

ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZAKO GRADUA

2023/2024 ikasturtea

COR OUTSOURCING S.L: 2025-2027 URTEETARAKO PLAN ESTRATEGIKOA

Etorkizunerantz nabigatzen



Egilea: Malen Murguiondo Iraolagoitia

Zuzendaria: Idoia Idigoras Gamboa

Bilbo, 2024ko ekainaren 19(a)



COR OUTSOURCING S.L: 2025-2027 PLAN ESTRATEGIKOA

LABURPENA: Estrategia ez da tresna hutsa, asmoak lorpen ukigarri bihurtzen dituen ikuspegia baizik. Hori guztia gogoan izanda, Gradu Amaierako Lan honek plan estrategiko bat proposatzen du 2025-2027 urteetarako Cor OUTSOURCING S.L. enpresarentzat, azpikontratazio jardueretan aitzindaria dena.

Praktiken bidez lortutako ezagutzak eta enpresarekiko harreman zuzenak azterketa sakona eta pertsonalizatua ahalbidetu dute. Barne-azterketa sakona egin da indarguneak eta ahuleziak ebaluatzeko eta kanpo-azterketa egin da ingurunean mehatxuak eta aukerak identifikatzeko. Azterketa horietatik abiatuta, enpresaren filosofia errespetatuko duten helburuak eta strategiak aurkeztuko dira.

Proposatutako plan estrategikoak, Cor OUTSOURCING S.L.ren ibilbide arrakastatsuari eustez gain, ingurune dinamiko eta lehiakor batean egokitzeko eta hazteko gaitasuna hobetzea du helburu. Horrela, lan hau enpresa lorpen jasangarri eta iraunkorren etorkizunera bideratuko duen itsasargi bihurtzen da.

HITZ GAKOAK: Plan estrategikoa, estrategia, azpikontratazioa, Cor OUTSOURCING, kasua

RESUMEN: La estrategia no es un mero instrumento, sino una visión que convierte las intenciones en logros tangibles. Teniendo en cuenta todo ello, este Trabajo Fin de Grado propone un plan estratégico para los años 2025-2027 para la empresa Cor OUTSOURCING S.L., pionera en actividades de subcontratación.

Los conocimientos adquiridos a través de las prácticas y la relación directa con la empresa han permitido un análisis exhaustivo y personalizado. Se ha realizado un análisis interno exhaustivo para evaluar fortalezas y debilidades y un análisis externo para identificar amenazas y oportunidades en el entorno. A partir de estos análisis se presentarán objetivos y estrategias que respeten la filosofía de la empresa.

El plan estratégico propuesto, además de mantener el exitoso recorrido de Cor OUTSOURCING S.L., pretende mejorar su capacidad de adaptación y crecimiento en un entorno dinámico y competitivo. Así, este trabajo se convierte en un faro que orientará a la empresa hacia el futuro de logros sostenibles y duraderos.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, estrategia, subcontratación, Cor OUTSOURCING, caso

ABSTRACT: Strategy is not merely a tool, but a vision that makes intentions tangible achievements. With all this in mind, this Final Degree Project proposes a strategic plan for 2025-2027 for Cor OUTSOURCING S.L., a pioneer in outsourcing activities.

The knowledge acquired through the internships and the direct relationships with the company have allowed an exhaustive and personalized analysis. An exhaustive internal analysis has been carried out to evaluate strengths and weaknesses and an external analysis to identify threats and opportunities in the environment. Based on these analyses, objectives and strategies that respect the company's philosophy will be presented.

The proposed strategic plan, in addition to maintaining the successful path of Cor OUTSOURCING, aims to improve its ability to adapt and grow in a dynamic and competitive environment. Thus, this work becomes a lighthouse that will guide the company towards the future of sustainable and lasting achievements.

KEYWORDS: Strategic plan, strategy, outsourcing, Cor OUTSOURCING, case

AURKIBIDEA

SARRERA.....	6
LANAREN HELBURUAK	7
METODOLOGIA.....	8
I. BLOKEA. COR OUTSOURCING: ENPRESAREN DESKRIBAPEN OROKORRA	9
1. ENPRESAREN DATU OROKORRAK	9
2. HISTORIA	11
3. ORGANIGRAMA.....	12
4. MISIOA, BISIOA ETA ENPRESAREN BALIOAK	14
5. KOHERENTZIAREN ANALISIA	15
6. ENPRESAREN JARDUERA EZBERDINAK ETA SEKTOREAREN DESKRIBAPENA	16
II. BLOKEA. BARNE ANALISIA	17
1. ZERBITZU ARLOA	18
2. FINANTZAKETA ARLOA.....	21
3. ENPRESAREN GIZARTE ERANTZUNKIZUNA	22
4. GIZA BALIABIDEEN ARLOA.....	23
III. BLOKEA. KANPO ANALISIA.....	26
1. MAKROINGURUNEAREN ANALISIA (PESTEL).....	26
1.1. Faktore politikoak.....	26
1.2. Faktore ekonomikoak.....	27
1.3. Faktore soziokulturalak	27
1.4. Faktore teknologikoak.....	28
2. INGURUNE BEREZIKO ANALISIA	28
2.1. Sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagoka-maila.....	28
2.2. Ordezko zerbitzuen mehatxua	31
2.3. Bezeroen negoziazio-boterea.....	31
IV. BLOKEA. DIAGNOSTIKO ESTRATEGIKOA	33
1. AMIA.....	33
2. ARDATZ ESTRATEGIKO POSIBLEAK	35
V. BLOKEA. HELBURUAK.....	37

VI. BLOKEA. ESTRATEGIAK.....	38
1. ESTRATEGIA KORPORATIBOAK.....	39
1.1. Produktu/zerbitzu arloa	39
1.2. Arlo geografikoa	39
1.3. Balio katearen arloa	40
2. LEHIA ESTRATEGIAK	41
3. ESTRATEGIA FUNTZIONALAK.....	41
3.1. Zerbitzu arloa	41
3.2. Estrategia finantzarioak.....	42
3.3. Enpresen gizarte erantzunkizuna	43
3.4. Marketin estrategiak	44
3.5. Giza baliabideen estrategiak	45
VII. BLOKEA. UKO EGITEA	45
VIII. BLOKEA. APLIKAZIOA ETA KONTROLA.....	46
IX. BLOKEA. ONDORIOAK.....	46
X. BLOKEA. ESKER ONAK.....	48
XI. BLOKEA. INFORMAZIO-ITURRIAK	49
1. ELKARRIZKETAK	49
2. WEBGUNEAK, ARTIKULUAK ETA DATU BASEAK.....	49
XII. BLOKEA. ERANSKINAK	52
1. ELKARRIZKETEN GIDOIA	52

IRUDIEN AURKIBIDEA

Irudia 1: Cor OUTSOURCINGen web-orrialdea.....	10
Irudia 2: Cor OUTSOURCINGen organigrama.....	13
Irudia 3: Misio, bisio eta baloreak.....	15
Irudia 4: Eskaintzen dituzten zerbitzuak.....	16
Irudia 5: Gurutze gorria.....	22
Irudia 6: IT Outsourcing merkatua.....	29

TAULEN AURKIBIDEA

Taula 1: Elkarrizketak.....	9
Taula 2: Cor OUTSOURCINGen datu orokorrak.....	10
Taula 3: Finantza analisia.....	22
Taula 4: AMIA.....	33
Taula 5: 1. Ardatz estrategikoa.....	35
Taula 6: 2. Ardatz estrategikoa.....	35
Taula 7: 3. Ardatz estrategikoa.....	36
Taula 8: 4. Ardatz estrategikoa.....	36
Taula 9: 5. Ardatz estrategikoa.....	36
Taula 10: 6. Ardatz estrategikoa.....	37
Taula 11: Helburuak.....	38

GRAFIKOEN AURKIBIDEA

Grafikoa 1: Langile kopurua.....	18
Grafikoa 2: Fakturazioa, 2023.....	18

SARRERA

Lan hau UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultatean egin dudan Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradu Amaierako lana da. Lan honetan, plan estrategiko bat prestatu dut Cor OUTSOURCING S.L enpresarentzat, Getxon (Bizkaia) kokatuta dagoena eta azpikontratazio bidez zerbitzuak ematean espezializatzen dena. Enpresa honek zerbitzuak ematen dizkie hotel, industria eta logistika sektoreetako enpresei, euren zenbait zerbitzu azpikontratatzeari bilatzen dutenean haien jarduera nagusian kontzentratu ahal izateko.

Cor OUTSOURCING erreferente bihurtu da zerbitzu batzuk kanpora ateratzea erabakitzen duten hotel, industria eta logistika enpresentzat, beraien jarduera printzipalean zentratzeko aukera emanez. Espainia osoan enpresa garrantzitsuekin lan egiteaz gain, enpresa Portugalera hedatu zen nazioartekotuz 2020. urtean, jada Espainian lan egiten zuten hotel-kate bati zerbitzuak emateko eta bertan presentzia lortzeko.

Nire gradu amaierako lanaren gaia aukeratzean, hasieratik argi izan nuen proiektu praktikoarekin lotutako lan bat egin nahi nuela, asko gustatzen baitzait ikasitakoa modu praktikoa batean lantzea. Gainera, erraza izan zen erabakitzea zein enpresari buruz egin, Cor OUTSOURCING enpresan borondatezko praktikak egiten aritu bainaiz 2024ko urtarrilaren 29tik 2024ko uztailearen 8ra arte, unibertsitateak borondatezko praktikak egiteko eskaintzen duen aukerari esker. Praktika horiek funtsezkoak izan dira enpresaren eta sektorearen azterketa zehatza egin ahal izateko eta horrek plan estrategiko bat sortzea erraztu dit. Izan ere, Carmen Muñoz enpresako zuzendari nagusiak babesa eman zidan eta beti eskaini zidan laguntza, lanaren gaia aurkeztu nionean.

Hasieratik, argi izan nuen nire lanak praktikekin zerikusia izatea nahi nuela baina ez nengoen oso ziur zer egin. Beraz, elkarrizketa bat izan nuen Carmenekin eta elkarrizketa horretan konturatu nintzen ez zutela plan estrategikorik eginda, beraz iruditu zitzaidan haientzat baliagarria izan zitekeela nik garatzea eta horrela nik ere haiei nire aletxoa eman niezaiekeela ekarpen eta esker on gisa .

Hasieratik gustatu zitzaidan enpresa giroa eta uste dut aukera polita izan dela hain istorio desberdina baina aldi berean balioz eta ahaleginez betetako ibilbidea duen konpainia bat aztertzea. Aurreko enpresa saldu eta 2008ko krisiaren ondoren proiektu berri bat hasi behar izan bazuten ere, Cor OUTSOURCINGek merkatuan birmoldatzea eta irabaziak izatea lortu du, aurrerago aztertuko den bezala. Datu horiek enpresa eta sektorea ikertzeko interesa piztu zidaten, nahiz eta hasiera batean sektoreari buruzko ezagutza handirik ez izan. Erronka interesgarria eta erakargarria iruditu zitzaidan inoiz aztertu eta landu gabeko sektore eta enpresa bat aztertzea eta haren plan estrategiko bat sortzea.

Bukatzeko, graduako ikasketetan zehar hainbat lan praktikoa egiteko aukera izan dut eta beti gustatu zait karreran zehar horrelako analisiak egitea. Horri esker, inguruko enpresei buruz gehiago jakin baitut. Bestalde, 2023/2024. ikasturteko lehenengo lauhilekoan Erasmusen egon nintzen Eindhovenen, Fontysekoko Unibertsitatean eta bertan lan hau egiteko balio izan didaten kontzeptu eta alderdi praktikoa berriak ikasteko aukera izan nuen. Gainera, egin dudan Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza graduako irakasgai ezberdinetatik lortutako

informazioa eta ezagutza erabili ditut lan guztian zehar. Hala ere, orain arte eginiko lan horiek guztiak talde lanak izan dira eta taldean lan egitea gustuko dudan arren bakarrik lan egiteko eta horrelako erronka bat aurrera eramateko gogoia neukan. Gainera, uste nuen aukera ona zela karreraren zehar eskuratutako ezagutzak frogatzeko, arreta handiz planifikatutako plan estrategiko bat egitea. Aldi berean, oso baliagarria izan zait enpresak nola funtzionatzen duen gehiago ikastea, praktikak egiten ari naizen bitartean nire zereginak hobeto betetzeko.

Lan guztietan bezala eta batez ere dimentsio handiko lan hauetan, arazo ugari izan ditut aurrez aurre. Hala ere, oztopo horiek gainditzea lortu dut lan honen tutorearen (Idoia Idigoras) eta nire lankideen babesari esker, bereziki Carmen Muñozena, zuzendari nagusia, beti prest egon baita informazioa emateko eta nire galderei erantzuteko, baita Clara Manzaresena ere, etengabeko komunikazioa izan dudana eta nire begiralea izan den pertsona izanik.

