



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Escuela de Posgrado en Negocios
Maestría en Administración de Empresas
Mención en Dirección Estratégica

Tema:

Offshoring - partes del proceso de abastecimiento estratégico de una organización de servicios compartidos una tesis de resolución de problemas en adquisiciones NRP en Railinc

Alumno:

Sven Thiemann

Número de Matrícula

136506

Tutor: Diego Dinsen

Diciembre, 2015

Resumen Ejecutivo

Esta tesis tiene como objetivo mejorar el rendimiento de Adquisición Estratégica NRP de Railinc abordando factores problemáticos que impiden al Departamento alcanzar su plena capacidad.

La Pregunta de Investigación (PÍ) para ser respondida en esta tesis es la siguiente:

¿Qué parte de abastecimiento estratégico puede el departamento de Adquisición Estratégica NRP transferir a una organización de servicios compartidos offshore y cuál sería el apropiado modelo de gobierno?

Con la ayuda de cierta literatura además de encuestas a expertos, se han identificado varios problemas y se ha desarrollado un procedimiento basado en siete pasos.

Con el fin de determinar, qué sub-actividades potencialmente podrían ser offshore; todas las sub-actividades fueron evaluadas de acuerdo a su nivel requerido de conocimientos y la cercanía a los stakeholders necesarios.

Así mismo, se identificaron 4 paquetes de trabajo offshore, en donde se analiza su madurez y se establece un plan de desarrollo offshore.

Finalmente, se elaboró un plan de implementación de offshoring basada en los resultados académicos y entrevistas a expertos. Este plan se estableció en cuatro fases: medidas de viabilidad, medidas de transformación, medidas de optimización y medidas de evaluación.

A razón de realizar un análisis del modelo planteado, se le comparo con modelos similares desarrollados por empresas de offshoring experimentadas, concluyendo que el modelo es totalmente valido.

El trabajo de investigación, propone recomendaciones útiles en cuanto al plan de offshoring de las empresas, las cuales también podría resultar ser útiles para empresas .

Índice de Tablas	6
Índice de Figuras	7
1. Introducción	9
1.1 Contexto de Tesis	9
1.2. Raillnc.....	10
1.2.1 La Situación actual en Adquisiciones NRP.....	11
1.3. Objetivo de la investigación y preguntas de investigación.....	15
1.3.1. Entregas y Alcances	16
1.4 Información general sobre el informe	17
2. Exploración	18
2.1. Abastecimiento Estratégico.....	18
2.1.1. Modelos de Abastecimiento Estratégico.....	19
2.1.2. Factores críticos de éxito para el proceso de abastecimiento estratégico	21
2.2 Exploración teórica Offshore	23
2.2.1. Organización de Servicios Compartidos (CSC).....	24
2.2.2 Análisis de Riesgos y Beneficios.....	25
2.2.3. Factores críticos de éxito para operaciones offshore / CSC	27
2.3 Exploración Practica: Offshoring en el mundo empresarial actual.....	29
2.3.1. Mejores prácticas y aprendizajes	30
2.4. Conclusión de la Exploración	31
3. Metodología	31
3.1 Estrategia de investigación	32
3.2 Diseño de la investigación	33
3.3 Los métodos de recolección de datos	35
3.3.1 Entrevistas	36
3.3.3 Análisis Comparativo	37
3.4. Investigación de validez y fiabilidad	38
4. Resultados y análisis de datos.....	39
4.1. Verificación del Problema	39
4.2. Diagnóstico de problemas.....	42
4.3. Definición del Proceso de Abastecimiento Estratégico.....	44
4.3.1. Tareas que se pueden transferir offshore.....	46

4.4.1. Evaluación de las medidas de mejora	53
4.5. Conclusión de los resultados y análisis	54
5. Diseño de solución.....	54
5.1. Plan de implementación para el proceso de deslocalización.....	54
5.2.1. Los resultados de análisis de referencia	60
5.2.2. Los resultados del análisis de referencia.....	64
5.2.3. Valoración funcional del diseño de la solución	64
5.2.3. Valoración funcional del diseño de la solución	65
5.3. Conclusión del diseño de la solución	66
6. Discusión y recomendaciones	67
7. Conclusión	68
7.1. Respuesta a la pregunta de investigación.....	68
7.2. Contribución Empresarial	69
7.3. Contribución Académica	69
7.4. Direcciones de investigaciones futuras	70
8. Bibliographia:	71
9. Appendice.....	75

Índice de Tablas

Tabla 1: Empleados de adquisición NRP	13
Tabla 2: Resumen de las alternativas para Railinc	15
Tabla 3: Resumen FCE para el abastecimiento estratégico	23
Tabla 4: Dimensión Contractual / Legal de Offshoring	24
Tabla 5: beneficios Offshoring para empresas	26
Tabla 6: Riesgos de Offshoring por empresas	27
Tabla 7: Resumen de FCEs	29
Tabla 8: Funciones Offshore	30
Tabla 9: métodos de recolección de datos	36
Tabla 10: Evaluación de las actividades de abastecimiento estratégico	46
Tabla 11: Medidas adicionales	63
Tabla 12: Evaluación de diseño de estrategia	66

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de adquisiciones NRP por parte de RailInc	11
Figura 2: Marco Abastecimiento Estratégico	20
Figura 3: Etapas del proceso de abastecimiento estratégico	21
Figura 4: Ciclo de resolución de problemas	33
Figura 5: Diagrama de causas y efectos	40
Figura 6: Esquema del proceso de abastecimiento estratégico	44
Figura 7: Matriz de Evaluación de las actividades de abastecimiento estratégico	48
Figura 8: Plan de implementación offshore de RailInc	55

Lista de abreviaciones

ANS	Acuerdo de Nivel de Servicios	SLA	Service Level Agreement
CLG	Comprador de Liderazgo Global	GLB	Global Lead Buyer
CLM	Comprador de Liderazgo Mundial	GLB	Global Lead Buyer
CSO	Centro de Servicios Compartido	SSO	Shared Service Organization
ETC	Empleados de Tiempo Completo	FTE	Full Time Employeed
FCÉ	Factores Críticos del Éxito	CSF	Critical Success Factors
GCS	Gestión de Compras y Suministros	PSM	Purchasing and Supply Management
GHR	Gestión de Recursos Humanos	HRM	Human Resource Management
IDP	Iniciativa de Desarrollo de Proveedores	SDI	Supplier Development Initiative
I&D	Investigaciones & Desarrollo	R&D	Research and Development
OC	Orden de Compra	PO	Purchase Order
OGP	Oficina de Gestión de Proyectos	PMO	Project Management Office
PDP	Petición del Presupuesto	RFQ	Request For Quotation
PR	Producto Relacionado	PR	Product Related
PRE	Planificación de Recursos Empresariales	ERP	Enterprise Resource Planning
RBC	Razonamiento Basado en Casos	CBR	Case Based Reasoning
RNT	revisión del negocio trimestral	QBR	quarterly business review
RP	Relación con los Proveedores	SR	Supplier Relationship
RPD	Resolución de Problemas de Negocios	BPS	Business Problem Solution
SC	Sede Central	HQ	Head Quarter
SDP	Solicitud de Propuesta	RFP	Request For Proposal
SPI	Solicitud Por Información	RFI	Request For Information
TI	Tecnología Inteligente	IT	Information Technology

Observaciones adicionales

Los datos empíricos utilizados en esta tesis de maestría fueron recogidos en parte en forma de entrevistas con los empleados de la empresa del caso en cuestión, Raillnc, y cinco empresas externas. Con el fin de garantizar el anonimato de los encuestados, todas las citas y declaraciones utilizados en esta tesis se conocen por nombres en clave predefinidos. El apéndice 1 proporciona una visión general de los nombres en clave empleados.

1. Introducción

Este capítulo inicial presenta el contexto general de la tesis, seguido de una introducción del caso de la empresa y su situación presente.

1.1 Contexto de Tesis

Muchas organizaciones hoy en día, incrementan su dependencia de la función de adquisiciones, ya que tienen capacidad y oportunidades para aprovechar y alinear la dirección estratégica de la empresa con una base de proveedores eficiente. Por lo tanto, la adquisición contribuye significativamente al éxito de la organización de la empresa con una influencia directa de la tasa de las ganancias antes de intereses y impuestos (EBIT) (Bernardes & Zsidisin, 2008). Mas específicamente, las adquisiciones de servicios de la empresa se han convertido en un elemento substancial en los portfolios de compras y el potencial de incrementar ganancias en este campo es considerablemente alto (van der Valk & Rozemeijer, 2009). Esta nuevo función de adquisiciones entre las organizaciones y sus operaciones exitosas dependen altamente de las habilidades y conocimiento de los empleados en este tema (Carr & Smeltzer, 2000).

Sin embargo, a pesar de la cantidad creciente en gastos por servicios de compras, los recursos para gestionar las operaciones de compras no son normalmente eficientes (Ellram et al., 2007).

Para hacer frente al crecimiento de presión interna y responsabilidades, muchas organizaciones hoy en día no solamente transfieren fabricación sino también servicios de soporte como operaciones de adquisición en el extranjero a fin de ahorrar costos laborales y también para encontrar nuevas fuentes de empleados altamente capacitados (Hutzschenreuter et al., 2011b). Según Lewin et al. (2006), las economías en desarrollo están comenzando a reconocer los límites del arbitraje laboral y por consiguiente prestan más atención al capital humano, y a explorar prácticas offshore de valor añadido.

Esta creciente tendencia de offshoring de las operaciones de negocio es una gran oportunidad para las funciones de apoyo, como la adquisición, para combinar la necesidad del negocio de ahorrar costos en mano de obra por unidad y promover una fuerza de trabajo más grande, con talento y altamente calificada en el extranjero (Couto, 2006).

En este contexto, muchas organizaciones realizaron „shared service activities“ (actividades de servicios compartidos). Shared services es el enfoque de la normalización,

racionalización, centralización y consolidación de las funciones principales y procesos en una organización a fin de mejorar su eficiencia, teniendo en cuenta tanto la reducción de costos como la rentabilidad global (Aksin and Masini, 2007). En la mayoría de los casos, centros de servicios compartidos (CSCs) se encuentran offshore a fin de maximizar el factor de ahorro de costos mediante el aprovechamiento de los bajos salarios (Quinn et al., 2000).

1.2. Railinc

Esta tesis es una investigación en base de la empresa, que se ocupa del contexto antes descrito de una manera práctica. Debido a la naturaleza de este tipo de investigación, la misma se llevó a cabo en colaboración con una empresa tipo, como Railinc.

La empresa cubre todo el espectro de soluciones en materia de ferrocarriles, desde trenes completos a los sub-sistemas, servicios de mantenimiento, integración de sistemas y señalización.

Esta investigación se llevó a cabo por el Departamento de Adquisiciones Estratégicas globales de las no relacionadas con el producto (NRP), división de adquisiciones de Railinc que abarca aproximadamente un tercio del gasto total de la compañía. Compras NRP en Railinc incluyen todos los bienes y servicios que no forman parte del producto final al cliente. Compras NRP de Railinc se agrupa en tres productos principales: Transporte y Logística, Gestión de Activos y Consumibles, y por último, Servicios Corporativos.

La organización NRP opera de manera descentralizada, ya que todos los sitios tienen sus propios equipos NRP de contratación locales. Sin embargo, los procesos, las políticas y orientaciones estratégicas, están dirigidas y centralizadas por la Función grupal de adquisiciones NRP.

En general, la empresa se diferencia entre las adquisiciones operativas y estratégicas. Adquisiciones Operacionales incluye todas las actividades de contratación específicas del sitio y también en forma local y es administrada por los compradores locales del sitio. Adquisición Estratégica es organizada por las commodities y se refiere a todas las operaciones estratégicas llevadas a cabo a nivel global de la empresa. Dentro del departamento NRP de Adquisiciones Estratégicas, cada una de las tres commodities

liderada por un jefe de Comodidad Global y cinco Compradores Líderes Globales (CLG) existen para asistir en las operaciones. Una visión general de la configuración organizativa se puede encontrar en la *Figura 1*. Como función de adquisición de apoyo, la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) se ocupa de todos los procesos, las políticas y las herramientas relacionadas con cuestiones y gestiona el CSC de adquisiciones offshore.

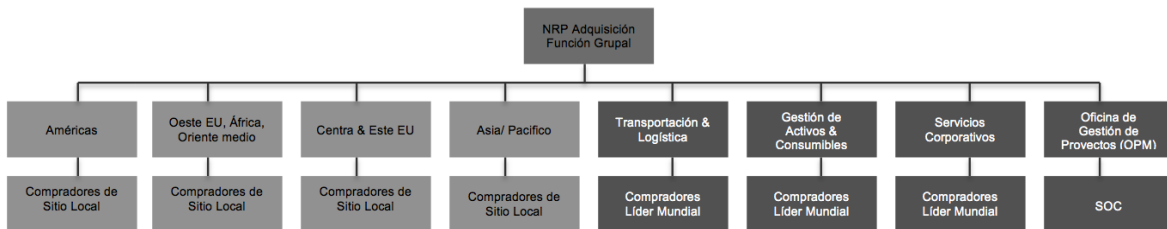


Figura 1: Organigrama de Adquisiciones NRP por parte de Railinc

1.2.1 La Situación actual en Adquisiciones NRP

Adquisiciones NRP de Railinc se ha dado cuenta de la nueva tendencia de la función de compras hace unos años y desde entonces se esfuerza en hacer cumplir esta nueva percepción en la organización de las adquisiciones NRP.

Por lo tanto, el Departamento ha sido objeto de muchos procesos internos y ha establecido cambios en la organización a fin de adoptar una posición estratégica dentro de la organización y desarrollar sus capacidades. Sin embargo, la configuración organizativa descentralizada de Railinc resultó ser una gran barrera para la implementación de procesos estandarizados a nivel mundial.

En consecuencia, esta estructura resultó en una baja eficiencia de procesos, altos costos operativos y largos tiempos de espera para las iniciativas globales.

Además una drástica iniciativa de reducción de costos, lanzada por los ejecutivos de Railinc en 2013, se presionó a la organización de adquisiciones NRP para reducir los costos de adquisición en un 25% de forma permanente.

Al mismo tiempo, la organización NRP reconoció un aumento en la necesidad de profesionales más calificados para este departamento. Sin embargo, debido a las restricciones presupuestarias mencionadas, la organización no pudo alcanzar el nivel de los empleados que necesitaba para aplicar efectivamente sus propios objetivos

establecidos y desarrollar el potencial que tiene para mejorar activamente el rendimiento global de la empresa.

Así es que, en el año 2014, el departamento de Adquisiciones NRP de Raillnc transfiere parte de las actividades de adquisición a sitios operativos CSC de la empresa en Rumania y Filipinas.

Estas CSC están en vigor desde 2009 para apoyar las finanzas y gestión de recursos humanos (GRH) del departamento de Raillnc. A medida que estos CSCs obtenían la capacidad para acomodar a más empleados, el departamento de compras NRP vio esta posibilidad como una oportunidad de aumentar su fuerza de trabajo a un menor costo. Además, el objetivo era obtener un mayor nivel de control de la función de compras NRP mediante la centralización de determinadas tareas operativas, lo que aumenta la eficacia operativa.

Desde 2014, Adquisiciones NRP empleó un total de 95 empleados en las dos CSCs y el plan de reducción de personal para los sitios locales implicaron una reducción del 20% de los empleados NRP operativos a nivel mundial. Esta reducción se debió a la distribución geográfica desequilibrada de los compradores del sitio y las responsabilidades transferidas a los CSCs. La *Tabla 1* proporciona una visión general del número de empleados de contratación que se emplean en el CSCs desde 2014 y una estimación de los ahorros en los costos relacionados con los salarios de los empleados en comparación con la situación antes de la implementación de los CSCs.

Un comprador Onshore cuesta a la empresa acerca de 69.755 € al año, mientras que en Rumania, un empleado de adquisiciones CSCs representa sólo 10.972 € al año y en las Filipinas es de 6.675 € al año. Así, empleando personal adicional de adquisiciones en el CSC y reduciendo el personal de adquisiciones onshore en un 20%, se reduce en un 10 % el costo laboral total, pero se tiene una fuerza laboral de más del 60 %.

Sin embargo hay que señalar que ésta es sólo una estimación muy aproximada, ya que no todos los empleados de contratación en CSC son los compradores y los costos de transición tales como proyectos costos de administración, costos de personal de transición, de contratación y costos de capacitación aún no están considerados. Por otra parte, también hay que tener en cuenta los reembolsos de largo plazo obtenidos

mediante una mayor eficiencia debido a la centralización, la agrupación y la normalización de las actividades.

RailInc NRP Fuerza Empleado de Adquisiciones			
Ubicación	Onshore	Romania	Filipinas
Costo anual por comprador / CSC staff	€ 69.755	€ 10.972	€ 6.675
Nr. empleados	120	60	35
Nr. de empleados reducido	0,2 x 120 = 24	-	-

Costo anual antes de compromiso CSC	120 x € 69.755	€ 8.370.600
Costo anual después de compromiso CSC	(120-24) x € 69.755 60 x € 10.972 35 x € 6,675	€6.696.480 €658.320 €233.625
		€7.588.425
Ahorros conseguidos en los costes puros empleados		€782.175

TABLA 1: Empleados de adquisición NRP

Hoy, en 2015, las adquisiciones NRP de Railinc aún se sienten en la necesidad de un mayor nivel de centralización y un mayor número de profesionales de compras a fin de cumplir las altas expectativas de participación en funciones cruzadas e iniciativas estratégicas. Específicamente, en el Departamento de Adquisiciones Estratégicas NRP, se necesitan agentes de soporte para los compradores líderes globales.

La adquisición estratégica NRP está organizada por commodities y compradores globales líderes, y están ubicados en forma descentralizada. Por lo tanto, a pesar de que muchas de las tareas administrativas dentro de las operaciones de adquisiciones estratégicas, tales como análisis de gastos o gestión de contratos de proveedores podrían ser manejados de manera centralizada con el objetivo de ahorrar tiempo y mano de obra, todavía se gestionan descentralizadamente a través cada comprador líder global al mismo tiempo. Según un Jefe de Global Commodities, las operaciones de abastecimiento estratégico están actualmente llevando inmensas cantidades de tiempo. Esta circunstancia se debe a varias razones. En primer lugar, para la mayoría de commodities en las que no hay proceso específico de abastecimiento en el lugar todavía, lleva a las operaciones a ser lentas e ineficientes. En segundo lugar, hay un solo comprador líder estratégico nombrado por los commodities, y dicho comprador se ocupa de todas las

solicitudes globales - operativo, táctico y estratégico-. Esto significa que compradores líder altamente calificados gastan grandes cantidades de tiempo en actividades que no agregan valor a los altos costos.

En tercer lugar, ciertos procesos, como el aprovisionamiento electrónico, las subastas y el análisis de gastos se consideran relativamente fáciles de estandarizar, la que los califica como procesos atractivos para ser transferidos offshore.

Así es que, el Departamento de Compras Estratégicas NRP está investigando la posibilidad de transferir ciertas tareas del proceso de abastecimiento estratégico al CSC offshore. Estas actividades incluyen la exploración de oportunidades de ahorro, asociaciones estratégicas y la optimización de procesos y medidas de normalización para disminuir en última instancia, los costos operativos. Diferente al Departamento de Adquisiciones operativa, esta iniciativa no resultaría directamente en el ahorro de costos laborales, ya que implicaría un plan de reducción de personal. El Departamento solamente consta de tres jefes de commodities y cinco compradores líderes globales. Sin embargo, si el departamento tuviera que emplear personal de soporte en los sitios, los salarios, obviamente, serían mucho más altos que el empleo de personal adicional en el CSC offshore.

Con el fin de investigar si este acto es una opción razonable, dos alternativas han sido consideradas por el Departamento de Adquisiciones Estratégicas NRP (*Tabla 2*). Una alternativa a la transferencia de tareas del proceso de abastecimiento estratégico a un CSC offshore, era reubicar a todos los compradores líderes globales a una ubicación central, posiblemente en la sede central (SC) o en otro sitio central y emplear personal adicional para gestionar las operaciones administrativas del departamento. Esta transformación daría lugar a la centralización deseada de la organización; sin embargo, dos importantes limitaciones impiden que esta opción constituya una alternativa válida: En primer lugar, los requisitos de espacio físico no se pueden cumplir ya que Raillinc subarrenda todas las oficinas que actualmente no se utilizan o no pueden redistribuirse, a empresas externas. En segundo lugar, la inversión extra en la contratación de empleados onshore, no se adhiere a la estrategia general de ahorro. Es decir, esta opción no se consideró como una alternativa razonable por el Departamento.

