

**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**“Managing Customer Relationships in Offshore Outsourcing: B2Bcs, an Israeli
Consulting Firm”**

Caso que presenta:

Bárbara González Quirarte

Para obtener el grado de:

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA Y COMERCIO INTERNACIONAL

Con validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública, según acuerdo número 2007750 de fecha 19 de octubre del 2007.

Asesor del caso: Santiago Hernández Pizarro

Aguascalientes, Ags, noviembre de 2013

Índice

Portada.....1

Índice.....2

Introducción

Antecedentes del caso.....4

Descripción de la industria..... 8

Planteamiento del problema..... 13

Marco teórico.....15

Diagnóstico de la situación..... 25

Alternativas de solución.....	34
Conclusiones.....	38
Anexos.....	40
Bibliografía.....	44

Introducción

Antecedentes del caso

B2Bcs Soluciones Creativas

B2Bcs Soluciones Creativas es una pequeña empresa de consultoría Israelí, especializada en la Subcontratación de Servicios en el extranjero (*Offshore Outsourcing*) para firmas Israelíes de alta tecnología y de comunicaciones.

B2Bcs Soluciones Creativas está conformada por 10 miembros con una vasta experiencia en *Offshoring*.

B2Bcs ofrecía a estas empresas asesoría durante todo el proceso para el establecimiento de proyectos de *Offshore Outsourcing*, especialmente en la formación de equipos de desarrollo de software y apoyándoles a tomar decisiones de *outsourcing* durante todo el ciclo de vida del proyecto como:

1. Selección del mejor proveedor de servicios
2. Selección del mejor modelo de *outsourcing*
3. Evaluación de las implicaciones organizacionales
4. Reclutamiento de personal
5. Asesoría legal en la contratación de los servicios
6. Monitoreo de la calidad del servicio

Ofrecía un servicio costoso pero de calidad.

Propuesta de Valor

B2Bcs creía que la gente era la clave para optimizar la tecnología en un mundo global, requiere que la gente posea las siguientes habilidades:

- Hablar
- Planear
- Comunicar
- Crear soluciones a largo plazo/ duraderas

No solo ofrecen encontrar al socio ideal, sino que, se aseguran de que los clientes obtengan el mayor beneficio de los servicios de *outsourcing*.

El equipo técnico evaluaba las capacidades del proveedor de servicios. Los parámetros que se evaluaban estaban comprendidos en:

1. Antecedentes: tamaño, capacidad, referencias
2. Portafolio de Productos: características, diseño, ventas, apoyos
3. Portafolio de Servicios: estructura organizacional, habilidades, currículos, rotación
4. Otros: accesibilidad, velocidad de respuesta, profesionalismo

También evaluaba qué modelo de *outsourcing* convenía más:

1. ODC *Offshore Development Centre* – Centro de desarrollo *Offshore*
2. DIY *Do-It-Yourself* – Hágalo usted mismo
3. BOT *Build-Operate-Transfer* – Construir, Operar y Transferir

B2Bcs tenía experiencia administrando la diversidad intercultural. Ayudaba a reclutar al staff, siendo este uno de los pasos más importantes para la subcontratación de servicios, ya que los clientes, al no contar con la experiencia suficiente, elegían mal y se veía reflejado durante la operación, en la alta rotación de personal, falta de coordinación con los recursos humanos, retrasos en las entregas y deficiencia en la calidad del servicio.

B2Bcs aconsejaban a sus clientes involucrarse durante todo el proceso de reclutamiento, para poder contratar a las personas con las habilidades y conocimientos adecuados para el proyecto a subcontratar. B2Bcs era un intermediario entre el cliente y el proveedor de servicios, ayudándolos a llegar a acuerdos.

Posterior a la firma del contrato B2Bcs permanecía involucrado al inicio del proyecto por un periodo de tres a seis meses como un mediador entre el Proveedor de Servicios y el Cliente; definiendo la relación estructural de la subcontratación, mecanismos de reporte, métricas, canales de comunicación. Servía de guía con clientes sobre como monitorear un servicio de calidad de los proveedores de servicios, hasta consolidar la cadena de valor, siendo éste, su principal diferenciador, permitiéndole monitorear el progreso de los proyectos y mantener un record de sus clientes y futuras necesidades de *offshoring*.

Cientes

Para los clientes, el precio era el factor clave en la decisión de compra, existían deficiencias en la administración de los servicios subcontratados, al no tener control de los mismos, generaba problemas con el personal, dando lugar a roces que afectaban la entrega del servicio y la calidad.

Los clientes preferían mantener bajo su administración el trabajo que tenía que ver directamente con el giro de la empresa, como tecnología y desarrollo; Y subcontratar lo que no estaba relacionado directamente al giro de la empresa, como el soporte, mantenimiento de software y servicios de prueba.

Esto fue cambiando gradualmente y las empresas estaban más dispuestas a subcontratar una línea de producto completa o un portafolio de productos, para construir su cadena de valor.

Descripción de la Industria

Desde la revolución industrial y la evolución del capitalismo los negocios han buscado nuevas maneras de explotar sus ventajas competitivas para evitar o disminuir la competencia, incrementar sus ganancias y ampliar sus mercados. El modelo que se utilizaba en el siglo XX era de una compañía centralizada, con control directo sobre sus activos y procesos; con divisiones y departamentos con estructuras de administración complejas (organizaciones de diseño burocrático). Con dificultades para manejar los retos y explotar oportunidades emergentes. Era una organización integrada verticalmente y autosuficiente.

En los cincuentas y sesentas se comienzan a diversificar y crean economías a escala, esperando proteger sus ganancias aunque requiriera expansión y administración a varios niveles. Subsecuentemente las organizaciones en su intento de competir globalmente en los años setentas y ochentas, carecían de flexibilidad, que resultaba en estructuras administrativas desorganizadas. Para incrementar su velocidad de respuesta y creatividad, muchas x grandes compañías desarrollaron una nueva estrategia enfocándose directamente en el giro de la empresa, que requería identificar los procesos críticos y decidir cuales otros se podían subcontratar.

La subcontratación no se reconoció como una estrategia de negocio hasta 1989. Sin embargo muchas de las organizaciones no eran autosuficientes y subcontrataban funciones para las que no tenían las competencias. La subcontratación de servicios de soporte fue la siguiente etapa. En los 90's las organizaciones se empezaron a enfocar más en reducción de costos, empezaron a subcontratar las funciones necesarias para una compañía pero que no estaban relacionadas directamente con el giro de la empresa. Se subcontrataron servicios de

contabilidad, recursos humanos, seguridad, mantenimiento de planta, y limpieza, solo por mencionar algunos.