Azterlanak kasu bakarreko metodologia jarraitzen du, erakunde bakar bat aztertuko da, kasu honetan, Cor OUTSOURCING enpresa. Beraz, lehenik eta behin, lan honekin lortu nahi diren helburuak eta lana egiteko jarraitu den metodologia azalduko dira. Ondoren, 1. Blokean, fitxa tekniko bat egingo da, enpresaren ezaugarri garrantzitsuenak jasotzeko, gainera bloke honetan historia eta sorrerari buruzko informazioa ere jasoko da, hurbilagotik ezagutzeko. Atal honetan, enpresaren filosofia eta lan egiteko moduak ere sakon aztertuko dira, baita azpikontratazioaren sektorea ere. 2. Blokean, Cor OUTSOURCINGen barne-analisia egingo da eta enpresaren barruko arlo garrantzitsuenak aztertuko dira. 3. Blokean haren ingurunean inplikaturako elementu guztiak aztertuko dira, termino orokorretan eta baita espezifikoetan, ikuspegi osatuagoa emateko. Informazio guzti hori modu bateratu batean jasotzeko, 4. Blokean, AMIA matrize bat sortuko da eta hortik abiatuta hainbat ardatz estrategiko formulatuko dira. 5. Blokean, hazkunde eta hobekuntza estrategietarako oinarri izango diren helburuen formulazioa bideratuko da eta helburu horiek lortzeko 6. Blokean enpresak ezarri behar dituen estrategiak aurkeztuko dira. Behin guztia argi izandakoan, 7. Blokean, estrategia horiek aplikatzeko moduari eta horien jarraipena egiteko beharrezko kontrolari buruzko jarraibideak emango dira. Azkenik, lanaren ondorioak eta erabilitako informazio-iturriak jasotzen dira.

LANAREN HELBURUAK

Gradu Amaierako lan honen helburu nagusia Getxon egoitza duen Cor OUTSOURCING enpresarentzat haiek oraindik eginda ez duten plan estrategiko integral eta baliagarri bat garatzea da, datozen hiru urteetan bere ekintzak eta erabakiak gidatzeko.

Helburu nagusi hori lortzeak bigarren mailako helburu garrantzitsu bat lortzea ere ekarriko du. Graduan zehar irakasgai ezberdinetan ikasitako kontzeptu teorikoak eta praktikoak erabiltzea eta aplikatzea. Ezagutza horiek ikuspegi praktiko batean txertatzeak prestakuntza akademikoak nabarmen indartzea eta lan-mundurako trantsizioa erraztea ahalbidetuko du.

Horrez gain, hiru helburu espezifiko zehaztu ditut nire prestakuntza osatzeko eta ezagutzan sakontzeko. Hurrengo hauek dira lan honi begira lortu nahi ditudan helburuak:

- Borondatezko praktketan eta truke akademikoko esperientzian (Erasmus) lortutako ezagutzak praktikan jartzea, ikaskuntza-testuinguruen arteko sinergiak aprobeztatzeko.
- Hainbat informazio eta analisi-iturri erabiltzea enpresa-ingurunea ulertzeko, aukerak eta mehatxuak identifikatzeko, eta haren indarguneak eta ahuleziak ebaluatzeko.
- Cor OUTSOURCINGek merkatuan duen errendimendua eta lehiakortasuna maximizatzeko estrategia zehatzak eta lorgarriak garatzea.

Bukatzeko, lan honen propositua nire unibertsitateko graduari amaiera arrakastatsua ematea da, kalifikazio on bat lortuz.

METODOLOGIA

Ikerketa kualitatiboa izan da lanean erabilitako metodologia eta horretarako erabilitako informazio-iturriak, graduan egindako ikasgaien apunteak, oinarri elektronikoak eta zenbait datu base izan dira. Kasuaren metodologia izan da ikerketa hau egiteko oinarria “testuinguru kontuan izanda egoera jakin bat aztertzeke aukera ematen duen metodologia” (Villarreal eta Landeta, 2010).

Albizu Gallastegik eta Landeta Rodríguezek proposatutako diseinu metodologikoak merkataritza-fenomenoen konplexutasuna ulertzeko bi motatako informazioa (kualitatiboa eta kuantitatiboa) erabiltzea beharrezkoa dela azpimarratzen du (Albizu eta Landeta, 2014). Teknika honek aukera ematen du azterketa erreal bat egiteko, fenomeno garaikide bat ikertzen duena. Horrek esan nahi du fenomeno hori benetako testuinguru batean aztertzen dela, non ingurunea eta gertakariak ezin dira argi eta garbi bereizi eta hainbat informazio-iturri erabiltzen dira ondorioak ateratzeko (Yin, 1989).

Plan estrategiko garatzeko orduan, Guerras eta Navas-ek (2022) eta Grant-en printzipioek (2014) iradokitako metodologia erabili da, biek ere plangintza estrategikoan ebidentzian oinarritutako ikuspegi egituratu baten beharra azpimarratzen baitute.

Enpresaren misioa, bisio eta balioak, azterketa estrategikoa eta diagnostikoa (AMIA) dira Zuzendaritza Estrategikoaren prozesuaren bidez garatzen den Plan Estrategikoa osatzen duten osagaiak. Atal horiek oinarri hartuta, garatu dira helburuak eta horiek lortzeko beharrezko estrategiak hiru mailatan: estrategia korporatiboak, lehiatzeko estrategiak eta estrategia funtzionalak.

Azkenik, garrantzitsua da aipatzea zuzenean lortutako elkarrizketak eta informazioa funtsezkoak izan direla lan honetarako. Analisia nabarmen aberastu da inplikatuekin izandako elkarrizketei esker, datu baliagarriak eta ikuspuntu bakarrak eman baitituzte.

Taula 1: Elkarrizketak

IZEN-ABIZENAK	KARGUA	DATA	IRAUPENA
Carmen Muñoz	Zuzendari Nagusia	2024-03-26	1h 15 min
Clara Manzanares	Giza baliabideen eta eresketa saileko arduraduna	2024-04-05	45 min
Juan Manuel Simón	Proiektuen zuzendaria	2024-04-10	30 min
Zentroetako 8 langile	Logistika-arloa	2024-02-27	15 minutu bakoitzarekin

Iturria: Norberak egina

Aurreko taulan agertzen diren elkarrizketa formalez gain, praktikak bertan egin ditudanez aukera informalen bidez lanpostu-mota askotako enplegatuekin kontaktuan egoteko aukera izan dut eta hori baliagarria izan da niretzat ezezaguna zen sektorea eta enpresa hobeto ulertzeko. Une oro, edozein zalantza argitu ahal izan dut, langile horiek nire galderei erantzuteko prest zeudelako.

Gainera, bisita ugari egin ditut Bilboko hotel-establezimenduetara eta logistika eta industria establezimenduetara. Bisita horiek aldeztatik aurretik ezagutzen ez nituen lan-inguruak modu praktikoa eta zehatzean ulertzeko aukera eman didate, eta horri esker, galdera espezifikoak egin eta informazio erabilgarria lortu dut. Guztira, bost hotel eta lau zerbitzu industrial eta logistikoko bisitatzeak aukera izan dut hilabete hauetan zehar.

I.BLOKEA. COR OUTSOURCING: ENPRESAREN DESKRIBAPEN OROKORRA

1. ENPRESAREN DATU OROKORRAK

Cor OUTSOURCING S.L 1995.urtean sortu zen Getxon, urte haietan *Denbolan Soluciones de RRHH* zeritzon eta aldi baterako laneko enpresa zen. Nazio mailako enprekin egiten zuten lan baina 2020.urtean eboluzionatu eta Espainian eskaintzen zituzten zerbitzuak atzerri eramateko erabakia hartu zuten, orduan Portugalen ere hasi ziren lanean. Iberiar penintsula osoan presentzia izatera eta espezializatutako enpresa bihurtzera iritsi den arte. Bezeroekin hertsiki lan egitea du helburu, haien beharretara egokitzen diren irtenbide pertsonalizatuak emateko (Cor OUTSOURCING, 2024).

Batez ere, bezeroen negozio printzipalak ez diren zerbitzuak kanpora ateratzera bideratzen da eta horrek produktibitatea hobetzea eta lehiakorragoak izatea ahalbidetzen die enpresei. Bezeroei laguntzen die eragiketen errentagarritasuna maximizatzen, kostu finkoak aldakorrek bihurtzen baititu (Linkedin, 2024).

Cor OUTSOURCING-ek lankidetzan estuan lan egiten du bezero bakoitzarekin, bakoitzaren beharrik ulertzeko eta irtenbide pertsonalizatuak sortzeko. Hori bere webgunean erakusten da, bertan bezeroek Cor OUTSOURCING-ek eskaintzen dituen zerbitzuei buruzko informazio zehatza aurki dezakete, baita komunikazioa eta lankidetzan errazteko harremanetarako datuak ere.

Haren plataforma nagusia <https://coroutsourcing.com/> da, eta bertan eskaintzen dituzten zerbitzuei eta bisioari buruzko informazioa aurki daiteke. Web orriak eskura dauden zerbitzuen deskribapen zehatza emateaz gain, enpresaren nortasuna eta balioak transmititzen ditu. Webguneak Cor OUTSOURCING-en filosofiaren ikuspegi osoa ematen du, zerbitzuen pertsonalizazioarekin duen konpromisotik hasi eta kostu finkoak bezeroen errentagarritasuna hobetzeko aldagai bihurtzeko ikuspegraino.

Irudia 1: Cor OUTSOURCINGen web-orrialdea



Iturria: Cor OUTSOURCING S.L, 2024

Enpresako establezimendu guztien kokapenari eta telefono zenbakiei buruzko informazioa ematen duen atala ere webgunearen zati garrantzitsu bat da. Funtzio horrek erakusten du gardentasunarekin eta irisgarritasunarekin duen konpromisoa eta horrek aukera ematen die bezeroei enpresarekin komunikatzeko eta lan egiteko.

Hurrengo taulan Cor OUTSOURCING enpresaren datu orokorrak aurkezten dira:

Taula 2: Cor OUTSOURCINGen datu orokorrak

COR OUTSOURCING-EN FITXA TEKNIKOA	
FORMA JURIDIKOA	Sozietate mugatu
JABEAK	Carmen Muñoz (%30) eta Gonzalo Saiz (%70)
KOKAPENA	C. las Mercedes Kalea, 31, 1º, dpto.6, 48930 Las Arenas, Bizkaia
CIF/NIF	B63736813
AKTIBITATEA (CNAE)	8299 - Enpresei laguntzeko beste jarduera batzuk b.i.s.g.
NEGOZIO EZBERDINAK	Hotel, logistika eta industria
KONSTITUZIO DATA	1995
LANGILE KOPURUA	400 inguru guztira
2022-KO USTIAPEN-SARRERAK	8.264.593
2022-KO KAPITAL SOZIALA	103.006
WEB ORRIALDEA	https://coroutsourcing.com/

2. HISTORIA

Ekintzaile izateko gogoia, Carmen Muñozen bizitzara iritsi zen Ekonomia karrera amaitu ondoren, Arthur Andersen¹ lanean hasi zenean. Ekonomian lizentziaduna izanik, ez zuen bere norabide profesionalaren ikuspegi argirik. Arthurren, aholkularitza eta auditorian lan egin zuen, baina konturatu zen hori ez zela berari gustatzen zitzaiona. Erabakia hartzea kosta egin zitzaion arren, lan-esparruan aukera handia eman ziotelako, bere kezka adierazi eta aldatzea erabaki zuen, negozioari baliorik ematen ez ziola sentituz.

2005eko udan, elkarrizketa bat izan zuen aitarekin eta lan hori uzteko nahia adierazi zion. Elkarrizketa hura, Denbolan izeneko aldi baterako enpresako jabeak entzun zuen eta elkarrizketa bat egiteko kontaktatu zion Carmeni. Elkarrizketa bat izan ondoren, kontratatu zuten eta bertan hasi zen lanen. Enpresa hori jabe honen alabak eramaten zuen. Hasiera ez zen erraza izan eta bere kabuz moldatu behar izan zen arren, bere bidea bilatu ahal izateko ideia asko gustatu zitzaion.

Bere hasierako lana pertsonak kontratatzea zen eta langileekin elkarrengaitzeko zuen trebetasunak enpresako hainbat sail ezberdinetan egotera eraman zuen. Bezeroen mantentze-lanetan nabarmendu zen eta enpresa Espainia osoan ezagutarazi zuen pertsona izan zen. Hedapen horren ondorioz, ordezkariak ireki ziren herrialde osoan eta Espainiako bulego guztietako giza baliabideen departamentua eta langileak kudeatzen hasi zen. Azkenik, zuzendari nagusiak bazkide bihurtzeko aukera planteatu zion. Baiezkoa eman eta Denbolan enpresaren % 7ko partaidetza eskuratu zuen, ez zuen ekarpen ekonomikorik egin behar izan nahikoa izan zen bere giza balioa eta balio profesionala ematea.

Hala ere, 2008ko krisiak gogor jo zuen enpresa eta diru-sarrerak 46.000.000 eurotik 9.000.000 eurora murriztu zituen. Zailtasunak zailtasun, bizirik irautea lortu zuten, baina lehia gogorra, prezioen igoerak eta marjinen murrizketa izan zituzten aurrez aurre. Hori dela eta, enpresa haztea erabaki zuten ondoren saltzeko eta azkenean 2018an Denbolan saltzea lortu zuten.