Resumen de Alternativas para RailInc.		
Centralización de departamento de adquisición estratégico	Offshoring de Proveedor de 3ra. Parte	Offshoring de CSC Existente
Beneficios		
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía al Negocio • La Centralización de todos los Empleados de Adquisiciones Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos operativos y el esfuerzo de personal • Centralización estándar de tareas • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización estándar de tareas • Costos laborales seguros debido a bajos salarios • Existente entidad jurídica y set-up • Empleados motivados
Riesgos		
<ul style="list-style-type: none"> • No espacio → Requiere inversión • Altos costos de mano de Obra • Reubicación de CLGs 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdida de control Gerencial • Perdida de Confidencialidad • Costos ocultos • Dificultad de encontrar Socios Adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia baja en Offshoring • Distancia al Negocio

Tabla 2: Resumen de las alternativas para RailInc.

1.3. Objetivo de la investigación y preguntas de investigación

Desde principios de 2015 los tres jefes de commodities de Adquisiciones Estratégicas NRP comenzaron a investigar la posibilidad de offshoring de algunas tareas de abastecimiento estratégico. Sin embargo, un plan de ejecución real, incluyendo la evaluación del riesgo y una estrategia de despliegue, no se ha definido todavía.

El objetivo de una tesis que analice un problema de negocios es mejorar el bienestar de un departamento de una empresa o una organización entera (Van Aken et al., 2012).

Consecuentemente, esta tesis tiene como objetivo mejorar el rendimiento de Adquisición Estratégica NRP de RailInc abordando factores problemáticos que obstaculizan al

Departamento para alcanzar su plena capacidad. Con el fin de cumplir a estos factores, esta tesis sirve como una guía completa para la operación de la deslocalización de las partes del proceso de abastecimiento estratégico mediante la incorporación de los factores críticos de éxito (FCÉ), aplicar mejores prácticas y las recomendaciones de literatura académica.

En consecuencia, la Pregunta de Investigación (PI) para ser respondida en esta tesis es la siguiente:

¿Qué parte de abastecimiento estratégica puede el departamento de Adquisición Estratégica NRP transferir a una organización de servicios compartidos offshore y cuál sería el más apropiado modelo de gobierno?

Con el fin de poner en práctica esta pregunta de investigación, la misma está dividida en cinco sub-preguntas:

- a) ¿Cuáles son los factores problemáticos que influyen negativamente en la eficacia de la división de las Adquisiciones Estratégicas NRP?
- b) ¿Cómo debe el proceso de adquisición estratégico NRP en Raillnc ser idealmente?
- c) ¿Qué tareas de abastecimiento estratégico NRP se pueden transferir a un CSC offshore?
- d) ¿Cómo debería ser el plan de implementación de offshoring de las tareas de abastecimiento estratégico seleccionadas?

En conclusión, el objetivo principal de esta investigación es formular el proceso ideal de abastecimiento estratégico para la adquisición NRP de Raillnc y crear un plan de implementación para transferir los elementos de proceso seleccionadas offshore.

1.3.1. Entregas y Alcances

Basado en la pregunta de investigación, las sub-preguntas y el objetivo de esta investigación, el objetivo de la empresa era lograr los siguientes resultados:

- I. Identificar el proceso ideal de abastecimiento estratégico NRP, evaluar la importancia estratégica de cada actividad dentro del proceso, e identificar qué tareas pueden ser realizadas offshore. (PÌ b)
- II. Identificar los factores críticos de éxito para ser implementados por el abastecimiento estratégico. (PÌ c)
- III. Crear un plan de implementación offshore de las tareas seleccionadas incluyendo la preparación, operaciones transaccionales y medidas de evaluación a tomar. (PÌ d)

El alcance de esta investigación se limita a las actividades de abastecimiento estratégico del Departamento de Adquisiciones Estratégicas NRP en RailInc. Además, con el fin de desarrollar un enfoque general, esta investigación no distingue entre las CSC en Rumania y Filipinas. Debido a las restricciones de tiempo de esta investigación, el alcance de este proyecto también se limita al diseño de un plan de implementación offshore incluyendo una evaluación teórica. La fase de ejecución y post-evaluación, sin embargo, no forma parte de esta tesis.

1.4 Información general sobre el informe

Esta tesis se compone de siete capítulos. El siguiente capítulo, *Exploración*, proporciona información detallada sobre las actividades de abastecimiento estratégico y resume los antecedentes importantes previo a los procedimientos Offshore. El siguiente capítulo, *Metodología*, presenta una visión general de los métodos de estrategia de investigación y del sistema recolección de datos utilizado. El capítulo cuatro, *Resultados y análisis de datos*, tiene como objetivo la validación de la declaración del problema inicial, la cartografía de las actividades estratégicas del proceso en cuestión. En el siguiente capítulo, *Diseño de solución*, se presenta el plan de implementación de offshoring, diseñado para que incluya un análisis de referencia para su evaluación. El capítulo seis, *Discusión y recomendaciones*, detalla el riesgo y el beneficio compensativo estimado, incluyendo recomendaciones futuras para Railinc y asimismo ofrece una reflexión crítica de la teoría considerada en esta tesis. En el ultimo capítulo, *Conclusión*, todos las conclusiones se resumen, las contribuciones se discuten y destaco las limitaciones y posibles áreas de futuras investigaciones.

2. Exploración

En este capítulo se ofrece una investigación sobre los conceptos teóricos para proporcionar el respaldo académico y bases para la fase de diseño de análisis del problema y la solución. Además, la relevancia actual de la operación de “offshoring” se presenta seguida por los beneficios, riesgos y FCEs de “offshoring”.

2.1. Abastecimiento Estratégico

Como las organizaciones buscan nuevas fuentes de ventaja competitiva, la reducción de costos y la mejora de su rendimiento global, la cadena de suministro es una prioridad. Un campo en el que las empresas empiezan a darse cuenta de estos objetivos es la adquisición, más concretamente, Abastecimiento Estratégico Global (Trent y Monczka, 2003). Trent y Monczka argumentan que los equipos de abastecimiento participan cada vez más en cuestiones estratégicas a nivel global y en toda la compañía, por lo cual, la integración proactiva y la coordinación de estrategias globales de abastecimiento a través de distintos puntos del mundo y en cooperación con otras funciones de la empresa, se convierte en un punto crucial de operaciones para muchas organizaciones (Trent y Monczka, 2003).

En general, el abastecimiento estratégico se define como " el proceso de diseño y gestión de las redes de abastecimiento en línea con los objetivos de funcionamiento y organización de rendimiento " (Narasimhan y Das, 1999). Por lo tanto, incluye actividades como el aprovechamiento de la compra corporativa, la optimización de la base de proveedores, gestión de relaciones con los proveedores, minimizando costos y maximizando los valores para los grupos de interés internos, definiendo conjuntamente las estrategias de abastecimiento más adecuadas (Anderson y Kratz, 1998).

El Departamento de Compras en sí está implicado en el desarrollo de una estrategia de compra para cada función y alinear procesos GCS con las estrategias de organización, apoyando así a los objetivos de las unidades de la organización y de negocios (Ellram y Carr, 1994). Dentro de este enfoque, el abastecimiento estratégico es responsable de la comunicación multi-funcional y la coordinación interna de las funciones de negocio a fin de entender las necesidades y objetivos de las distintas funciones de la empresa (Kraljić, 1983). La importancia interna de la adquisición está en constante crecimiento al reconocerse en ésta una función prioritaria que ofrece oportunidades de alto impacto para

la mejora de los beneficios y la generación de valores sostenibles para los accionistas (Anderson y Kratz, 1998). Con el objetivo de aprovechar el potencial del valor añadido total de la función de compras, el abastecimiento estratégico se encarga de la identificación de asociaciones estratégicas a largo plazo, así como también la gestión eficaz de la base de la oferta y la participación en las iniciativas de desarrollo de proveedores para mejorar el desempeño de los proveedores (Talluri y Narasimhan, 2002). Otras actividades de alto valor en el abastecimiento estratégico son la planificación estratégica conjunta y la asignación de recursos con los proveedores estratégicos, como asimismo los incentivos empresariales conjuntos, inversiones y operaciones de riesgo compartido (Homme et al., 2000).

Por último, es importante mencionar las propiedades de las compras estratégicas definidas por Paulraj et al. (2006): El enfoque estratégico, la participación estratégica, así como la visibilidad y el estado. Enfoque estratégico implica la documentación e implementación de un plan de compras a largo plazo, la incorporación de la dirección general de negocios. Participación estratégica se refiere a la participación de funciones cruzadas y la alineación de las operaciones de abastecimiento estratégico. Por último, la visibilidad y el estado se centran en la atención y el compromiso de las funciones de compras y otras funciones de la empresa hacia los altos directivos.

A fin de lograr un buen funcionamiento y una función de compras estratégica efectiva, todos estos factores deben ser activamente promovidos y empleados (Paulraj et al., 2006).

2.1.1. Modelos de Abastecimiento Estratégico

Este párrafo introduce tres marcos de abastecimiento estratégico para proveer una visión general de las tareas relacionadas y actividades interrelacionadas específicas para el proceso de abastecimiento estratégico. La mayoría de los modelos académicos describen todo el proceso de compra en general; sin embargo, estos tres marcos específicamente detallan las actividades de aprovisionamiento involucrados.

Talluri y Narasimhan (2002)

Los investigadores Talluri y Narasimhan desarrollaron un marco para el proceso de abastecimiento estratégico (*Figura 2*). En primer lugar, la base de suministro debe ser

identificada en orden de realizar una evaluación de la eficiencia, y sujeto a la capacidad y el rendimiento del proveedor. Estos datos pueden obtenerse mediante la incorporación de las partes interesadas y los proveedores internos a través de grupos de discusión, cuestionarios o entrevistas. El análisis de las evaluaciones de los proveedores y los resultados respectivos, y los diferentes grupos de proveedores se determinan con base en la calidad, el precio y los términos y condiciones generales. Hay muchas técnicas diferentes de evaluación de los proveedores, tales como los métodos de matriz, la programación lineal o análisis estadístico que pudieran ser utilizados para este fin (Ellram y Carr, 1994).

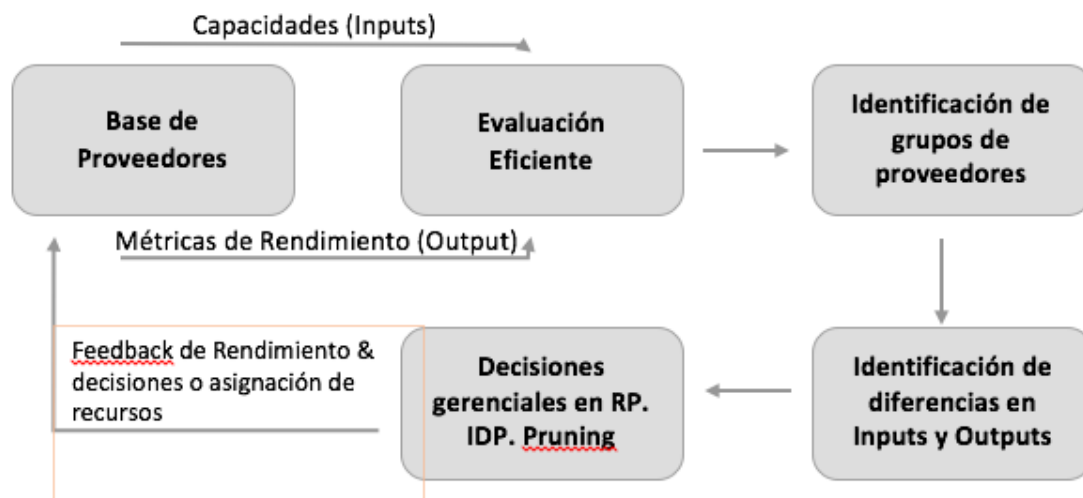


Figura 2: Marco Abastecimiento Estratégico (Talluri y Narasimhan, 2002)

La Figura 3 muestra los siete pasos de abastecimiento estratégico identificados por Smeltzer et al. (2003) para estructurar y estandarizar el proceso de abastecimiento estratégico. El primer paso consiste en la categorización de la compra para asegurar que el proceso de abastecimiento está alineado con las necesidades de las empresas y la dirección estratégica de las unidades de negocio. El siguiente paso es el análisis del mercado. Para la firma compradora, es importante entender las características del mercado, tales como el poder de negociación, los agentes de mercado, estructura de precios y términos y condiciones generales como base para el desarrollo de la estrategia de alimentación, que es el siguiente paso en el proceso de abastecimiento. La empresa

necesita determinar una estrategia de abastecimiento incluyendo decisiones como uno, dos o múltiples abastecimientos, aprovisionamiento local o global, y la importancia de las relaciones con los proveedores (operacional, táctica o estratégica).

El cuarto paso en el proceso de abastecimiento estratégico es el análisis total de costo o precio. Este paso consiste en una comparación de costos o precio de los productos y servicios del proveedor basado en los requisitos de las unidades de negocio. La complejidad de este análisis depende de las características de la compra definido en los pasos anteriores. Las compras estratégicas requieren de un análisis del costo integral de de la propiedad, en tanto la comprafinanciada por terceros pueden ser manejadas por la simple comparación de precios. Seguidamente, la empresa debe desarrollar una petición de presupuesto (PDP) o solicitud de propuesta (SDP), con el fin de reunir la información respectiva de los proveedores. Sobre la base de las respuestas obtenidas en el PDP o SDP, el equipo de abastecimiento y la unidad de negocio correspondiente pueden seleccionar un número de proveedores que cumplan con los criterios definidos (lista corta). El desarrollo de un plan de negociación implica el establecimiento de un rango de precios, definición clara de las prestaciones solicitadas y la determinación de las condiciones comerciales y legales deseadas. Sobre la base de estos siete pasos, los equipos de abastecimiento deben ser capaces de actuar en forma integral y nombrará sistemáticamente a los proveedores más adecuados para la organización.

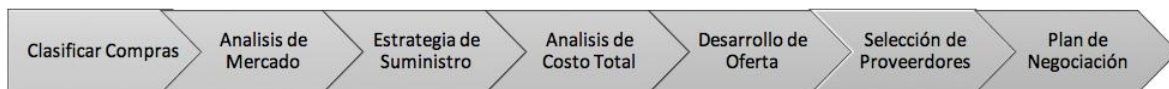


Figura 3: Etapas del proceso de abastecimiento estratégico (. Smeltzer et al, 2003)

2.1.2. Factores críticos de éxito para el proceso de abastecimiento estratégico

La definición de un proceso de abastecimiento eficiente no es el único factor que debe ser abordado en el desarrollo de las operaciones de abastecimiento estratégico de éxito.

Trent y Monczka (2003) definen varios factores que deben tenerse en cuenta al realizar actividades de abastecimiento estratégico. El factor más importante es tener empleados con los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas. Estas habilidades implican la

comprensión de los procesos de adquisiciones, la capacidad de análisis de costos, capacidad de negociación y la capacidad de desarrollar contratos globales.

La disponibilidad de la información requerida es otro factor crítico de éxito de acuerdo a la tendencia y Monczka cita (2003): Sin acceso a completar, por ejemplo, una información confiable y oportuna en los contratos existentes, en los informes de los proveedores, los requisitos de volumen y de los interesados, el abastecimiento estratégico no puede llevarse a cabo de una manera eficiente.

Además, al tomarse tiempo para desarrollar estrategias globales mediante el análisis y la coordinación de las necesidades globales y multifuncionales, los equipos de abastecimiento pueden detectar oportunidades de ahorro de costos y así aumentar el nivel de calidad que ofrece a sus clientes internos.

Ampliando tendencias, las ideas de Monczka y Trent, Driedonks, Gevers y van Weele (2003) definieron los factores que apoyan la eficacia de los equipos de abastecimiento definidos. Se cree que el papel de la participación y el desarrollo de los empleados para promover la motivación y la mayor contribución al rendimiento del equipo son cruciales. Con la participación de los empleados en las definiciones de estrategia, que otorga conocimientos operativos importantes, se comparte la experiencia y esto contribuye en gran medida a la ejecución realista y exitosa de las iniciativas estratégicas.

Por último, la comunicación interna efectiva dentro de los equipos de abastecimiento, resulta crítica. Especialmente en organizaciones de abastecimiento descentralizadas, los equipos necesitan compartir la información y el conocimiento en forma regular con el fin de permanecer en un nivel de información similar. Un resumen de los MCA del proceso de abastecimiento estratégico mencionado se puede encontrar en la *Tabla 3*.

Resumen de los Factores Críticos de Abastecimiento Estratégico	
FCÉs	Autor
Personal con necesarios conocimientos, destrezas y habilidades	Trent & Monczka (2003)
Disponibilidad de la información requerida	
La conciencia de los posibles proveedores	
Tiempo para el personal para desarrollar estrategias globales	
Equipos Cross-Functional y la Integración de las partes interesadas	Driedonks et al. (2023)
Las asociaciones sólidas con los proveedores estratégicos	
Participación y desarrollo de los empleados	
Conciencia organizacional de la función de compras	
La composición del equipo Cross-funcional	
Efectiva comunicación Interna	

Tabla 3: Resumen FCÉ para el abastecimiento estratégico

2.2 Exploración teórica Offshore

Desde principios de la década de 1960, las empresas de los países desarrollados han comenzado a transferir partes de sus procesos de fabricación a países de bajo costo en el extranjero; hoy en día una práctica muy común y conocida (Hutzschenreuter et al. 2011c). Una nueva tendencia implica la transferencia de tareas operativas, administrativas y técnicas (IT, Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos o de Adquisiciones) a países de bajo costo para ahorrar en salarios y explorar nuevos mercados de trabajo con talento (Lewin & Peeters, 2006).

El término "offshoring" se refiere a esta práctica estratégica efectiva y se usa en un contexto de negocios cuando las empresas trasladan tareas o funciones enteras en el extranjero (Kedia et al. 2008). Según Jahns et al. (2006) offshoring es una consecuencia de la división global del trabajo y consiste en la reubicación de los servicios a los lugares donde las inversiones pueden producir los mayores beneficios. La *Tabla 4* muestra más detalles sobre los diferentes modelos de gobierno que el offshoring puede ofrecer. Dependiendo del grado de los riesgos y los costos asociados, una empresa puede decidir sobre diferentes esquemas de propiedad que van desde la apertura de una nueva filial en

el extranjero, hasta la creación de una sociedad conjunta offshore o acuerdos puramente contractuales con un proveedor extranjero (Hutzschenreuter et al. 2011b).

Modelos de Gobierno Offshoring		
Modelo contractual	Grado de Propiedad	Modelo Offshoring
Subsidiaria extranjera	Completa	Centro de servicios compartidos
Proyecto conjunto	Compartido	Centros de Desarrollo Offshore
Proveedor externo	Ninguno	Offshore Outsourcing

Tabla 4: Dimensión Contractual / Legal de Offshoring (. Jahnsen et al 2006)

2.2.1. Organización de Servicios Compartidos (CSC)

Un método de transformación muy popular comprometida con una ubicación offshore es el uso de una CSC cautiva situada offshore (Wißkirchen y Mertens, 1999).

Jassen y Joha (2006) detectaron cuatro motivos principales para establecer una CSC. En primer lugar, los motivos estratégicos y organizativos relacionados con la consolidación de las tareas administrativas para lograr un mayor nivel de centralización juegan un papel importante. Además, motivos políticos internos pueden ser de particular importancia, ya que implica una mayor capacidad de control, credibilidad plazos de entrega más rápidos, tanto para la toma de decisiones como la resolución de problemas, debido a su estructura centralizada. Además, motivos técnicos incluyen el desarrollo de la CSC como centro de asesoramiento para la agrupación de servicios y la creación de una comunidad de expertos a través de la concentración de conocimientos técnicos y de gestión de proyectos. Por último, los motivos económicos hacen que las empresas presten su atención en los CSCs.

Menores costos de control y mantenimiento, una mayor previsibilidad de costos y reducción del exceso de capacidad a través de la consolidación de los sistemas, son los principales puntos dentro de esta categoría de motivos.

En conclusión, las CSC son especialmente valiosas para las empresas conscientes de costos; estandarizar y consolidar funciones o procesos de negocio aprovechando países de bajo coste puede ofrecer la optimización de procesos y por lo tanto dar lugar a menores costos operativos y de recursos humanos.