Actualmente el desarrollo de la subcontratación, se ha enfocado a formar alianzas estratégicas e integrarlos a su cadena de valor, hasta ahora, era un principio básico que ninguna organización subcontrataría actividades o procesos relacionados directamente con el giro de la empresa, sin embargo esto cambio, el nuevo enfoque es concentrarse menos en la pertenencia y más en desarrollar alianzas estratégicas con mejores resultados. Consecuentemente, las organizaciones eligen subcontratar en base a quien puede ofrecer soluciones más efectivas para una función específica sin importar si está relacionada directamente con el giro de la empresa o no.

El *Offshoring*, que se refiere a la subcontratación de servicios en otro país o continente, se volvió una parte crucial para la subcontratación de servicios entre las industrias de servicios compartidos y tecnología, si el trabajo se puede hacer en cualquier lugar, también lo puede hacer cualquier persona.

Generalmente se subcontratan servicios en países en desarrollo, donde el costo de la mano de obra calificada es mucho menor, esto se ha vuelto muy práctico. Esta particularidad se conoce como generación “lift and shift”, es decir identificar lugares de bajo costo para subcontratar servicios no relacionados con el giro de la empresa.

La subcontratación de servicios de tecnologías de la información en India inicio en los ochentas, pero despegó a mitad de los noventas con los avances en la tecnología y comunicación. La nueva infraestructura de telecomunicación e internet, redujeron los

costos y el riesgo de trabajar a distancia. La demanda por servicios técnicos aumento exponencialmente.

Las primeras empresas en subcontratar servicios en India fueron *Texas Instruments*, *American Express*, *Swissair*, *British Airways* y *GE*. A inicios del 2000 el sector de subcontratación indio creció entre 40% y 50%, el valor de los servicios provistos por los subcontratistas indios son entre 10 y 30 billones de dólares anuales.

Lo que ha contribuido más a la subcontratación en India han sido:

- a) Una diferencia de horario favorable, permitiendo que los trabajadores indios trabajaran durante el día mientras los trabajadores de Estados Unidos dormían
- b) Las firmas estadounidenses eran atraídas por los salarios bajos en comparación a Reino Unido, y la intervención del gobierno era limitada a comparación de otros países en la Unión Europea
- c) Los trabajadores se comunicaban efectivamente con los americanos.

Debido al éxito de India e Irlanda, la subcontratación de servicios se ha replicado globalmente, especialmente África, Sudamérica, Europa del Este, Asia, generado prosperidad y oportunidades para muchos países y regiones. El nivel de elegibilidad, soluciones y proveedores se ha explotado durante los años recientes.

En lugar de solo enfocarse en el costo, muchas organizaciones buscan soluciones y relaciones que aporten flexibilidad y valor estratégico. Áreas previamente pensadas como “fuera de los límites” tales como desarrollo e investigación, desarrollo del producto actualmente se subcontratan.

El segmento de subcontratación de servicios de alto nivel sigue creciendo. Las tecnologías seguirán redefiniendo como las compañías y sus proveedores de servicios administran sus recursos, canales de comunicación, entregan bienes y servicios al mercado.

La subcontratación de servicios se ha vuelto una parte indispensable de la economía.

Israel

Israel es una economía emergente, creció más de 10% anual entre 1990 y 2008.

Las firmas israelíes buscaban subcontratar servicios económicos para disminuir costos. Las tarifas económicas de los proveedores de servicios en el extranjero y destinos de bajo costo como India y Europa del Este

Israel estaba en un auge mundial de subcontratación de servicios, y el gobierno tomo medidas para apoyar y mantener el crecimiento; contaba con un sector tecnológico interesante, atrayendo a empresas como IBM, Microsoft, Motorola, Compaq, HP, Intel y Google. Era líder en inversiones de Investigación y Desarrollo, contaba con inmigrantes con altos niveles educativos, instituciones de investigación científica. Trabajadores de calidad, de quienes el inglés era su primer idioma y tenían afinidad cultural con el mundo occidental. Las costumbres, valores y ética laboral era muy similar a la de Estados Unidos, su infraestructura y seguridad era superior a la de los países asiáticos. La tecnología de la comunicación e información contribuía al 17% del PIB en 2006 y la exportación de software representó más de \$3 billones de dólares ese mismo año.

Israel forma parte de una de las tres I's de los destinos de *outsourcing* global. India, Irlanda e Israel. La mayor parte de *outsourcing* se dirige hacia los sectores gubernamental y militar.

Sin embargo el costo de tener *outsourcing onshore* significa un alto costo para las firmas israelíes, así que empezaron a subcontratar a un precio 4.5 veces menor en destinos offshore como India y empresas del Este Europeo. India se ha vuelto el destino preferido para hacer negocios offshore en el sector de Tecnologías de la Información.

Planteamiento del Problema

B2Bcs Soluciones Creativas generaba ganancias proveyendo servicios a Clientes y Proveedores de Servicios, cobraba un porcentaje del total del contrato a las dos firmas, dependiendo de la naturaleza de los servicios ofrecidos y la duración. Al inicio, al ser un concepto nuevo, B2Bcs tuvo un excelente posicionamiento en el mercado por bastante tiempo; El elemento clave era mantener sus relaciones pasadas con Clientes y Proveedores. Sin embargo se generó mucha competencia en su nicho de mercado con el surgimiento de firmas similares, las cuales, también se enfocaban en generar buenas relaciones con los ejecutivos clave de las organizaciones del cliente y el proveedor de servicios; esto afectó severamente a B2Bcs respecto a sus planes de crecimiento. Ya que aunque tenía relaciones de años, su competencia no tardaría en alcanzarlo, replicando el mismo modelo.

La recesión en Israel obligó a las empresas israelíes de alta tecnología a buscar soluciones a un costo menor. La solución que encontraron fue subcontratar servicios en el extranjero.

B2Bcs sabía que en India y Europa del Este, existían profesionistas con habilidades y disponibilidad de realizar proyectos a un costo menor que los clientes israelíes, con calidad similar o mayor y una pronta respuesta.

Los proveedores de servicios en India, no sufrieron tanta afectación por la recesión global, y contaba con la ventaja de ser el destino preferido para la subcontratación de servicios. Sin embargo, la situación actual obligaba a los proveedores de servicios de tecnologías de la información a innovar para sobreponerse a la crisis y mejorar su participación de mercado. Los proveedores de servicios comenzaron a enfocarse en generar

“relaciones” de valor a largo plazo en vez de solo “transacciones” de un solo proyecto. Es decir, los proveedores de servicios comenzaron a diferenciarse entre ellos para poder mantenerse a la vanguardia.

Había mucha resistencia de los clientes israelíes hacia las decisiones de subcontratación de servicios, y, a pesar de disminuir los salarios, seguían siendo mucho más caros que los Proveedores de Servicios.

El crecimiento de la subcontratación de servicios al extranjero en Israel ha sido extraordinaria en los últimos años a pesar de la demanda, la recesión y la situación desafiante.

B2Bcs Soluciones Creativas no tenía un diferenciador real, su modelo de trabajo era fácil de replicar. Al ser un intermediario, el Proveedor de Servicios y el Cliente podían seguir generando relaciones de valor sin ayuda de un tercero.

