

Opciones de subcontratación

Diapositiva 1: Opciones de subcontratación

Le damos la bienvenida al presente módulo sobre opciones de subcontratación.

Diapositiva 2: En este módulo

En este módulo consideraremos la producción propia en comparación con la compra como punto de partida para una estrategia de subcontratación y a partir de allí analizaremos siete modelos diferentes que se pueden utilizar para entregar un proyecto, servicio o producto.

Al finalizar este módulo estará en condiciones de:

- Describir el rol de la producción propia comparado con la compra en la definición del modelo de subcontratación
- Transmitir las diferencias entre bienes y elementos de diferenciación que contribuyen con la decisión de subcontratación
- Exponer los siete modelos diferentes que se pueden emplear como medio de formalización de un contrato

Diapositiva 3: El punto de partida de producción propia en comparación con la compra

Al considerar la idea de subcontratar productos y servicios, un aspecto que nosotros como organización debemos considerar es si el servicio o producto es algo que podemos crear o producir nosotros mismos, o si es algo que normalmente consideraríamos comprarle a otro. En consecuencia, algunas consideraciones que podemos tener en cuenta para ayudarnos a tomar esta decisión son:

Si nuestro emprendimiento comenzara a partir de hoy, ¿este servicio o función específica sería algo que podríamos crear nosotros mismos?, ¿es este un elemento de nuestra empresa que deberíamos investigar y asegurarnos de diseñar de un modo que complemente nuestra misión y estrategia empresarial? Si es el caso, entonces nuestra decisión de subcontratación es de producir en vez de comprar. Si por el contrario el proceso, servicio o producto está disponible en el mercado, o exige conocimientos especializados con los que no contamos, o necesita asesoramiento o insumos externos para diseñarlo de un modo que nos sirva, en ese caso probablemente compremos. En algunos casos podemos comprar en su totalidad o podemos comprar los recursos para ayudarnos a producir.

Otra consideración es si nuestra empresa se destaca en la prestación de un servicio o elaboración de un producto en particular. Si es así, es probable que invirtamos más en ello y tal vez aprovechar nuestra capacidad al vender esta oportunidad en el mercado. En esta instancia, es poco probable que tengamos a alguien que haga esto en nuestra representación porque perderíamos una oportunidad de generar ingresos.

Otra consideración es la de nuestro personal y recursos. Si existe la probabilidad de que futuros altos directivos provengan de un área particular de nuestra empresa, o de un servicio específico que brindemos, en ese caso nuevamente es más probable que invirtamos y desarrollemos eso que tener a otro que lo haga por nosotros. De esta forma protegemos nuestra inversión en nuestros recursos y podemos asegurarnos de que estos se mantengan incorporados a la organización, se cultiven y crezcan.

Estas consideraciones ayudan a determinar lo que a menudo se conoce como la decisión de la producción propia o la compra, es decir, si producir y desarrollar mediante nuestra propia organización o si comprarle a otro.

Diapositiva 4: Bienes y elementos de diferenciación

Para elaborar más la decisión de producción propia o la compra podemos pensar en el producto o servicio en términos del grado de importancia que tiene para las operaciones de nuestra empresa y en qué medida ese producto o servicio nos define en el mercado. Si no es particularmente decisivo para el funcionamiento de nuestra empresa y no nos ofrece una ventaja de mercado, en ese caso podemos definirlo como un bien de utilidad.

Un bien de utilidad es una actividad o servicio que la empresa necesita pero no distingue a la empresa de sus competidores. Es probable que se trate de un producto o servicio que muchas empresas necesitan, tales como sistemas contables y de nómina. Los bienes de utilidad a menudo se tercerizan porque la empresa puede obtener más ganancias al liberar recursos internos para que se dediquen a actividades más importantes. Además, los proveedores probablemente ya dominan esta actividad con costos inferiores y procesos de trabajo estandarizados y, en consecuencia, pueden ofrecer niveles de servicio que resultan en una mayor satisfacción del usuario interno.