2.2.2 Análisis de Riesgos y Beneficios

Desde la perspectiva de una empresa, la transferencia de las funciones de negocio offshore conlleva tanto beneficios como riesgos. La *Tabla 5* resume los beneficios y los conductores estratégicos de servicios de offshoring que se pueden encontrar en la literatura al respecto. Los beneficios predominantes identificados son la reducción de costos generales (Contractor et al., 2010 Lewin y Peeters, 2006 y Hutzschenreuter et al, 2011a.);, nuevas fuentes de empleados calificados y talentosos (Couto et al, 2006.. Hutzschenreuter et al, 2011c y 2011a) y un mejoramiento general del nivel de servicio (Jahns et al., 2006 y Kedia et al., 2008). Los beneficios particulares que una empresa puede obtener del offshoring, sin embargo, depende en gran medida del modelo de gobierno, el tipo de funciones offshored y la experiencia que la empresa tiene con el proceso de offshoring (Couto et al., 2006). Operado de manera correcta, todos estos beneficios pueden ayudar a las empresas a fortalecer su posición competitiva en el mercado y aumentar su presencia global.

De todas maneras, debido a su naturaleza compleja, la práctica de offshoring también acarrea ciertos riesgos. En la *Tabla 6* se resumen los principales riesgos asociados a la transferencia de las funciones de negocio Offshore. Estos riesgos incluyen temas concernientes a la calidad del servicio (Couto et al, 2006 y Lewin y Peeters, 2006.);, así como los costos de control limitado y de alto seguimiento (Kedia et al, 2008. Vlaar et al, 2008 y Kumar et al.. , 2009).

Resumen de Beneficios de "Offshoring"	
Beneficios y conductores estratégicos de servicios de "offshoring"	Autor
Las empresas pueden reducir los costos y los riesgos globales, mientras que, posiblemente, también cosecha los beneficios de las ideas de sus contratistas o socios de la alianza en todo el mundo.	Contractor et al. (2010)
Las empresas pueden tener acceso al talento científico altamente cualificado en el extranjero para crear una estrategia de gestión de fuerza de trabajo con importantes ramificaciones a largo plazo.	Couto et al. (2006)
Las empresas pueden mejorar el nivel de servicio y por lo tanto el nivel de calidad total para fortalecer la posición de mercado de la empresa.	Jahns et al. (2006)
Las empresas pueden cerrar la brecha en los recursos humanos calificados necesarios, sino que también otorga un mejor acceso a un fondo de recursos globales de empleados bien educados.	Hutzschenreuter et al. (2011c)
Las empresas pueden crear una posición competitiva de las empresas tenían que fortalecer su base de recursos y aumentar la productividad global y la velocidad de trabajo.	Kedia et al. (2008)
Las empresas pueden reducir los costos de transacción en relación con la disponibilidad de una gran reserva de mano de obra altamente calificada.	Hutzschenreuter et al. (2011c)
Offshoring saca costo, es una respuesta eficaz a la presión competitiva, mejora los niveles de servicio, ofrece acceso a personal cualificado y motivado, ayuda a acceder a nuevos mercados y mejora la redundancia del sistema	Lewin y Peeters (2006)

Tabla 5: beneficios Offshoring para empresas

Además, Stingfellow et al. (2008) investigaron los "costos invisibles" de las operaciones offshore, alegando que la intangibilidad de los procesos de servicios hace que sean difíciles de articular y especificar, lo que implica, por ejemplo, costos difíciles de prever y medir, y los costos relacionados con la comunicación. Por último, Lewin y Peeters (2006) señalaron que en general no hay diferencias fundamentales en los riesgos percibidos entre las empresas que aún no están deslocalizadas y empresas que ya han sido deslocalizados en parte de sus funciones de negocios. Sin embargo, el riesgo de perder el control resulta en un 25% inferior en las empresas con alta experiencia de offshoring, lo que indica que las empresas van a aprender cómo dirigir y minimizar este riesgo a través del tiempo. Por lo tanto, con el fin de tener éxito, las empresas deben analizar de cerca y evaluar su entorno interno y externo con el fin de minimizar los posibles riesgos y maximizar los beneficios deseados (Lewin y Peeters, 2006).

Resumen de los Riesgos de Offshoring	
Riesgos de los servicios de Offshoring	Autor
Las empresas no pueden lograr una calidad de servicios deseados y la capacidad de asegurar la seguridad de los datos	Couto et al. (2006)
Alto seguimiento y los costos de transacción, la alta incertidumbre asociada con el mercado externo, la seguridad de datos y la disipación del conocimiento, el comportamiento oportunista de los proveedores de servicios	Kedia et al. (2008)
La mala calidad del servicio, la falta de adaptación a la cultura, la pérdida de control, la falta de aceptación del cliente, la falta de seguridad de los datos, lo que debilita la moral de los empleados, la rotación de personal en el centro de servicio en alta mar, la ineficiencia operativa, la inestabilidad de infraestructura en el país anfitrión, la pérdida de la propiedad intelectual, la inestabilidad política en país anfitrión, reacción política, alta recuperación de desastres	Lewin & Peeters (2006)
La Gestión vuelve cada vez más preocupada por el impacto perjudicial (de offshoring) de la configuración organizativa que fluye de los problemas inter-actividad, tanto a nivel técnico y humano.	Kumar et al. (2009)
Offshoring de Actividades de alto valor (por ejemplo, fabricación, logística) que están estrechamente acopladas a otras actividades tendrán el mayor impacto perjudicial de la configuración, y será más difícil de acoplar fuertemente tras Offshoring.	Lampel & Bhalla, (2011)
Existen costos invisibles, relacionados con el uso de los proveedores de servicios extranjeros que impactan los servicios Offshore. Costos invisibles son comunicaciones ocultas - costos relacionados u otros componentes intangibles relacionados con las operaciones de Offshoring.	Stingfellow et al. (2008)
Control limitado, desafíos de la comprensión y la comunicación dentro de los proyectos offshore, problemas relacionados con las relaciones de equipo onshore / offshore, alta complejidad de los procesos, alto nivel de entrenamiento requerido en offshore.	Vlaar et al. (2008)

Tabla 6: Riesgos de Offshoring por empresas.

2.2.3. Factores críticos de éxito para operaciones offshore / CSC

En la siguiente sección, se identifican varios factores críticos de éxito y recomendaciones de la literatura académica para servir como guía para el diseño de procesos offshore.

Aksin y Masini (2007) definen varias características ambientales y organizacionales favorables de una empresa para construir una – Organización de servicios compartidos – (CSC) offshore:

1. La heterogeneidad ambiental

Las empresas que operan en un gran número de países (entorno heterogéneo) deben adaptar sus procesos de negocio con un mayor grado de normalización a fin de lograr la mayor cantidad de beneficios fuera de una CSC. Por lo tanto, las empresas deben encontrar el equilibrio adecuado entre el desarrollo de capacidades y competencias especializadas centralizadas que pueden llevarse a cabo por una CSC.

2. infraestructura de TI.

Se requiere la adaptación de una infraestructura IT competente y sistemas integrados de información que soporten los procesos de negocio para facilitar la coordinación y la cooperación entre la empresa onshore y offshore. Además, en términos de intercambio de información, monitorización y control de procesos, e integración a través de las funciones y estandarización de procedimientos, una infraestructura IT adecuada es un FCÈ crucial para una CSC offshore exitosa.

3. Transparencia.

Sobre todo, las grandes empresas suelen tener ineficiencias más grandes debido a una mayor necesidad de esfuerzo en la coordinación de operaciones. Debido a esta complejidad, se supone que una CSC puede proporcionar a las organizaciones especialmente grandes enormes beneficios mediante la estandarización de las actividades y dar a la compañía onshore más tiempo para las tareas estratégicas. Por lo tanto, es fundamental que la empresa onshore ofrezca un modelo de gobierno claro y que formule responsabilidades específicas y roles funcionales con el objeto de hacer la transición en alta mar lo más transparente posible.

4. Capacidades de CSC

Unos de los más importantes FCÈ es encontrar recursos con el conjunto de habilidades correctas y determinación para construir una nueva organización que pudiera ser potencialmente cuestionado en sitios clásicos. En consecuencia, es clave para un CSC offshore que cuente con personal altamente calificado y que posea las capacidades suficientes para crecer en términos de infraestructura de IT.

Resumen de factores crítico de éxito para offshore operaciones	
FCĒs	Autor
Encontrar el equilibrio entre el desarrollo de las capacidades especializadas y la estandarización de las tareas que deben deslocalizados	(Aksin & Masini, 2007)
Adaptar una infraestructura de TI competente y sistemas integrados de información con el fin de estandarizar los procesos de seguimiento y control	
Establecer la estructura de gobierno clara y formular responsabilidades específicas y roles funcionales	
Comprometerse con un CSC único que tiene experiencia en el servicio como de una organización y capacidades para ofrecer servicios requeridos en Offshore	

Tabla 7: Resumen de FCĒs

2.3 Exploración Practica: Offshoring en el mundo empresarial actual

El término offshoring surge con frecuencia en los periódicos profesionales y revistas y ha sido objeto de diversos estudios de consultoría. La transición de la fabricación o de funciones como la informática o la adquisición en CSCs en países de bajo costo es una práctica comercial muy extendida hoy, y no muestra signos de desaceleración (Brown & Fersht, 2014). Una de las razones más importantes para dar estas empresas offshore actividades de valor añadido es la necesidad de llenar los vacíos con talento respecto a las restricciones presupuestarias internas de la empresa (Peeters, 2007). En general, la deslocalización de IT se considera la función deslocalizada más frecuente después de las operaciones de fabricación. La *Tabla 8* ofrece un resumen de los hallazgos de Lewin y Peeters (2006) presentados en sus investigaciones. Los datos muestran que Finanzas, Servicios al Cliente y Servicios de Ingeniería son las funciones deslocalizadas más frecuentes. La tasa de crecimiento esperado para la I & D (investigación & Desarrollo) y la gestión de recursos humanos indican desarrollos cruciales también para otras funciones en el futuro.

% actual y la evolución prevista de las Funciones Offshore		
Función	% de compañías Offshore	(%)
IT	66	52
Finanzas / Contabilidad	60	43
Servicios al Cliente	54	48
Servicios de Ingeniería	44	55
I & D	32	81
RH	24	75
Adquisición	24	42
Otras	18	na

Tabla 8: Funciones Offshore (Lewin y Peeters, 2006)

Un estudio llevado a cabo por el Grupo de Hackett en 2012 predice que el porcentaje de empleados offshore y la realización de actividades de adquisición operacionales, tales como procesamientos de órdenes de compra (OC) se incrementará en un 40% dentro de los próximos 2-3 años.

2.3.1. Mejores prácticas y aprendizajes

Rottman y Lacity (2006) formulan mejores prácticas de offshore dirigidas a las empresas que derivan offshore partes de su función de TI y profesionales en las etapas tempranas de offshore. Ellos también identificaron aprendizajes que se pueden aplicar a otras operaciones de deslocalización.

En primer lugar, el uso de proyectos piloto para explotar diferentes proveedores y estrategias marinas se identificó como una manera muy eficaz para desarrollar una curva de aprendizaje empinada.

En segundo lugar, se recomienda la pre-definición y optimización de los procesos a ser transferidos offshore con el fin de hacer este proceso lo más eficiente posible y evitar así la pérdida de control.

En tercer lugar, Rottman y Lacity hablaron de la importancia del "proceso de incorporación", que está dirigido a un intenso entrenamiento del personal offshore para asegurar una transferencia suave. Basándose en esta práctica, se sugiere emplear un Gerente de Compromiso que esté familiarizado con el lugar y la cultura offshore y onshore y gestione, así como repase también los proyectos y de esta manera garantizar una eficaz cooperación.

Por último, se espera que los administradores realicen un seguimiento de la realización de trabajos offshore con el plan de intervenir si es necesario y asegurarse de que el socio extranjero actúa de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

2.4. Conclusión de la Exploración

El Abastecimiento estratégico es una fuente de alto valor estratégico para las organizaciones, para implementar los objetivos generales de la empresa en forma eficiente (Trent y Monczka, 2003). Aún altamente subestimada en muchas organizaciones, esta práctica empresarial puede apoyar a las empresas en la alineación de las demandas de las partes interesadas con una base de suministro geográficamente y funcionalmente armonizada (Anderson y Kratz, 1998).

El Offshoring es una práctica comercial utilizada establecida por las empresas para mejorar la eficiencia operativa al tomar ventaja de los trabajadores que ganen bajos salarios y sean altamente calificados, en los mercados emergentes (Farrell, 2005). Dando como resultado una considerable reestructuración de la estructura organizativa, offshoring naturalmente implica tanto beneficios como riesgos (Lewin y Peeters, 2006). Por lo tanto, las empresas deben analizar sus procesos ampliamente e imponer medidas integrales de preparación con el fin de poner en práctica esta transformación con éxito (Aksin y Masini, 2007). En este contexto, la exploración de la teoría y la práctica demostró claramente la importancia crucial de un análisis sustancial del proceso antes de iniciar el desarrollo de un modelo de gobierno/control y su implementación Offshore. (Aksin & Masini, 2007; Lewin & Peeters, 2006 & Jensen et al, 2008).

En conclusión, la preparación adecuada es uno de los elementos más importantes para la aplicación de una transformación de negocios tan grande. Además, enfocarse en la importancia de los FCÈs identificadas especialmente antes de la transferencia de tareas offshore realmente puede ayudar a las empresas a minimizar riesgos comunes y aumentar el retorno de la inversión de los beneficios deseados.

3. Metodología

En este capítulo se presenta la estrategia de la investigación y el diseño de la investigación para mostrar su estructura detallada y las interdependencias de la

metodología aplicada. Basándose en este concepto, los métodos de investigación para cada acontecimiento de desarrollo se describen a continuación.

3.1 Estrategia de investigación

Esta investigación se puede clasificar como un estudio diseñado y orientado a la resolución de problemas de negocios (RPN). Este tipo de investigación se define como un proyecto llevado a cabo para mejorar el rendimiento de un sistema de negocio determinado o una unidad completa de la organización (Van Aken et al., 2012).

Para esta investigación, el ciclo de resolución de problemas de Van Aken et al. (2007) en la *Figura 4* se aplica. El ciclo se inicia con la *definición del problema*, incluyendo una amplia introducción al contexto del problema y el enunciado del problema inicial de Raillnc, y que se puede encontrar en la introducción de esta tesis (capítulo 1). El siguiente paso es la fase de *análisis y diagnóstico* (capítulo 4), con el objetivo de validar el problema de negocio inicial por causas que exploran más los efectos respectivos, como también el contexto concreto del problema que se define como las interrelaciones entre las causas identificadas. Posteriormente, la fase de diseño de la solución (capítulo 5) consiste en la composición creativa de toda la información recopilada en una solución que resuelve el problema identificado.

A medida que el investigador ha dejado la compañía antes del inicio de la fase de ejecución, el foco principal de esta investigación se mantiene en la fase de diseño de análisis del problema y la solución. Sin embargo, el diseño de la solución aún debe ser evaluado y convalidado. Por lo tanto, debido a la restricción de tiempo, la fase de evaluación (capítulo 5) se lleva a cabo de manera más teórica "sobre el papel" mediante la evaluación del diseño de la solución y no por el razonamiento lógico y la evaluación comparativa que por una evaluación de desempeño clásica (van Aken et al. , 2012).

En conclusión, esta investigación tiene como finalidad dar un diagnóstico detallado del problema y facilitar el proceso de diseño de la solución, proporcionando la información y los análisis necesarios para disminuir el riesgo de la toma de decisiones de gestión equivocadas para el Departamento de Compras Estratégicas de Railinc (Zikmund et al. 2010).



Figura 4: Ciclo de resolución de problemas

3.2 Diseño de la investigación

En la siguiente es el plan de diseño del proyecto conceptual, especificando las ocho etapas consecutivas que fueron tomadas dentro de esta investigación. Se detalla cada evento:

Sección de Resultados y análisis

La exploración de la teoría y la práctica basada en la literatura académica y revistas profesionales está destinada a establecer un fondo profundo de conceptos y dimensiones del proceso de abastecimiento estratégico y la operación de la deslocalización. El primer acontecimiento se encuentra dentro de la sección de resultados y análisis; consistió en la evaluación y verificación de la declaración del problema inicial. En general, este paso

refina la declaración sobre el alcance y el problema inicial que ofrece el caso de la empresa (van Aken et al., 2012). El segundo hito incluye el mapeo del proceso de abastecimiento estratégico. Chua y Pan (2006) afirman que el paso más importante de una empresa es que al transferir una función / proceso offshore, debe comprender profundamente la estructura de este proceso con el fin de dividirlo sistemáticamente en sub-procesos. Los resultados de la exploración teórica como modelos para las operaciones de abastecimiento estratégico y FCÉs para el abastecimiento estratégico con éxito se utilizan para proporcionar informaciones para el concepto general de la creación de procesos. Entrevistas a expertos con los CLMs sirvieron de base para estructurar el proceso de abastecimiento actual y para identificar todas las actividades del proceso, sub-actividades, áreas de mejora y recomendaciones para el proceso ideal.

El tercer hito fue la evaluación de todas las actividades identificadas a fin de determinar las tareas adecuadas para ser offshore. Así, se llevó a cabo una encuesta dirigida a los compradores líderes globales en 2014, a fin de evaluar todas las actividades del proceso identificado de acuerdo a dos dimensiones: nivel de complejidad de la tarea y la cercanía que el negocio requiere. Esta evaluación sirvió de base para la decisión de qué tareas son aptas para transferir offshore (hito 4) y para la formulación de paquetes de trabajo para ser deslocalizados (hito 5).

Sección de diseño de soluciones

El diseño de la solución tiene como objetivo el desarrollo de un plan de aplicación extraterritorial adecuado para las actividades de aprovisionamiento estratégicos seleccionados. Se tuvo en cuenta como antecedente literatura que examina la práctica de offshore.

El sexto hito involucrado es el diseño del plan de implementación de offshoring de los paquetes de trabajo de abastecimiento estratégicos seleccionados, incluyendo la preparación, la transformación, la optimización y medidas de evaluación. Por lo tanto, se utilizaron FCÉs identificados a partir de la literatura académica para construir la estructura general del plan.

El séptimo hito fue el análisis comparativo, con el fin de verificar las medidas adoptadas y para garantizar que el modelo de aplicación resuelva el problema de fondo. De esta manera, se realizó una evaluación previa con un enfoque de razonamiento basado en casos (RBC).

Según Aamodt y Plaza (1994), RBC es un paradigma de la solución de problemas que utiliza el conocimiento específico de la experiencia de situaciones problemáticas concretas para resolver un nuevo problema. Generalmente, RBC consta de cuatro pasos: (1) recuperar el caso o casos más similares; (2) la reutilización de la información y el conocimiento en ese caso para resolver el problema; (3) revisar la solución propuesta y (4) mantener las partes de esta experiencia útiles para la futura resolución de problemas (Aamodt & Plaza, 1994).). En esta investigación se utilizó el enfoque CBR para comparar el proceso diseñado de offshoring con el proceso exitoso de offshoring de más empresas con este tipo de experiencia como análisis de referencia. Sobre la base de este análisis, se evaluó la validez general de los procesos y se identificaron recomendaciones para posibles mejoras (hito 8).

3.3 Los métodos de recolección de datos

Para abordar el objetivo de la investigación, se emplearon métodos inductivos de investigación cualitativa. Los datos se reunieron en parte durante 6 semanas de pasantía en RailIncs, Departamento de Adquisiciones Estratégicas NRP, en parte luego a través de Skype y correo electrónico, y en parte ya se encontraba disponible. Los datos utilizaron múltiples fuentes, tales como datos de encuestas, y documentos internos de la empresa para triangular el análisis (Lampel y Bhalla, 2011). La *Tabla 9* ofrece una visión general de los diferentes grupos y la recolección de datos respectivamente destaca en particular, la información obtenida de estos grupos. Unos de las principales fuentes de datos para identificar el proceso de abastecimiento estratégico son las entrevistas y una encuesta de evaluación con los compradores líderes globales de RailInc, respaldado por las directivas de contratación NRP. La operación de CSC en offshore fue investigada al entrevistar a los compradores líderes globales, el jefe de CSC&NRP de RailInc.