¿Cuál es la nueva propuesta de valor que B2Bcs Soluciones Creativas debe ofrecer a sus clientes?, ¿B2Bcs Soluciones Creativas cómo podría ayudar a sus clientes a conseguir el proveedor de servicios correcto a un precio competitivo?

Marco Teórico

Determinar los límites de una industria se ha convertido en un desafío. La administración tradicional no lleva a la empresa a la competitividad estratégica, se requiere flexibilidad, velocidad, innovación, integración. La competencia se ha vuelto despiadada y global.

Hipercompetencia es el resultado de la dinámica de las maniobras estratégicas entre los competidores mundiales e innovadores. Es una condición de competencia en rápido aumento con base en el posicionamiento por el precio y calidad, la competencia para crear nuevas prácticas y establecer una ventaja para quien actúa primero, una competencia para proteger o invadir mercados geográficos o de productos establecidos, y la competencia con base en presupuestos elevados y la creación de alianzas con presupuestos aún más elevados.

Figura 1. Hipercompetencia



Fuente: Hitt, M. Ireland, R.D. Hoskisson, R.E. (1999)

Una economía global es aquella en la que los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas se mueven con libertad a través de las fronteras geográficas, con el fin de encontrar un menor costo y una calidad similar.

La globalización es la difusión de las innovaciones económicas en todo el mundo, así como los ajustes políticos y culturales, fomentando la integración internacional. Hitt et al. (1999) establecen lo siguiente:

Tecnología y cambios tecnológicos

Tasa de incremento del cambio y la difusión tecnológica: La tasa de cambios tecnológicos como la velocidad a la que estas nuevas tecnologías están disponibles y se utilizan, ha aumentado de manera sustancial durante los últimos 15 años. Innovación perpetua es un término que se emplea para describir la rapidez y solidez con la que nuevas tecnologías con gran cantidad de información reemplazan a las antiguas.

La era de la información: Han ocurrido cambios dramáticos en la tecnología de la información. Las computadoras personales, los teléfonos móviles, la inteligencia artificial, la realidad virtual y las bases de datos masivas son muestra de que la información se utiliza de distintas formas como resultado del vertiginoso desarrollo tecnológico.

Aumento en la intensidad del conocimiento: El conocimiento es la base de la tecnología y su aplicación, es un recurso crucial para las organizaciones y una ventaja competitiva cada vez más valiosa. Las compañías luchan por convertir el conocimiento acumulado de cada uno de sus empleados en un activo competitivo. Se requiere flexibilidad estratégica, es decir, un conjunto de capacidades que las empresas utilizan para responder a las diversas exigencias y oportunidades que forman parte de ambientes competitivos dinámicos e inciertos. Cuando los cambios que se requieren son significativos es probable que las compañías tengan que llevar a cabo reorientaciones estratégicas, las cuales pueden modificar su modelo de negocio de manera drástica.

Es aquí donde entra la subcontratación de servicios, proceso económico en el cual una empresa, mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

En un inicio la subcontratación de servicios era motivada por el interés financiero de las empresas, la necesidad de disminuir costos. Esto solo requería comunicación unilateral, es decir, el cliente le decía al proveedor de servicios los requerimientos, y el proveedor de servicios se concretaba a entregar el servicio o producto especificado.

Con esto se creaban contratos a largo plazo con un solo proveedor de servicios, especificando descuentos y asegurando una relación estable.

Estratégicamente esto fue conduciendo a la capacidad y competencia intensiva. El enfoque está en conseguir *expertise*, especialización, conocimiento, procesos y capacidades fuera de la organización, y usar estos para mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Si se utiliza de la manera correcta la subcontratación de servicios no solo ayuda a las operaciones si no contribuye a la estrategia y ventaja competitiva de la organización.

Factores que influyen en la subcontratación de servicios:

- Reducción de costos
- Mayor enfoque en competencias propias del negocio
- Acceso a recursos y conocimiento
- Crecimiento de conocimiento y fuerza laboral a nivel global
- Incremento en la sofisticación de las tecnologías de la información y comunicación
- Difusión global del conocimiento(Vea Anexo 1).

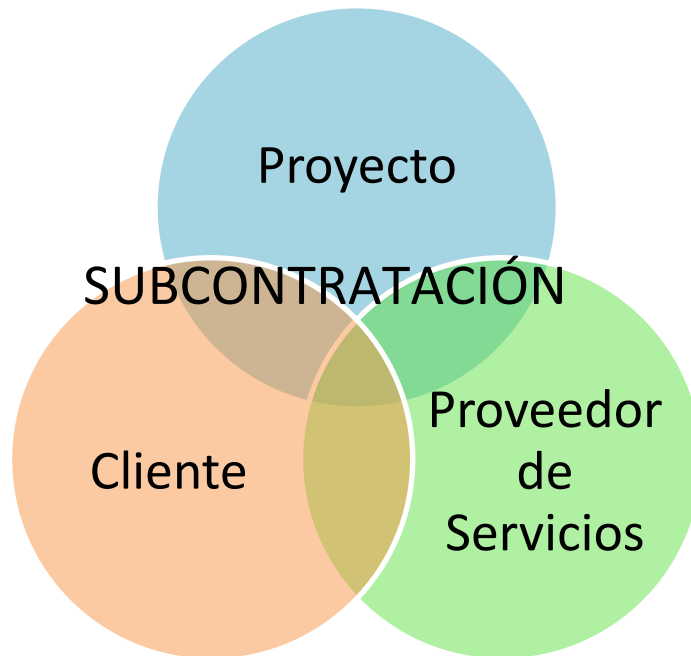
¿Qué es *Outsourcing*?

De acuerdo a Power et al. (2007) se definen varios conceptos, *outsourcing* o subcontratación de servicios, se puede definir como el acto de transferir un aparte de trabajo a un tercero.

Las organizaciones generalmente se enfrentan a la decisión de gastar los recursos en crear activos, productos o servicios internamente, o obtenerlos de un tercero (*outsourcing*).

Decidir o no subcontratar es la decisión de hacer o no una compra. Se transfiere un proceso productivo, recursos y el derecho o responsabilidad de la toma de decisiones.

Figura 2. Componentes del *Outsourcing*



Fuente: J. Power, et al. (2007)

¿Quién es un cliente?

Un cliente es la persona u organización que quiere subcontractar un proyecto. Normalmente esta entidad utiliza el outsourcing como una herramienta estratégica, para crear su cadena de valor. Un cliente puede ser una organización o alguna unidad de una empresa. Puede ser una organización completa o una unidad dentro de una organización.

¿Quién es un Proveedor de Servicios?

Un Proveedor de Servicios es la organización que realiza el trabajo subcontratado. Como los clientes, los proveedores de servicios pueden ser una organización o alguna unidad de la empresa. Pueden variar en tamaño y forma, puede ser una organización externa, que generalmente es el caso, pero también puede ser una subsidiaria de la organización.

¿Qué es el proyecto?