Enpresa saldu aurretik, konturatu ziren outsourcinga begi onez ikusten zutela bezeroek, eta zerbitzu hori eskaintzen hasi ziren, hasiera batean modu informalean, aldi baterako laneko enpresarekin paraleloan, bezeroek kostu finkoak aldakor bihurtzea eskatzen zutelako. Aldi baterako laneko enpresaren talde berarekin, outsourcing zerbitzuak eskaintzen hasi ziren, nahiz eta oraindik legez antolatu gabe egon. Hala ere, konturatu ziren sektore horretan ez zegoela lehia handirik marjinetan eta horregatik erabaki zuten aldi baterako laneko enpresa saltzea eta baliabide eta esperientzia guztiak outsourcing enpresan kontzentratzea.

Horrela sortu zen Cor OUTSOURCING S.L, lehen Denbolan Outsourcing bezala ezagutzen zena. Izena aldatzea erabaki zuten aurreko enpresatik bereizteko. Rebranding horrekin batera, espezializazio sakonagoa egin zen, proiektu-zuzendari bat kontratatu zen eta kanporatze-estrategia oso bat ezarri zen. Bertan, prozesu osoa kontrolatu eta zuzentzen dute, gaur egun

¹ Arthur Andersen 1913an sortutako auditoretza enpresa bat izan zen, munduko bost garrantzitsuenetako bat izatera iritsi zena. Finantza-aholkularitzako eta fiskalitateko zerbitzuak eskaintzen zituen. Hala ere, 2002an Enronen finantza-eskandaluan parte hartu zuen eta honek enpresa desagerraraztea ekarri zuen (Andersen.com, 2024).

jarduten duten eremuetan erabateko espezializazioa bilatuz. Enpresa berri honetan, Gonzalo Sainzek % 70eko partaidetza du eta Carmen Muñozek, berriz, gainerako % 30a. Beraz, bazkide nagusia Gonzalo da oraindik, Denbolan enpresaren jabea zena.

Outsourcing-a hotelekin hasi zuten, sektore horretatik zetorren komertzial bat izan zutelako eta bera sortzeko gai zen negozio bat zelako, baina gero pixkanaka ikusten hasi ziren sektore horrek industriarekin, logistikarekin eta ekoizpenarekin zituen sinergiak. Industriarekin hasi ziren aldi baterako lan enpresatik zetozen bezeroak zirelako, baina bezero horiek ez ziren oraingoak bezain indartsuak. Beraz esan daiteke, benetako outsourcing bat egiten hasi zirenean, hotelekin izan zela.

Baina 2019tik aurrera izan zen benetan, Cor OUTSOURCING enpresa espezializatzen hasi zenean bere balio, espezializazio eta profesional independenteekin, benetan nahi zutenaren norabidea hartzeko. Orduan industrian, logistikan eta ekoizpenean espezializazio handia zegoela jakin zuten, eta beraz, ingeniartzan esperientzia zuen proiektu-zuzendari bat kontratatzea erabaki zuten, proiektu horiek dimentsionatzeko. Baita, hoteletan benetan adituak ziren talde eta egitura bat ezartzeko erabakia ere hartu zuten.

2020an, Cor OUTSOURCING enpresak Portugalera nazioartekotzea erabaki zuen, haiekin lan egiten zuen Vincci hotel-kate garrantzitsuak eskatuta. Hotel-kate hori, Porton merkatua irekitzen zebilen eta prozesu horretan haiekin batera joatea eskaini zien. Cor OUTSOURCING erakundearen ustez, aukera hori beren eragiketen hedapen naturala zen, Portugal Espainian zuten presentziaren hedadura moduko bat zela uste baitzuten eta horrek nazioarteko dimentsioa ematen zien.

Nazioartekotze prozesuak ez zuen zailtasun nabarmenik izan. Herrialde bakoitzak bere legedia duenez, portugaldar sozietate bat eratu zuten eta tokiko lege-aholkularitza kontratatu zuten, edozein oztopo saihesten lagundu zien aditu-talde baten babesa izan zuten. Portugalgo bulego juridiko batekin lankidetzan aritzea funtsezkoa izan zen Portugalen eta Espainiaren arteko legezko desberdintasunak ulertzeko eta merkatu berrian establezimendu egokia bermatzeko.

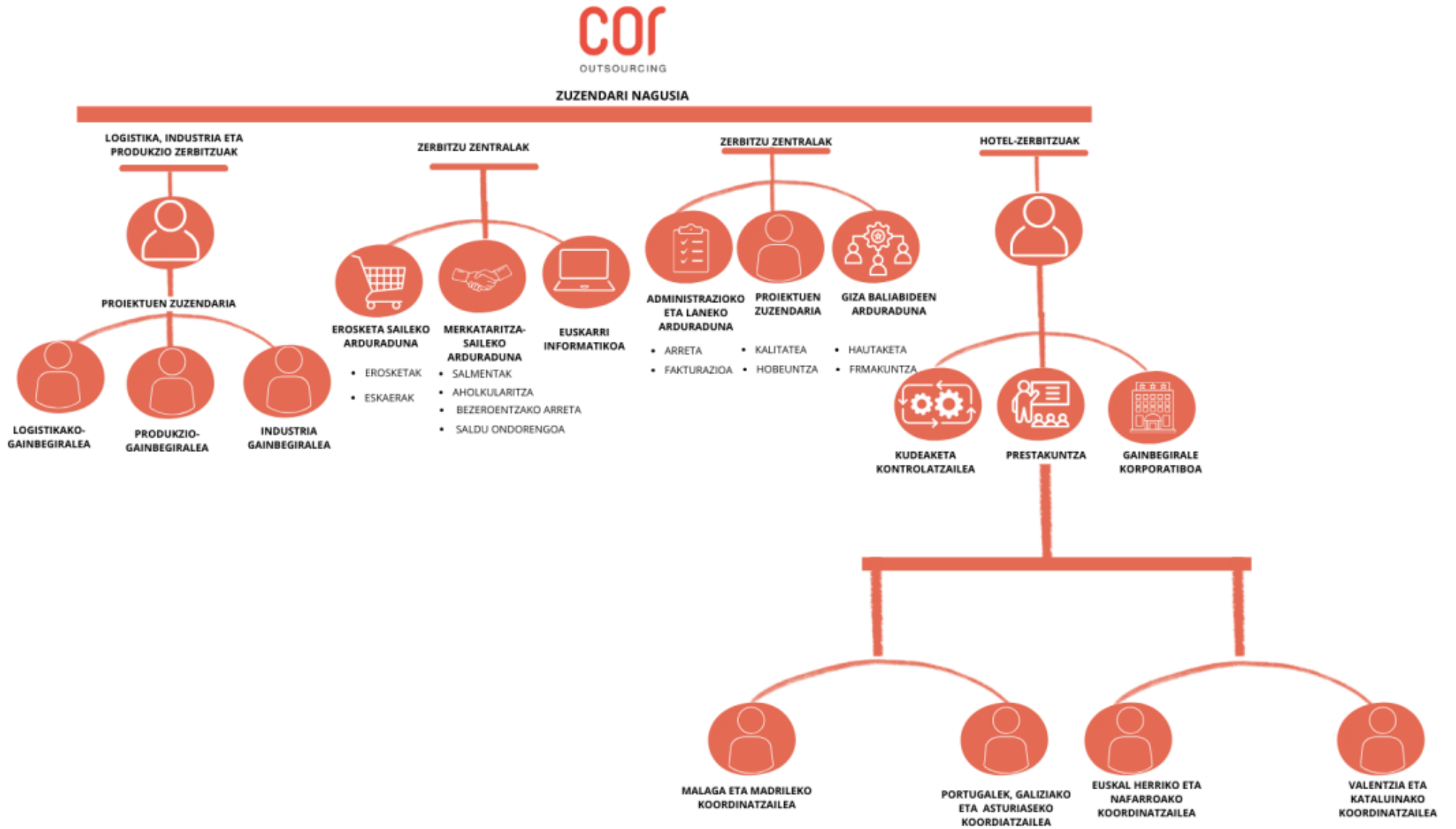
Portugalerako hedapenari esker, Cor OUTSOURCING S.L-k bere bezero-zorroa dibertsifikatu zuen, eta horrez gain, Iberiar penintsula osoan giza baliabideen zerbitzuen hornitzaile gisa zuen posizioa indartu zuen. Espainian zuen presentzia sendoa aprobetxatuz eta Portugalen esperientzia handia zuen egitura eta talde bat osatuz, enpresak modu eraginkorragoan bete ahal izan zituen bere bezeroen eskaerak eskualde osoan (Cor OUTSOURCING, 2024).

3. ORGANIGRAMA

Atal honetan Cor OUTSOURCING-en organigrama aurkeztuko da. Bertan enpresak dituen negozio unitate ezberdinak aurki daitezke hiru konkretuki: hotel zerbitzua, industria zerbitzua eta logistika zerbitzua. Gainera, guzti hau aurrera eramateko beharrezkoa diren zerbitzu guztiak ere argi daude bertan islatuta.

Gaur egun, Cor OUTSOURCING enpresak 400 langile inguru ditu eta horietatik 11 pertsonak osatzen dute egitura zentrala. Gainerako langileak zerbitzu desberdinei esleituta daude.

Irudia 2: Cor OUTSOURCINGen organigrama



Iturria: Norberak egina, Cor OUTSOURCINGen organigrama oinarri hartuta

Carmen Usanek (governanta korporatiboa) eta Luisa Santosek (gainbegirale korporatiboa), batez ere hoteletan lan egiten duten arren, egitura orokorrean sartuta daude, baita zonalde bakoitzeko koordinatzaileak ere, guztira hiru. Horiez gain, lantaldeko 5 pertsona daude zerbitzu zentraletan, Juan Manuel Simón Proiektu Zuzendaria, Clara Manzanares Giza Baliabideen eta Erosketa Saileko arduraduna eta Lan Administrazio Saileko hiru pertsonak, Carmen Muñoz Zuzendari Nagusiaz gain. Guztira, 11 pertsona dira egitura zentral horretan.

Garrantzitsua da azpimarratzea euskarri informatikoa kanpora ateratako zerbitzua dela, Riozuri enpresak kudeatzen duena. Era berean, Carlos Fernández merkataritza-saileko arduradunak ere kanpo laguntza ematen dio enpresari.

Hasieratik, organigramak antzeko egitura izan du, baina hasieran noski askoz txikiagoa. Hasiera batean, proiektu-zuzendari bat, hoteletako zuzendari bat, gobernanta korporatibo bat eta administrazio pertsona bat zeuden soilik. Gaur egun, rol horiek existitzen jarraitzen dute, baina organigramak gora egin du tamainan. Orain, administrazioan dagoen pertsona baten ordeaz, hiru daude; giza baliabideak banakako postua izaten jarraitzen du eta kordinatzaileak 5 dira.

Hazkunde hori izan arren, egitura orokorrak antzekoa izaten jarraitzen du une oro. Egitura laua da eta langile guztiek hainbat lan egiten dituzte bertan; izan ere, Carmenek mota horretako organigramak ditu gogokoen. Beldur zen ezagutza orokorra galduko ote zuen, uste baitzuen horrek asko aberasten duela enpresa. Komunikazioa azkarra da eta denek dakite zer gertatzen den enpresan, baita sail espezifiko horretan ez badaude ere.

Bestalde, prestakuntza-saila oraindik ez da bete, baina organigraman sartzen da, bilaketa-prozesuan dagoelako eta enpresarentzat lehentasuna delako.

4. MISIOA, BISIOA ETA ENPRESAREN BALIOAK

Enpresa baten misioa, bisioa eta balioak funtsezkoak dira hura hazteko eta hasieratik zehatz-mehatz diseinatu behar dira oinarri sendo bat ezartzeko. Enpresa baten misioak zera adierazten du; enpresak egiten duena, nola egiten duen eta bere balio-proposamena deskribatzen ditu. Bestalde, bisioa helburu inspiratzaile eta handinahia da eta enpresak epe luzera duen norabidea adierazten du (Rosas, 2015). Balioak enpresa baten portaera, erabakiak eta kultura gidatzen dituzten arau moralak dira. Elementu horiek funtsezkoak dira antolaketa-kulturarako, langileen motibazioa eta bisioa norabide komun batean lerrokatzen baitira (Martos Calpena, 2009).

Irudia 3: Misio, bisio eta baloreak

COR OUTSOURCING ENPRESAREN MISIO, BISIO ETA BALOREAK:



BISIOA

"Gure bezeroekin eskutik helduta ibiltzea, haien egunerokotasuna hobetuz eta harreman iraunkorrak osatuz. Prozesuak eta pertsonak antolatzeko eta kudeatzeko tresnen bidez bikaintasuna lortuz."



MISIOA

"Zure «core business» aren parte ez diren zerbitzu guztiak kanporatzen ditugu, eta, horrela, zure produktibitatea eta lehiakortasuna hobetzen laguntzen dizugu, bai eta kostu finakoak aldagai bihurtzen ere, zure enpresaren benetako premietan oinarrituta. Gure helburua lan-giro segurua eta erosoan bermatzea da, istripuak eta kutsadurak zerora murriztuz."