Visión general de Métodos de Investigación		
Aplicación	Target grupo	propósito
Entrevista	Jefe de NPR RailInc	Informaciones sobre el proceso de abastecimiento estratégico y procedimientos offshoring CSC
Entrevista	Jefe de CSC RailInc	Informaciones sobre el proceso de abastecimiento estratégico y procedimientos offshoring CSC
Entrevistas	CLMs	Informaciones sobre el proceso de abastecimiento estratégico y procedimientos offshoring CSC
Entrevistas	Empresas de referencia	Información es sobre los procedimientos de offshoring, aprendizajes & recomendaciones
Presentaciones internas de contratación	Adquisiciones estratégico NRP RailInc	Informaciones sobre los procesos actuales, perspectivas futuras y plan de implementación
Perfiles de posición de Adquisiciones	RH RailInc	Informaciones sobre los papeles oficiales, responsabilidades y tareas del equipo de compras NRP

Tabla 9: métodos de recolección de datos

3.3.1 Entrevistas

Durante un período de junio de 2015 hasta noviembre de 2015, se realizaron un total de 11 entrevistas semiestructuradas que duraron desde 30 hasta 60 minutos. Se prepararon de antemano Scripts para dichas entrevistas (Ver Anexos 2-5), cubriendo los dos temas del proceso de abastecimiento estratégico y procedimientos de CSC. Con el fin de asegurar la comprensibilidad de la entrevista, su amplitud y valor informativo, se realizó una prueba de entrevista con un comprador líder global. La estructura final de la entrevista fue enviada a los informantes por anticipado para su preparación.

En general, los datos verbales en forma de transcripciones de entrevistas proporcionaron la base para informar sobre resultados de la investigación correspondiente (Weston et al., 2001). Por lo tanto, se utilizaron todas las entrevistas para construir un sistema de codificación y así estructurar la información obtenida de una manera significativa para su análisis. Según Burnard (1991) los sistemas de codificación deben utilizarse para vincular temas y asuntos tratados en las entrevistas entre sí para formar un sistema de categorías

razonablemente exhaustiva de áreas temáticas. Asimismo, las declaraciones de cada encuestado se agruparon en diferentes grupos temáticos.

Posteriormente, se determinaron sub-categorías con el fin de lograr un sistema de clasificación más detallada. Las respectivas tablas por cada entrevista se pueden encontrar en los Apéndices 8 & 9. Los códigos para la entrevista de abastecimiento estratégico eran "madurez del proceso" (consciencia del proceso y su estandarización), "status quo" (diseño de proceso actual, problemas) y "recomendaciones futuras" (FCÉ y actividades para ser deslocalizados). Los códigos para las entrevistas de deslocalización eran "operaciones de deslocalización status quo" (proceso y los desafíos de transformación CSC), equilibrio (riesgos y beneficios) y "evolución de la deslocalización" (futuras recomendaciones CSC y FCÉ). Por otra parte, también se utilizaron datos de una encuesta llevada a cabo ya en 2014.

3.3.3 Análisis Comparativo

Un análisis de referencia proporciona los medios para comparar un proceso o modelo diseñado con un proceso o modelo que cumpla con el mismo objetivo de otras empresas para así de detectar discrepancias significativas y las mejores prácticas (Dul y Hak, 2008). En este contexto, se utilizó un análisis de referencia externa como medio para validar el plan de implementación diseñada antes de que se llevara a cabo efectivamente. Según los empleados de adquisiciones NRP de Railinc., no hay datos internos disponibles para medir la situación antes y después de la actuación. "Nada ha sido medido o reportado dentro de la función de adquisición estratégica, no hay información de referencia interna o comparación del servicio antes y después de la aplicación de la CSC." (RI3) "No sabemos cuánto tiempo se toma generalmente para establecer una solicitud de información (SPI), o llevar a cabo un análisis de gastos; por lo tanto, un análisis interno antes vs. después basado en el nivel de calidad o el tiempo dedicado a cualquier actividad no es posible." (CSC1). Así es que, este análisis de referencia externa proporciona una base para evaluar las medidas adoptadas en comparación con otras empresas y no con los procesos internos propios.

En general, este análisis se utilizó para formular recomendaciones sobre posibles modificaciones de la solución y evaluar su validez (Van Aken et al., 2012). Datos recogidos a través de entrevistas con cinco empresas experimentadas en offshoring se

utilizaron como medio de validación y evaluación del plan de offshore y su implementación para Raillinc. Debido a la limitación de tiempo de esta tesis y el limitado acceso a otras empresas, se utilizaron los contactos de Raillinc. con el fin de identificar a las empresas adecuadas que podrían contribuir a este estudio. Un total de 12 empresas que formaban parte de la base de proveedores de Raillinc. fueron contactadas.

De estas 12 empresas, un total de cinco empresas de diferentes industrias contribuyeron a este análisis. Todas las empresas tienen entre 4-7 años de experiencia offshore y / o CSC y todas las empresas han transferido las operaciones de contratación (véase el Apéndice 5).

Con el fin de lograr una evaluación estructurada, se definieron parámetros de referencia relevantes con base en el esquema del plan definido de implementación offshore: la razón del offshore, el alcance de las actividades transferidas, las medidas de preparación, las medidas de transición, las medidas de revisión de desempeño y las medidas de apoyo de los empleados.

3.4. Investigación de validez y fiabilidad

Con el fin de lograr resultados significativos, es fundamental emplear ciertas medidas de criterios de calidad para el diseño de la investigación. Este estudio tomó tres tipos de medidas de calidad en cuenta: controlabilidad, validez y fiabilidad. Controlabilidad es el requisito básico para la evaluación de la validez y fiabilidad y revela cómo se ejecutó el estudio, cuales métodos se utilizaron y cómo se elaboraron conclusiones (Van Aken, 2012). Esto se ha logrado mediante la documentación de todos los pasos dados en el proceso de investigación y la adhesión a la estrategia de investigación predefinida. La validez se refiere al grado en que un resultado se justifica por la forma en que se generó (Yin, 2003). Por lo tanto, todos las transcripciones de entrevistas y encuestas y sus respectivos resultados se han incluido en el apéndice para presentar los resultados en la forma más precisa posible y proporcionar al lector la justificación de las conclusiones extraídas. La validez general y la fiabilidad de una investigación se ve reforzada por un protocolo de investigación bien diseñado (Yin, 2003).

Mediante el uso de múltiples fuentes de datos, la fiabilidad de los estudios aumenta (Voss et. Al., 2002). Por lo tanto, se han empleado diferentes recursos como puede verse en la *Tabla 9*.

Por último, y para garantizar el anonimato de los entrevistados y obtener respuestas honestas y completas, las declaraciones de los encuestados se refieren únicamente a nombres en clave predefinidos (Apéndice 1). A lo largo de este informe no sólo se utilizan citas de los encuestados para destacar y mostrar la situación de Railinc, sino también para presentar aprendizajes y recomendaciones futuras.

4. Resultados y análisis de datos

El siguiente capítulo trata de los resultados de la investigación, identificando el análisis de problemas y el diagnóstico mediante la validación de la declaración del problema inicial proporcionada por Railinc. Además el proceso de abastecimiento estratégico se asigna con el fin de ofrecer la base para la etapa de diseño de la solución de esta tesis. Por último, se evalúa la madurez offshore de Railinc.

4.1. Verificación del Problema

La verificación del problema evalúa el enunciado del problema inicial de la empresa, como se detalla en el capítulo 1 y tiene como objetivo responder a la pregunta de investigación *a) Cuáles son los factores problemáticos que influyen negativamente en la eficacia de la división de las adquisiciones estratégicas NRP?*

Con el fin de estructurar los factores problemáticos identificados, se diseñó un árbol de causa y efecto (*Figura 5*). Seis causas principales fueron identificadas como áreas problemáticas dentro del Departamento de Adquisiciones Estratégicas NRP. Las causas se muestran en importancia descendente de acuerdo a la frecuencia mencionada a lo largo de las entrevistas. [3 entrevistados de adquisición estratégica NRP onshore han sido considerados]

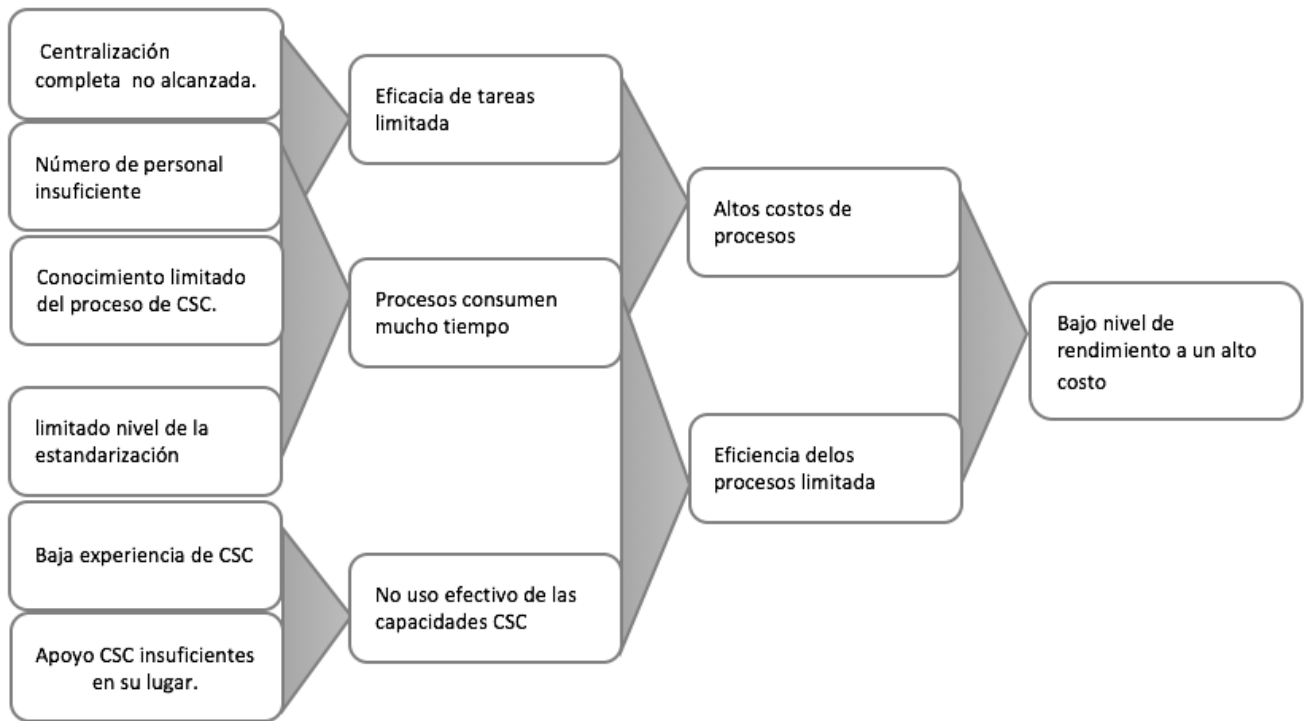


Figura 5: Diagrama de causas y efectos

1. No centralización [mencionado por 3 de 3]

Como se mencionó en el capítulo introductorio, adquisiciones NRP en RailInc. está organizada actualmente en forma descentralizada con los compradores locales del sitio, quienes son responsables de las actividades de compras operativas en el lugar y los compradores líderes globales que gestionan todas las solicitudes globales y operaciones estratégicas. Además, estos compradores líderes globales están ubicados en diferentes países, pero organizados por commodities. Esta configuración organizacional hace que sea un reto agrupar y poner en común ciertas actividades y lograr así un mayor nivel de estandarización y eliminación de la duplicación del trabajo. Mediante la creación de un "single point of contact" (único punto de contacto) en la forma de un CSC, RailInc pretende superar esta barrera. Sin embargo, las necesidades y requisitos de contratación específicas difieren según la región, el país y los commodities. Así es que algunas actividades requerirán siempre el contacto con el personal de las partes interesadas y su cercanía con el negocio. En consecuencia, hay un problema: encontrar el justo equilibrio entre la centralización y la descentralización. "El objetivo [de la CSC] debería ser el de

realizar un nivel de servicio superior, estandarizar las actividades y crear flujos de trabajo eficaces." (RI1) Así, la empresa debe identificar aquellas tareas que pueden ser estandarizadas en un CSC con el objeto de lograr un nivel de servicio superior y generar flujos de trabajo más eficaces para aquéllos.

2. La cantidad de Personal es insuficiente [mencionados por 3 de 3]

Casi todos los compradores líderes globales declararon que actualmente no encuentran el tiempo para investigar en medidas de optimización de procesos y de normalización, ya que están demasiado ocupados con tareas operativas como las ofertas de licitaciones y subastas.

El uso de estos compradores líderes globales altamente experimentados y capacitados para las tareas operativas por lo tanto conduce a un uso ineficiente de los recursos y el tiempo.

"En comparación con la función de adquisición con el producto relacionado [PR], la organización NRP genera un tercio del gasto total en todo el mundo. Sin embargo, mirando el número total de empleados de tiempo completo [ETC] dentro de la función de compras, ni siquiera el 10% de las ETC pertenecen a NRP." (RI4). Estas cifras muestran la escasez de empleados de contratación NRP en general basadas en el gasto por empleado.

3. Bajo nivel de estandarización [mencionado 2 de 3]

La Adquisición Estratégica NRP se organiza en commodities. Debido a las diferencias funcionales de los productos básicos, varios enfoques difieren en cierto grado. Por ejemplo, las empresas de servicios públicos básicos que consisten en la energía, el gas y la electricidad, es muy específica en su localización geográfica debido a las distintas regulaciones diferentes por país. Sin embargo, para otros productos básicos, como los servicios de negocios o servicios de logística, no es necesario distinguirlos con tanto detalle. En consecuencia, el nivel de la estandarización del proceso de abastecimiento estratégico sigue siendo considerablemente bajo.

Además, muchos compradores líderes globales declararon que hay oportunidades para normalizar el flujo de trabajo del proceso de abastecimiento estratégico especialmente en términos de las plantillas que se utilizan para el proceso de licitación. Sin embargo, estas

oportunidades no se han aplicado todavía, lo que lleva a ineficiencias y procesos que consumen tiempo.

4. Soporte insuficiente CSC [mencionado por 2 de 3]

A lo largo del último año ha habido cursos de capacitación para el personal en relación con las actividades de adquisición del CSC transferidas en general. Sin embargo, muchos de los entrevistados mencionaron la falta de conciencia de los procesos de negocio de la mayoría de los miembros del personal del CSC. "Enseñándoles la secuencia de actividades que hay que hacer es una cosa, pero la comunicación de la urgencia y la prioridad de ciertas tareas sobre los demás es un sentimiento que sólo puede desarrollarse cuando usted está en el lugar." (RI2) Esto lleva a la duplicación del trabajo, alarga los tiempos y resulta en procesos ineficientes.

Estas causas conducen a varios efectos en tres niveles diferentes. El primer nivel lo ocupan los efectos directos, a saber, la eficacia de tareas limitadas, procesos que consumen tiempo y sin uso efectivo de las capacidades de CSC. Estos factores, en consecuencia conducen al siguiente nivel de efectos que implican altos costos de procesos combinados con la eficiencia del proceso que conduce finalmente a un nivel de bajo rendimiento y a altos costos (ver *Figura 5*). Al tomar las causas mencionadas, los efectos respectivos pueden abordarse y analizarse de manera estructurada y eficaz.

4.2. Diagnóstico de problemas

En general, la organización de obtención estratégica NRP no está centralizada y sólo una estandarización limitada la reemplaza. Además, un número insuficiente de profesionales de compras dificulta la organización de invertir tiempo necesario en medidas de optimización de procesos y la identificación de oportunidades de ahorro.

Un conjunto de organización descentralizada por lo general limita la eficiencia y eficacia de los procesos distribuidos globalmente (Hutzschenreuter et al., 2011a). Por lo tanto, Askin y Masini (2008) argumentaron que la transferencia de tareas a un COS ayuda a una empresa a estandarizar, racionalizar y consolidar las actividades de negocios. Por otra parte, Lewin y Peeters (2006) señalaron que las empresas con actividades offshore pueden lograr mejoras en los niveles de servicio en calidad y plazo de entrega en un

tiempo relativamente corto. Esta afirmación se apoya en Kedia et al. (2008) quienes encontraron que offshoring puede mejorar la calidad total de los servicios prestados a los grupos de interés. Otro conductor para aplicar el offshoring es la mayor atención a la actividad principal (Kumar et al., 2008). En el caso de Railinc, esto puede ser interpretado como el objetivo del comprador líder global para centrarse más en tareas estratégicamente valiosas. Además, Couto et al. (2006) propusieron que la deslocalización ayuda a traer una fuerza de trabajo talentosa a bajo costo, siendo por lo tanto una fuente de mano de obra adicional para las empresas con costos sensibles. En consecuencia, se puede concluir que offshoring tiene teóricamente el potencial para hacer frente a algunos de los problemas de Railinc para lograr un mayor nivel de personal de adquisiciones y su centralización, y una mayor estandarización. Además, el aumento resultante en los niveles de servicio crea beneficios para los grupos de interés como los clientes finales de la función de compras, que en consecuencia podría aumentar el nivel de conciencia de las adquisiciones dentro de la organización.

De todas maneras, un requisito importante antes de la tarea de mudarse a una CSC, es tener un proceso sólido y robusto en su lugar con el fin de disminuir el impacto perjudicial (Lampel y Bhalla, 2011).

Baja conciencia sobre los procesos fue uno de los problemas mencionados en Railinc, lo que conduce a la hipótesis de que los procesos en marcha no son exactamente sólidos o robustos. Por otra parte, Lewin y Peeters (2006) afirmaron que las empresas necesitan cerca de 18 meses para ganar la confianza suficiente para iniciar offshoring y actividades más complejas una vez que el CSC está en su lugar. Con el fin de lograr los mejores resultados posibles al transferir tareas offshore, los procesos deben optimizarse primero antes de ser transferidos (Askin y Masini, 2008).

En primer lugar, es crucial identificar el proceso de abastecimiento estratégico con el fin de crear un proceso robusto como base para la transformación.

En conclusión, la deslocalización puede ser una solución a la estratégica NRP del problema que Railinc enfrenta actualmente; sin embargo, la creación de un proceso robusto y la mejora de la experiencia de offshoring se deben abordar de antemano. Por lo tanto el enfoque de investigación tal como se describe en el capítulo 3 resulta ser válido para su implementación.

4.3. Definición del Proceso de Abastecimiento Estratégico

El propósito de estas líneas es responder a la pregunta b):

¿Cómo debería ser idealmente el plan estratégico de RailInc?

Basado en la teoría de abastecimiento estratégico discutido presentado, en el capítulo 2, el esquema principal del proceso de abastecimiento estratégico ya estaba decidido.

Seguidamente, se utilizó la entrevista de entrada de los compradores líderes globales para identificar tareas y elementos específicos para el proceso de abastecimiento estratégico ideal de RailInc.

El propósito de estas líneas es responder a la pregunta b):

¿Cómo debería ser idealmente el plan estratégico de RailInc?

Trent & Monczka (2003) han establecido que el proceso de abastecimiento estratégico está determinado por un enfoque de siete pasos, como muestra la *Figura 6*.



Figura 6: Esquema del proceso de abastecimiento estratégico

I. Planeamiento de largo plazo

La mayor diferencia en las actividades de abastecimiento es su planeamiento a largo plazo, mayormente la identificación de oportunidades de ahorro, medidas de optimización de procesos y la definición de una estrategia de abastecimiento de acuerdo a la commodity. Con un límite de trabajo de 2-5 años, la resolución de una estrategia de commodities tiene por fin registrar los mayores riesgos y oportunidades en los negocios de RailInc. (RI2)

II. Análisis de Datos

El Análisis de Datos envuelve la investigación in situ y los datos de proveedores, validando y clarificando la información distribuida mundialmente.

“ Un análisis de datos comprensivo y continuo resulta una medida indispensable que sirve como base para todas las actividades de abastecimiento. Si la compañía desconoce cuánto gasta por tal o cual servicio o producto, ésta actúa ciegamente y no tiene chance alguna de mejoramiento” (RI3).

III. Gerenciamiento de la demanda

El Gerenciamiento de la demanda agrupa a los respectivos participantes para reconocer los requerimientos de las unidades de negocios y también sus presupuestos. La especificación de las necesidades es un punto muy importante ya que sitúa el alcance de los requerimientos de servicios, el rango de precios, el contenido de los Acuerdos de Nivel de Servicio(ANS), y los indicadores clave de rendimiento (KPIs)

IV. Proveedores Externa

Estableciendo la actual base de provisión, debería ser generalmente el primer paso para evitar traer nuevas aunque innecesarias fuentes de proveedores. “ Entender la base actual en cuanto a los proveedores se refiere, y utilizando un gerenciamiento centralizado y comprensivo, éste resultará clave para un proceso de abastecimiento eficiente” (RI1). Consecuentemente, los proveedores capaces de satisfacer las necesidades requeridas son seleccionados. En el caso de no haber proveedores apropiados, se integrarán nuevos.