A diferencia de los bienes de utilidad, un bien primario es una función o actividad que es esencial para las operaciones de la empresa, pero que, al igual que el bien de utilidad, no distingue a la empresa de su competencia. Un ejemplo que citan Lacity y Willcocks en su libro “Global Information Technology Outsourcing” (Subcontratación de tecnologías de la información a nivel internacional) es un sistema de mantenimiento de aviones de una aerolínea. Al igual que sus competidores, la aerolínea debe seguir las normas de mantenimiento estrictas que establecen los fabricantes y el organismo regulador de la industria pero, sin embargo, no acumula beneficios por tener un rendimiento superior al exigido. Los bienes primarios son buenos candidatos para tercerizar si el proveedor externo puede cumplir con requisitos rigurosos de calidad y respuesta así como de bajo precio. La mejor fuente, no la más barata, debería ser el principio que guíe la tercerización de bienes primarios.

A diferencia de los bienes que engloban más bien operaciones empresariales, también se encuentran los productos y servicios que definen nuestro posicionamiento competitivo, actividades que diferencian nuestra empresa de la competencia. Un elemento de diferenciación útil no es fundamental para el éxito de la empresa y aunque aparentemente estos no deberían existir, con frecuencia están presentes. A menudo, esto ocurre porque grupos del personal se pueden aislar de la empresa y perseguir sus propios objetivos e introducir capacidades o servicios que no son primordiales pero que se vuelven una fuente de distinción y podrían aportar valor añadido. Dado que por definición no son primordiales, existe una gran posibilidad de que un tercero se pueda encargar de estos con mayor eficiencia y a un costo inferior. No obstante, un aspecto a considerar es si estos representan una futura tendencia o ventaja y si, en consecuencia, podrían tornarse una fuente importante de ventaja competitiva en el transcurso del tiempo.

Por último tenemos los elementos de diferenciación fundamentales. Estas actividades son imprescindibles para las operaciones empresariales y contribuyen a diferenciar la empresa de su competencia. Un ejemplo que cita Lacity y Willcocks es el sistema de reserva y registro de una empresa de transporte fluvial europea. Su estrategia competitiva es diferenciarse a través de un mejor servicio, rapidez y comodidad con que los pasajeros y sus automóviles completan el proceso de embarque. La empresa realiza mejoras permanentes a este proceso y a pesar de que terceriza un número de sus actividades, este sistema informático y el personal de atención al cliente se mantiene a nivel interno. El razonamiento es que este proceso protege su experiencia y permite que la empresa haga innovaciones con mayor rapidez y mantenga los niveles más altos de capacitación. Los elementos de diferenciación fundamentales rara vez se deben tercerizar a un proveedor externo; no obstante, se puede incorporar la contratación de asistencia para cumplir con necesidades de recursos temporales.

Diapositiva 5: Análisis PESTLE

El análisis PESTLE es una herramienta útil para determinar de qué forma los factores estratégicos pueden incidir en el cambio y en consecuencia sustentar el resultado de la decisión de producción propia o de compra. PESTLE requiere un conocimiento de la totalidad del entorno en que opera una organización y puede comenzar a guiar y dirigir el pensamiento estratégico del modelo de subcontratación que elegimos y de qué forma influirá en nuestro entorno y ofrecerá ventaja competitiva.

El acrónimo PESTLE significa político, económico, social, tecnológico, legal y medioambiental. A pesar de que una organización por sí misma no puede no puede afectar y gestionar todos estos factores externos, al comprender su influencia respectiva en la organización es posible aprovechar las oportunidades al máximo y minimizar las amenazas que conllevan.

Al realizar un análisis PESTLE descubrirá tendencias a largo plazo en el entorno económico y de qué forma estas repercutirán en la empresa. ¿Las empresas que le podrían suministrar productos y servicios operan en un marco político y legal que incide en la forma en que interactuará con estas?

¿Existen otros proveedores con quienes estas limitaciones sean menos estrictas y, en consecuencia, las tornen una alternativa más viable?

¿Tiene objetivos medioambientales que sus proveedores puedan ayudarlo a cumplir, tales como la planificación para reducir emisiones de CO₂? Por ejemplo, ¿actualmente envía sus productos por vía aérea a un costo medioambiental enorme cuando de hecho, con un poco de planificación anticipada, una opción de flete marítimo no solo sería más beneficiosa desde el punto de vista del medioambiente, sino que también sería más barata? ¿Esto es algo que su proveedor le podría ofrecer?