BALOREAK

"Gure espezialitatea bezero bakoitza modu pertsonalizatuan tratatzea da, arazo bakoitzari neurria egindako konponbideak emanez. Gure enpresei malgutasuna eta kostuen kontrola ematen diegu, egungo merkatuan lehiakorra izan dadin."

Iturria: Norberak egina, Cor OUTSOURCINGen web orria oinarri hartuta

5. KOHERENTZIAREN ANALISIA

Cor OUTSOURCING erabat koherentea da bere bisio, misio eta balioekin eta arreta eta ahalegin handiz definitu dituzte. Balio horiek enpresaren eremu pertsonalaren eta profesionalaren parte dira eta taldeko kide guztiak egunerokoan presente izaten ahalegintzen dira.

Clara Manzanares, giza baliabideen saileko arduraduna, funtsezkoa da hasierako kontratazio prozesuetan enplegatuei Cor OUTSOURCINGek bilatzen dituen balioak transmititzeko.

Balio, misio eta bisio horiekiko koherentzia bereziki nabarmentzen da enpresaren egitura zentrolean. Zerbitzuetan, bereziki eskulana kualifikazio gutxiagokoa izan daitekeen hoteletan, koherentzia horri eustea erronka handiagoa da (Muñoz, 2024). Horretaz jabetuta, Cor OUTSOURCING-ek gosariak eta hitzaldiak ezarri ditu langile horiekin lotura hurbilago bat ezartzeko, haien beharrak ezagutzuz eta babes emozionala eskainiz.

Bisio horren bidez, bizi duten errotazio handia murriztu nahi da, enpresaren balioak indartuko dituzten jarduerak sustatuz, baita egitura zentraletik kanpo ere. Bitarteko karguak ere balio horiekin konprometitu daude eta gaur egun kualifikazio txikiagoko profiletara transmititzeko lanean ari dira.

Enpresak erabaki zailak hartu ditu, bere balioekin lerrokatuta ez zeuden proiektuak baztertu baititu. Adibidez, iaz 10 bat hotel-zerbitzu erretiratu zituzten arrazoi beragatik, ikusi baitzuten zuzendariek edo hotel kateek ez zituztela islatzen enpresak transmititu nahi dituen printzipioak.

Horrez gain, ISO 9001 ziurtagiria dute, haren helburua bezeroaren eta alderdi interesdunen konfiantza eta gogobetetasuna hobetzea da, baita ingurumena babestea. Gainera, kultura proaktiboa ezartzea eta produktuen eta zerbitzuen kalitatearen trinkotasuna bermatzea.

Noski une oro, aurrerago proposatuko diren estrategia eta ideiak koherenteak izango dira aztertutako misio, bisio eta balioekin.

6. ENPRESAREN JARDUERA EZBERDINAK ETA SEKTOREAREN DESKRIBAPENA

Cor OUTSOURCING zerbitzu sektorearen barruan dago, zerbitzu ezberdinak eskaintzen baititu. Haren CNAE hurrengoa da: 8299 "Enpresei laguntzeko beste jarduera batzuk b.i.s.g" (CNAE, 2024). Hain zuzen ere, enpresen garapena eta hazkundera bultzatzeko ekintza eta zerbitzu ugari eskaintzen ditu. Ekintza horiek askotariko arloak hartzen dituzte eta erakundeen funtzionamendua hainbat alderditan hobetzera bideratuta daude.

Enpresak indartzen eta garatzen lagunduko duten baliabideak, ezagutzak eta aukerak ematean dira espezialistak, haien lehiakortasuna handituz, finantzaketarako sarbidea erraztuz eta merkatuan duten ikusgaitasuna areagotuz. Azkenik, jarduera horiek funtsezkoak dira hazkunde ekonomikoa eta enpresen garapena bultzatzeko (Einforma, 2024).

Irudia 4: Eskaintzen dituzten zerbitzuak

BAINA ZEINTZUK DIRA COR OUTSOURCING-REK ENPRESEI ESKAINTZEN DIZKIEN ZERBITZUAK?



Iturria: Norberak egina, Cor OUTSOURCINGen web orria oinarri hartuta

5. Irudi honetan ikus dezakegun bezala, enpresak 3 zerbitzu mota ezberdin eskaintzen ditu eta esan dezakegu hauek direla haren negozio-unitate ezberdinak, hurrengo azalpenenarekin hobeto uler daiteke zerbitzu bakoitzaren barruan zer egiten duten:

Hotel-zerbitzuak eramateari dagokionez: Cor OUTSOURCING-ek honako zerbitzu hauek barne hartzen ditu, besteak beste: logelen garbiketa, garbitegia, instalazioen mantentze-lanak, elikagaien eta edarien zerbitzuak. "8299" sektorearen testuinguruan, zerbitzu horiek hotel-enpresei laguntzeko jardueratzat hartuko lirateke. Hotel-enpresek funtzio horiek kanpora ateratzen dituzte eta beste enpresen esku usten dituzte, ostatu eta abegi-zerbitzu nagusian zentratzeko (Cor OUTSOURCING, 2024).

Zerbitzu logistikoetan: Zerbitzu honen barruan Cor OUTSOURCING enpresaren betebeharra biltegien kudeaketa, salgaien garraioa eta banaketa, inbentarioen kudeaketa, bilgarri eta etiketatze-zerbitzuak ematea dira. "8299" sektorearen barruan, zerbitzu horiek beren eragiketarako logistika behar duten enpresei laguntzeko jardueratzat hartuko lirateke. Enpresek funtzio horiek kanpora ateratzen dituzte, hornidura-katea optimizatze eta kostu operatiboak murrizteko (Cor OUTSOURCING, 2024).

Azkenik, Industria-zerbitzuetan: Honako zerbitzu hauek barne hartzen ditu Cor OUTSOURCING-ek, besteak beste: makineriaren eta ekipoen mantentze-lanak, azpikontratatuak fabrikazio-zerbitzuak, kalitate-zerbitzuak eta prozesuen kontrola. "8299" sektorearen barruan, zerbitzu horiek industria-enpresei laguntzeko jardueratzen hartuko liriteke. Enpresek funtzio horiek kanporatzen dituzte beren produkzio-prozesu nagusian zentratzeko eta eraginkortasuna hobetzeko (Cor OUTSOURCING, 2024).

Funtzio guzti hauek betetzeko Cor OUTSOURCING enpresak bere langile propioak kontratatzen ditu. Gaitasun handiko langile-talde propio batekin, Cor OUTSOURCING nabarmentzen da zerbitzuak ematean bikaintasunarekin duen konpromisoagatik (Manzanares, 2024). Garrantzi handia ematen diote euren langileak prestatzeari eta sentsibilizatzeari eta guzti hori, giza baliabideen sailatik gestionatzen dute. Zereginak kontu handiz esleitzen dituzte eta gainbegiratze arduratsua eskaintzen dute, zerbitzua behar bezala ematen dela bermatzeko. Cor OUTSOURCING enpresak garapenerako eta trebakuntzarako behar diren baliabide guztiak eskaintzen ditu, bezeroei lehen mailako zerbitzua eskaintzeko.

Cor OUTSOURCINGek haren bezeroen estrategietan duen garrantzia ezagututa, honako hauek dira edo izan dira Cor OUTSOURCING enpresaren bezero garrantzitsuetako batzuk:

- Ostalaritza Arloa: NH Kateak, Melia, Vincci, Barceló, Libere, OCA, Arcea, Gescaho Taldea, Hosteleón Taldea.
- Industria Arloa: Cerámica del Nalón (Sektore Erregogorra), Arcillas Refractarias. S.A. (Meataritza sektorea), Azpiarán (Automobilgintza sektorea), Funvisa (Galdaketa sektorea), Aberdare Cables de Comunicaciones (Sektore elektrikoa), Lointek (Oil & Gas fabrikazio-sektorea), Explotaciones Avícolas Redondo (Elikagaien sektorea), Moda Internacional Vallejo (Ehungintza sektorea), Cuncial (kontsumo-ondasun sektorea), Sibol (Ekipo-ondasunen sektorea).
- Logistika-arloa: Tuyper (sektore plastikoa), Stef (elikagaien sektorea), Lacor (etxe-sektorea), Ibili (etxe-sektorea), Cenfarte (farmazia-sektorea), DHL-Mercedes (automobilgintza-sektorea).

II. BLOKEA. BARNE ANALISIA

Atal honetan Cor OUTSOURCING-en barne-azterketa egingo da, enpresaren atal garrantzitsuetan zentratuz, hala nola zerbitzuetan, giza baliabideetan, finantzetan eta enpresen gizarte-erantzukizunean (EGE). Analisi hau garatzeko, analisi funtzionaleko metodoa erabiliko da, honek ahalbidetuko du arlo bakoitza banakatu ahal izatea eta aztertzea baita enpresaren funtzionamenduan eta arrakastan nola eragiten duten ulertzen.

Gaur egun Cor OUTSOURCING-en ez dago inor etorkizuna planifikatzeaz arduratzen dena. Carmen Muñozen hitzetan, zaila egiten zaie etorkizunera begiratzea egunerokotasunean etengabe aldaketak izaten dituztelako. Hau da plan estrategikorik ez izatearen arrazoia (Muñoz, 2024).

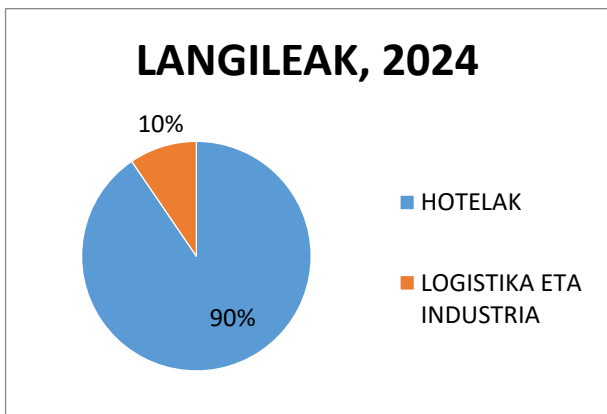
1. ZERBITZU ARLOA

Sektorea azaldu den atalean aipatu den bezala, Cor OUTSOURCING bere bezeroen behar espezifikoak asetzeko diseinatutako zerbitzu-sorta zabala eskaintzeagatik nabarmentzen da. Zerbitzu nagusien artean hotel, industria eta logistikari lotutakoak daude. Gainera, garrantzitsua da azpimarratzea enpresak beste zerbitzu garrantzitsu batzuk ere eskaintzen dituela, hala nola aholkularitza teknikoa, zerbitzu osagarriak, IT soluzioak eta enpresentzako industria-garbiketa, nahiz eta azken horiek ez diren beti esplizituki agertzen beren eskaintzan. Izan ere, zerbitzu hauek normalean ez dituzte haien egunerokotasunean garatzen, horren arrazoa izan daiteke promozio falta dutela zerbitzu horien inguruan eta hori AHULEZIA izan daiteke.

Cor OUTSOURCING-ek hainbat hotelekin kontratuak lortzeko zortea izan zuen zenbait lehiaketen bidez eta horri esker sendotu egin ziren sektore horretan. Hala ere, industria-proiektuei dagokionez, hasieran ez zuten arlo horretaz arduratuko zen figura sendorik eta horrek zaildu egiten zuen eremu horretako proiektuak lortzea. Gaur egun, merkataritza-jarduerak egiten dituen aholkulari independente bat badute ere Carlos Fernández, merkataritza-jardueraz arduratzen dena, industria-proiektuak erakartzeko prozesuak denboraren eta baliabideen inbertsio esanguratsua eskatzen du, lehia handiko merkatua baita eta garestia da merkataritza-ahaleginari dagokionez. Ahalegin handia egin behar izan dute erakusteko outsourcing-ak ez dituela zeregin guztiak monopolizatzea bilatzen, baizik eta laguntzea eta lan garestiak ezabatzea. Ideia hori ez dute beti bezero potentzial guztiek ulertzen (Muñoz, 2024).

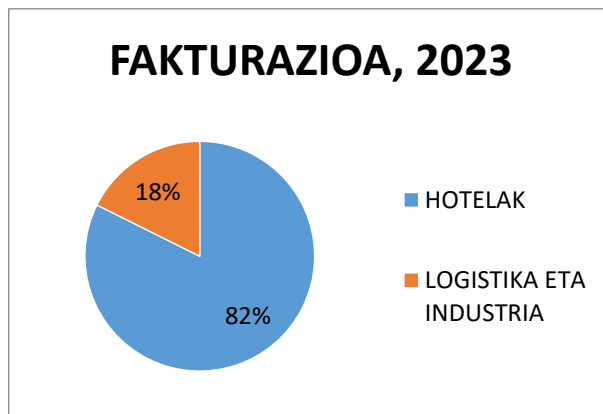
Fakturazioaren banaketari dagokionez, orekatuago egotea gustatuko litzaieke, baina gaur egun, % 90 hotelen sektoretik dator eta % 10 industriaren eta logistikaren sektoretik. Hotelek fakturazioan duten partaidetzak pisu handia irabazi du azkenaldian. Enpresaren egungo helburu estrategikoa industriaren eta logistikaren sektorean hedatzea da. Iaz, fakturazioa 8.500.000 eurokoa izan zen eta horietatik 7.000.000 hotelekin egindako kontratuetatik zetozen. Enplegatuei dagokionez, gehienak, 380 pertsona, hotel-zerbitzuetarako dira eta 40 industria-eremukoak. Hurrengo grafikoaren bidez errazago ikusi daiteke zerbitzu bakoitzaren pisua gaur egun:

Grafikoa 1: Langile kopurua



Iturria: Norberak egina

Grafikoa 2: Fakturazioa, 2023



Iturria: Norberak egina

Orain NUE bakoitzeko zeregin garrantzitsuenak azalduko dira:

✓ HOTELETAKO, EGOITZETAKO ETA OPORRETAKO APARTAMENTUETAKO GARBIKETA

Cor OUTSOURCING-ek garbiketa-zerbitzu oso bat eskaintzen du, hotel-sektorearen eta beste ostatu mota batzuen behar espezifikoak asetzeko diseinatua. Lehen, antzeko zerbitzuak eskaintzen zituzten egoitzetan eta oporretako apartamentuetan, baina gaur egun hotelak garbitzera bideratzen dira nagusiki.