V. Negociación y Contratación

Basadas en la información provista durante el proceso de licitación, la función de abastecimiento y su respectiva unidad de negocios seleccionan al proveedor más apropiado para el proceso de negociación. Luego de la selección, comienzan las negociaciones legales y comerciales. Éstas están sujetas a los requerimientos específicos de la fase de licitación y a las respectivas condiciones legales de Railinc y sus proveedores.

VI. Comunicación del Contrato

Un paso muy importante para el cierre del proceso de abastecimiento es la documentación y comunicación del nuevo contrato, o sus alteraciones. “ Si los contratos negociados no son comunicados a nivel global, nadie sabrá de su existencia y por lo tanto no se utilizarán, llevando a la insatisfacción del proveedor y a un uso ineficiente de recursos” (RI3).

VII. Revisión de rendimiento y Desarrollo de Proveedores

Los proveedores deben ser evaluados sobre una base continua y su rendimiento debe ser asimismo revisado. “La evaluación del Proveedor deberá ser realizada en la forma de una planilla informativa que resuma el rendimiento y los grados de servicio de acuerdo a las KPI/ANSs predefinidas” (RI2).

Estas medidas deben ser especificadas en cooperación con los respectivos participantes para así lograr información y criterios claros, definiendo entonces el standard deseado para el proveedor.

4.3.1. Tareas que se pueden transferir offshore

El propósito de este párrafo es responder a la pregunta de investigación c) *¿Qué tareas estratégicas de abastecimiento de adquisiciones RailInc NRP se pueden transferir offshore?* El resultado de la encuesta respectiva realizado para evaluar las actividades de abastecimiento estratégico se puede encontrar en la *Tabla 10*.

Evaluación de actividades de abastecimiento estratégico					
Actividad	Sub-Actividad	Código	Nivel de complejidad	Cercanía requerido	
Análisis de datos	Creación de análisis de gastos	A	3,5	4	
	Preparación de QBRs	B	3,2	2,6	
	Limpieza y validación de datos de gastos	C	3	3,3	
	Benchmark y análisis de mercado	D	3,5	3,1	
	Identificar panel de proveedores armonizada	E	5,2	5,4	
	Definir la oferta base de categorización	F	4,9	6,6	
Planeamiento a largo plazo	Creación de estrategia táctica (comodities)	G	8,1	7,8	
	Creación de estrategia operacional (comodities)	H	8,5	7,6	
	Creación de estrategia estratégica (en general)	I	8,2	8,6	
	Alineación con los objetivos/negocio	J	7,6	8,4	
	Crear nuevas oportunidades de mejora	K	8,8	6,6	
	Realizar auditorias periódicas de cumplimiento	L	4	3,8	
	Realizar auditorias de feedback	M	3,8	4,5	
	Tomar acciones sobre los resultados	N	7,6	4,6	
Gestión de demanda	Identificar las necesidades / requisitos de negocio	O	5,4	6,4	
	Definir el alcance (precio, calidad..)	P	6,8	7	
	Compruebe el presupuesto	Q	2,2	3,8	
Abastecimiento de proveedores	Adquisición de base de proveedores	R	4,6	5,5	
	Discutir necesidades de abastecimiento /licitación	S	4,7	8,5	
	Conducta SPI	T	4,2	4,2	
	Conducta SDP	U	4,6	4,5	
	Conducta PDP	V	5,4	5,6	
	Resumir resultados de licitación	W	4,5	2,2	
	Analizar los resultados de licitación	X	6	5,8	
	Seleccionar proveedor capaz	Y	5,2	7,4	
	Negociación & contratación	Acuerdo contractual de instalación	Z	5,8	5,2
		Negociar contratos / marco acuerdos	AA	6,8	4,7
Almacenar físicas & por vía electrónica		BB	1,6	1,2	
Comunicación del contrato	Comunicar nuevas iniciativas	CC	4,8	6	
	Comunicar los nuevos contratos	DD	2,2	2,2	
	Administrar la base de datos de contrato	EE	2,8	1,6	
Evaluación del funcionamiento & desarrollo de proveedores	Evaluar el desempeño del proveedor	FF	4	7,8	
	Evaluar los proveedores basados en KPIs	GG	2,6	3,4	
	Reevaluar los proveedores sobre base de resultados	HH	4,2	6,2	
	Identificar anual bonus/devolución	II	2,8	2,2	
	Resultados de auditoria de documentos	JJ	2,2	1,4	
	Construir relaciones estratégicas con los proveedores	KK	8,1	5,4	
	Fomentar iniciativas de desarrollo de proveedores	LL	7,9	5,8	

Tabla 10: Evaluación de las actividades de abastecimiento estratégico

Con base en el proceso de abastecimiento estratégico diseñado, todas las actividades señaladas se enumeran y clasifican de acuerdo a su nivel de complejidad y cercanía con el negocio. El nivel de complejidad de la tarea se define por el nivel de repetición de

Paquete de Trabajo 1: Administración de Contratos [BB, DD, EE, GG, II, JJ]

El primer paquete de trabajo requiere baja complejidad y cercanía limitado a las partes interesadas. La administración del contrato implica el almacenamiento electrónico y físico de los contratos [BB: 1,6 / 1,2] y la gestión y la administración de una base de datos centralizada [EE: 2,8 / 1,6]. Por lo tanto, el CSC debe hacerse cargo de la administración de esta herramienta y será responsable de hacer que todos los contratos globales estén fácilmente disponibles y accesibles para los compradores de todo el mundo a través de la herramienta de base de datos de contrato electrónico.

Además, el monitoreo y la documentación de cumplimiento de los proveedores a los términos contractuales acordados y KPIs (key performance indicators) es otra tarea importante [GG: 2,6 / 3,4]. Este monitoreo incluye estándares de cumplimiento, tales como la comparación de los precios y condiciones de pago de las facturas con las tasas como se indica en el contrato respectivo. Esta evaluación debe hacerse sobre una base regular ya que la empresa presenta "inconsistencias contractuales y precios demasiado altos en el pasado." (R11) .

Los resultados de estas auditorías deben ser resumidos y comunicados en forma de un informe periódico destinado a los compradores líderes globales que a su vez deben tomar las acciones apropiadas [JJ: 2,2 / 1,4]. En términos de comunicación, el CSC también debe ser responsable de informar a los interesados sobre los nuevos contratos o cambios en los contratos a través de correos electrónicos actualizados regularmente y la base de datos del contrato. [DD: 2,2 / 2,2].

Para concluir, todas las actividades identificadas en este paquete de trabajo sólo requieren el uso de la base de datos de contratos interna y los sistemas de planificación de recursos empresariales (PRE) y ningún contacto regular con las unidades de negocio. Por lo tanto, ellos son adecuados para estar offshore y se pueden manejar con soltura por parte del CSC.

Paquete de Trabajo 2: Análisis de los datos [A, B, C, D]

El segundo paquete de trabajo es de bastante baja complejidad y también requiere cercanía solamente limitada a los grupos de interés. Este paquete de trabajo debe incluir actividades tales como validación y limpieza de datos de gastos [C: 3 / 3,3]. Estas tareas están dirigidas a garantizar la correcta clasificación de los proveedores en el grupo

correcto de mercancía / producto / servicio, con el fin de lograr una alta visibilidad y transparencia del gasto cuando el grupo de proveedores se encuentra bajo diferentes categorizaciones. Las siguientes citas destacan la importancia de esta actividad:

"Cada persona en la organización debe tener acceso a los mismos datos de gastos y estos datos debe ser corregidos y validados de forma regular." (R13). "Los datos del gasto transparentes y accesibles es la base fundamental para todas las actividades estratégicas llevadas a cabo en la función de compras." (R11).

Además de la creación de informes de gastos regulares [A: 3,5 / 4], como la agrupación de proveedores en comodidades, país o región, con el fin de identificar a los proveedores con el mayor volumen de gasto y de negocios, resulta en una actividad importante para llevarse a cabo. Esto se sustenta en la siguiente cita: "El conocimiento de la distribución de gastos y del proveedor principal es crucial en la definición de la base de proveedores estratégicos." (R12).

Todas las actividades identificadas se pueden llevar a cabo con los sistemas PRE internos, de investigación de Internet y contacto estandarizado para los grupos de interés en forma de encuestas. Por lo tanto estas tareas son adecuadas para ser transferido al CSC.

Paquete de Trabajo 3: Evaluación de cumplimiento [L, M]

El tercer paquete de trabajo, "evaluación del cumplimiento", pertenece a la sección de "planificación a largo plazo" en el proceso de abastecimiento estratégico. La evaluación del cumplimiento en general tiene por objetivo garantizar que las orientaciones estratégicas definidas por los compradores globales se implementen correctamente dentro de los sitios y dentro del CSC. Esto debe hacerse en forma de una habitual auditoría de cumplimiento [L: 4 / 3,8]. Estas auditorías de cumplimiento implican la auditoría de cumplimiento del proceso general basado en las directivas sobre contratación NRP con el fin de garantizar que los procedimientos de contratación son comúnmente seguidos.

Además, el papel de evaluación del cumplimiento del paquete de trabajo implica la recopilación de información interna periódica del departamento de adquisición y también de las partes interesadas externas con el fin de apoyar a los compradores globales en la identificación de nuevas áreas de mejora y hacer frente a procesos ineficientes [M: 3,8 / 4,5].

Como ambas actividades pueden llevarse a cabo con los sistemas PRE internos y contactos estandarizados para las partes interesadas y organización de obtención NRP en forma de encuestas, estas tareas se encontraron como aptas para ser transferidas al CSC.

Paquete de Trabajo 4: Licitación Proveedor [Q, T, U, W]

El cuarto paquete de trabajo que podría ser offshore se define con un moderado nivel de complejidad y requiere cercanía media a los grupos de interés. La función del Proveedor de Licitación consiste en la obtención y evaluación de riesgo financiero de nuevos proveedores a nivel mundial y el uso de la herramienta e-licitación de RailInc. Por lo que, el primer paso para evitar la carga de trabajo innecesaria es comprobar la aprobación del presupuesto para la licitación requerida [Q: 2,2 / 3,8]. Si se aprueba el presupuesto, las SPI [T: 4,2 / 4,2] y SDP [U: 4,6 / 4,5] se pueden llevar a cabo de forma muy estandarizada con la ayuda de plantillas predefinidas por los compradores líderes globales.

Además, el CSC puede proporcionar un pre-análisis básico de los resultados del proceso de licitación mediante la inclusión de un ranking de costos y capacidad de evaluación [W: 4,5 / 2,2].

Para concluir las actividades identificadas para este paquete de trabajo, se requiere acceso a la herramienta de e-abastecimiento y potencialmente a los sistemas PRE en los datos del proveedor en caso de ser necesario.

Por lo tanto este paquete de trabajo deberá ser adecuado para ser transferido al CSC.

La *figura 7* muestra la distribución en el sistema de coordenadas y puede verse que los cuatro paquetes de trabajo identificados tienen ligeras diferencias de nivel de complejidad.

En general, las empresas deben seguir un enfoque paso a paso, por tanto, la deslocalización de las tareas más complejas sólo debe llevarse a cabo cuando los procesos anteriormente deslocalizados son bien manejados y robustos (Lewin y Peeters, 2006).

Así, los cuatro paquetes de trabajo identificados deben ser transferidos de forma consecutiva con el fin de dar al CSC tiempo suficiente para adaptarse a las nuevas tareas. El primer paquete de trabajo a ser transferido es la administración de contratos, el análisis de datos, y el cumplimiento de los procesos administrativos posteriores y, por último, la licitación de proveedores.

4.4 Madurez “offshoring” en RailInc

La madurez fue calificada a través una encuesta con los empleados de la compañía, y basada en cinco temas principales:

El nivel de infraestructura IT de RailInc se calificó como muy limitada. Esto se explica por los numerosos sistemas ERP usados en toda la compañía, y su variedad puede ser establecida por el crecimiento de la empresa a través de fusiones y adquisiciones.

El grado de transparencia y estandarización de los procesos se evaluó como limitado, ya que cada sistema ERP requieren de diferentes conductas y procesos, lo cual significa una muy limitada estandarización.

El nivel de la madurez offshore también se mostró muy limitada si bien la mayoría de las respuestas reconocen el beneficio de la función CSC, aunque existieron dudas sobre las capacidades de la nueva oficina.

El grado de asistencia de los empleados fue calificado de limitado, debido a:

- A) Los empleados en sus posiciones usuales mostraron cierto temor a perder sus respectivos puestos.
- B) Los compradores actuales no confían en que los nuevos empleados en elCSC entiendan el nuevo modelo de negocio.

El Nivel de Comunicación Continua se presentó asimismo como muy limitado. La distribución del sitio de RailInc en todo el globo hizo muy difícil la comunicación desde los sitios clásicos de la empresa hacia los CSC, debido a diferencias en el huso horario y limitaciones culturales. En segundo lugar, el temor de los compradores en los sitios clásicos a perder sus puestos de trabajo no ha fomentado la voluntad de los mismos a comunicarse con elCSC.

Como conclusión, podemos decir que el Abastecimiento NRP de RailInc se encuentra aún en sus comienzos para las operaciones offshore. Existen muchas áreas que la función NPR necesita mejorar para así utilizar elCSC offshore de manera eficiente y efectiva, y

lograr de esta manera sus objetivos, principalmente centralización, un mayor nivel de su fuerza de trabajo y ahorros en los costos operacionales.

4.4.1. Evaluación de las medidas de mejora

Reflexionando sobre la teoría de la deslocalización académica mencionada en el capítulo 2, se puede concluir que las áreas de mejora recomendadas resultan válidas para evitar ciertos riesgos asociados con offshoring.

La inversión en un sistema PRE global, así como auditorías internas periódicas para medir el cumplimiento de procesos podrían disminuir el riesgo de pérdida de control y la ineficiencia operativa definida por Lewin y Peeters (2006). Además, el feedback y las reuniones también se alinean con los resultados académicos: Jensen et al. (2008), recomiendan el establecimiento de una red onshore - offshore adentro y ciclos de feedback con el fin de apoyar el intercambio de conocimientos y mejorar los procesos. Mediante el establecimiento de esta medida, la empresa puede minimizar el riesgo de pérdida de conocimiento identificado por Kedia et al. (2008) y el riesgo de la mala calidad del servicio (Couto et al., 2006).

Además, el apoyo propuesto de los empleados como plan de desarrollo de la carrera, la rotación laboral y la formación continua pueden ayudar a minimizar el riesgo de procesos disruptivos mencionados por Lampel y Bhalla (2011) y el riesgo de una alta rotación de empleados declarado por Lewin y Peeters (2006). La comunicación sobre los distintos niveles de gestión podría contrarrestar el riesgo de los altos costos de monitoreo identificados por Kedia et al. (2008) ya que a través de la comunicación el problema puede detectarse a tiempo y los gastos de vigilancia podrían ser disminuidos. Además, el sistema de venta de entradas podría ayudar a disminuir el riesgo de la mala calidad del servicio y el riesgo de pérdida de control (Lewin y Peeters, 2006).

Por último, el punto compartido propuesto tanto para el CSC y onshore empleados tiene el potencial de reducir al mínimo los riesgos asociados a la pérdida de datos (Kumar et al. 2009), la disipación de los conocimientos de una moral débil en los empleados (Kedia et al., 2008) y (Lewin y Peeters, 2006), ya que conecta los dos equipos, y fomenta la documentación regular.

En conclusión, todas las medidas de mejora identificadas ayudan a minimizar ciertos riesgos. Sin embargo, los riesgos relacionados con los costos invisibles debido a procesos

ineficientes, un mayor esfuerzo de formación y pagos bajos según lo declarado por Stingfellow et al. (2008) no se encuentra todavía realmente abordado. Las auditorías internas podrían detectar estos posibles costos invisibles; sin embargo, Railinc debe realizar un seguimiento de estos costos y establecer contramedidas caso por caso para mantener éstos en un mínimo.

4.5. Conclusión de los resultados y análisis

A lo largo de este capítulo se han detectado áreas problemáticas dentro de la función de compras NRP, éstos incluyen no centralización, número insuficiente de profesionales de compras, conocimiento limitado del proceso de abastecimiento, limitado nivel de normalización, bajo nivel de experiencia del CSC y no hay soporte del CSC suficiente en su lugar. Después de haber establecido estos impactos negativos, se concluyó que antes de offshoring de más tareas de contratación como las actividades del proceso de abastecimiento estratégico, dos requisitos principales deben estar en su lugar. El proceso de abastecimiento estratégico se debe asignar a fondo con el fin de aprovechar la oportunidad para mejorar el proceso primero.

5. Diseño de solución

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar una respuesta a la pregunta de investigación *d) ¿Cómo debe el plan de implementación de deslocalización de las tareas de abastecimiento estratégicos seleccionados parecer?*

Aquí se presenta el plan de implementación para el proceso de deslocalización. Además, una evaluación de referencia formal y una evaluación funcional de la solución redondea este capítulo.

5.1. Plan de implementación para el proceso de deslocalización

Este plan de implementación tiene por objeto proporcionar directivas para los roles que se proyectan y las diferentes acciones clave que deben cumplirse en el marco de este proyecto. La estructura básica de este plan de implementación se basa en los resultados presentados en la literatura académica; las medidas detalladas por fase se recogieron a

través de entrevistas a expertos con profesionales experimentados en deslocalización dentro de Railinc.

La estructura básica de este plan de ejecución se establece en cuatro fases: (1) *medidas de viabilidad*, (2) *medidas de transición de funcionamiento*, (3) *medidas de optimización* y (4), las *medidas de evaluación*, como puede verse en la *figura 7*. Un requisito previo para el éxito de este plan de implementación es la realización de las medidas de FCE definidas en el capítulo anterior [fase 0].

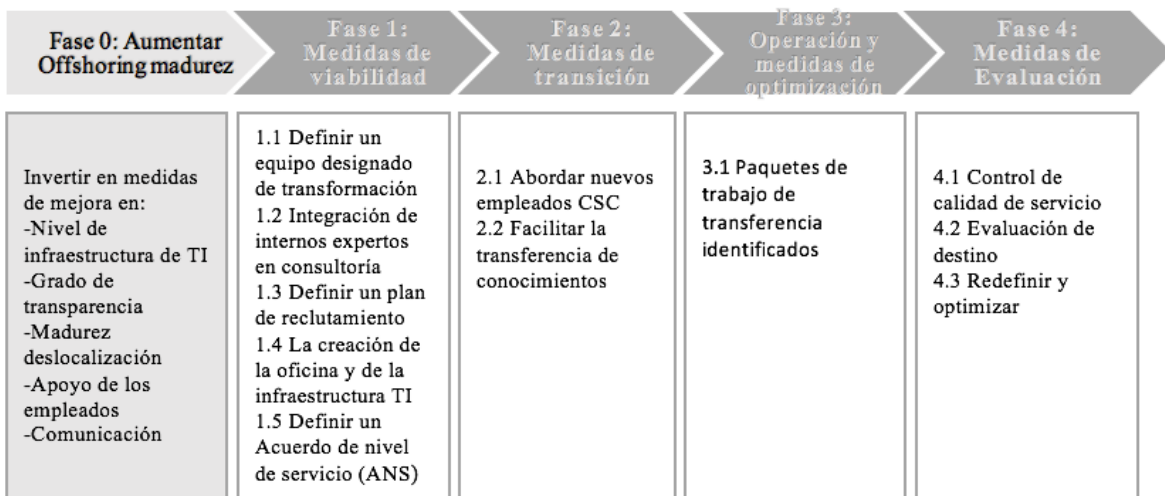


Figura 8: Plan de implementación offshore de Railinc

Estructura general del plan de implementación

Dressler (2007) describió la importancia de las *medidas de viabilidad* como uno de los factores clave de éxito y también definió medidas de viabilidad con el fin de configurar elCSC de una manera sostenible y preparar a todos los participantes para la fase de transición. Posteriormente Dressler (2007) propone el uso de *medidas de transición* para asegurar que durante la fase de ejecución real en tierra y offshore los empleados reciban el nivel adecuado de apoyo para evitar el riesgo de procesos disruptivos y tiempo de inactividad. También una clara definición de funciones y responsabilidades para la nueva estructura organizacional es otro FCE en este contexto (Askin y Masini, 2008).

Wißkirchen y Mertens (1999) hicieron hincapié en las medidas de optimización. Ellos definen CSCs como una herramienta para disminuir los costos operativos y laborales. Para alcanzar este objetivo, Wißkirchen y Mertens (1999) proponen, que los procesos deben ser medidos y mejorados a fin de lograr altos retornos sobre la inversión en un

CSC en forma continua. Estas medidas también deberían conllevar la formación regular y talleres para aumentar las capacidades del CSC (Vlaar et al., 2008). Por lo tanto, las *medidas de optimización* debe ser una parte esencial del plan de implementación.