¿Existen otras consideraciones generales o de mercado, tales como el tipo de cambio, que se deban comprender? ¿Su cadena de suministro actual aprovecha al máximo el potencial que sus proveedores le podrían aportar en estas áreas? Asimismo, ¿qué avances tecnológicos le pueden aportar sus proveedores que le permitirán mejorar los procesos e incidir en la futura estrategia de su empresa?

Si estas conversaciones no forman parte de su análisis de opciones de fuentes de suministro, en ese caso el uso efectivo de PESTLE destacará, desarrollará y reforzará el resultado de la decisión de compra o producción propia.

Diapositiva 6: Opciones de subcontratación

Por favor, tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 7: Opciones de subcontratación

Existen muchas maneras en las que podemos subcontratar la entrega de un producto. Una vez que hayamos determinado si buscamos bienes o elementos de diferenciación, y luego de haber pensado en nuestra decisión de compra o producción propia, el próximo paso es considerar el estilo de relacionamiento que queremos tener. ¿Queremos tener múltiples vínculos con muchos o una relación directa uno a uno?

En función de estos factores, hay siete modelos simples que podemos considerar. Por un lado, están los métodos más tradicionales de conducir un vínculo de suministro que incluye las entregas internas, la tercerización total o la tercerización selectiva. Por otra parte, están los modelos de construcción, explotación y retrocesión y los de empresa en participación donde su organización forma parte de la solución de contratación en su conjunto, y luego están los modelos donde múltiples proveedores le suministran juntos a usted. Veamos cada uno de estos a la vez.

Diapositiva 8: Suministro interno

Un modelo de suministro interno es aquel que gira en torno a los empleados de una empresa que suministran un servicio o producto que se nos cuesta a nosotros como empresa. En esencia, estos se vuelven un grupo operativo con especialización en productos o servicios que necesitamos y ellos se los suministran a la empresa como un conjunto. En vez de salir al mercado a comprar, la decisión tomada es la de producción propia y donde queremos manejar una sola relación interna o muy pocas.

Esta decisión se toma a menudo cuando existe una razón de peso para evitar la dependencia del mercado externo. Esto se podría deber a que operamos en el terreno de lo desconocido, tratamos de desarrollar nuestra empresa de un modo que nunca hemos probado y no estamos seguros sobre cuál será el resultado y, en consecuencia, queremos ejercer un nivel de control mayor al que esperaríamos de un socio externo. Otra posibilidad es que estemos tratando en un área de alta confidencialidad o en un entorno donde queremos máximo control sobre los datos y la información.

A pesar de que es posible que no haya ninguna compra hecha ni un contrato externo para gestionar, debemos respetar que el suministro interno es una decisión de subcontratación válida y viable. Como gestores contractuales no deberíamos excluir un modelo de suministro interno, incluso si ese modelo nos excluye. Es posible que una vez que el servicio o producto se estabilice, avancemos hacia la tercerización de esta funcionalidad, o bien que queramos integrarla a otros servicios que nuestra empresa contrata o brinda, simplemente aún no estamos listos para eso.

Diapositiva 9: Tercerización total

Lo opuesto al suministro interno es la tercerización total. En vez de emplear personas dentro de su propia organización para prestar un servicio o crear un producto, usted celebra un contrato con un único proveedor para que complete la tarea establecida para usted en su totalidad; el alcance y la responsabilidad del alcance son claros. Hay únicamente una relación para manejar con un proveedor que potencialmente podría brindarle múltiples prestaciones complementarias.

Muchos ejemplos de subcontratación de procesos empresariales siguen el modelo de tercerización total. A menudo, es posible que el proceso requiera los conocimientos de un especialista para perfeccionarlo y hacerlo más eficiente sirviéndose de los conocimientos adquiridos a partir de la prestación de un proceso similar a muchos otros clientes. Si pensamos en la dirección de los bienes y elementos de diferenciación, la tercerización total se encuentra en mayor consonancia con el suministro de bienes. Los ejemplos característicos incluyen la gestión de centros de contacto, ya sea telefónico o de gestión de consultas por sitio web, donde los recursos se pueden aprovechar con múltiples clientes. Pero a menudo, la tercerización total también se utiliza para tercerizar algo que ya ha sido suministrado con anterioridad a través del modelo de suministro interno. Es la primera etapa de avance hacia una relación de suministro. Posteriormente se puede subdividir en las partes que lo conforman a medida que el proceso se vuelve más complejo y se les solicita a los especialistas que realicen desarrollos adicionales del servicio para satisfacer nuevas demandas.

