diferente que hace percibir nuestra organización "desde afuera".

Esta situación abre nuestras perspectivas y amplía nuestros horizontes señalándonos una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las acciones a seguir para mejorar los servicios, productos o aspectos en estudio.

En este contexto, la Referencia (Benchmarking) se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y estrategias. Consideremos que la actividad de Referencia (Benchmarking) puede ser también interna.

GLOSARIO.

Subcontratación (Outsourcing).	Cuando un negocio hace uso del recurso externo para controlar y operar un proceso no clave.
Cliente-Proveedor.	Es la relación entre un negocio y un proveedor de bienes y servicios
Manufactura	Es un proceso que tiene como objetivo generar un producto.
Proveedores	Son aquellos que suministran un servicio ó un artículo a un negocio, bajo un compromiso de costo y tiempo de entrega.
Sistemas completos de fabricación.	Es un grupo de sistemas que componen una línea de producción
Logística y Distribución de Productos.	Es el proceso que administra las materias primas y el producto terminado de un negocio.
Niveles de Servicio	Es el valor porcentual asignado a un proveedor de un bien y/o servicio a un negocio.
Suplidor	Compañía de bienes que ofrece contratos de suministro a los negocios. Pág. 36. Gerencia de 4° Generación.

Contratista	Grupo de personas que prestan servicios para realizar actividades ejecutadas antes por el cliente Y/o Empresa. Pág. 149 Como Hacer Reingeniería.
Estrategia	<p>PETER DRUKER (1956).- La Estrategia de una organización fue la respuesta de 2 preguntas duales “Cual es Nuestro Negocio” y “Cual Debería ser”.</p> <p>ALFRED CHANDLER (1962).- Historiador de negocios, definió la Estrategia como la determinación de las metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la distribución de los recursos para alinearlos a las metas”.</p>
Estrategia	La estrategia esta basada en un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. Asegurando su dirección a un objetivo de posicionamiento. Michael Porter.
Estudio Exploratorio	<p>Se realiza cuando el fenómeno es poco conocido por el investigador, el objetivo es definir el problema y establecer una metodología para</p> <p>Formular un estudio definitivo. Lourdes Munich & Ernesto Angeles</p>

Planeación Estratégica.	Es conocer donde se encuentra la empresa, como lograr el cambio y determinar hacia donde se dirige la organización. Michael Porter.
Indicadores de Desempeño	Parámetros de medición para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos.
Factores de Riesgo	Son aquellos que presentan restricción en la toma de una decisión gerencial.
Factores de Éxito	Son aquellas acciones que determinan el éxito de una gestión Gerencial.
.Homologación.	Es el proceso de uniformizar procedimientos y responsabilidades de un sistema ó proceso dentro de la cadena de valor de un negocio.
Globalización.	Es una forma de hacer negocios con todo el mundo sin fronteras.
Reingeniería.	Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado en un negocio.

Raymond Manganelli & Mark M. Klein.

Calidad Total.

Calidad se define como cumplir con los requisitos. Mejorar la calidad y eliminar los problemas de manera Simultánea. Se logra haciendo que todo el mundo “haga las cosas Bien desde la primera vez”. Philip Crosby

Know how (Conoce como)

Conocimiento tácito de un proceso, sistema, es un tecnicismo empleado para reconocer quien posee el soporte y el conocimiento profundo de un tema especifico.

Referencia(Benchmarking)

El proceso de encontrar los puntos de referencia pertinentes para nuestros procesos e identificar las diferencias que impactan en los resultados. Raymond Manganelli & Mark M. Klein

Estructura de
Mantenimiento.

Estructura organizacional, que la componen un grupo de personas, para el logro de los objetivos de este proceso.