Por último, Jensen et al. (2008) señaló la importancia de *medidas de evaluación* en su lugar. Los riesgos comunes al acoplarse con CSCs son la pérdida de control, la mala calidad de los servicios y los procesos disruptivos. Contar con medidas de evaluación eficaces para evaluar el desempeño del CSC, pueden minimizar en gran medida la aparición de estos riesgos.

Seguidamente, estas cuatro medidas identificadas se presentan con más detalle con la entrada de empleados experimentados del CSC de Railinc.

1. Medidas de viabilidad

Las medidas de viabilidad incluyen todos los arreglos de preparación que deben llevarse a cabo antes de la ejecución real del proyecto.

1.1. Definir un equipo designado de transformación

Sin personas dedicadas a trabajar para tal transformación es imposible actuar de manera oportuna y eficaz [...] He visto transformaciones de CSC que tomaron años debido a la inexistencia de equipo de ejecución especializada "(CSC1) Por lo tanto, un pequeño equipo debe ser asignado para dirigir toda la operación. Las responsabilidades de este equipo implican comunicar la visión y objetivos de la empresa, definir y supervisar el alcance y el progreso del proyecto, manteniendo a la alta gerencia informada y obtener la aprobación de las decisiones y la coordinación de todas las acciones tomadas.

1.2. Integración de internos expertos en consultoría

El equipo de transformación requiere del apoyo de varias áreas a fin de asegurar una buena ejecución del proyecto. "Es importante la participación de las funciones internas en la ejecución del proyecto", por ejemplo "la experiencia de la función de recursos humanos y la comunidad del CSC existente puede proporcionar un gran apoyo." (RI) Por lo tanto, el socio de negocios de recursos humanos para la adquisición debe participar para formular perfiles laborales requeridos en cooperación con la RH local. Además, los compradores del sitio globales son parte del equipo de capacitación, proporcionando una introducción para los nuevos empleados del CSC y la realización de talleres de

capacitación para los nuevos empleados en los procesos y en sus herramientas respectivas.

1.3. Definir un plan de reclutamiento

En primer lugar, debe determinarse cuántos empleados del CSC debe ser contratados para los paquetes de trabajo definidos. Estos perfiles deben crearse de acuerdo a los perfiles existentes de las finanzas y recursos humanos del CSC. Estos perfiles son: administrador, analista, analista senior y líder del equipo. Con el fin de crear niveles de igualdad y crear oportunidades de rotar funciones, el CSC de Adquisiciones debería utilizar estos perfiles como orientación. "El líder del equipo en el CSC debe ser siempre el primero en ser reclutado con el fin de tener una persona de contacto local siempre disponible." (RI4) Este equipo posiblemente debería ser elegido entre el personal ya existente en el CSC con el fin de garantizar que esta persona tiene la experiencia requerida.

En segundo lugar, el nivel de conocimientos necesarios para cada paquete de trabajo debe ser determinado en forma de perfiles de trabajo que detallen los requisitos exactos y los requisitos necesarios para cumplir con las tareas. Las habilidades para llevar a cabo las actividades definidas varían de acuerdo con el paquete de trabajo, pero se refieren esencialmente a la capacidad de análisis, habilidades de finanzas, las competencias lingüísticas y habilidades de presentación de informes. Los Apéndices 6 y 7 proporcionan un resumen de las principales responsabilidades y funciones respectivas de los cuatro paquetes de trabajo definidos.

1.4. La creación de la oficina y de la infraestructura de TI

Después de haber determinado el número de nuevos empleados y lo que se necesitan en materia de sistemas de TI, el equipo de transformación debe encontrar un espacio adecuado para los nuevos empleados de CSC en el actual edificio de CSC. Cada empleado necesita una computadora con acceso a diversos sistemas PRE para tener toda la información necesaria para realizar los análisis solicitados. Además se deben instalar todas las herramientas específicas de contratación, tales como la herramienta de Abastecimiento Electrónico, la base de datos de administración de contratos y la base de datos de cuota de puntos.

1.5.. Definir un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)

En plan de definir un criterio de claro alcance y una evaluación de las funciones y responsabilidades identificadas, Railinc debe garantizar la ejecución de ANS. "Un ANS define medidas de desempeño claros con el fin de lograr un elevado y constante nivel de calidad de los servicios prestados por el CSC." (RI4) "Hay que documentar todas las actividades en un ANS, especificando el nivel deseado de calidad que deben alcanzarse dentro de un período de tiempo dado." (RI3) Así Railinc debe construir una clara ANS incorporando el alcance exacto de las actividades, de calidad exigidos, plazos, prioridades, responsabilidades y las sanciones necesarias. Las unidades de negocio como clientes finales del ANS deben ser incorporados.

2. Medidas de transición e implementación de negocios

Las dimensiones clave dentro de la fase de transición de negocios e implementación son las de incorporación y formación de los nuevos empleados.

2.1. A bordo nuevos empleados CSC

El proceso de contratación debe ser llevado a cabo por los RH locales en colaboración con el comprador líder o el jefe de commodities con el fin de evaluar las habilidades de contratación necesarias. En una etapa posterior, cuando el nuevo departamento de CSC logre mayor experiencia, la contratación de nuevos empleados puede ser llevada a cabo por el equipo CSC.

El proceso de incorporación debe implicar la presentación de la empresa, incluyendo su cultura corporativa, la configuración de la organización, y en particular, la instalación dentro de la función de compras NRP, procesos NRP y directivas, las redes de NRP, stakeholders y la colaboración entre el personal onshore y offshore.

2.2. Facilitar la transferencia de conocimientos

Es importante que los nuevos empleados de CSC reciban una formación adecuada a fin de garantizar la pérdida de conocimientos y saber cómo mantenerla a un nivel mínimo. Además, los nuevos empleados deben recibir capacitación con el objetivo de hacer frente a las sistemas TI y PRE y otras herramientas de adquisición. Esto se puede deducir de la siguiente cita: ". Los nuevos empleados deben ser entrenados de manera eficiente con el

fin de superar la fase de transición en forma rápida y evitar una caída en el nivel de servicio" (R15).

3. Operación y las medidas de optimización

Las medidas de manejo y optimización deben abordarse luego del puntapié inicial del proyecto para así asegurar una ejecución suave y paso por paso.

3.1. Paquetes de trabajo de transferencia identificados

Los cuatro paquetes de trabajo identificados no deben aplicarse de una sola vez, sino en oleadas. Cada paquete de trabajo debe ser probado y potencialmente rediseñado después del proyecto piloto. "La implementación debe realizarse paso a paso con el fin de garantizar la disposición de los empleados de CSC y darles tiempo suficiente para desarrollar el servicio deseado y el nivel de calidad." (SS04) Por lo tanto, Railinc debe medir continuamente el nivel de servicio que el CSC ofrece y sólo si un paquete de trabajo deslocalizado obtuvo la calidad de nivel de servicio deseado durante un tiempo considerable, un nuevo paquete de trabajo se puede transferir.

4. Evaluación y evaluación de las medidas.

Por último, la evaluación y la evaluación continua deben tener lugar para garantizar que la calidad del servicio del proceso de abastecimiento estratégico no disminuya. "Al transferir tareas offshore, la organización debe asegurar una transición sin problemas a fin de evitar la disminución drástica en el rendimiento del servicio." (R15)

4.1. Control de calidad de servicio.

Por último, debe ser evaluada la calidad general de la coordinación de servicios entre el personal onshore y offshore. Esto implica la evaluación periódica de los paquetes de trabajo para encontrar áreas de mejora o detectar cambios en los procedimientos. "La compañía madre onshore debe mantener el control de los procesos; con el tiempo el CSC desarrollará sus propios procesos y hábitos" (R13) sin embargo, esto no debería ocurrir, ya que aumentaría el riesgo de perder el control como también la pérdida de conocimientos técnicos. Por lo tanto cada cambio de proceso debe ser documentado y todos los procedimientos se deben desarrollar con o a través de la compañía madre onshore". Así,

la cooperación entre el personal onshore y offshore debe controlarse para capturar posibles oportunidades de mejora en los procesos y procedimientos generales.

4.2. Evaluación de destino

Esta evaluación consiste en la formulación de un modelo de negocio que debe ser actualizado regularmente para medir si el compromiso de CSC en realidad se traduce en la realización de los beneficios deseados. Además esta evaluación debe abordar los costos ocultos de la transformación y le realizará un análisis periódico de costo-beneficio.

4.3. Redefinir y optimizar

Todas las medidas de evaluación y valoración mencionadas apuntan a la optimización de la calidad del servicio prestado por elCSC y redefiniendo / mejorando los procesos para lograr una mejor visibilidad y control. Por consiguiente, las tres medidas de evaluación deben proporcionar información para investigar oportunidades de optimización y esbozar posibles problemas que luego deben abordarse.

5.2. Evaluación del plan de ejecución

La evaluación del plan de ejecución se llevó a cabo de una manera teórica en forma de un análisis de referencia con otras cinco empresas y una evaluación funcional para determinar en qué medida el modelo aborda los problemas subyacentes.

5.2.1. Los resultados de análisis de referencia

Este párrafo presenta los resultados por parámetro de referencia del análisis realizado, destacando las similitudes y diferencias entre las cinco empresas y RailInc. Por favor, consulte el Apéndice 5 para la documentación de este análisis.

Razones de unCSC offshore

Las razones más importantes para las cinco empresas relativas a las tareas de contratación offshore por un CSC son las siguientes: para centralizar las actividades y así superar la configuración organizativa descentralizada (EXT1, EXT2, EXT4, EXT5), para estandarizar procesos (EXT1, EXT3, EXT4, EXT5), para tomar ventaja de menores costos

laborales (EXT3, EXT4, EXT5), para manejar el rápido crecimiento de la empresa (EXT1), para consolidar las tareas administrativas (EXT2), rediseñar la estrategia de la empresa en general (EXT2) y aumentar el nivel de servicio proporcionado (EXT3). Las razones de Railinc para la transferencia de las actividades offshore son el deseo de centralizar y estandarizar ciertas actividades de compras y tomar ventaja de menores costos laborales. Las cinco empresas operan a nivel mundial y se componen de una configuración de organización descentralizada. Con estas características en común, las cinco empresas llegaron a la conclusión de que una centralización de las actividades de apoyo deben aumentar la eficiencia operativa de la función de compras. Por lo tanto, dentro de este contexto, se puede concluir que la toma de decisión de Railinc era razonable y bien fundada.

Alcance de las actividades transferidas

Los cuatro paquetes de trabajo identificados fueron evaluados con el fin de determinar si las actividades seleccionadas se transfieren normalmente para un offshore CSC. La gestión de contratos parece ser una tarea deslocalizada frecuente, ya que cuatro de las cinco empresas transfieren esta actividad en sus CSC. "La gestión de la contratación, incluyendo la administración de contratos y la comunicación del contrato es una actividad que puede ser fácilmente centralizada y se maneja con gran eficacia por nuestro CSC." El análisis (EXT3) de datos es también una actividad transferida por tres de las empresas. "E análisis de datos y la gestión de datos de proveedores, incluyendo el registro y mantenimiento de SAP fue una de las primeras actividades que transferimos offshore." (EXT2) Además, EXT2 transfirió su apoyo a las adquisiciones de SAP offshore en forma de helpdesk, especialmente para las solicitudes de adquisición. Esto podría ser una acción también adecuada para Railinc en un futuro. Otra de las actividades identificadas dentro de este ámbito fue la presentación de informes de ahorro. (EXT3, EXT4) La evaluación del cumplimiento sólo ha sido mencionada por dos de las cinco empresas. "El CSC es responsable de realizar auditorías internas periódicas sobre la base de nuestros sistemas PRE con el fin de verificar si todas las OC en el sistema tienen una oferta válida adjunta y comparar las tasas de proveedor como se establece en los contratos con las tasas en las OC." (EXT3) La licitación de proveedores fue descrita como una praxis bastante avanzada por la mayoría de los encuestados. "La licitación de proveedores requiere un contacto muy estrecho con nuestros grupos de interés, por lo

tanto, decidimos no transferirlo al CSC con el fin de mantener el nivel de servicio. Sin embargo, me imagino que la licitación puramente administrativa puesta en marcha, podría ser manejada por un CSC, es sólo una cuestión de entrenamiento. "(EXT4)

En conclusión, Railinc debe asegurarse de que alcanza el nivel de madurez adecuado y tiene los otros paquetes de trabajo en su lugar antes de comenzar la ejecución del cuarto paquete, la licitación de proveedores, ya que es calificada como una práctica avanzada.

Actividades de apoyo a la implementación / preparación

En promedio, la fase de preparación antes de la aplicación real de la transición tomó a las cinco empresas 1,8 años. En general, el plan de implementación de la deslocalización diseñada coincide con el enfoque de las cinco empresas experimentadas en offshoring.

FCÉs

Los FCÉs especificados por las cinco empresas comparadas estaban muy en línea con los FCÉ identificados a partir de la literatura y de los aspectos mencionados por los empleados de RailInc. Sin embargo, dos factores no se han enfatizado lo suficiente - en primer lugar, la pre-definición de las acciones de mitigación y recuperación que deben tomarse a fin de garantizar una continuidad en el nivel de servicio y la coherencia operativa en tiempos de crisis (EXT1), y en segundo lugar la integración continua de las unidades de negocio como clientes finales (EXT2).

Los FCÉs que fueron mencionados por la casi totalidad de las cinco empresas fueron el buy-in por parte de los altos ejecutivos, la implementación paso a paso, y una buena comunicación, se centran en la gestión del cambio, ser transparente y abierto acerca de los planes y la definición clara de funciones y responsabilidades.

Medidas Adicionales por Parámetro	
Parámetros	Análisis de referencia Benchmark
Alcance de las actividades transferidas	<ul style="list-style-type: none"> • SAP abastecimiento soporte/ helpdesk (EXT2) • Negociación de términos prolongados de pago (EXT3) • Reporte de Ahorros (EXT4, EXT5) • Carga y Actualización de catalogo interno de contenidos (EXT3)
Actividades de Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Definir plan de escala (EXT3) • Contratar consultoría externa para el apoyo (EXT1) • Benchmark con otras empresas
Actividades de Transición	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgo continuo (EXT2) • Estudio de viabilidad continuo (EXT3)
Medidas de verificación de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de Nivel Operacional (EXT1) • Semanal como vs. Como debería ser el análisis (EXT1) • Panel de rendimiento (EXT2) • Encuesta de satisfacción de los empleados in y offshore (EXT2) • 6 Sigma, Lean y el seguro de calidad ISO (EXT3)
Apoyo a los Empleados de CSC	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de los empleados onshore a offshore (EXT2,EXT5) • Diálogos de rendimiento en los distintos niveles de gestión (EXT2) • Programa de premios y reconocimiento (EXT3)
FCÉs	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la acciones de mitigación y recuperación de antemano (EXT1) • Integrar las unidades de negocio como clientes finales (EXT2, EXT5)

Tabla 11: Medidas adicionales

La *Tabla 11* resume las medidas adicionales descritas por las cinco empresas como punto de referencia. A pesar de que se diseñó la estructura principal del plan de offshoring para Railinc para alinearse con la estrategia de las cinco empresas, estas medidas adicionales podrían ayudar a Railinc para aumentar aún más su nivel de nivel de control y la eficacia de su transformación.

5.2.2. Los resultados del análisis de referencia

El análisis de referencia con cinco empresas de offshoring experiencia reveló que el plan de implementación diseñado de offshoring para Raillnc parece ser bastante robusto y en línea con las estrategias de estas empresas referentes.

Las medidas de preparación de propuestas son por lo tanto válidas. Las cinco empresas comparadas siguieron un seguimiento de la acción paso a paso para así poner en práctica la transición sin problemas en lugar de seguir una estrategia de aplicación drástica y agresiva. Además, las pruebas sensibles y de reevaluación de las actividades offshore fueron confirmadas por las cinco empresas. La fase de transición con énfasis en medidas de optimización también puede ser detectada en el enfoque de las cinco empresas. Otra característica importante es el enfoque en las revisiones periódicas de desempeño como evaluaciones de ANS o controles de cumplimiento.

Las cinco empresas experimentadas en tareas de offshoring tenían estas cuatro medidas claramente definidas. No todas las empresas siguen un enfoque de modelo de cuatro pasos, ya que algunas medidas están divididas en sub-pasos. EXT2 y EXT3, por ejemplo, siguen un enfoque de seis pasos, como la división de medidas de viabilidad en la evaluación de viabilidad y desarrollo de estrategias. Adicionalmente se separaron para su revisión las medidas de desempeño en la evaluación del rendimiento.

Las medidas adicionales descritas adoptadas por las cinco empresas se pueden utilizar como nuevas recomendaciones para Raillnc. Estas acciones podrían ser consideradas una vez que la aplicación se realice junto a las medidas de ajuste con el fin de mejorar el rendimiento.

5.2.3. Valoración funcional del diseño de la solución

Esta evaluación funcional tiene como objetivo identificar si la solución diseñada cumple con las exigencias de Raillnc y resuelve los problemas de fondo (*Tabla 12*). Los problemas originales de Raillnc sufrieron un proceso de abastecimiento descoordinado, debido al número insuficiente de personal de adquisiciones para las operaciones estratégicas, un bajo nivel de centralización y estandarización, y una iniciativa de reducción de costos en curso.

Con estos temas críticos en mente, el plan de implementación del offshoring desarrollado proporciona los medios para hacer frente a varios aspectos. El proceso de abastecimiento

identificado y mapeado ofrece una guía para coordinar y estandarizar el proceso y las actividades respectivas a través de los productos básicos.

5.2.3. Valoración funcional del diseño de la solución

Esta evaluación funcional tiene como objetivo establecer que la solución diseñada cumple con las exigencias de Railinc y resuelve los problemas de fondo (*Tabla 12*). Los problemas originales de Railinc sufrieron un proceso de abastecimiento descoordinada, al poseer un número insuficiente de personal de adquisiciones para las operaciones estratégicas, un bajo nivel de centralización y estandarización, y una iniciativa de reducción de costos en curso.

Con estos temas críticos en mente, el plan de implementación del offshoring desarrollado proporciona los medios para hacer frente a varios aspectos. El proceso de abastecimiento identificado y mapeado ofrece una guía para coordinar y estandarizar el proceso y las actividades respectivas a través de los commodities. La transferencia de paquetes de trabajo seleccionados al CSC offshore favorece la centralización y estandarización de los procesos. Además, al tomar ventaja de una mayor eficiencia en los procesos, aunque implique un aumento del nivel de los empleados, los plazos de entrega se realizarían más rápido y de una manera estandarizada, y los costos operativos podrían disminuir con el tiempo. Sin embargo, una vez más hay que mencionar que la evaluación de la madurez de Railinc para actividades offshore claramente mostró que la empresa debe implementar ciertas pre-acciones con el fin de proporcionar la base necesaria para hacer la transformación offshore exitosa.

Así que en conclusión, al dar tiempo suficiente al CSC para ganar el dominio de los paquetes de trabajo transferidos actualmente antes de asignar los paquetes de trabajo de abastecimiento estratégico, el plan de ejecución propuesto sí ayuda a Railinc para superar algunos de sus problemas.

Evaluación de diseño de solución	
Problema	Acción
1. Conciencia de progresos limitada	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el proceso de abastecimiento estratégico • Entrevistas detalladas con todos los CLGs • Feedback comunicación continua sobre el proceso
2. Nivel limitado de normalización	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de las actividades en el CSC, por ej., plantillas estandarizadas para SDP/SPI.
3. No Centralización	<ul style="list-style-type: none"> • La centralización de las actividades de los paquetes de trabajo: Mgnt contrato global, base de datos y preparación de análisis, manejo de cumplimiento y SDP/SPI set-up
4. No hay numero suficiente de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de 1 jefe de equipo principal de CSC y 8 analistas
5. Bajo CSC	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en medidas de mejora identificadas para aumentar el nivel de madurez
6. Insuficiente apoyo por CSC	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en acciones de mejora identificadas para aumentar el grado de apoyo de los empleados

Tabla 12: Evaluación de diseño de estrategia

5.3. Conclusión del diseño de la solución

En este capítulo se detalla el plan de implementación de offshoring diseñado para Raillinc. El plan consiste principalmente en cuatro fases: medidas de viabilidad, las medidas de transición, medidas de optimización y medidas de evaluación.