Es el trabajo que se va a subcontratar. En el pasado se subcontrataba generalmente la manufactura o el trabajo pesado, sin embargo, hoy en día es más complejo como software, desarrollo o investigación y desarrollo.

Los nuevos tipos de proyectos a diferencia de la manufactura, no están tan bien definidos, ya que requieren más creatividad en la organización, requieren más conocimiento y especialización por parte de los recursos humanos y son más complejos, requieren comunicación efectiva, uso de las tecnologías de la información, y mayor colaboración entre organizaciones que no necesariamente comparten los mismos intereses.

Ciclo de vida de la Subcontratación de Servicios

La subcontratación de servicios tiene un enfoque basado en procesos, lo que deriva en el *How-to* de desarrollar un plan de subcontratación. Sin importar la naturaleza de la subcontratación de servicios, si es grande o pequeña, *onshore* o *offshore*, funcional o basada en competencias, los pasos del proceso se necesitan seguir para asegurar una buena administración de la relación de la subcontratación.

Mientras los componentes de los procesos de la subcontratación de servicios no cambian a través del tiempo o entre proyectos, una cosa que si debe cambiar es la eficiencia y eficacia del proceso.

1. Evaluación estratégica
2. Necesidad de análisis
3. Evaluación del Proveedor de Servicios
4. Negociación y administración del contrato
5. Ejecución del proyecto y administración
6. Administración de las relaciones
7. Continuidad, modificación o estrategias de salida(Vea Anexo 2).

La subcontratación de servicios debe ser considerada como una herramienta estratégica dentro de la organización empleada para incrementar su competitividad y mejorar su desempeño en el mercado. Para que la subcontratación de servicios sea efectiva, la iniciativa se debe enfocar a la estrategia de la organización. Esta evaluación estratégica es la primera etapa del proceso de subcontratación, durante este paso la empresa identifica los beneficios de subcontratar como una estrategia, analizando sus competencias e identificando las áreas adecuadas para la subcontratación. Una vez que se analizó el riesgo, puede haber varias áreas o proyectos de la compañía que son candidatos para la subcontratación.

El segundo paso es dar prioridad a las necesidades y definir, a nivel operacional, uno o más proyectos de subcontratación en los cuales enfocarse y realizar un análisis de necesidades de los mismos.

Tercer paso, solicitar, evaluar y escoger al proveedor de servicios para las necesidades definidas. La selección del proveedor de servicios y la fase del contrato provee un marco que guiará a la organización en el alcance de las actividades contratadas. Después de haber elegido un proveedor de servicios, se llevaran a cabo negociaciones hasta llegar a un acuerdo sobre el trabajo subcontratado, es decir, se creara un contrato con la naturaleza del trabajo y el alcance de la relación de negocios, que beneficie a ambas partes.

Una vez concluidas estas etapas el proyecto da inicio y comienza la transición de las actividades acordadas en el contrato. El cliente transfiere el trabajo al proveedor de servicios, posterior a esto la relación se convierte en rutina y se administran las operaciones día a día. Evaluando, resolviendo problemas, comunicando y documentando los procesos.

Tipos de Subcontratación de Servicios

Ubicación: Los proveedores de servicio se pueden diferenciar dependiendo donde están ubicados.

El *outsourcing* segmentado por ubicación puede ser *On-site* o *Off-site*.

- *On-site*: Es cuando el proveedor de servicios lleva a cabo su trabajo dentro de las instalaciones del Cliente.
- *Off-site*: Es cuando el proveedor de servicios lleva a cabo su trabajo dentro sus instalaciones.

- *On shore*: Si proveen los servicios en el mismo país
- *Off-shore*: Si proveen los servicios en un país o un continente diferente.
- *Near-shore*: si proveen los servicios en el mismo país o un país vecino.

Profundidad: Los proyectos de *Outsourcing* se pueden segmentar por niveles de profundidad.

- Individual: se subcontratan posiciones específicas.
- Funcional: se subcontrata un área funcional en específico.
- Por competencias: se subcontratan actividades que controlan como los productos y/o servicios fluyen dentro de una organización (desarrollo tecnológico por parte del proveedor de servicios)

Tipo de trabajo

- Orientada en procesos: Involucra la subcontratación de un proceso bien estructurado, estandarizado y documentado.
- Orientada en proyectos: Involucra la subcontratación de trabajo único, fuera de la rutina, sin estructura ni estandarización; es más difícil de administrar.

El cliente siempre querrá un trabajo de calidad superior al menor precio posible. El proveedor de servicios querrá maximizar las ganancias de un proyecto (Vea Anexo 3).

Diagnóstico de la situación

Análisis PESTE

Políticos:

La economía de Israel es una economía basada en el conocimiento, Las reformas estructurales emprendidas por el gobierno israelí, principalmente la liberalización del comercio exterior, la privatización y la liberalización de la moneda, representan una infraestructura esencial para un crecimiento sano de la economía.

Económicos:

- Israel sirve de puente entre continentes.
- Mantiene estrechas relaciones comerciales con EE.UU y tiene un Acuerdo de Libre

Comercio con la Unión Europea, EFTA, con muchos países europeos del Este, al igual que con Canadá y México.

- En 2010 inicia el acuerdo de libre comercio MERCOSUR-Israel que convirtió a Israel en la primera nación fuera de Sudamérica en tener un Tratado de Libre Comercio (TLC) con el Mercado Común del Sur.
- El shekel israelí Paso de 4.5483 dólares en 2003 a 3.5240 dólares en 2013, se reevaluado el 29.06% en la última década.

Inversiones:

- Israel es el país con el mayor número de empresas cotizadas en NASDAQ fuera de EE.UU y Canadá.

Socio Cultural:

- Con pocos recursos naturales y una situación geopolítica vulnerable, Israel ha tenido que centrarse en su talento humano. Aquellos que en un principio desarrollaron tecnologías para usos militares, a los que se sumaron un ingente grueso de ingenieros y científicos de la antigua Unión Soviética, junto con el espíritu innovador del empresario israelí, han convertido la economía de Israel en una economía basada en el conocimiento, es el cuarto país del mundo con más patentes por millón de habitantes, es el país con más ingenieros por trabajador, muy por delante de EE.UU., Japón o Alemania: cuenta con 140 ingenieros por cada 10.000 trabajadores, cuando Estados Unidos- con 83, Japón- 80, o Alemania- con 60. España- 25.

Tecnológico:

- Israel es el estado que más PIB invierte en investigación y desarrollo del mundo 4.7 del PIB, el promedio en la OCDE es de 2.38%.
- Israel es el segundo país por capacidad de innovación.
- Si entonces dominaban en las exportaciones del país las cosechas de cítricos, hoy los primeros de la lista son los bienes industriales, las tecnologías agrícolas y las energías renovables.
- Israel es hoy uno de los países líderes en alta tecnología y otros ámbitos de investigación y desarrollo científico.
- Utilización de *cloudcomputing*.