Cor OUTSOURCING-en garbiketa-zerbitzua emateko prozesuak hainbat ekintza espezifiko biltzen ditu, bezeroen espazioak beti garbi eta egoera onean mantendu daitezen. Erabiltzaileentzat giro garbia eta atsegina izatea ziurtatzen dute, eremu komunak garbitzen hasita. Gainera, obraren aurre-irekierako eta amaierako garbiketak egiten dituzte, dena egoera onean dagoela ziurtatzeko leku berri bat ireki aurretik edo obra baten amaieran. Ohiko garbiketa lanez gain, Cor OUTSOURCINGek aparteko zerbitzuak eskaintzen ditu, hala nola, kristalak garbitzea eta bezeroaren edozein premia espezifikori erantzuna ematea (Cor OUTSOURCING, 2024).

Cor OUTSOURCINGek garbiketa-lanetarako langile kalifikatuak eta laguntzaileak eskaintzen ditu, horretarako giza baliabideen departamentuak lan handia egiten baitu. Valet² zerbitzuak ere baditu lan guztiak egin ahal izateko. Gainera, arratsaldeko garbiketa-zerbitzu pertsonalizatua eskaintzen dute, establezimendu bakoitzaren beharretara egokitzen dena. Bisitarien erosotasuna eta bezeroen eskakizunei erantzunez, logelak akatsik gabe mantentzeaz arduratzen dira dedikazio handiena eskainiz eta beti oso zorrotzak izanez (Cor OUTSOURCING, 2024).

Garbiketarekin batera, Cor OUTSOURCINGek harrera-zerbitzuak opa ditzake ostatu-hartzaileei arreta osoa eskaintzeko, bai eta zerbitzu teknikoak eta mantentze-zerbitzuak ere, instalazioek, oro har, behar bezala funtzionatzen dutela egiaztatzeko.

Bezeroek konfiantza izan dezakete Cor OUTSOURCING garbiketa-zerbitzurako, egitura sendoa, erantzun azkarra, kalitate-prezio erlazio bikaina eta merkatuan esperientzia handia dutelako. Horrek aukera ematen die bezeroei beren negozioaren beste alderdi batzuetan kontzentratzeko, Cor OUTSOURCING instalazioak akatsik gabe mantentzeaz arduratzen den bitartean (Cor OUTSOURCING, 2024). Hau noski INDARGUNEA da, hotelak garbiketa kontuez gutziz ahaztu daitezkeelako eta konfiantza izan dezaketelako haiengan.

✓ INDUSTRIA ETA PRODUKZIO ZERBITZUAK

Cor OUTSOURCING-ek logistikako eta produkzioko soluzio osoak eskaintzen ditu, bezeroei beren prozesuak optimizatzen eta eraginkortasun operatiboa hobetzen laguntzen dietenak. Produkzio-prozesuen kudeaketa osotik hasi eta azken ekoizpenaren logistikaraino, zerbitzu-sorta zabala eskaintzen dute. Horren barruan sartzen da etengabeko hobekuntzako proiektuak

² Garbiketaz arduratzen diren langileei laguntzen diete, euskarri zerbitzu bat da. Orgak mugitzen ditu, arrokekin laguntzen die...

garatzea (bezeroen produkzio-prozesuak osorik kudeatzea, lan-fluxu eraginkorra eta ustekaberik gabea ziurtatuz) eta ekoizpena partzialki administratzea produkzio-lerroen, sektoreen, eremuen edo azpi-prozesuen arabera (Cor OUTSOURCING, 2024).

Gainera, Cor OUTSOURCING ekoizpen-lerroen horniduraz eta hornidura-gabeziak (alferrikako geldialdiak saihesteko), amaitutako produktuen kalitatea kontrolatu eta egiaztatzeaz (ezarritako estandarrak betetzen dituela konprobatzeko) eta produktuak bezeroaren beharren arabera egokitzeaz arduratzen da (manipulatuak, formatu-aldaketak, muntaia, poltsetan sartzea, berrontziratzea, paletizatzea eta etiketatzea). Gainera, produkzio-zerbitzu osagarriak eskaintzen dituzte eta produkzio-prozesuak ikertzeko eta hobetzeko konpromisoa hartzen dute, taldearen eraginkortasun globala handitzeko (Cor OUTSOURCING, 2024).

Beraz, Cor OUTSOURCING langileak malgutasunez egokitzea eskaintzen du zerbitzu bakoitzaren beharren arabera, bezeroarentzat eragin ekonomikorik ez duten jarduerak berehalako erantzuna ematen die, produkzio-denborak murriztea eta produktibitatea handitzea lan-metodoak neurtuz eta hobetuz (Cor OUTSOURCING, 2024).

✓ LOGISTIKA ZERBITZUAK

Prozesuaren etapa guztietan eraginkortasuna helburu nagusizat izanik, Cor OUTSOURCINGek logistika-zerbitzu oso bat eskaintzen du, barne zein kanpo kudeaketa kontuan hartzen dituen.

Barne logistikari dagokionez, gai garrantzitsuez arduratzen da, hala nola materialak plantan jasotzea eta deskargatzea. Bertan, kalitate-ikuskapen zehatzak eta sarrera kontrolak egiten dira, ezarritako estandarrekin bat datoze eta arazorik ez dagoela ikusteko (Cor OUTSOURCING, 2024).

Gero, materialak sailkatu eta paketatzen dituzte bezeroaren zehaztapenen arabera eta biltegiratzeko edo bidaltzeko prestatzen dituzte. Ondoren, modu eraginkorrean eta antolatuan biltegiratzen dituzte, beharrezkoa denean sarbide erraza bermatuz. Eskaerak zehatz eta egoki prestatzeaz eta bidaltzeaz arduratzen diren bitartean, *cross docking*³ estrategiak erabiltzen dituzte produktuen fluxua optimizatzeko eta biltegiratze-denborak murrizteko. Gainera, inbentarioa modu eraginkorrean kudeatzen eta kontrolatzen dute, inbentario nahikoa dagoela ziurtatuz eta gehiegikeriak edo eskasia egoerak eman ez daitezen (Cor OUTSOURCING, 2024).

Kanpo logistikari dagokionez, Cor OUTSOURCING arduratzen da produktuak sare logistiko eraginkor eta koordinatu baten bidez banatzeaz, bidalketak garaiz eta behar bezala iritsi daitezen (Cor OUTSOURCING, 2024).

Beraz esan daiteke, honako hau eskaintzen duela: prozesu logistikoak eta lotutako kostuak optimizatzea, prozesuaren etapa bakoitzean produktuen gardentasuna eta jarraipena duten trazabilitate politikak aplikatuz.

³ Tresna logistiko horrek kostuak aurrezten ditu, produktuaren kalitatea hobetzen du eta entrega-denborak murrizten ditu, prozesuak optimizatuz eta bezeroaren gogobetetasuna handituz. Jasotako merkantziak berehala bidaltzen dira, biltegiratze-beharra ezabatuz edo murriztuz (ConexiónESAN, 2018).

2. FINANTZAKETA ARLOA

COR OUTSOURCING-en barne-analisan sakontzeko, funtsezkoa da haren finantza arloa aztertzea. Azterketa xehatu honen helburua da enpresaren finantza-egitura ulertzea, Sabi datu-basetik lor daitezkeen edo eskuz kalkula daitezkeen finantza ratioak aztertuz. Sabi datu basean lorturiko datuak 2022.urtekoak direla kontuan izanik.

ERRENTAGARRITASUNAREN ANALISIA

Errentagarritasun ekonomikoa kalkulatzeko modu ezberdinak dauden arren, analisi honetan erabilitako formula ondorengoa da:

- ERRENTAGARRITASUN EKONOMIKOA_(ROI) = $\frac{MOZKINA (EKITALDIKO EMAITZA)}{AKTIBO TOTALA} = \frac{1.225.363}{63.223.858} \times 100 = \%1,94$

Beraz, errentagarritasun ekonomikoaren balio erlatiboki txikia eta errentagarritasun hori aktiboak edo irabaziaz sortzeko eraginkortasun neurri gisa interpretatzeko erabiltzen dela kontuan hartuta, Cor OUTSOURCING enpresaren finantza-egoera ez dela optimoa ondoriozta daiteke (Arosa de la Torre, 2023).

- ERRENTAGARRITASUN FINANTZARIOA_(ROE) = $\frac{MOZKINA GARBIA}{ONDARE GARBIA} = \frac{1.252.093}{6.553.801} \times 100 = \%19,1$

Oro har, errentagarritasun positiboa eta nahiko altua seinale positiboa da enpresarentzat eta finantza-egoera ona adierazten du.

EPE LABURREKO KAUDIMEN ETA LIKIDEZIAREN ANALISIA

- EPE LABURREKO KAUDIMENA 2022 = $\frac{AKTIBO KORRONTEA}{PASIBO KORROTEA} = \frac{44.216.232}{56.670.057} \times 100 = \%78.02$

Hau da, hartzekodun guztiek momentu berean, beraien zorra kobratu nahiko balute ezin izango lieke ordaindu. Errotazio fondoa negatiboa denean gertatzen da hau.

- LIKIDEZIA 2022 = $\frac{AKTIBO KORRONTEA - IZAKINAK}{PASIBO KORROTEA} = \frac{44.216.232 - 1.083.946}{56.670.057} \times 100 = \%76,11$

Likidezia-indizearen arabera, enpresak nahiko aktibo korronte ditu epe laburreko obligazioak estaltzeko. Horrek adierazten du enpresak likidezia-posizio nahiko sendoa duela.

- ERRABILGARRITASUNA = $\frac{DIRUZAINZTA}{PASIBO KORROTEA} = \frac{0}{56.670.057} \times 100 = 0$

Emaitza honek adierazten du, enpresak zorrak ordaintzeko baliabide nahikorik ez dituela eta ez ordaintzeko arriskuan egon daitekeela.

ZORPETZE ANALISIA

- ZORPETZE RATIOA 2022 = $\frac{ZORRAK}{BALIABIDE PROPIOAK} = \frac{56.670.057}{6.553.801} = 8,65$

Ikusi dezakegu Cor OUTSOURCINGen kasuan ratio hau oso handia dela, honek esan nahi du, enpresa pasiboaren bidez finantzatzen dela, hau da zorpetzera jotzen duela. Zorpetze-ratio altu batek adieraz dezake enpresa zor-kopuru handia erabiltzen ari dela bere eragiketak finantzatzeko eta horrek finantza-arriskua eta interes karga areagotu ditzake.

FINANTZA AUTONOMIA ANALISIA

- FINANTZA AUTONOMIA RATIOA 2022 = $\frac{ONDARE\ GARBIA}{AKTIBO\ TOTALA} = \frac{6.553.801}{63.223.858} \times 100 = \%10,37$

Honek erakusten du autonomia finantzarioa oso txikia duela. Beraz, adierazten digu erabakiak hartzeko ez dela independentea eta hartzekodunen menpe dagoela.

Cor OUTSOURCING enpresaren finantza saila laburbiltzeko taula honen bidez datu guztiak jasoko dira:

Taula 3: Finantza analisia

2022KO DATUAK	
ERRENTAGARRITASUN EKONOMIKO	%1,94 AHULEZIA
ERRENTAGARRITASUN FINANTZARIOA	%19,1 INDARGUNEA
EPE LABURREKO KAUDIMENA	%78,02 AHULEZIA
LIKIDEZIA	%76,11 INDARGUNEA
ERABILGARRITASUNA	0 AHULEZIA
ZORPETEA	8,65 AHULEZIA
FINANTZA AUTONOMIA	%10,37 AHULEZIA

Iturria: Norberak egina

3. ENPRESAREN GIZARTE ERANTZUNKIZUNA

Enpresaren gizarte-erantzukizuna (EGE) europar batasunak honela definitzen du: “enpresen erantzukizuna gizartean duten eraginagatik” (Comisión Europea, 2024). Enpresek borondatez integratzen dituzte beren merkataritza-eragiketen gizarte eta ingurumen kezak, bai eta alderdi interesdunekiko elkarrekintza ere. EGE enpresek zuzendu behar badute ere, gobernuek neurri politikoen eta araudien bidez lagun dezakete (Europa.Eu, 2024).