A lo largo del análisis de referencia con cinco CSC el plan de adquisiciones e implementación propuesto fue validado y se ha realizado para alinearse con los enfoques adoptados por las cinco empresas. Además, se esbozaron medidas adicionales para aumentar el alcance del control y apoyo. Por último, la solución diseñada se evaluó en términos de su impacto con respecto a las áreas problemáticas detectadas en la adquisición NRP de Raillinc. Asumiendo que su experiencia en la deslocalización se incrementa ante el plan de aplicación de los paquetes de trabajo estratégicos de abastecimiento está desplegado, se toma este enfoque para abordar algunos de los problemas planteados.

En conclusión, el plan de implementación se encontró válido, dando como resultado una alta probabilidad de una implementación exitosa por parte de Railinc y asimismo potencialmente útil para otras empresas.

6. Discusión y recomendaciones

En este capítulo se analiza el diseño de la solución con respecto a las recomendaciones futuras para Railinc y presenta una reflexión a la teoría utilizada en este estudio.

6.1. Recomendaciones futuras para Railinc

Una empresa debe tener sobre todo su nivel de madurez en cuenta para cualquier actividad de deslocalización (Lewin y Peeters, 2006). Las entrevistas revelaron que las actividades que actualmente se llevan a cabo offshore desde el proceso de adquisición operativa, no están funcionando sin problemas y eficazmente. La transformación se realizará sólo dentro de unos meses y sólo un nivel mínimo de medidas de preparación fue emprendida con antelación para apoyar una transformación sin problemas.

El departamento de compras estratégica NRP debe esforzarse por aprender de esta experiencia y seguir un enfoque más estructurado y menos precipitado según lo propuesto por Lewin y Peeters, (2006). El Departamento de Compras Estratégicas NRP debería centrarse en la aplicación de los marcos comunitarios de apoyo definidas primero, y apuntar al siguiente paso estrictamente en lugar de precipitarse en el proceso de transformación (Aksin y Masini, 2007; Jensen et al, 2008;.. Vlaar et al. 2008 y Lewin y Peeters, 2006).

Con el fin de evitar riesgos, es muy recomendable que la adquisición estratégica de Railinc cree un modelo de negocio de esta transformación con el fin de realizar un seguimiento de su progreso. Debido a los altos riesgos involucrados, el Departamento debe medir continuamente si los beneficios deseados son en realidad efectivos. Un mayor nivel de centralización y estandarización puede lograrse siguiendo el enfoque paso a paso e integrar un proceso de abastecimiento estratégico sólido y robusto antes de las tareas offshore . El aspecto de ahorro de costos como así otro beneficio proyectado sin duda debe ser seguido permanentemente en el tiempo.

Con el fin de averiguar si estos ahorros operacionales y gastos relacionados realmente superan a los costos adicionales invertidos en los nuevos empleados de CSC, Railinc

debería llevar a cabo un análisis detallado de los mismos. Este análisis debe implicar el seguimiento de los ahorros que los compradores líderes globales generan debido a su tiempo adicional. Estas medidas deben compararse en primer lugar a lo que se gastó en los empleados del CSC añadido, y en segundo lugar a los últimos registros de ahorro para estimar en qué medida esta transformación da cuenta de los beneficios deseados.

En conclusión, es muy recomendable para la adquisición estratégica NRP de Railinc enfatizar en la creación de un proceso de abastecimiento sólido y robusto primero antes de transferir los paquetes de trabajo creados offshore. El proceso identificado en el capítulo 4.3. en consecuencia, se debe utilizar como base primordial para esta implementación. Además, Railinc debe invertir en el aumento de su madurez offshore antes de transferir los paquetes de trabajo y así retener los mayores beneficios de la transición. Por último, las medidas de costos y controles deben aplicarse estrictamente con el fin de realizar un seguimiento acorde a sus beneficios.

7. Conclusión

Después de discutir brevemente la respuesta a la pregunta de investigación sobre la cual se basa esta tesis, en este capítulo se describen las contribuciones administrativas y académicas, determinando las limitaciones de este estudio e indica asimismo otras áreas de investigación.

7.1. Respuesta a la pregunta de investigación

Esta tesis va dirigida a responder a la siguiente pregunta de investigación:

Qué parte de abastecimiento estratégica puede el Departamento de Adquisición Estratégica NRP transferir a la organización de servicios compartidos offshore y cuál sería el más apropiado modelo de gobierno?

Para responder a esta pregunta, el proceso de abastecimiento estratégico ideal ha sido identificado y se han evaluado todas las actividades de acuerdo a su nivel requerido de conocimientos y su cercanía a los stakeholder. Todas las actividades que se clasifican menor a 5 sobre 10 en ambas dimensiones, resultaron ser adecuadas para ser transferidas offshore.

Estas actividades se agrupan de acuerdo a su contexto en el proceso de abastecimiento, lo que dio lugar a la definición de cuatro paquetes de trabajo: administración de contratos, análisis de datos, la administración y el cumplimiento de licitación de los proveedores. El plan de implementación del offshoring para esta transformación incluye medidas de viabilidad, medidas de aplicación, medidas de optimización y medidas de evaluación. Sin embargo, debido al bajo rendimiento del Departamento CSC en la evaluación de su madurez, se recomendó tomar una serie de medidas adicionales para aumentar la misma y la disposición a la costa antes de que realmente se realice la transferencia de los paquetes de trabajo definidos como actividades offshore.

7.2. Contribución Empresarial

En primer lugar, debido a la naturaleza del enfoque de investigación para la resolución de problemas, esta tesis proporciona a la compañía del caso, Railinc, con recomendaciones significativas. En este contexto hay que destacar, que para la tesis en mano, todas las medidas se tomaron específicamente para diseñar una solución adecuada para Railinc. El análisis de referencia con cinco empresas con experiencia validó el plan de implementación diseñada. Por lo tanto, se supone que el enfoque tomado y las medidas utilizadas para definir qué actividades pueden ser deslocalizados, pueden ser utilizadas por otras empresas también.

7.3. Contribución Académica

Además de la contribución práctica, esta investigación también se suma a la ya existente de la compra y del offshoring de la literatura.

La literatura existente en gran parte explora y analiza beneficios y riesgos del offshoring, así como el proceso de toma de decisiones mediante la investigación de la pregunta de por qué las empresas hacen offshoring.

No obstante, el proceso actual de offshoring, incluyendo un plan de implementación no ha sido aún desarrollado en profundidad (Lampel et al., 2011). Se argumenta que las estrategias de offshoring en realidad surgen en gran parte como resultado de los experimentos, la evolución del ensayo y error y el aprendizaje mediante los procesos (Lewin et al., 2006). En consecuencia, existe una brecha en la literatura de investigación

sobre el proceso de aplicación y las medidas específicas de transición para ser aplicados al transferir tareas offshore.

Por lo tanto, este estudio se suma a esta brecha y contribuye a la literatura de la cadena de suministro, ofreciendo una descripción del proceso exhaustiva para la operación de “offshoring”, centrándose en el aspecto de implementación y de los FCÉ para una deslocalización exitosa.

7.4. Direcciones de investigaciones futuras

Los resultados de la investigación dentro de esta tesis conducen a oportunidades futuras y preguntas de investigación. Seguidamente, se describen dos áreas de investigación futuras relacionadas con el proceso de “offshoring” y las tareas de valor añadido.

En primer lugar, la investigación futura debería investigar si existe un modelo aceptado y robusto para actividades de “offshoring” en todas las industrias o en general. Esta investigación demostró que no hubo diferencias significativas en el plan de implementación de deslocalización de empresas diferentes. A pesar de que se dice que es un proceso de ensayo y error, las empresas parecen terminar con patrones de ejecución similares. Por lo tanto, las investigaciones futuras deberían examinar las prácticas de “offshoring” de un mayor número de empresas en diferentes industrias con el fin de detectar similitudes para formular un enfoque de aplicación general.

Otra área de investigación importante es el aspecto humano en la gestión del cambio (Change management). Todos los entrevistados que contribuyeron a este estudio y que habían experimentado un proceso de transformación hacia un lugar offshore, hicieron hincapié en la importancia de este componente. Una educación eficiente, y la iniciación y preparación de los empleados onshore es uno de los factores críticos de éxito para ganar la aceptación y generar compromiso. Por lo tanto la investigación en las medidas y disposiciones para lograr esta aprobación interna se beneficiaría en gran medida por la literatura práctica de offshoring existente.

8. Bibliografía:

Anderson, M. y Katz, P. (1998). Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management* 9 (1), 1 – 13

Aksin, y Masini, A. (2007). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management* 26, 239–256

Bernardes, E. . (2008). An examination of strategic supply management benefits and performance implications. *Journal of Purchasing & Supply Management* (14), 209-219.

Burnard, P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today* 11, 462-466

Chua, A. and Pan, S. (2006). Knowledge transfer and organizational learning in IS offshore sourcing, *Omega* 36, 267 – 281

Carr, A.S., Smeltzer, L.R. (2000). An empirical study of the relationship among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. *Journal of Supply Chain Management* 36 (3), 40–54

Couto, V., Mani, M., Lewin, A., Peeters, C. (2006). The Globalization of White-Collar Work, the Facts and Fallouts of Next-Generation Offshoring. *Offshoring Research Network* (DUKE the Fuoua School of Business)

Dul, J. y Hak, T.(2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford: Elsevier Ltd.

Ellram L.M., Tate, W.L. y Billington, C. (2007). Services Supply Management: The next frontier for improved organizational performance. *California Management Review* Vol. 49, No 4

- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value Creation through Economic Change. *Journal of Management Studies* 42:3
- Homme, J., Moeller, M.M. y Hvolby, H.H. (2000). Linking Modular Product Architecture to the Strategic Sourcing Process: Case Studies of Two Danish Industrial Enterprises. *International Journal of Logistics: Research and Applications* 3.2
- Hutzschenreuter, T., Lewi, A. y Dresel, S. (2011a). Time to Success in Offshoring Business Processes, A Multi Level Analysis. *Management International Review* 51:65–92
- Hutzschenreuter, T., Lewi, A. y Dresel, S. (2011b). Governance modes for offshoring activities: A comparison of US and German firms. *International Business Review* 20, 291–313
- Hutzschenreuter, T., Lewi, A. y Ressler, W. (2011c). The growth of white-collar offshoring: Germany and the US from 1980 to 2006. *European Management Journal* (2011) 29, 245–259
- Jahns, C., Hartmann, E. y Bals, L. (2006). Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Management* 12 (2006) 218–231
- Jensen, O. (2008). A learning perspective on the offshoring of advanced services. *Journal of International Management* 15, p.181–193
- Kumar, K., Van Fenema, P. y Von Glinow, M. (2009). Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. *Journal of International Business Studies* 40, p.642–667
- Kraljic, P. (1983). 'Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 61:5, p.109-117
- Lakin, R., Capon, Nick and Botten, N. (1996). BPR enabling software for the financial services industry. *Management Services*, 40 (3), p.18-20

Lampel, J. y Bhalla, A. (2011). Living with offshoring: The impact of offshoring on the evolution of organizational configurations. *Journal of World Business* 46, p.346–358

Lewin, A y Peeters, C. (2006). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning* 39, p.221-239

Narasimhan, R. y Das, A. (1999). An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance. *Decision Sciences*, (30:3),p. 683-718

Paulraj, A., Chen, I.J. y Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and supply Management* 12, p.107-122

Quinn, B., Cooke, R. y Kris, A. (2000). Shared Services: Mining for Corporate Gold. Financial Times Prentice-Hall, Great Britain

Rottman, J. y Lacity, M. (2006). Proven Practices for Effectively Offshoring IT Work. *Sloan Management Review*, 47(3): p.56-63

Talluri, S. y Narasimhan, R. (2002). A methodology for strategic sourcing. *European Journal of Operational Research* 154. 1, p.236–250

Trent, Monczka (2003) "Understanding integrated global sourcing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 Iss: 7, p.607 - 629

Van Aken, J. E., Berends, H., & van der Bij, H. (2007). Problem-solving in organisations: A methodological handbook for business students. Cambridge: Cambridge University Press

Van der Valk,W. y Rozemeijer,F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing* 23 (1) 3-10

Voss, C., Tsiriktsis, N. y Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management* 22 (2), 195-219

9. Apéndices

Apéndice 1: Tabla códigos entrevistas

Códigos de Entrevista	
Compañía	Código
Railinc	R11
	R12
	R13
	R14
	R15
Railinc CSC	CSC1
Compañía de tecnología de limpieza	EXT1
Compañía de la industria química	EXT2
Compañía de bienes raíces	EXT3
Empresa de fabricación	EXT4
Empresa química	EXT5

Apéndice 2: Estructura de Entrevista (Abastecimiento estratégico)

1. ¿Cuál es tu rol de la contratación NPR?
2. ¿Cuántos años de experiencia tienes en la contratación NPR?
3. ¿Cómo te percibes familiarizado con el proceso de abastecimiento estratégico a la contratación NPR?
4. ¿Es usted consciente con el proceso de abastecimiento estratégico como se indica en las directivas de contratación de la compañía?
5. ¿Existen otros documentos oficiales disponibles en el proceso de abastecimiento estratégico? En caso afirmativo, dónde y cómo este proceso parece?
6. ¿Cuáles son los elementos del proceso de abastecimiento estratégico y ¿Cuáles son las actividades asociadas?
7. ¿Alguna vez reciben capacitación (formal / informal) en el proceso de abastecimiento estratégico?
8. En su opinión, ¿hasta qué punto hay un procedimiento estandarizado en su lugar en este momento?
9. ¿Es este procedimiento generalmente seguido? Si no, ¿por qué no?
10. ¿Ves algún problema en el proceso actual creó?
11. ¿Cómo se puede mejorar el proceso en términos de eficiencia, la estandarización y el tiempo requerido?
12. En su opinión, ¿cuáles son los factores críticos de éxito (FCÉ) que debe estar en su lugar durante al proceso de abastecimiento estratégico eficiente y eficaz para tener éxito?
13. ¿Es este proceso el mismo para todos los equipos de compras NRP?
14. ¿stakeholders internos son conscientes de este proceso?
15. Si no, ¿cómo crees que esta conciencia se podría mejorar?
16. ¿Cree usted que realizó un procedimiento más normalizado ayudaría a mejorar la eficiencia? Por favor relacione.
17. ¿Qué partes del proceso de abastecimiento estratégico se pueden estandarizar y eficientemente deslocalizados a la CSC en Cluj?

Apéndice: 3 Estructura Entrevista [Operaciones CSC Empresas Externas]

1. ¿Cuál es su rol dentro de su empresa?
2. ¿Cómo su rol se refiere a las operaciones relacionadas con el CSC?
3. Por favor describa el rol actual del CSC y la estructura correspondiente en su lugar.
4. En su opinión, ¿cuáles son las expectativas hacia la evolución del rol del CSC?
5. ¿Cómo considera usted el rol del CSC en toda la organización de obtención NRP?
6. Al extender las tareas de trabajo para el CSC, que procesos usted considere más adecuado para la transferencia y por qué?
7. Más concretamente, teniendo en cuenta el proceso de abastecimiento estratégico, qué elementos cree usted que se puede transferir al CSC y por qué?
8. En su opinión, ¿qué desafíos y problemas podría Railinc correr en la hora de aplicar esta transformación?
 - Aspectos de la aplicación
 - Aspectos organizativos
 - Aspectos estratégicos
9. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios percibidos?
10. ¿Qué factores considera usted como factores críticos de éxito (FCE) con el fin de hacer esta transformación exitosa?
11. ¿Cómo cree que la contratación NRP puede ejecutar la operación de offshoring más suavemente?

Apéndice 4: Estructura Entrevista [Operaciones CSC Empresas Externas]

1. ¿Cuál es su rol dentro de su empresa?
2. ¿Desde cuándo está usted trabajando con una empresa de CSC?
3. ¿Por qué su empresa comprometerse con un CSC?
4. ¿Cuánto tiempo tomó la transformación?
5. ¿Cómo empezaron la operación con el CSC? Por ejemplo. proyectos piloto, las ondas, ...
6. ¿De qué manera la empresa madre admite el CSC? Por ejemplo. Entrenamientos, visitas taller, en las instalaciones, ...
7. Por favor describa el alcance de las actividades del CSC actualmente.
8. ¿Por qué la organización decide transferir estas actividades? ¿Características comunes?
9. ¿Cómo trata el CSC con diferencias entre commodities / países?
10. ¿Cuál es el rol del CSC hoy? ¿Cómo surgió este rol con el tiempo?
12. Por favor, identificar los principales temas clave al transferir tareas a offshore?
¿Qué problemas surgen?
13. ¿Qué factores considera usted como factores críticos de éxito (FCÉ) con el fin de hacer esta transformación exitosa? Aprendizajes clave? Recomendaciones?
14. En su opinión, ¿cuáles son los riesgos y beneficios de un CSC?

Apéndice 5 Análisis de referencia (Benchmark)

Análisis de referencia por el proceso de offshoring

Parámetros	RailInc (Planeado)	EXT1	EXT2	EXT3	EXT4	EXT5
Industria	Ferrocarril	Tecnología en Limpieza	Industria Química	Inmobiliaria	Industria de Fabricación	Industria Química
Ubicación CSC	Rumania	Alemania	Polonia	Hungría	Polonia	India, Suiza, Holanda, EUA
Gobernación	Cautivo, Offshore	Cautivo, near-shore	Cautivo, offshore	Cautivo, offshore	Cautivo, offshore	Cautivo, offshore
Top 3 razones para Offshoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización 2. Normalización 3. Bajos salarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar el crecimiento 2. Normalización 3. Centralización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño de estrategia de la empresa 2. 2. consolidación 3. 3. centralización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. aumento del nivel de servicio 2. normalización 3. salarios bajos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. bajos salarios 2. normalización 3. centralización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de costes 2. Centralización 3. normalización
Experiencia		6 años	4 años	7 años	5 años	3 años
Función	Adquisición	Finanzas	Adquisición	Adquisición	Adquisición	Adquisición
Alcance de las actividades transferidas	<ul style="list-style-type: none"> • Filtración de solicitudes de compra • Creación de ordenes de compra • Planeado: gestión de contratos, análisis de datos, evaluación de conformidad, licitación de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por pagar y cuentas por cobrar • Creación de ordenes de compra • Gestión y análisis de efectivo • Gestión de contratación • Cumplimiento de los contratos de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y confirmación de las ordenes de compras • Gestión y análisis de datos • SAP: registro y mantenimiento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación / facturación de ordenes de compra • Registro de proveedores • Informes de ahorros • Validación de informes • Contratación de gerentes/administradores • Futuro ISDP SPI PDP + formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de orden de compra • Análisis y gestión de datos de gastos • Gestión de contratos • Pequeña licitación y negociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de pago • Creación de orden de compra, edición • Registro de proveedores • Informes y análisis de gastos • Soporte de entregas • Evolución de cumplimiento
Preparación		2 años	1,8 años	1,5 años	0,8 años	2-3 años
Actividades de preparación	<ul style="list-style-type: none"> • obtener FCEs de offshoring en nivel adecuado • medidas de viabilidad: equipo de transformación designado, infraestructura de TI, 	<ul style="list-style-type: none"> • invertir en consultoría con experiencia para obtener ayuda • Benchmark con otras compañías • Identificar bajo valor añadido y tareas estándar para transferir 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar un equipo dedicado para coordinar procesos • Obtener el compromiso de otros departamentos • Hitos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar beneficios/valor para adquirir compromiso • Definir plan de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometerse con adquisiciones CSC con experiencia • Ejecución piloto con 1 país, después mas servicios de CSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar y estandarizar procesos • Integrar gestión de RH • Configurar sistema uniforme TI • Crear nueva estructura de