Ecológico:

- Israel es el líder mundial de tratamiento de agua.

Cuadro 1: “Ranking de los principales proveedores de servicios de outsourcing de TI en 2011”

Proveedor	Ingresos MDD	Cuota de Mercado
IBM	26.923	10.9%
HP	15,107	6.1%
Fujitsu	10,981	4.5%
CSC	10,374	4.2%
Accenture	6,530	2.6%
Otros	176,640	71.7%
Mercado Total	246,555	100%

Fuente: Gartner (2012)

Cuadro 1 Matriz FODA

Matriz FODA	
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
F1 Experiencia en el área.	O1 Confianza por parte de los Clientes.
F2 Procesos bien establecidos y documentados.	O2 Confianza por parte de los Proveedores de Servicios.
F3 Conocimiento profundo de los Proveedores de Servicios.	O3 Crecimiento de la industria de <i>Outsourcing</i> /Subcontratación de servicios.
F4 Excelentes habilidades de comunicación.	O4 Pocos proveedores de servicios ofrecían servicios de alta calidad.
F5 Relaciones basadas en la confianza.	O5 Los proveedores de servicios no tenían buena administración de los recursos.
F6 Experiencia en la administración y gestión de recursos.	O6 El crecimiento del <i>outsourcing</i> generaría nuevos clientes.
F7 Conocimiento pleno de las necesidades de sus clientes.	O7 Globalización.
F8 Conocimiento de las habilidades de los Proveedores de Servicios.	
F9 Capacidad de adaptación.	
F10 Conocimiento de la industria.	

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
D1 Baja diferenciación con su competencia.	A1 Existencia de servicios sustitutos.
D2 Ser un intermediario entre el Cliente y el Proveedor de Servicios.	A2 Facilidad de entrada de competidores.
D3 Modelo de trabajo fácil de replicar.	A3 India es el destino de preferencia para los servicios de <i>outsourcing</i> .
D4 Su servicio acrecentaba el costo del cliente para obtener un Proveedor de Servicios.	A4 relaciones de confianza con sus clientes dejando de lado al intermediario.
D5 Falta de visión para evolucionar a la velocidad de las necesidades del cliente.	A5 Israel es un país caro para contratar como <i>outsourcing</i> .
	A6 Los recursos israelíes no tenían disponibilidad inmediata debido a su reclutamiento obligatorio de 3 años en el ejército.
Diseño de estrategias	
Estrategia FO	Estrategia DO
E-FO1 Transformarse de un intermediario a proveedor de servicios especializados (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 y F10 O1, O2, O3, O4, O5, O6 y O7).	E-DO1 La debilidad básica que es una escasa ventaja competitiva, se verá superada al pasar de intermediario a proveedor e integrarse a la cadena de valor del cliente ya sea como <i>outsourcingo jointventure</i> (O1, O2, O3, O5, O6, O7, D1, D2, D3, D4, D5).

Estrategia FA	Estrategia DA
E-FA1 Al transformar el modelo de negocio de intermediario a proveedor especializado se acrecenta la ventaja competitiva al formar parte de la cadena de valor del cliente (F1, F3, F5, F6, F7, F8, F9 y F10 A1, A2, A4)	E-DA1 Transformar el modelo de negocio de intermediario a proveedor de servicios especializados utiliza todas las fortalezas obtenidas a través del tiempo, utiliza todas las oportunidades de mercado, evita las debilidades y amenazas aprovechando la estrategia del océano azul y abandonar el mar tinto por la baja diferenciación entre los proveedores, que había otorgando mucho poder de negociación a los consumidores y proveedores, evitar la entrada de los participantes potenciales, disminuir los productos sustitutos por el grado de especialización y los competidores tendrán una desventaja por carecer de la experiencia, conocimiento, confianza adquirida. (D1, D2, D3, D4 y D5 A1, A2, A3, A4, A5 y A6)

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado a partir de la información que presenta el caso

Las Cinco Fuerzas de Porter(Esquema de: Strategy and the Business Landscape 1999)

Proveedores: Existencia de Proveedores de Servicios con diferente calidad, especialización y precio. Ventaja en costos. Concentración de proveedores en países como India. Facilidad de integración hacia delante.

Consumidores: Gran variedad de clientes con distintas necesidades, buscando reducción de costos y un servicio de calidad. Existencia de un riesgo considerable en caso de haber un error al subcontratar los servicios por lo que un intermediario facilita la obtención de un buen proveedor de servicios, su decisión de compra dependerá de la experiencia de la empresa consultora, la decisión de compra tendrá un gran impacto en la calidad y rendimiento del proceso a subcontratar. Esto genera un bajo poder de negociación de los compradores.

Participantes Potenciales: Existencia de varias empresas consultoras no diferenciadas. Los costos fijos dependen de la experiencia de los trabajadores, procesos fáciles de replicar, facilidad de disminuir precios. Barreras de salida casi nulas. Los costos fijos, la capacidad, el crecimiento lento y baja diferenciación del servicio aumentan el grado de rivalidad de la industria.

Productos Sustitutos: Más que productos sustitutos los Clientes y Proveedores de Servicios podían trabajar en generar contratos sin la ayuda de un tercero.

Competidores: No existen muchas barreras de entrada, no hay obstáculos legales, se tiene acceso a personal calificado, si se consiguen los contactos de clientes y proveedores de servicios se trabajará en las relaciones, replicando el modelo de trabajo de las otras empresas del ramo, no hay grandes diferenciadores, ni marcas reconocidas, no se requiere una gran inversión de capital. Esto genera una gran amenaza de entrada de nuevos competidores.

Alternativas de Solución

Con base a la matriz FODA:

Estrategia FO1 Hacer uso de las fortalezas para aprovechar oportunidades:

- Transformarse de un intermediario a proveedor de servicios especializados

Estrategia DO1 Superar las debilidades maximizando las oportunidades:

- La debilidad básica que es una escasa ventaja competitiva, se verá superada al pasar de intermediario a proveedor e integrarse a la cadena de valor del cliente ya sea como *outsourcing* o *jointventure*

Estrategia FA1 Utilizar las fortalezas para anular o disminuir las amenazas:

- Al transformar el modelo de negocio de intermediario a proveedor especializado se acrecienta la ventaja competitiva al formar parte de la cadena de valor del cliente

Estrategia DA1 Táctica defensiva para disminuir las debilidades y evitar amenazas:

- Transformar el modelo de negocio de intermediario a proveedor de servicios especializados utiliza todas las fortalezas obtenidas a través del tiempo, utiliza todas las oportunidades de mercado, evita las debilidades y amenazas aprovechando la estrategia del océano azul y abandonar el mar tinto por la baja diferenciación entre los proveedores, que había otorgando mucho poder de negociación a los consumidores y proveedores, evitar la entrada de los participantes potenciales, disminuir los productos sustitutos por el grado de especialización y los

competidores tendrán una desventaja por carecer de la experiencia, conocimiento, confianza adquirida.