Alor honetan Cor OUTSOURCING-ek zenbait ekintza jarri ditu martxan eta noski ekintza hauek haren filosofiaren barne izatea INDARGUNEA da.

Alde batetik, Cor OUTSOURCINGek Gurutze Gorriarekin egon da harremanetan. Gurutze Gorriarekin duen lankidetzak erakusten du gizarte-ongizatearekiko konpromisoa duela eta komunitatean eragin positiboa izateko gaitasuna duela. Enpresak enplegurako eta trebakuntzarako aukera gutxiago dituzten pertsonei lagundu die elkarte honen bidez.

Irudia 5: Gurutze gorria



Iturria: Cruz Roja Bizkaia - Bizkaiko Gurutze Gorria, 2024

Ekintza honen bitartez, Cor OUTSOURCING-ek haren hotelen garbiketa nola egiten den formakuntza jaso dute, programa honen parte diren 15 emakumeek gero beraiekin lan egiteko aukera emanez. Gurutze Gorriarekin lankidetzan trebakuntza-programak gauzatzeko ekimenak, inplikaturako pertsonen mesede egiteaz gain, komunitatearekiko harremanak indartzen ditu eta enpresaren ospea hobetzen du, inguruko garapen sozial eta ekonomikoarekin konprometitutako eragile gisa.

Bestetik haren webgunean ikusi daitekeen bezala ISO 14001 ziurtagiria dute. ISO 14001 ziurtagiria eskuratzean, Cor OUTSOURCINGek ingurumenaren iraunkortasunarekin duen konpromisoa erakusten du, bere Enpresaren Erantzukizun Sozialaren zati gisa. Ziurtagiri global horrek berresten du enpresak ingurumen-kudeaketako sistema eraginkor bat sortu eta mantendu duela, munduko estandar zorrotzenak betetzen dituena. Cor OUTSOURCINGek bere eragiketen ingurumen ondorioak ebaluatzeko eta minimizatzeko konpromisoa hartzen du, garapen jasagarrian eta ingurumenaren babesean laguntzen duten enpresa-praktika arduratsuak sustatuz, ISO 14001 arauaren arabera. Ziurtagiri horrek erakusten du Cor OUTSOURCINGek konpromiso etengabea duela ingurumen bikaintasunarekin eta gizartearen ongizate orokorrari egiten dion ekarpenarekin (Aenor, 2024).

Ekintza guzti hauek INDARGUNEA diren arren egia da, ez dituztela EGE ekintzak euren egunerokotasunean presente eta hori AHULEZIA izan daiteke.

4. GIZA BALIABIDEEN ARLOA

Giza baliabideen arloa funtsezkoa da erakunde baten helburuak lortzerako orduan. Izan ere, enpresa pertsonen osatzen dute eta haren arrakasta edo porrota hura osatzen duten gizakien ahaleginaren emaitza da (Irastorza Etxeberria, 2018).

Cor OUTSOURCING-en kasuan, giza baliabideen saila enpresako atal garrantzitsuenetariko bat da, izan ere, uneoro daude pertsonekin harremanetan eta egunero sortu behar dituzte harreman berriak. Hori dela eta, giza baliabideen departamentu⁴ bat dute euren Bilboko ofizina nagusian kokatuta, aurretik aipatu bezala, Clara Manzanaren eskutik gestionatzen dena.

Talentuak bilatzeari dagokionez, gehienetan kualifikazio maila altuko langileak behar ez direnean Infojobs edo Mil Anuncios bezalako web orrialdeak erabiltzen dituzte eta bertan edonor apunta daiteke eskaintzen den poztua lortzeko. Hau, enpresaren INDARGUNEA izan daiteke milaka kurrikulum aztertzen dituztelako banan-banan haien eskakizunetara hobekien moldatzen den profila lortu arte.

Gainera, Cor OUTSOURCING-ek ikuspegi inklusiboa hartzen du kontratazioan eta interesa duen edonori irekitzen dizkio bere lan eskaintzak, aurretiko kalifikazioa edozein dela ere. Horrek aukera ematen die inolako kualifikaziorik gabeko pertsonen enpresan karrera profesional bat hasteko.

⁴ Departamentu hartan nago gaur egun praktikatzen Clara Manzanaren eskutik. Beraz, aukera izan dut lehen eskutik prozesu guztia ezagutzeko.

Gaur egun ordea, Cor OUTSOURCING-ek erronka handia du funtsezko profilen kontratazioan, batez ere hotelen sektorean, non erantzukizun handiagoak dituzten profilak, hala nola, zerbitzu-koordinatzaile edo gobernariak erakartzea gero eta zailagoa bihurtu den. Zailtasun hori areagotu egin da COVID-19aren agerraldiaren ondoren, hotel askoren itxierarekin, pertsona askok ordainsari eta ordutegi malguagoak eskaintzen dituzten lan-aukerak aztertzea erabaki dutelako. Cor OUTSOURCINGek ordea ezin ditu ordutegi baldintza horiek eskaini eta beraz langile askok bertan lan ez egitea erabaki dute.

Cor OUTSOURCING-ek beste INDARGUNEETARIKO bat zera da, langileei karrera profesionala eskaintzen dizkietela, izan ere, langileen erantzuna egokia bada eta lana ondo egiten badute, lanpostu egonkorrak eta luzarakoak eskaintzen ditu. Honek aukerak ematen die kontratatzerako orduan bestelako enprekin desberdintzeko.

Enpresako talentuak mantentzeko dagokionez, pizgarri erakargarri batzuk ezarri ditu langileak zerbitzu zentraletan mantentzeko. Cor OUTSOURCINGek telelana egiteko aukera eta ordutegi-malgutasuna ematen die zerbitzu zentraletako langileei, eta horri esker, bizitza pertsonala eta profesionala hobeto kontzilia ditzakete. Gainera, ideien ekarpena sustatzen dute eta garapen profesionalerako aukerak ematen dituzte.

Bestalde, gainbegiraleek arreta eta laguntza oso pertsonalizatuak ematen dizkiote talde operatiboari eta garapen profesionala nabarmentzen dute. Hala ere, enpresak etorkizunean egoera hori aldatzeko planak dituen arren, onartzen dute gaur egun ez dagoela langileen feedback-a jasotzeko metodo egituraturik.

Horrez gain, promozio aukerak ere badituzte eta askotan langileak koordinatzaileak edo lanpostu altuagoak izatera eramaten dituzte. Egia da gainera, lanpostu kualifikatuagoetarako pertsonal falta dutenean, lehenbizi enpresa barneko pertsonetan pentsatzen dutela, jada enpresaren barne den langileetako norbaitek zeregin horiek aurrera eramateko gaitasuna duten ikusiz.

Baina, euren AHULEZIA bat zera dela, ez dutela prestakuntza-ekimenik (Excel, PRL eta makineria erabileratik kanpo) eta horrek askotan eragotzi egiten du langileak promozionatu ahal izatea. Hala ere, gaur egun prestakuntza programa formalik ez dagoen arren, enpresak etorkizunean ezartzeko asmoa du. Neurri horrek langileen trebetasunak eta gaitasunak hobetzeko interesa erakusten du eta horrek eraginkortasuna eta garapen profesionala lortzen lagun dezake.

Soldatari eta pertsonen ongizateari dagokionez, COR Outsourcing-ek garrantzi handia ematen dio eta hori argi ikus daiteke Langileen Hitzarmen Propioa bat sortu zutenetik, enpresak estatu mailako langileen berezko hitzarmen batekin jarduten du Espainian eta horrek lan-baldintzekiko eta langileekiko harremanarekiko konpromisoa erakusten du (COR Outsourcing, 2024).

Kontratuei dagokionez, hasieratik, COR Outsourcingek aldizkako kontratu finkoak ezartzen ditu bere langileentzat, dituzten lanpostuetako lanbideen aldizkako izaera dela eta. Izan ere, okupazioaren menpe daude eta jarduera gutxituz gero, langileak etxera bidali behar izaten dituzte aldi baterako. Hala ere, garrantzitsua da azpimarratzea, behin okupazioa handituta, enpresak langile horiek berriz kontratatzeke konpromisoa hartzen duela. Hau ere, enpresaren INDARGUNETZAT hartzen da.

Giza baliabideen arloko erronka garrantzitsuenetako bat langileen errotazioa da, bereziki hotelen sektorean, langileen errotazioa ohikoago eta problematikoa baita. Txandakatzea ez da hain nabarmena industria eta logistika-sektoreetan, zailtasun gutxiago izaten baitituzte. Hala ere, hotelen sektorean, arazo hau nabarmen aldatzen da kokapen geografikoaren arabera eta hiri handiak dira kaltetuenak, lan-aukeren ugaritasuna dela eta. Gaur egun, Madrilek nabarmen egiten dio aurre arazo horri (Sanchez Zarzalejo, 2024).

Lan-absentismoa ere kezka handia da, askotan langileek ez dutelako komunikatzen lanera joaten ez direnean. Egoera horrek eragozpen gehigarriak sortzen ditu, ordezkapenak bilatu behar direlako eta lankideen artean eragozpenak sor ditzakeelako. Egoera horren aurrean, jarraipen-protokolo bat ezartzen da eta hor sartzen da falta diren langileei justifikazioak eskatzea, justifikaziorik ez badago haien datu basean gordeta gelditzen da falta gisa. Jokabide hori errepikatzeak diziplina-neurriak ekar ditzake, baita kaleratzea ere.

Alderdi horiek kudeatzeko, datu-base bat dago, borondatezko kaleratzeak eta borondatezkoak ez direnak erregistratzeko. Gainera, kontratazioaren hasierako aldian, hau da, lehen 15 egunetan, langileak probaldian daude. Absentismoa bezalako arazoak edota errendimendu txikiko kasuetan ez gainditu bezala izan daiteke fase hori eta horrek kaleratzeak ekar ditzake.

Generoaren araberako banaketari dagokionez, banaketa hori ere nabarmen aldatzen da sektoreen arabera. Hotelen esparruan, emakumeak izan ohi dira nagusi, ez Cor OUTSOURCING-en lehentasunagatik, baizik eta emakume gehiago erakartzen dituen sektorea delako. Bestalde, logistika eta industria bezalako sektoreetan, langile gehienak gizonezkoak dira, neurri batean zeregin askoren izaera fisikoagatik. Hala eta guztiz ere, Cor OUTSOURCING enpresak ez du arazorik emakumezko langileak kontratatzeke, bezeroaren eskakizun espezifikoaren kasuan izan ezik.

Azkenik, langileen adina ere nabarmen aldatzen da sektorearen arabera. Logistika eta industria bezalako sektoreetan, lan-indarra gazteagoa da eta hotelen sektorean, berriz, adin-aniztasun handiagoa dago, 18 eta 55 urte bitarteko enplegatuekin, lan-esparru horren barruko rolen eta erantzukizunen aniztasuna islatuz.

Bezeroekin duten harremana aztertuz langileen eginbeharrak handiak dira, izan ere, Cor OUTSOURCING-ek argi uzte du haien espezialitatea bezero bakoitza modu pertsonalizatuan tratatzea dela, bezero bakoitzarentzat neurrira diseinatutako balio-proposamenak eginez. Hori indartzeko, Cor OUTSOURCING-ek lan metodo bat diseinatu du haien bezeroen gogobetetzea, eraginkortasuna eta errentagarritasuna lortzeko. Beraz, metodologia pertsonalizatua

eskaintzen dutela esan daiteke, enpresa/bezero bakoitzaren eta sektorearen beharretara egokitua (COR Outsourcing, 2024).

Beraz amaitzeko esan daiteke, sektoreko beste enpresa batzuekin alderatuta, Cor OUTSOURCINGek garapen pertsonalean duen ikuspegiagatik eta arreta gizatiarragoa eta pertsonalatuagoa emateagatik nabarmentzen dela. Hala ere, hobetzen jarraitzeko aukerak identifikatzen dira: langileen garapen profesionalerako prozedura formalak ezartzea, gogobetetze-galdetegiak erabiltzea langileen pertzepzioa ebaluatzeko, harreman zuzenagoak ezartzea langileen eta lantokietako zerbitzu nagusien artean eta formakuntza eskola bat ezartzea hotel-industrian oinarrituta, langileen trebetasunak eta ezagutzak hobetzeko.

III. BLOKEA. KANPO ANALISIA

Atal honetan, kanpo inguruneak enpresaren garapen estrategikorako eskaintzen dizkion erronkak, ondorioak, mehatxuak eta aukerak aztertuko ditugu. Lehenik, ingurune orokorra aztertuko da, enpresaren zuzeneko kontrolpean ez dauden faktoreak. Ondoren, Cor Outsourcing enpresak jarduten duen sektorearen azterketa espezifiko egingo da, faktore horiek enpresan nola eragiten duten ebaluatuz.

1. MAKROINGURUNEAREN ANALISIA (PESTEL)

Ingurune orokorra aztertzeko, PESTEL akronimoa duen eredia erabiliko da, dimentsio garrantzitsuak aztertzen dituena. Hori lortzeko, Cor OUTSOURCING S.L enpresak nagusiki jarduten duen eremuan, Espainian, eragin handiena duten aldagaiak identifikatu eta garatzera bideratuko da azterlana. Analisi honetan azpikontratazio enpresak aztertuko dira osotasunean, aktibitate espezifikoak alde batera utziz.