	<ul style="list-style-type: none"> definir ANS crear conciencia organizacional integrar a los nuevos empleados crear perfiles de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Centrarse en la gestión del cambio y la gente 	<p>gobernanza y claras responsabilidades establecidas</p> <ul style="list-style-type: none"> Prueba con proyectos piloto reuniones regulares de onshore/offshore para integrar personas definir procesos y funciones 		<p>opcional</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentaciones en el sitio para mostrar valor & beneficios establecimiento claro de funciones y responsabilidades claro cambio de gestión 	<p>gobierno, funciones, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación de transición
Fase de transición / implementación	<ul style="list-style-type: none"> Redefine modelo de gobierno si es aplicable Formación de los empleados en curso y desarrollo Obtener apoyo de CSC existente 	<ul style="list-style-type: none"> Ir con el modelo de gobierno y los plazos definidos Medir los hitos y optimizar plan de implementación Ir con madurez, evaluar la preparación de los procesos y las personas 	<ul style="list-style-type: none"> Reclutar empleados de agencias locales Transferir solo procesos estables después de optimización Ejecutar hitos en tiempo Continua gestión de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un equipo ejecutivo interdisciplinario Utilizar proyectos piloto Estudios de viabilidad continuos 	<ul style="list-style-type: none"> 1,5 meses de entrenamiento intenso en onshore construir colaboración on/offshore transición oficial por sitio feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Empleados seleccionados 2-3 años de entrenamiento continuo y re-entrenamientos sesiones y reuniones regulares de feedback
Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones de desempeño (ANS) Realizar control 	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de calidad de servicio a través de ANS y KPIs Información via 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar equipo de gestión de calidad Mapeo de la cadena de 	<ul style="list-style-type: none"> Medidas continuas de KPIs y ANS Examinar procesos y rendimiento Six Sigma y Lean 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de evaluación periódica al igual que los compradores 	<ul style="list-style-type: none"> Medir KPI: velocidad, tiempo de ciclo, calidad, volumen Utilizar ANS, actualizar e informar

	de cumplimiento de procesos	feedback en todos los niveles	valor	&ISO para calidad TI & talleres de proceso	onshore: ahorro, integridad de datos, escasez de valores, entrega de tiempo	sobre base mensual
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar Control de calidad de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Como es todo- Como debería de ser Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar fuerte ANS Encuesta de satisfacción onshore/offshore 		<ul style="list-style-type: none"> Plan de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de tickets
Apoyo de los empleados CSC	<ul style="list-style-type: none"> Introducción a la cultura de la empresa, procesos, funciones, responsabilidades Formación en Tools Presencia de equipo onshore 	<ul style="list-style-type: none"> Intercambios de empleados Desarrollo de programas de rotación No solo habilidades, sino también cultura 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones y talleres Transferir empleados onshore por un tiempo Llamadas onshore/offshore Diálogos de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Intenso entrenamiento para el equipo del CSC para enseñar a otros Programas de premios y reconocimientos Objetivos transparentes y visibles 	<ul style="list-style-type: none"> Visitas periódicas Talleres y cursos de formación: lenguaje, habilidades de gestión y herramientas Promover onshore 	<ul style="list-style-type: none"> Talleres, capacitación Intercambios regulares on/offshore Plataforma de intercambio de mejores practicas
FCÉS	<ul style="list-style-type: none"> Pro-activo en aumentar el nivel de madurez mediante medidas de mejora identificadas Implementación paso a paso Desarrollo de empleado 	<ul style="list-style-type: none"> Abierto y transparente sobre los planes Contratar gerentes de alto nivel Ser transparentes acerca de las acciones 	<ul style="list-style-type: none"> Centrarse en la transferencia de conocimiento De verdad integrar el CSC en la cultura de la empresa Integrar las unidades del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Centrarse en la optimización continua Fuerte comunicación entre onshore/offshore 	<p>La voluntad y el compromiso de los sitios</p> <p>Reuniones cara a cara</p> <p>Construir fuertes valores de colaboración en equipo</p> <p>Educación y capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Centrarse en la comunicación, optimizar y estandarizar antes de transferir Emplear alta calidad de personas CSC

Apéndice 8: Roles y Responsabilidades de los paquetes de trabajo de CSC

1. Gestión de Contratos	2. Análisis de Datos	3. Evaluación de Cumplimiento	4. Licitación de Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de la base de datos de contratos • Administración de herramientas de gestión de contratos • Almacenamiento de todos los contratos físicos y electrónicos • Monitoreo cumplimiento de los proveedores de contrato acordado • Auditar contratos clave de forma regular • Resumir y comunicar los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y administrar Dashboard commodities • Administrar panel de proveedores y gobernanza • Apoyar compradores líderes en el análisis de datos de gastos • Comprensión de datos y la creación de resúmenes • Crear informes inteligentes de negocios basados en la información de datos internos y externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la planificación a largo plazo de los compradores líderes • Asegurar orientaciones estratégicas definidas por los compradores líderes que estén en su lugar y se ejecuten correctamente • Realizar auditorías de cumplimiento interno periódicamente • Impulsar iniciativas de commodities y comunicar a los compradores locales del sitio 	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores de apoyo en la creación de ofertas (SPI, SDP, e-licitación) mediante el uso de herramientas e-tenders. • Asegurar el cumplimiento de procesos de licitación • Estandarización de riesgo de proveedores mediante la revisión de las finanzas básicas • Abastecimiento de proveedores nivel mundial

Apéndice 7: Agrupación de Actividades de Proceso de Abastecimiento Estratégico

	Planificación a largo plazo	Análisis de Datos	Gestión de demanda	Abastecimiento	Comunicación de contratos	Revisión de proveedores
Compradores de liderazgo global	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las posibilidades de ahorro, por ej. La agrupación de los servicios o la reducción de la base de proveedores Identificar medidas de optimización de procesos Estrategia de revisión por los productos básicos 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y comunicar los próximos proyectos Determinar las limitaciones presupuestarias Identificar panel de proveedores y las capacidades respectivas Requisitos de integrantes stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de demanda - > identificar y definir los stakeholder Definición de entregables: modelos de precio, KPIs, Análisis de riesgo Definir relación con proveedores: de preferencia, estratégicos, no preferidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer o comprar análisis: revisión de contratos Revisión del panel de proveedores para identificar que emparejen 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de estructura de gobierno de contratos Definición de stakeholder por contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de proveedores: revisión del acuerdo de nivel de servicio KPIs Gestión de rendimiento de los proveedores Desarrollo de proveedores Gestión de contrato/procesos
CSC		<ul style="list-style-type: none"> Limpia y mantener datos de gastos Crear informes de análisis de gastos Revisión de contratos actuales 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las necesidades presupuestarias 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedor precalificado Nuevo abastecimiento de proveedores: e-SPI /e-SDP Formación e-abastecimiento de proveedores Análisis de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de nuevos contratos Administración y gestión de base de datos de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar revisión de negocio trimestral y anual. Gestión y cumplimiento de la base de datos de contratos

Apéndice 8: Respuestas Entrevista sobre el proceso de abastecimiento estratégico

Código	Madurez del Proceso Abastecimiento Estratégico		Status Quo		Recomendaciones futuros	
RI1	<p>La conciencia de Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • No enfoque sistemático en el lugar todavía (para la energía, la electricidad y el gas) • puede es un proceso en el papel (directivas), pero no se implementa realmente Todavía no (todavía no Francia) • Abastecimiento de proveedores procedimiento está en su lugar solamente en algunos sitios hay un enfoque estandarizado 	<p>Estandarización de proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarización para este producto no es posible ya que cada país tiene diferentes regulaciones • Objetivo: transformar a los requisitos de las partes interesadas, recopilar datos de los expertos, el enfoque más sistemático, SharePoint para supervisar la información entre las partes interesadas y NRP 	<p>Diseño del proceso actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Revisión del contrato y de mercado actual, 2. Definir base de suministro, 3. Identificar necesidad de licitar nuevos proveedores, 4. Tender / PDP, 5. Contratación, 6. contrato de Revisión y de mercado (círculo cerrado) • Objetivo: alto nivel de servicio, la normalización y el trabajo eficiente y eficaz los flujos 	<p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeño diferenciación entre los productos básicos y el país en función de los productos básicos requiere • No se reporte céntrica 	<p>Factores críticos del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de datos integral y gestión de contratos antes de PDP viene en su lugar • Requisitos predefinidos, expectativas y consumo de las unidades de negocio • Construir la red y la revisión sistemática de todo RailInc • Alineación y enfoque continuo sistemática entre NPR y unidades de negocio • Transp. / Datos accesibles 	<p>¿Qué puede ser offshore?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data proceso de recolección se puede estandarizar el proceso de preparación del conjunto antes de la licitación
RI2	<p>La conciencia de Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivas NPR son relativamente nuevos tantas personas todavía no son conscientes del proceso 	<p>Estandarización de proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todavía no realmente en su lugar, pero hay muchas oportunidades por ejemplo, licitación 	<p>Diseño del proceso actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Análisis de mercado para el panel de proveedores, 2. SDI / PDP para seleccionar la base de proveedores preferidos y definir 	<p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición NRP está siendo visto como la policía no como ayuda, los interesados no son conscientes del verdadero valor 	<p>Factores críticos del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentalidad de RailInc debe ser cambiado para incluir la contratación NPR en los proyectos de 	<p>¿Qué puede ser offshore?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener, el seguimiento de las bonificaciones, apoyando opinión negocio

<p>especialmente las unidades de negocio / partes interesadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muchos interesados ni siquiera saben lo que la contratación NPR es y lo que su papel es • Sin una adecuada comunicación con las partes interesadas debido a la falta de conciencia por lo que sólo la participación limitada en los grandes proyectos • Los compradores de plomo y la cabeza de las materias primas deben ser conscientes, pero las unidades de negocio, sitios y CSC aún no son conscientes • La documentación está allí, pero la comunicación a través de la organización no está completamente todavía hace <input type="checkbox"/> "Todavía tenemos que poner en marcha el proceso de toda la organización para lograr la plena 	<p>plantillas y directrices para las partes interesadas para involucrar NPR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque abastecimiento estratégico entre los productos difiere tan normalización sólo es posible hasta cierto extienden. Todavía no, desde 2013 la decisión de centralizar organización de obtención <input type="checkbox"/> mapa todos los procesos diferentes y definir 1 proceso global estandarizada <input type="checkbox"/> documentación formal en las directivas de NPR, la implementación no lleva a cabo aún 	<p>paquetes de trabajo estandarizados, 3. Contratantes: SDI/PDP, 4. medición del desempeño del proveedor, KPIs, (5. Desarrollo de proveedores no <input type="checkbox"/> hacer por el momento), 6. Evaluación SDI / PDP</p> <ul style="list-style-type: none"> •Definir la estrategia / marco por los productos básicos •Identificar proveedores estratégicos, preferentes y no preferentes •Administrar la relación con proveedores estratégicos •Optimizar los procesos de adquisición por ejemplo herramientas electrónicas, sistema de catálogo, la reducción del panel de proveedoresgestión de la demanda de los interesados, definir elementos como la calidad, el precio, el rendimiento 	<p>NPR puede proporcionar</p> <ul style="list-style-type: none"> • No transparencia del gasto y ninguna matriz de competencias en el lugar para ver qué proveedor puede hacer lo • Me Actualmente utilizamos es reactiva no mucho proactiva como NRR viene sobre todo por la escalada en lugar de preparación •El proceso es aún muy nuevo, las unidades de negocio no plenamente consciente •Normalización de plantillas no en lugar todavía por ejemplo, para los e-ofertas • Informe Estandarizado / análisis de datos no en lugar todavía 	<p>forma proactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claro gobierno y la alta dirección de apoyo • La alineación con las partes interesadas de negocio • La comunicación clara de NRP función, función y procesos en toda la organización • Comunicar "historias de éxito" para ganar la confianza de las partes interesadas •Definir claramente los procesos, funciones y responsabilidades de las actividades •Definir interrelaciones fases entre las partes interesadas, las adquisiciones y proveedores •Medir y proceso de revisión para actualizar periódicamente proceso <input type="checkbox"/> actores dentro del proceso de 	<p>trimestral</p> <ul style="list-style-type: none"> • punto central administrativa para el funcionamiento de las IFR • Apoyo a la comunicación a través de la organización, por ejemplo para los nuevos contratos •Actividades que pueden ser estandarizados y son repetitivas y maduro •Actividades que no necesitan la cercanía a los negociosP. ej informes: gastar análisis, informes de mercado, las ofertas (SDI, PDP) y la gestión de contratos / base de datos de contrato más tarde: habilidades de
---	---	---	--	---	---

	conciencia"				rendición de cuentas	nivel medio: la preparación de documentos para negociaciones.
RI3	<p>La conciencia de Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay proceso de abastecimiento estratégico en su lugar su único actividad dentro de las adquisiciones • Uso del proceso depende de diferentes productos básicos • Sobre el papel el proceso es una idea idealista muy simplificada, la realidad es diferente. • Proceso como se indica en las directrices NPR no se conoce a través de los empleados de NPR □ ningún entrenamiento formal en el proceso en el lugar 	<p>Estandarización de proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puramente tareas ejecutivas pueden estandarizarse por ejemplo plantillas para la PDP, subastas, ect. (herramienta de e-licitación de neutrones) • Normalización debe adaptarse por producto, pero aún no implementado • documentación estandarizada para el proceso de compra de componentes aún no están en su lugar. • No en su lugar, no puede haber un proceso general de normalización, existen diferencias entre los productos básicos 	<p>Diseño del proceso actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • "dar forma al entorno de adquisiciones mejores necesidades de ajuste de las partes interesadas y mantener un ojo en el precio de la propiedad" • Nivel Operacional: 1. Identificar necesidad global, 2. Entender mercado / proveedores por ejemplo, cobertura geográfica, precios, calidad, tipo de servicio, 3. Decide por estrategia, 4. Tender, 5. Selección de proveedores, 6. Contratación, 7. Comunicar los nuevos contratos • Nivel Estratégico: base de suministro optimizada, la agrupación geográfica, implementar / optimizar el proceso de comunicación con las partes interesadas, la gestión de relaciones con los proveedores 	<p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación no es el propietario de presupuesto así facilitador y no siempre se toma en serio • No especialización en materias primas, la dependencia de las partes interesadas • No hay tiempo para mejorar los procesos porque las tareas demasiado operativas • Nivel de participación de los CSC aún no define con claridad. • La diferenciación entre caso por caso (basado en proyectos) de abastecimiento y aprovisionamiento continuo no entiende todavía • No hay documentación clara, por lo que el cumplimiento de 	<p>Factores críticos del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar clara prueba de valor añadido para lograr la aceptación dentro de la organización resultados del mercado para mostrar las partes interesadas para mostrarlo NRP podría mejora • Participación de los interesados y el compromiso • modelo de gobierno clara y responsabilidades. <p>Factores críticos del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación Oficial el proceso de abastecimiento • Auditorías continua para medir si el proceso se lleva a cabo realmente y compatible • Implementación y comunicación de los nuevos contratos en todo org. 	<p>¿Qué puede ser offshore?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado, análisis de papel blanco, el análisis de referencia (expertos de las materias primas) • gestión de contratos, los PDP normalizados • En fase posterior no sólo recoger datos, sino también analizar los primeros resultados de los PDP. • Gestión de la contratación, la inspección de los acuerdos de nivel de servicio. • La recolección de datos, por

			para los proveedores globales	proceso no se puede medir • No hay transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Datos correcta • Participación de los interesados / compromiso • Herramientas para la petición de oferta 	ejemplo, pasar el análisis, análisis de mercado
RI4	<p>La conciencia de Proceso Personalmente sí, pero muchos interesados no son conscientes □ Visibilidad de la contratación sigue siendo bajo pero creciente, los grupos de interés internos son conscientes de que NPR existe pero no es realmente sobre el proceso y lo que está pasando</p>	<p>Estandarización de proceso Normalización está presente entre cada uno de los productos básicos, pero una estandarización total no es posible debido a las diferencias entre los productos básicos (servicio contra bienes)</p>	<p>Diseño del proceso actual □ •Identificar gastos, identificar las necesidades de las empresas, identificar actual base de proveedores, fuente de nuevos proveedores, producir estrategia basada en las necesidades y capacidades de los mercados, la creación de orientación y entrega de forma estandarizada de proyectos de manejo, alinee con las partes interesadas de funciones cruzadas, encontrar nuevas oportunidades para el mundial acuerdos, PDP, SDI, SDP, negocian contrato</p>	<p>Problemas •Pasar de identificación: la calidad de los datos es muy pobre debido a varios sistemas SAP y no la consolidación herramientas pobres en el uso de e-licitación conduce a la pérdida de proveedores que no están dispuestos más que pasar por el proceso de licitación Bajo la conciencia de la contratación NRP dentro Railinc</p>	<p>Factores críticos del éxito •Cerrar alineación con las partes interesadas con el fin de identificar las necesidades •Cerrar alineación con el departamento legal en términos de materia contractual, creación de plantillas de contratos estándar •Construir la red fuerte dentro de la empresa para identificar todas las partes interesadas y ganar su compromiso</p>	<p>¿Qué puede ser offshore? •Limpiar y verificar los datos, proporcionar informes estandarizados (gastar análisis)•SDI, SDP, proceso de PDP se puede estandarizar •Investigación sobre proveedores - proporcionar un informe de evaluación Todas las actividades del proceso impulsado que no requieren la cercanía.</p>
RI5	<p>La conciencia de Proceso • Muchas partes interesadas no son</p>	<p>Estandarización de proceso • Normalización debe adaptarse por</p>	<p>Diseño del proceso actual • 1. Identificar necesidad global, 2.</p>	<p>Problemas •adquisición PNR está siendo visto como la policía no</p>	<p>Factores críticos del éxito • Borrar gobernabilidad y</p>	<p>¿Qué puede ser offshore? • Estudio de mercado</p>

	<p>conscientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • no se logra Visibilidad de la contratación • actores internos son conscientes de que los procesos de NRP • Todavía muy nueva estructura organizacional 	<p>producto, pero aún no implementado documentación estandarizada para el proceso de compra de componentes aún no están en su lugar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantillas para SDI o subastas pueden ser fácilmente estandarizados por los productos básicos 	<p>Entender mercado / proveedores por ejemplo, cobertura geográfica, precios, calidad, tipo de servicio, 3. Decide por estrategia, 4. Licitación, 5. Selección de proveedores, 6. Contratación, 7. Comunicar los nuevos contratos</p>	<p>como ayuda, los interesados no son conscientes del verdadero valor de la contratación no hay transparencia del gasto y ninguna matriz de competencias en el lugar para ver qué proveedor puede hacerlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahora SS no es reactivo proactivo. • El siguiente paso para ser implementado: ejecución del contrato debe ser hecho por el gerente de proveedor por los productos básicos (+ SRM y evaluación y revisión, contrato / gestión de reclamaciones) • Al momento todo se hace por los compradores de plomo 	<p>apoyo de la dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • La alineación con los actores empresariales e internamente dentro de las adquisiciones • La comunicación clara de NRP función, función y procesos en toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Gasto • Gestión de contratos • PDP estandarizados
--	---	--	---	---	---	--

Apéndice 9: Respuestas Entrevista

Código	Status Quo de Operaciones de Offshoring		Compensación	Evolución Offshoring	
CSC1	<p>Rol actual e CSC</p> <ul style="list-style-type: none"> • filtrando creación orden de compra y 	<p>Desafíos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heterogéneos ERP / SI infraestructura, CSC es la única 	<p>Riesgos y Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios: agrupación trabajo estandarizado para ahorrar tiempo y costos. • Control centralizado de 	<p>CSC futuro y recomendaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • comunicación más estrecha en el futuro • Mayor nivel de 	<p>Factores críticos del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto esfuerzo de incorporación de capacitación y

	<p>solicitud de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión de datos • Actualmente CSC es función de apoyo, pero hay un alto potencial de involucrar a CSC en actividades de mayor valor 	<p>manera de manejar este reto y lograr la transparencia del gasto total</p> <ul style="list-style-type: none"> • sitios locales se mostraron reacios a aceptar la integración CSC • Los diferentes procesos para todos los países RailInc / sitios por lo que es difícil de estandarizar las tareas • La alineación entre CSC y sitios, es difícil construir una verdadera "sensación de equipo" • Diferencia de horaria con Cebú 	<p>cómo y dónde se gasta el dinero, agrupar las mejores prácticas y estandarizar estos en todos los sitios con facilidad, detectar errores tempranos, un punto de contacto para ciertas actividades, los bajos salarios para ahorrar costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos: resistencia interna, sitios han sensación de que se están tomando los trabajos de distancia y se sienten amenazados 	<p>alineamiento interno con el fin de integrar aún más CSC</p> <ul style="list-style-type: none"> • CSC en su lugar ofrece oportunidad para que otras actividades a ser deslocalizados en el futuro, incluso de otras funciones • Consolidar la infraestructura de TI de Railinc una infraestructura global 	<p>entrenamiento tan pronto como se añaden más paquetes de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolle tareas deslocalizados en los pasos, sólo cuando 1 actividad está perfectamente dominado y estandarizada por el CSC otra tarea puede ser transferido • Cerrar la comunicación, la colaboración y la alineación entre CSC y la madre-empresa • Cerca de monitoreo y evaluación: las regiones locales para evaluar extractos SAP • procesos y roles claros
--	---	--	--	---	--