Desde una perspectiva de gestión, la tercerización total es un relación directa uno a uno. La empresa gestiona el cumplimiento de un proveedor de uno o más requisitos. No se trata de tener que gestionar las interacciones entre las entregas de los distintos proveedores o la integración de estas. Esta conserva cierta simplicidad que se refleja en el estilo de gestión y también probablemente en la estructura del vínculo contractual.

Diapositiva 10: Tercerización selectiva

En este modelo en particular, la principal preocupación es la responsabilidad y titularidad del alcance del proyecto. El trabajo que se debe subcontratar es de un volumen suficiente como para permitir que el proyecto se subdivida en partes más pequeñas y esto se puede deber a distintas razones.

- Un único proveedor puede no tener la amplitud de capacidad o la capacidad para cumplir con la totalidad del alcance.
- Otra posibilidad es que pueda haber especialidades específicas en el mercado que desea incorporar y tener un control de gestión directo.
- Otro motivo para la tercerización selectiva es el costo porque subdividir un conjunto de productos o servicios en partes más pequeñas permite acceder a una estructura de mercado competitiva.
Esto probablemente reduzca los elementos de costo ya que se puede llevar a cabo una licitación efectiva para cada una de las partes.

No obstante, se debe recordar que la tercerización selectiva no impide que un proveedor gane varias, o incluso todas las tareas de trabajo, aunque la intención es adjudicar múltiples contratos a múltiples entidades a fin de obtener acceso a un mercado más amplio. Pero esto conlleva un costo de gestión. El cliente, su empresa, será responsable de integrar la entrega de los distintos proveedores en su organización. En consecuencia necesita contar con un nivel de madurez en su gestión contractual y en la gestión del relacionamiento permanente con el proveedor para garantizar que se le continúe cumpliendo con eficiencia.

Diapositiva 11: Construcción, explotación y retrocesión

Con este modelo de construcción, explotación y retrocesión (BOT, por sus siglas en inglés) pasamos a modelos más complejos de interacción con la cadena de suministro.

La premisa de BOT es que contrata a un proveedor o proveedores para diseñar, desarrollar y construir su requisito. Luego se explota durante un período de tiempo antes de que se le entregue para que de allí en adelante usted lo gestione.

Este modelo se usa con frecuencia y sienta las bases de muchas relaciones a largo plazo entre las empresas.

- En la industria de gas y petróleo, las empresas pueden contratar a un proveedor para que produzca un pozo petrolero desde su concepción hasta la producción.
- En Medio Oriente los propietarios a menudo contratan una empresa constructora para que construya y en vez de pagar por la construcción, el pago es de hecho la renta que el constructor puede obtener sobre esa edificación durante los primeros veinte años aproximadamente antes de entregarla en su totalidad al propietario del terreno.
- Puede contratar una empresa de servicios con experiencia para que construya un centro de atención al cliente con todos los procesos, herramientas informáticas e infraestructura correspondientes antes de traspasarlo nuevamente a su empresa para que lo gestione, principalmente porque dicha empresa puede alcanzar un nivel de madurez con mucho mayor rapidez de lo que usted podría por sí mismo.

Con la construcción, explotación y retrocesión existe una mayor responsabilidad del cliente porque hay una intención de reintegrar los servicios nuevamente a la organización del cliente en algún momento en el futuro. Es probable que el cliente tenga un compromiso mucho mayor con el proveedor ya que hay una futura transición que se necesitará gestionar. Debido a este compromiso, los vínculos deben ser fuertes y de ayuda en función de esa necesidad de traspaso al cliente.