Al transformar el modelo de negocio se aprovecha la ventaja de que los clientes israelíes no confían del todo en la subcontratación offshore, y su preferencia por mantener las actividades directamente relacionadas con su giro en “Israel” a pesar de la poca viabilidad de las mismas.

Anticiparse a las necesidades del cliente y del mercado al tener conocimiento de las habilidades de los proveedores de servicios indios, quitando la barrera del miedo a subcontratar servicios fuera de Israel, otorgando confianza al ser ellos una empresa israelí.

Con base en su conocimiento de la industria y experiencia, anticiparse al cambio, es decir, antes de que mi proveedor de servicios genere una relación con mi cliente, aliarme con mi proveedor de servicios, ofertando un mejor servicio de calidad, incrementando las ventas, disminuyendo el riesgo del cliente, formando parte de su cadena de valor, ya sea como proveedor de servicios subcontratados o de un *jointventure*.

Contrarrestar las debilidades, ver las señales, a donde se dirige el negocio, tomar la decisión estratégica de transformarse de intermediario a proveedor de servicios especializados.

Solución

B2Bcs Soluciones Creativas debe transformarse de intermediario a proveedor de servicios especializados. Transformar en ventaja competitiva su conocimiento, experiencia y contactos; Al cambiar su modelo de negocio, mejorar y ampliar sus procesos, con su vasta experiencia administrando procesos y personal, entregará servicios de calidad a un precio competitivo.

Integrarse verticalmente hacia atrás generando una alianza estratégica con su proveedor de servicios, a corto plazo, delimitar geográficamente su mercado y enfocarse en los países cercanos.

A largo plazo, ampliar sus servicios hasta EU, aprovechar los tratados de libre comercio, las similitudes de cultura laboral.

Pensar dinámicamente, prepararse para lo que viene, al innovarlos servicios de *outsourcing*, hacer uso de nuevas tecnologías como *cloudcomputing* que gradualmente va a remplazar al PC como terminal donde los usuarios guardan su contenido personal.

Emplear métodos de trabajo como *FollowtheSun* gracias a su ubicación, trabajando on-shore y off-shore, brindando un servicio de 24hrs.

Su portafolio de Proveedores de Servicios, la información sobre ellos, el conocimiento de sus métodos de trabajo, disponibilidad, tiempo de respuesta, calidad en el servicio; Facilitará su conversión de intermediario a proveedor de servicios, la elección de uno o varios de ellos para generar una alianza estratégica benéfica para ambas partes, ya sea por

medio de la compra de *outsourcing* o un *Join Venture* para la prestación de servicios haciendo aportaciones para un negocio en común.

B2Bcs debe crear ODC Centro de desarrollo a distancia en países con bajos costos y mejores habilidades como India, con el respaldo de su modelo y experiencia en la administración; es una opción donde los proveedores de servicios desarrollan habilidades para ser capaces de ejecutar proyectos relevantes y trascendentes.

Esto generara relaciones mutuamente benéficas en el corto, mediano y largo plazo, siendo parte de la cadena de valor, facilitará la obtención de más proyectos, ahorrando así la comisión al Cliente y formando parte del negocio durante toda la duración del contrato.

Como resultado, los clientes Israelíes estarían más confiados de subcontratar varios de sus servicios independientemente de si son relacionados directamente al giro de la empresa o no, ya que la empresa B2Bcs Soluciones creativas es una empresa israelí, otorgándoles seguridad, confianza y un ahorro significativo en costos.

Con su *expertise* en la administración, manejo y contratación de personal, no habría problemas de entrega y calidad en el servicio.

Conclusiones

Como se documenta a lo largo del trabajo, las industrias han cambiado, han evolucionado y la tecnología en ocasiones nos supera, tenemos que tomar ventaja de todo esto, aprovecharlo y no dejarnos absorber.

Debemos crear ventajas competitivas, un mayor grado de diferenciación difícil de replicar basada en el talento humano, anticiparnos, planear estrategias a largo plazo, innovar, pensar diferente, adaptarnos, aprender, compartir el conocimiento, investigar, mejorar, implementar buenas prácticas.

Salir de nuestra zona de confort y hacernos de los mejores aliados, los que tengan más que ofrecer y deseo de seguir aprendiendo y creciendo.

La globalización nos obliga a ser dinámicos, a reinventarnos, definir el rumbo una y otra vez, nuestro mayor activo es el talento humano, el conocimiento. Y depende de cómo lo usemos y hacia donde lo encaminemos, determinará hasta donde llegaremos.

En cualquier empresa o negocio llega un punto en el que tenemos que reinventarnos, salir de lo tradicional, ver en donde estamos y a donde queremos llegar, redefinir el rumbo, que es lo que debemos hacer para poder seguir en el negocio. ¿Hacia dónde va la industria? o aún más importante, ¿seguirá habiendo industria tal como la conocemos?

Cada vez hay más estudios, herramientas para evaluarnos y darnos una idea de cómo estamos actualmente, en base a eso se deben tomar decisiones, ¿qué está pasando?, ¿en qué soy bueno?, ¿cuál es mi ventaja competitiva?, ¿qué debo hacer para aprovechar mis recursos al máximo?, ¿con qué me quedo y qué cambiaré para seguir siendo un negocio? ¿Cuáles son las necesidades de mi cliente?, ¿cuál es el comportamiento del consumidor?