1.1. Faktore politikoak

Eremu politikoan azpikontratazio sektorean lan-erregulazio handiagoa ezartzeko joera hasten dabil. Espainiar gobernuak erregulazio berriak martxan jartzeko helburua du 2025erako eta gutxieneko soldata eta langileentzako zerbitzuak hobetuko eta igoko dituzte. Neurri honen helburua lan-baldintzak hobetzea bada ere, legedia berri hauek azpikontratazioko enpresek langileei gehiago ordaindu beharra ekarriko luke (Millán, 2023).

Yolanda Diaz, lan ministroak, iragarri duenez irailean gizarte-eragileak deituko ditu Lanbide arteko Gutxieneko Soldata (LGS) igotzea eztabaidatzeko, akordioa lortu ala ez. Diazek Senatuko Lan Batzordean egindako agerraldian adierazi zuenez, igoera hori errealitate bat izango da, baina oraindik ez du zehaztu 2024ko amaieran edo 2025eko hasieran gertatuko den (Ghamlouche, 2024).

Azpikontratazio enpresek aukera zein mehatxu bati egin behar diote aurre, neurri politiko horien ondorioz. Alde batetik, lan-baldintzak hobetu ditzakete eta langileen produktibitatea eta leialtasuna areagotu, hori AUKERA izanik. Hala ere, lan-kostuak handitzeak eragin negatiboa izan dezake sektoreko enpresen errentagarritasunean eta lehiakortasunean, kostu horiek enpresaren esku baitaude eta hori MEHATXUA da.

1.2. Faktore ekonomikoak

Precedence Research ikerketaren arabera, zerbitzuen kanporatzeak eta enpresa espezializatuen azpikontratazioak nabarmen egingo dute gora hurrengo urteetan. Ikerketa horren arabera, azpikontratazio zerbitzuen merkatu globala 600.000 milioi euro ingurukoa izango da eta 2030erako 900.000 milioi eurora igotzea aurreikusten da. Estatistiken arabera, Espainiako merkatuak 6.000 milioi euroko balioa du gaur egun eta datozen lau urteetan 7.200 milioira iristea aurreikusten da (IT Digital Media Group, 2024).

Merkatuaren hazkunde potentziala eta zerbitzuen eskaera gero eta handiagoa izatea, azpikontratazio enpresek AUKERA gisa ikus dezakete. Bai mundu mailan bai nazio mailan merkatua handitzeak merkataritza-aukera berriak hedatzeko eta eskuratzeko espazioa emango baitie.

Hala ere, lehia areagotzea MEHATXUA da. Merkatua zabaldu ahala, litekeena delako enpresa gehiagok bat egitea azpikontratazio sektorearekin eta horrek lehia areagotu eta irabaziei eragin diezaieke.

Aurreikuspen ekonomikoen arabera, 2025ean jarduera ekonomikoa % 2,7 handitzea espero da, batez ere kontsumo pribatuak eta esportazioek bultzatuta (Munduko Bankua, 2024). Kontsumo pribatuaren hazkundeak konfiantza handiagoa eragin dezake kontsumitzaileen artean eta horrek ondasunen eta zerbitzuen gastua handitzea ekar lezake, horrekin litekeena da enpresek kanpora ateratzeko zerbitzuen eskaria handitzea. Gainera, Europa Zentralak hazkundera bizkortuko duela aurreikusten da, kanpo-eskariak eta EBko funtsen xurgapenak bultzatuta (Munduko Bankua, 2024). Joera horiek AUKERA bat izango liriteke Cor OUTSOURCINGentzat.

Hala ere, kontuan hartu beharreko arriskuen artean daude tentsio geopolitikoak, gatazka luzeak eta energiaren prezioen inguruko ziurgabetasuna (Munduko Bankua, 2024). Ziurgabetasun geopolitikoak eta luzaroko gatazkek eragin negatiboa izan dezakete eskarian eta kostuak areagotu ditzakete, Cor OUTSOURCING bezalako zerbitzuak kanpora ateratzeko enpresa batentzat MEHATXU bat izanik.

1.3. Faktore soziokulturalak

Azpikontratazio sektorean faktore soziokulturalak dagokionez, eragin zuzena izan ditzaketen hiru joera garrantzitsu daude:

Espainia munduko liderra da turismoaren sektorean, ekonomiaren funtsezko oinarria, diru-sarrerak eta enplegua sortzen dituena (Ministerio de Industria y Turismo, 2024). Etengabeko hazkundera aurreikusten da eta gorakada horren eraginez, 2024ko apirilaren 1etik 2025eko abenduaren 31ra 260 hotel berriren irekiera espero da (Molina, 2024). Hau noski AUKERA da, hotel gehiago funtzionamenduan egonda, garbiketa-zerbitzuen eskaerak ere gora egingo luke, eta horrek negozio aukera berriak ekar diezaioke Cor OUTSOURCINGeri.

Aurreikuspenen arabera, merkataritza elektronikoa kontsumitzaileen guztizko gastuaren % 40 eta % 50 artekoa izango da 2025. urterako. Merkataritza elektronikoa zuzeneko merkataritzaren pareko neurriak izango ditu 2025ean, bereziki mendebaldeko herrialdeetan (Cámarabilbao, 2022). Merkataritza elektronikoa gorakadak berekin dakar logistika-zerbitzuen eskaria handitzea eta hau AUKERA da Cor OUTSOURCINGentzat.

Azkenik, desindustrializazioa azken urteetan Espainian goraiatu den fenomeno da, beste herrialde garatu batzuetan bezala (Industria, 2024). Azken lau hamarkadetan, industrializazioak behera egin du Espainiako ekonomian eta ekonomia aurreratuetan joera orokor bezala islatu da (Fariñas, 2023). Hau MEHATXU litzake, industrializazioak ekonomian duen garrantzia murriztuta, sektore horretan kanpora ateratzeko zerbitzuen eskaria murriztu egin daitekeelako.

1.4. Faktore teknologikoak

Azpikontratazio zerbitzuen automatizazioa aldatzen ari da teknologiaren arloan (IT Digital Media Group, 2024) eta horrek aukerak eta mehatxuak ekarriko dizkie sektoreko enpresei.

Alde batetik, azpikontratazio enpresek eraginkortasuna hobetzeko eta kostuak murrizteko aukera izango dute, automatizazio-teknologiaren aurrerapenari esker. Horrek AUKERA eman diezaieke bezeroei zerbitzu azkarragoak, zehatzagoak eta errentagarriagoak emateko.

Hala ere, lan-trebetasunen eskaeran izandako aldaketei dagokienez, automatizazioa ere MEHATXUA da enpresentzat. Zeregin gehiago automatizatu ahala, azpikontratazio enpresek eskaintzen dituzten zenbait zerbitzu zaharkitu egin daitezkeelako edo trebetasun ugari eska ditzaketelako. Horrek eragina izan dezake azpikontratazio enpresentzat, zerbitzuen eskaintzan eta eskarian, eta enpresak teknika eta trebetasun berriak eskuratuz egokitzea behartu ditzake.

2. INGURUNE BEREZIKO ANALISIA

Ingurune berezia aztertzeko, Porterren ereduari erreparatuko diogu, edozein industrietara egokitzeko eta hura erakargarri egiten duten egiturazko kausak aurkitzeko tresna baita. Porterren bost indarrek merkatu baten errentagarritasunaren ondorioak zehazten dituzte edo merkatu horren segmentu batena, epe luzera. Cor OUTSOURCING-en balioa eta proiektzioa sektorearen barruan ebaluatzeko, indarren analisi bat egin daiteke sektorearen errentagarritasuna zehazteko (GRANT, 2014).

2.1. Sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagoka-maila

Sektorearen kontzentrazio maila

DBK Behatoki Sektorialak egindako txostenaren arabera, negozio-prozesuen outsourcingaren sektoreak % 6 igo zuen fakturazioa 2022an eta 2.600 milioi eurora iritsi zen. Aurreko urtearekin alderatuta % 6,3ko igoera izan da eta aholkularitzako/IT enpresak fakturazio horren erdia baino gehiago dira. Gainera, call center-ak kudeatzen dituzten enpresak sektorearen fakturazio osoaren ia % 20 dira (DbkInforma, 2023).

Pandemia gainditu ondoren, sektorea dinamikoa izan zen berriro, ekonomia onari, azpikontratazioaren gorakadari eta berrikuntza teknologikoari esker. Eskaintza nahiko kontzentratua da, hamar enpresa nagusiek merkatuaren % 55 kontrolatzen baitute 2022an, nahiz eta lehiakide berriak sartu (DbkInforma, 2023).

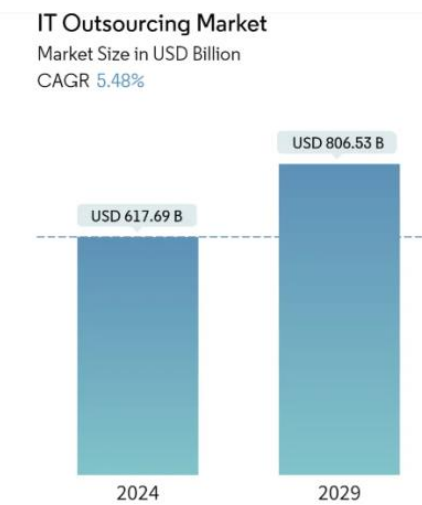
Hazkunde tasa

Azpikontratazio enpresen etengabeko hazkundeak erakusten du outsourcing merkatuaren hazkunde nabarmena. Igoera hori, noski, enpresek zerbitzu horiek gero eta gehiago eskatzen dituztelako gertatu da (IT Digital Media Group, 2024).

Pandemiak jarritako oztupoak gainditu ostean, sektorea normaltasunera itzuli da. Merkatuak portaera positiboa izan du, nahiz eta zenbait arlotan heldutasuna eta prezioen arteko lehia areagotu. Egoera ekonomiko onak, zerbitzu espezifikoaren azpikontratazioaren gorakadak eta enpresa bezero askok hartzen ari diren berrikuntza teknologikoko prozesuak lagundu dute horretan (IT Digital Media Group, 2024).

Aurreikuspenen arabera, datozen lau urteetan, Espainian zerbitzuen kanporatzea % 20 handituko da faktore ekonomikoengatik, aurretik aipatu bezala. Horrek erakusten du sektore horrek goranzko joera duela herrialdean.

Irudia 6: IT Outsourcing merkatua



Iturria: Mercado de outsourcing TI, 2024

Garrantzitsua da nabarmentzea lehia nabarmen handitu dela teknologiararen esparruan eta horrek adierazten du lehiakide gehiago daudela kanporatze-arlo horretan. Gainera teknologia alorreko azpikontratazioak nabarmen egingo dute gora hurrengo urteetan eta hori argiago ikus daiteke hurrengo grafikoan:

Hau noski AUKERA da azpikontratazio enpresentzat eta beraz Cor OUTSOURCIGENTZAT ere. Gero eta bezero gehiago izatea espero delako. Hala ere honek kompetentzia areagotzea ekar ditzake baina hori aurrerago aztertuko da.

Kostu-egitura

Azpikontratazio enpresek, honako kostu finakoak jasaten dituzten kasu gehienetan:

- Azpiegitura kostuak: Bulegoen jabetza edo alokairua.
- Langileen kostuak: Langileen soldadak.
- Teknologia kostuak: Teknologia, softwarea eta lizentziak eskuratu eta mantentzearekin lotutako gastuak.

- Administrazio gastuak: zerbitzu publikoen, aseguruen, zergen eta zerbitzu profesionalen kostuak.
- Araudia betetzeko kostuak: outsourcing enpresek kostu finkoak izan ditzakete legezko edo industriako baldintzak betetzeagatik, hala nola kalitate-ziurtagiria eta datuen segurtasuna.

Hau MEHATXUA izan daiteke outsourcing enpresentzat. Gastu finko altuek enpresaren errentagarritasunean eragin dezakete, bereziki jarduera ekonomiko baxuko edo salmenta baxuko aldietan; izan ere, enpresak galera finantzarioak izan ditzake diru-sarrerak gastu horiek estaltzeko nahikoak ez badira. Gainera, gastu finko handi horien ondorioz, zailagoa izan daiteke ekonomiaren aldaketetara edo merkatuaren eskarietara egokitzea. Era berean, funtsezko arloetan inbertitzeko gaitasuna murriztu dezake, hala nola ikerketa eta garapenean, teknologian edo hedapenean (Celaya eta López, 2004).

Desberdintze-maila

Aurretik azaldu bezala, azpikontratazio merkatuen lehia gero eta handiagoa da eta hori da enpresa askok besteengandik desberdina izatea bilatzearen arrazoi nagusia. Nolabait merkatuan nabarmentzeko eta bezeroen lehentasuna irabazteko.

Hala ere, azterketa sakona egin ostean ikusi dut desberdintze-maila altua lortzea ez dela erreza batez ere globalizazioa dela eta. Egia da, outsourcing merkatuko segmentu batzuetan, hala nola, espezializazio handiko softwarearen garapenean edo negozio-prozesu kritikoen kudeaketan, enpresen artean bereizketa esanguratsuagoa dela, espezializazio eta formakuntza handiagoa behar direlako. Baina, outsourcing zerbitzuak generikoagoak diren beste segmentu batzuetan, enpresen arteko bereizketa-maila txikiagoa da.