Diapositiva 12: Empresa en participación

Las empresas en participación y subcontratación de estas resulta principalmente en la creación de una nueva entidad legal. Esto es una nueva empresa en la que su organización tiene participación, pero no necesariamente el control exclusivo. ¿Pero para qué crear una empresa en participación en primer lugar?

A menudo, las empresas en participación surgen porque ya sea el proveedor, el cliente o ambos requieren los servicios de otro a fin de crear éxito. El cliente puede estar buscando desarrollar un nuevo servicio o producto de mercado pero necesita financiación o experiencia de un proveedor existente para cosechar ese éxito. La nueva empresa a menudo prestará los servicios nuevamente al cliente en primera instancia y al madurar propagará esto al mercado libre. Un ejemplo de los consejos de gobiernos locales es el distrito londinense de Hammersmith y Fulham. Estos conjuntamente con Agilsys establecieron la asociación "Hammersmith and Fulham Bridge Partnership" como proveedor de servicios informáticos para la prestación de servicios al Consejo de Hammersmith y Fulham. La asociación posteriormente pasó a vender servicios similares a otros consejos del distrito londinense que encontraron un nivel de confianza en la empresa en participación porque era en parte propiedad del consejo local. Se consideró que esta tenía mayor capacidad para comprender las necesidades comerciales de otros consejos.

Otra alternativa de empresa en participación es cuando el proveedor ve una capacidad de mercado para la propiedad intelectual de un cliente y posteriormente establece una empresa en participación con el cliente a fin de utilizar esa propiedad intelectual en el mercado. Ninguno podría lograr esto por sus propios medios, de hecho es posible que ni siquiera hubieran advertido la oportunidad de ayuda mutua. En vez de ello, existe una dependencia recíproca para tener éxito.

No obstante, hay un elemento de gestión intrigante aquí porque usted como empresa no solo gestiona un proveedor, sino que básicamente también se gestiona a usted mismo. Tiene una responsabilidad con usted mismo y, en consecuencia, asume riesgos considerables, más de los que asumiría si simplemente tercerizara a un proveedor. Por lo tanto, necesitamos pensar en la asignación de riesgos, la avidez de la empresa para asumir riesgos y sobre todo los resultados de nuestro análisis PESTLE.

Diapositiva 13: El mejor consorcio

Cuando lleva a cabo una licitación para una obra es muy factible que en vez de un único proveedor que ofrezca una respuesta que cumpla con la totalidad de sus requisitos se encuentre con un grupo de proveedores que presenta un paquete de propuestas, las cuales están coordinadas y abarcan la totalidad de su solicitud e identifican que es su intención trabajar en conjunto a fin de apoyar sus objetivos. Este es un enfoque de consorcio cuyo compromiso se asume porque el consorcio entiende que, por un lado, cada uno posee una especialidad que puede aportar para la consecución del objetivo y que, por otro lado, hará que su presentación conjunta al llamado a licitación tenga mayor firmeza que si intentaran presentarse de forma individual. De hecho, es poco probable que pudieran ganar el proyecto y cumplir por sí solos.

Un consorcio se puede considerar en la misma línea que una empresa en participación; no obstante, a diferencia de esta, es poco probable que se constituya una nueva entidad legal. Asimismo, en el contexto de un modelo de subcontratación, es probable que usted, el eventual cliente, participe en la prestación del servicio conjuntamente con otros socios.

Por lo tanto, al igual que con el modelo de construcción, explotación y retrocesión, el factor principal es la capacidad de satisfacer el alcance. Es en esta instancia que se reconoce que muchas partes necesitan unirse para cumplir con el alcance. Cada una tiene una especialidad que se necesita gestionar e integrar. Sin embargo, a diferencia del modelo de subcontratación selectiva, el cliente no se encarga de la gestión de la integración, sino que por lo general un contratista asumirá el rol de liderazgo. El cliente, no obstante, participará ampliamente en el vínculo y la gestión contractual porque existen matices intrigantes sobre asignación de riesgos y responsabilidades en los contratos de consorcio.