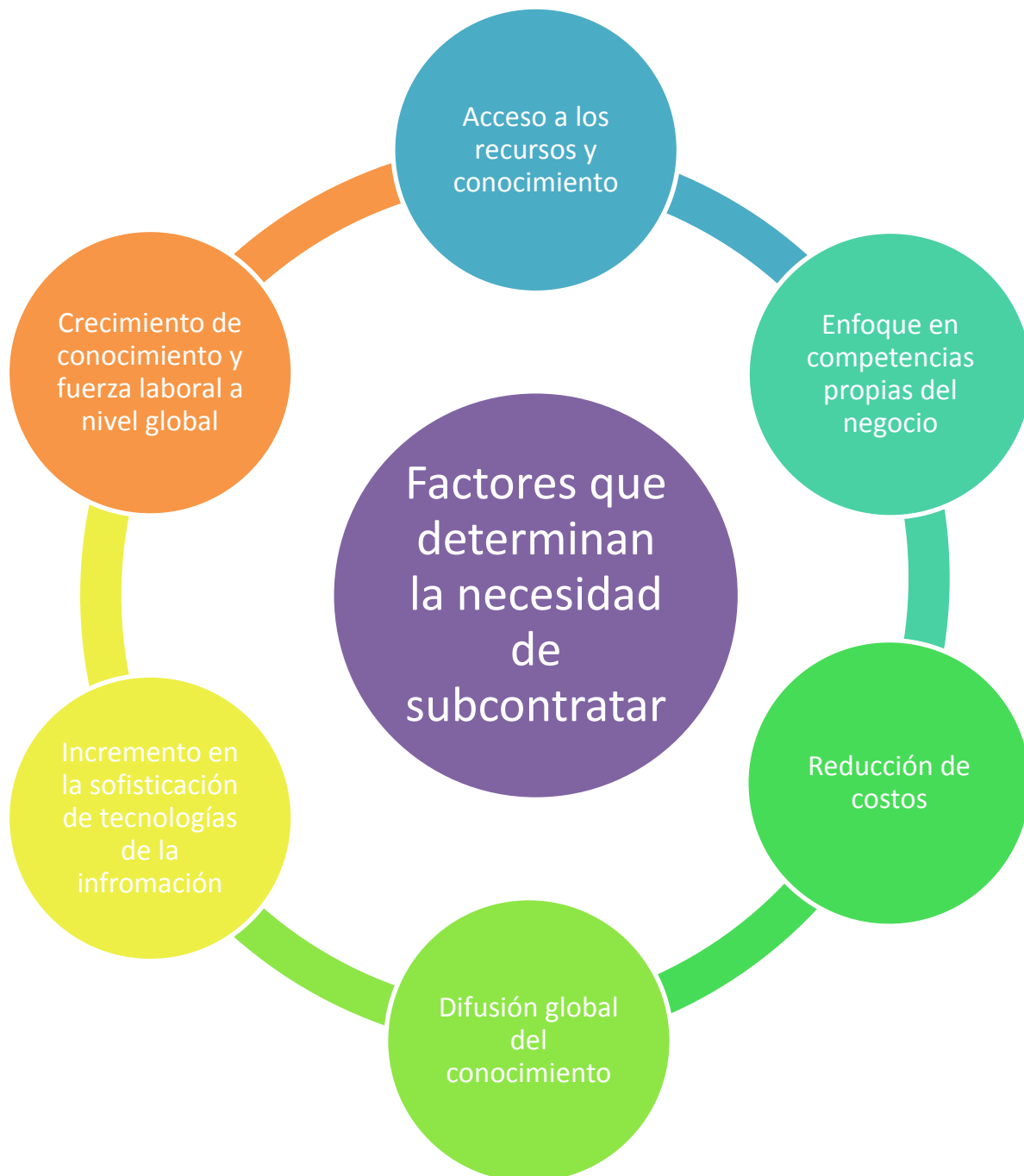
Con esto, analizar nuestra empresa constantemente, con el fin de renovarnos, mantenernos actualizados para poder satisfacer las necesidades y seguir siendo una empresa creadora de conocimiento y generadora de ganancias.

Cuando leí este caso, de inmediato supe que era lo que la empresa tenía que hacer, hacía donde tenía que enfocar sus esfuerzos, era obvio que ser un intermediario a la larga sería inútil. Con los contactos y conocimientos adquiridos ellos podían ofrecer más, era cuestión de evaluarse y sacar lo mejor de sus relaciones con los proveedores de servicios.

Definitivamente tenía que replantear su rumbo, ya contaba con todas las herramientas necesarias, solo le faltaba ver las cosas desde otro punto para generar una estrategia sólida y benéfica a corto, mediano y largo plazo. Ya que contaba con el capital humano para integrarse verticalmente hacia atrás y hacia delante, a través de una alianza estratégica con sus mejores proveedores de servicios, sus clientes actuales y futuros ¡Esa era su mejor opción para sobrevivir!