Diapositiva 14: Contratista principal

Con el modelo de contratista principal, el elemento principal es la comprensión de la responsabilidad y la asignación de riesgo por parte del cliente. Un contratista principal asumirá la responsabilidad del cumplimiento de la totalidad del servicio, producto y alcance y será responsable de integrar el cumplimiento de cualquier otra parte que participe en el acuerdo. Existe un vínculo contractual entre el cliente y el contratista principal, pero el contratista principal a su vez depende de otros proveedores para cumplir con elementos del alcance de la necesidad del cliente que el contratista principal no puede satisfacer. Por lo tanto, es diferente del modelo de tercerización total, donde el proveedor puede satisfacer todas las necesidades por sí solo.

Muchos clientes prefieren este modelo porque torna menos compleja la gestión del vínculo. El vínculo importante a gestionar es el que existe entre el cliente y el contratista principal. Independientemente de quién entrega el trabajo, el cliente siempre recurrirá al contratista principal para resolver cualquier problema. Por lo tanto, a pesar de que existen unos cuantos vínculos que participan en la entrega final, desde la perspectiva del cliente solo existe uno. El contratista principal es responsable de la gestión de todos sus vínculos de subcontratación.

Por lo tanto, ahora hemos visto que existen siete metodologías subyacentes mediante las cuales podemos subcontratar. Para la gestión contractual, es importante comprender exactamente el tipo de vínculo que estamos celebrando y qué es lo adecuado para el contrato que tenemos entre manos. Cada uno tiene sus propios aspectos únicos en lo que respecta a desafíos de gestión e idiosincrasias contractuales. Estos reflejarán la complejidad de los vínculos y el eventual éxito del contrato. Ninguna metodología es mejor que la otra, pero cada una es más adecuada para una situación y un contrato que otras. En consecuencia, considere con detenimiento bajo qué método desea contratar.

Diapositiva 15: Principales factores de impulso y su importancia

La clave de todo vínculo contractual fructífero y, por consiguiente, del enfoque de subcontratación que elijamos es que las capacidades se correspondan con los requisitos. Es fundamental tener en cuenta las capacidades de ejecución que exigirá el contrato. El cuadro a continuación muestra la gama de factores de impulso característicos y su frecuencia relativa. Su importancia variará según la naturaleza del proyecto.

El factor de impulso de las iniciativas de tercerización tempranas fue casi exclusivamente el costo. Ahora bien, la combinación de experiencia más la tercerización de actividades más importantes para el negocio ha resultado en un énfasis cada vez mayor en el rendimiento, el cual se verá afectado por la opción de subcontratación que elijamos y puede significar que el licitante que ofrezca menor precio no sea necesariamente la mejor opción ni represente necesariamente el mejor rendimiento de la inversión en el transcurso del tiempo. Un enfoque en función del rendimiento a largo plazo requiere un cambio fundamental de los comportamientos de adquisición tradicionales y exige un conjunto de parámetros de medición mucho más completo que está estrechamente ligado a los requisitos comerciales priorizados. Esto significa que debemos elegir un modelo de subcontratación con mucho cuidado ya que el éxito del proyecto se podría poner en peligro incluso en esta etapa temprana.

Los factores de impulso que se muestran en el cuadro son los que citan los altos directivos con mayor frecuencia. La mezcla exacta variará, según la naturaleza del proyecto, los temas estratégicos que actualmente enfrenta la empresa y las prioridades de gestión resultantes. El equipo debe comprender los factores de impulso y su importancia relativa, dado que estos son factores que

orientarán muchas de sus decisiones y respecto a los cuales este deberá sopesar las necesidades y la elección del método de subcontratación. Los términos del contrato, en consecuencia, se deben redactar para que reflejen estas prioridades y su medición permanente.

Diapositiva 16: Principales riesgos y su importancia

Al observar los siete distintos tipos de subcontratación, hemos visto que existen características de riesgo diferentes y que estas varían en grado de importancia. Las que se muestran aquí en esta diapositiva complementan los riesgos de enfoques de subcontratación diferentes y se sustentan en nuestro análisis PESTLE comentado anteriormente. Por ejemplo, la protección de la propiedad intelectual de su empresa es fundamental en ámbitos como la investigación y desarrollo, ingeniería o diseño de productos. Garantizar la protección de datos y la confidencialidad, además de un servicio al cliente de alta calidad, es esencial en centros de atención al cliente y registros de clientes.

Algunos de estos riesgos se deben abordar en nuestro enfoque y mediante los términos y condiciones, aunque otros no son tan sencillos de cubrir mediante un contrato. Estos requieren decisión en función de un análisis, investigación y recopilación de datos detallados. Por ejemplo, la aptitud cultural no es algo que se pueda regular o mitigar al elegir un enfoque de consorcio por ejemplo, de modo que si es importante, esta exige el empleo de métodos de medición y evaluación en la etapa de selección previa a la contratación. Un tema como la rotación de personal también es factible que sea importante, aunque puede ser difícil de establecer como mandato, pero más fácil de cuantificar en un vínculo de tercerización total donde existe solo una parte para gestionar.

La subcontratación actual se centra cada vez más en estrategias para sustentar el crecimiento y garantizar el acceso a personal calificado. Estos factores de impulso e inquietudes exigen un análisis mucho más perfeccionado sobre el modelo de suministro y de qué forma satisfará nuestra estrategia. Por lo tanto, el enfoque de subcontratación conjuntamente con los factores principales de impulso que denotan éxito conducirán a identificar los riesgos más pertinentes, es decir los temas que podrían desviar el proyecto de su cauce y de los cuales resultaría difícil recuperarse. Por ejemplo, ¿qué conocimientos debe ofrecer el contratista y a qué nivel o grado de profundidad? ¿Hasta qué punto la disponibilidad de estos conocimientos se puede ver amenazada en el transcurso del tiempo en un conjunto de vínculos más acotado respecto al empleo de una gama más amplia de la cadena de suministro? ¿Qué planes tienen los potenciales proveedores para protegerse?

Las empresas con mejores prácticas utilizarán el proceso de licitación y negociación para evaluar y observar el potencial de aptitud cultural, por ejemplo el grado de atención al detalle, la aversión a tolerar riesgos, la discordia versus la colaboración, enfoques de alianzas y formación de equipos, resolución de problemas, centralización versus descentralización de toma de decisiones, niveles de delegación de autoridad. Todos estos ejemplos de los tipos de factores en los que se debe emplear un parámetro de deben utilizar para determinar si serían socios compatibles y si su modelo de subcontratación funcionará.

Diapositiva 17: Ejercicio

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 18: Ejercicio – Respuesta

Observemos la respuesta.

Diapositiva 19: Resumen

En última instancia, el éxito del contrato dependerá de la forma en que administre el vínculo y las expectativas de gestión empresarial que establezca, y estas se guiarán por el enfoque adoptado. Como hemos visto, manejar múltiples vínculos donde usted es responsable de la integración es mucho más complejo que el suministro interno. Dicho esto, los vínculos de mayor éxito parten de un buen comienzo al:

- Crear una base de mejora a largo plazo del vínculo y al recopilar las intenciones así como los términos
- Gestionar con cuidado las expectativas de todas las partes, incluidos los directivos de la unidad de negocios
- Definir desde el principio los parámetros, cuadro de mando y proceso de evaluación para fomentar la mejora continua del rendimiento y del vínculo.

Los vínculos bien administrados también tienen implantado desde el inicio una estructura de gestión conjunta que:

- Facilita la comunicación frecuente y sencilla a todo nivel
- Ofrece reuniones para establecer metas conjuntas así como evaluaciones periódicas programadas de rendimiento
- Brinda programas de educación y capacitación para comprender mejor las respectivas culturas de la empresa
- Recompensa y reconoce empleados del proveedor de forma personal y directa.

Diapositiva 20: Próximos pasos

Esto concluye nuestro módulo. Por favor, tómese un momento para completar la sección de **comentarios sobre el módulo**.

Una vez que la haya completado, le recomendamos que visite la sección de **archivos adjuntos** para consultar la información adicional.

Tiene a disposición una **prueba del módulo** a fin de corroborar su comprensión del material o practicar para el examen de certificación. El porcentaje de aprobación exigido para todas las pruebas de los módulos es del 80%. Puede realizar la prueba tantas veces como desee, solo procure dejar un intervalo de 24 horas entre cada una.

Una vez que apruebe todas las pruebas de los módulos con un porcentaje de al menos el 80% se le invitará a realizar el **examen de certificación**.