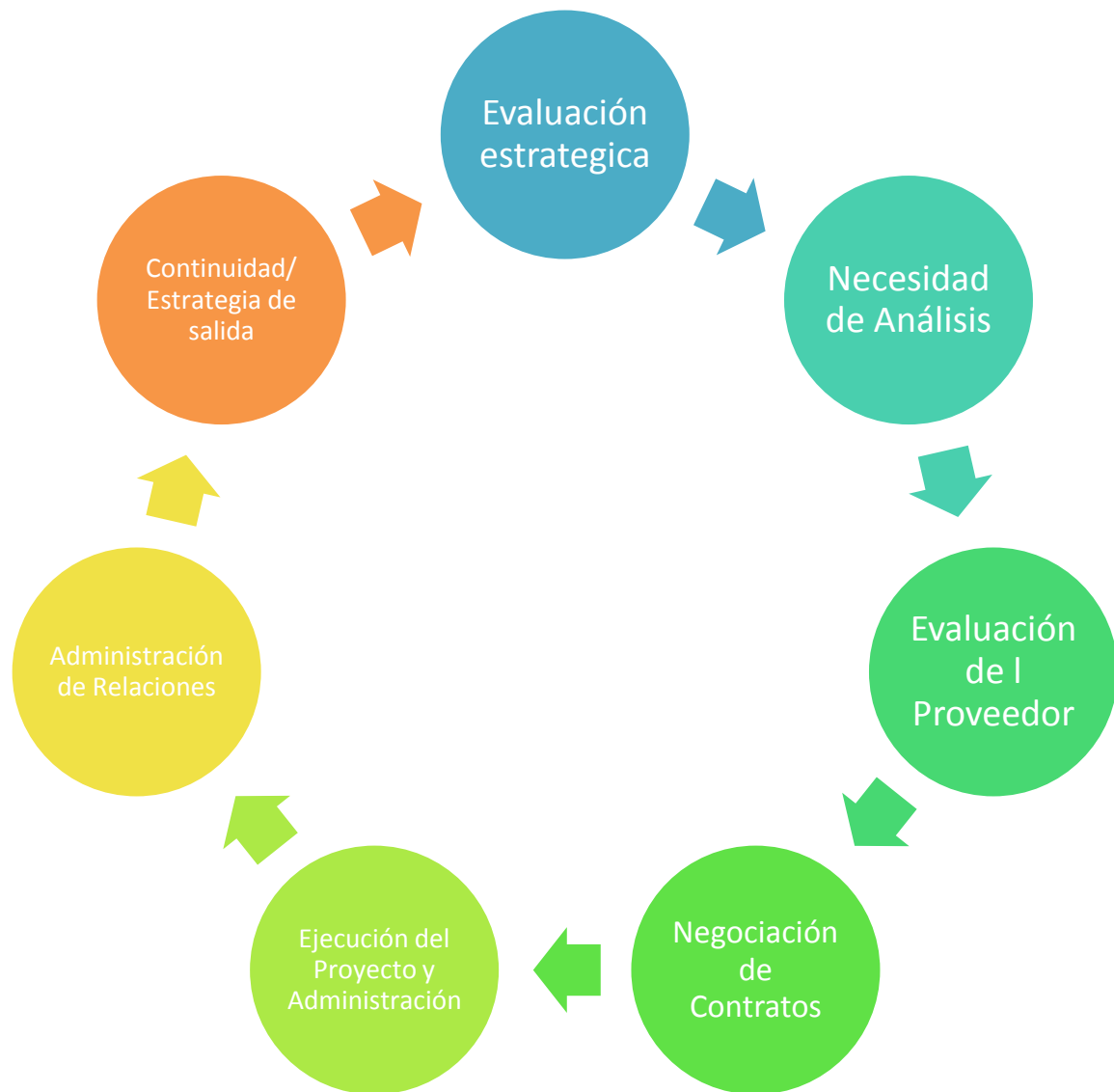
Anexos

Anexo 1: Factores que influyen en la subcontratación de servicios



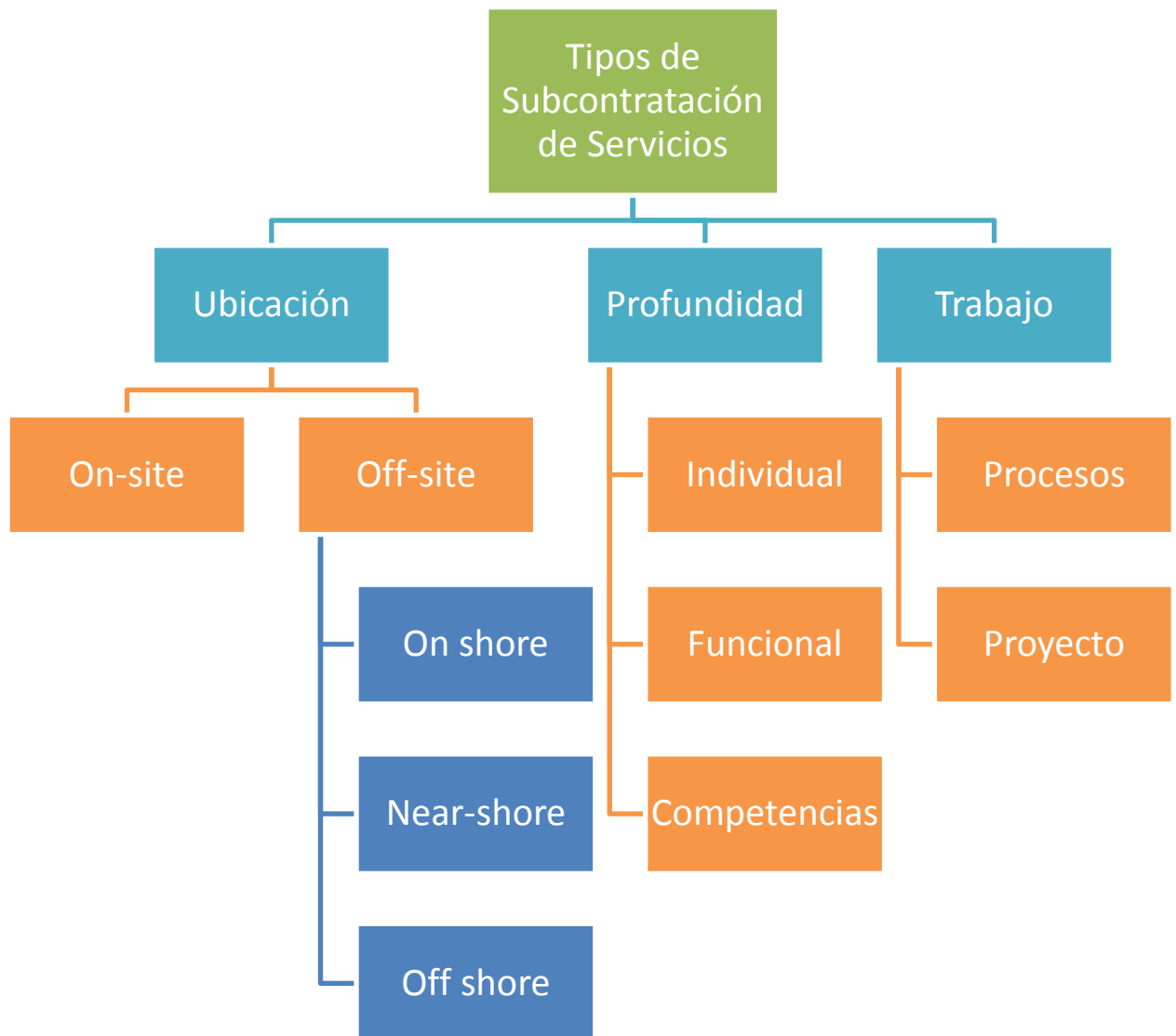
Fuente: J. Power, et al. (2007)

Anexo 2: Ciclo de vida del Outsourcing



Fuente: J. Power, et al. (2007)

Anexo 3: Tipos de Subcontratación de Servicios



Fuente: J. Power, et al. (2007)

Glosario

Outsourcing: Subcontratación de servicios. Transferir un parte del trabajo a un externo para disminuir costos.

Cliente: Persona u organización que quiere subcontratar un proyecto.

Proveedor de Servicios: Organización que es subcontratada.

Offshore: Cuando el Proveedor de Servicios está ubicado en otro país o continente.

Nearshore: Cuando el Proveedor de Servicios se encuentra en el mismo país o en un país vecino.

Cloud computing: consiste en la posibilidad de ofrecer servicios a través de Internet. es una tecnología nueva que busca tener todos nuestros archivos e información en Internet y sin depender de poseer la capacidad suficiente para almacenar información. Gradualmente va a remplazar al PC como terminal donde los usuarios guardan su contenido personal

Bibliografía

Libros

- Hitt, M. Ireland, R.D. Hoskisson, R.E. (1999) Administración Estratégica. México: International Thomson Editores
- J. Power, M. C. Desouza, K. Bonifazi, C. (2007) The Outsourcing Handbook. Reino Unido: Kogan Page
- Ghernawat, P. Collis, D.(1999) Strategy and the Business Landscape. Boston: Pearson Education

Artículos Citados

- Ghemawat, P. Collis, D. (2001) Mapping the Business Landscape. Nueva York
- Kumar Das, A. Shah Bharadwaj, S. M. Kaiser, K. (2011) Managing customer relationships in offshore outsourcing: B2Bcs, an Israeli consulting firm. Ontario

Páginas de Web

- Handfield, R, (2006) A Brief History of Outsourcing. Recuperado de:
<http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>
- Corbett, M.F, (2004) The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to Do It Right Recuperado de:
[http://books.google.com.au/books?id=mIkS32h1JioC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=out sourcing+history&source=bl&ots=47Ph3h0nxk&sig=jjjitGFWfOXLPUkNWvzzwxIj1Q&hl=en&sa=X&ei=9ahJUZGhE_CiiAf4woCwBg&sqi=2&ved=0CGAQ6AEwBw#v=onepage&q=out sourcing%20history&f=false](http://books.google.com.au/books?id=mIkS32h1JioC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=out+sourcing+history&source=bl&ots=47Ph3h0nxk&sig=jjjitGFWfOXLPUkNWvzzwxIj1Q&hl=en&sa=X&ei=9ahJUZGhE_CiiAf4woCwBg&sqi=2&ved=0CGAQ6AEwBw#v=onepage&q=out sourcing%20history&f=false)