Hau gehienetan MEHATXUA da azpikontratazio enpresentzat, izan ere, lehiakideetatik desberdintzea zaila izateak esan nahi du bezeroek aukera gehiago eta berdintsuak dituztela azpikontratazio enpresak aukeratzeko eta noski horrek, prezio gerren arriskua ekar ditzake.

Enpresen arteko akordioak

Outsourcing komertzialaren testuinguruan, gero eta garrantzi handiagoa ematen zaie lankidetzaren estrategikoei. Enpresek aitortu dute oso garrantzitsua dela hornitzaile fidagarriekin elkartzea, irtenbide integralak eta malguak eskaini ahal izateko, merkatuaren eskaera aldakorrei erantzuteko. Esaterako, bezeroek gero eta garrantzi handiagoa ematen diote iraunkortasunaren eta erantzukizun sozial korporatiboari eta beraz balio horiek partekatzen dituzten bazkideak bilatzea lehentasun bihurtu da egungo enpresa-panoraman (PROSALES, 2024).

Joera horren adibide garrantzitsua da Indra (Minsait) informazio-teknologiaren unitateak SmartPaper enpresa italiarra erosi berri izana. Eskuratze horrek outsourcingaren sektorean aliantza estrategikoak ezartzearen garrantzia nabarmentzen du, dokumentuak kudeatzeko irtenbide digitalak eskaintzeko irismena eta gaitasuna hedatzeko (Jiménez, 2021).

Gaur egun oraindik aliantza eta akordioen adibide asko ez dauden arren, kasu nabarmen horiek adierazten dute outsourcing enpresen arteko akordioak praktika gero eta ohikoagoak izango direla. Joera horrek iradokitzen du enpresak kanpoko bazkideekin lankidetzan aritzearen onurak aitortzen ari direla, egokitzeko, berritzeko eta etengabe aldatzen ari den merkatuaren beharrei erantzuteko gaitasuna hobetzeko.

Hau noski AUKERA da Cor OUTSOURCINGentzat iraganean gaur egun agian lehiakide diren enpresa garrantzitsu eta indartsuekin akordioak egin ahal izango dituelako.

2.2. Ordezko zerbitzuen mehatxua

Azpikontratazio enpresak ordezkatzeko zerbitzuak ugari izan daitezke eta hori noski MEHATXUA da.

Alde batetik gero eta ohikoagoak diren nominako makila deituriko sistema, outsourcing ordezkatzeko tresna bikaina izan daiteke enpresentzat (Castro, 2021). Nominako makila enpresa edo bulego espezializatu batek, kontratatzen duen enpresa baten izenean nomina eta zergak kalkulatzeko erabiltzen den prozesua da (Ordoñez, 2021).

Bestetik, barne-gaitasunen garapena dago, bezeroak jarduera jakin batzuk garatzeko beharrezkoak diren barne-gaitasunak gara ditzake, kanpora atera beharrean. Horrek barne har ditzake barneko langileen garapena, baita zeregin horiek gauzatzeko beharrezkoak diren baliabideak eta tresnak eskuratzea ere. Horrela bezeroek, prozesuaren gaineko erabateko kontrola lortzen dute. Horri esker, haien helburuetara egokitzen diren konponbideak sor ditzake (Gabriel, 2023).

Azkenik, lankidetzak edo elkarte estrategikoak egin daitezke. Bezeroak aukera dezake beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzea edo elkartzea, kanpora atera beharrean. Horrek barne har dezake baliabideen, esperientzien edo teknologien trukea, helburu partekatuak lortzeko, kanpo-hornitzaileen mende egon gabe.

2.3. Bezeroen negoziazio-boterea

Lehenik eta behin bezeroen negoziazio boterea aztertzeko, bezeroak zeintzuk diren finkatu behar ditugu. Bere bezeroak hurrengoak dira:

- Hotelak eta hotel-kateak: garbiketa bezalako zerbitzuak kanporatzen dituztenak.
- Fabrikatzaileak: prozesu espezifikoak kanporatzen dituzte, hala nola zamalanak, eskaerak prestatzea...
- Garraio eta logistika enpresak: mantentze-zerbitzuak, biltegien kudeaketa... kanpora ateratzen dituztenak.

Bezeroen kontzentrazio-mailari eta garrantzi erlatiboari dagokionez, enpresaren negozio nagusia aurretik azaldu bezala hotelena da eta bere bezeroen artean Vincci, Meliá, NH, Carlton bezalako marka garrantzitsuak daude. Industria eta logistika arloetan ere, Lacor eta Tuyper bezalako fabrikak dituzte bezerotzat.

Beraz, nahiz eta hasiera batean bezeroen kontzentrazio maila txikia dela dirudien, botere eta ospe handiko markak dira eta hau MEHATXUA da haintzat, bezeroek garrantzi erlatibo altua dutelako.

Salerosketaren objektua den produktuaren desberdintze-mailan, Cor OUTSOURCING-ek eskaintzen duen tratu pertsonalizatua eta espezializatua merkatuko gainerako enpresek eskaintzen dutena baina eraginkorragoa da askotan. Eraginkortasun hori, besteengandik desberdintzeko estrategia ona da, betez ere, bezeroek hobekuntza hori eskuratzeko ordaintzeko prest daudelako. Honek erakusten digu, negozio honetan desberdintzea posible dela. Hau AUKERA nabaria da.

Azkenik, bezeroak hornitzailez aldatzeagatiko dituzten kostuak ez dira oso altuak, hau MEHATXUA izanik. Izan ere, haien bezeroek jasan ditzaketen kostuak hornitzailearen sistema eta prozesu berrien integrazioarekin lotutakoak izan daitezke edo kontratuak berriz ebaluatzea eta hornitzaile berriarekin terminoak eta baldintzak negoziatze kostuak. Baina ikusi dezakegunez ez dira gehiegizkoak (Muñoz, 2024).

IV. BLOKEA. DIAGNOSTIKO ESTRATEGIKOA

1. AMIA

Taula 4: AMIA

COR OUTSOURCING S.L – REN AMIA			
BARNE ANALISI		KANPO ANALISIA	
INDARGUNEAK	AHULEZIAK	AUKERAK	MEHATXUAK
1) Garbiketa zerbitzuen egitura sendoa, erantzun azkarra.	Ah1) Zerbitzu osagarrien promozio falta.	A1) Lan-baldintzak eta langileen produktibitatea eta leialtasuna areagotzea.	M1) Lan-kostuen gorakada.
12) Mozkinak sortzeko eraginkortasuna.	Ah2) Desberdintasun handia eskaintzen dituzten zerbitzuen artean.	A2) Merkatuaren hazkunde potentziala eta zerbitzuen eskaera gero eta handiagoa.	M2) Lehia areagotzeko eszenatoki posibleak .
13) Epe laburreko obligazioak estaltzeko gaitasuna.	Ah3) Errentagarritasun ekonomiko txikia eta beraz, eraginkortasun operatibo falta.	A3) Jarduera ekonomikoa handitu.	M3) Tentsio geopolitikoak, gatazka luzeak eta energiaren prezioen inguruko ziurgabetasuna.
14) Zenbait EGE ekintza egitea.	Ah4) Epe laburreko zorrak erabat estaltzeko zailtasunak.	A4) Hazkundera bizkortu.	M4) Desindustrializazioa.
15) Kurrikulum askoren azterketa profil egokiena bilatzeko.	Ah5) Kanpo-finantzaketaren menpekotasuna.	A5) Turismoa	M5) Eskaintzen dituzten zerbitzuak zaharkitzeko arriskua.
16) Aldizkako kontratu finkoak.	Ah6) Zor-kopuru handia finantzatzeko.	A6) Ecommerce	M6) Lehia handiko merkatua
17) Langileei karrera profesionalaren eskaintza.		A7) Zerbitzu azkarragoen, zehatzagoen eta errentagarriagoen eskaintza.	M7) Kostu finko altuak.
18) Langileen hitzarmen propioa.			M8) Desberdintze-maila altua lortzeko zailtasunak.

I9) Bezero bakoitzaren betebeharrak egokitzeko da.

I10) Promozio aukerak.

I11) Gainbegiraleek arreta eta laguntza pertsonalizatuak talde operatiboari.

I12) Enpresa talentuak mantentzeko pizgarriak.

Ah7) Zorrak ordaintzeko baliabide nahikorik ez izateko arriskua.

Ah8) EGE ekintzak ez daude haien egunerokotasunean.

Ah9) Erantzukizun handiko profilak lortzeko zailtasunak.

Ah10) Prestakuntza-ekimen eza.

Ah11) Gogobetetze galdetegirik ez.

Ah12) Harreman zuzenagoak ezartzeko beharra langileen eta zerbitzu nagusien artean.

Ah13) Errotazioa

Ah14) Absentismoa

A8) Bezero berrien agerpena.

A9) Desberdintze-maila altua

A10) Lankidetzak estrategikoak

M9) Nomina makilak.

M10) Bezeroak bertikalki integratzea.

M11) Botere handiko bezeroak

M12) Bezeroek hornitzailez aldatzeko kostu baxuak.

Iturria: Norberak egin

2. ARDATZ ESTRATEGIKO POSIBLEAK

Proiektu honetan zehar, etorkizunerako ideia ugari sortu dira. Hurrengo ardatz estrategiko hibridoetan garrantzitsuenak laburtzen dira.

Tik berde batez markatutako ideia estrategikoak plan estrategiko hau gauzatzean aplikatuko direnak adierazten dituzte. X batez markatutako ideia estrategikoek, garrantzitsuak izan arren, plan estrategiko honen esparruan uko egingo zaie. Ideia horiek strategiaren etorkizuneko iterazioetarako edo geroago ezartzeko har daitezke kontuan.

Taula 5: 1. Ardatz estrategikoa

AE1: "DIBERTSIFIKAZIOAREN ALDEKO APUSTUA" ✓			
INDARGUNEAK	AUKERAK	AHULEZIAK	MEHATXUAK
I3: I9:	A2: A3: A8: A9:	Ah1: Ah3: Ah8:	M2: M4: M5: M8:
<p>Idea estrategiko honek, bere zerbitzuak dibertsifikatzea dakar, egungo eskaintza zabaltzeko eta merkatuko segmentu desberdinak barne hartzeko. Horrela, merkatu bakar batekiko mendekotasunari lotutako arriskuak arindu dezake. Zerbitzu-zorroa zabaltzeak aukera emango dio bezero berriengana iristeko eta diru-iturriak dibertsifikatzeko, merkatuko lehia-posizioa sendotuz.</p>			

Iturria: Norberak egina

Taula 6: 2. Ardatz estrategikoa

AE2: "MARKETIN DIGITALA EZARTZEA ETA BEZEROAREN ESPERIENTZIA HOBETZEA" ✓			
INDARGUNEAK	AUKERAK	AHULEZIAK	MEHATXUAK
I1: I4: I9: I12:	A6: A7: A8:	Ah1: Ah9: Ah10: Ah13:	M2: M6: M8:
<p>Cor OUTSOURCING S.L.-k bere online presentzia eta bezeroaren esperientzia hobetu ditzake marketin digitalaren eta arreta pertsonalizatuaren bidez. Horren barruan, zerbitzu espezializatuak eta bereziak sustatuko lirakeke plataforma digitalen eta sare sozialen bidez, eta bezeroaren gogobetetzearen jarraipeneko sistemak garatuko lirakeke. Haien beharrak eta itxaropenak modu eraginkorrean beteko direla bermatzeko. Gainera, enpresa teknologikoekin lankidetzan aritzeko aukerak aztertuko lirakeke, eraginkortasun operatiboa hobetzeko eta zerbitzu azkarragoak eta errentagarriagoak eskaintzeko.</p>			

Iturria: Norberak egina

Taula 7: 3. Ardatz estrategikoa

AE3: “ENPRESA-TALENTUA SUSTATZEA” ✓			
INDARGUNEAK	AUKERAK	AHULEZIAK	MEHATXUAK
I5: I7: I8: I10: I12:	A1: A7:	Ah1: Ah8: Ah9: Ah10: Ah11:	M1: M2: M5: M6:
<p>Langileen trebetasunak eta gaitasunak hobetzeko prestakuntza eta trebakuntza-programak ezarriko lirateke eta talentua aitortzeko eta atxikitzeko ekimenak ezarriko lirateke. Horrek lagunduko lioke Cor OUTSOURCING S.L.-ri lehia handiko merkatuan lehiakorra izaten eta sektoreko profesional onenak erakartzen eta atxikitzen.</p>			

Iturria: Norberak egina

Taula 8: 4. Ardatz estrategikoa

AE4: “NEGOZIO EREDU JASANGARRI BAT GARATZEA” ✓			
INDARGUNEAK	AUKERAK	AHULEZIAK	MEHATXUAK
I2: I4: I9: I10:	A2:	Ah7:	M7:
<p>Cor OUTSOURCING S.L.k merkatuaren behar aldakorretara egokitzeko gaitasuna lehenesten dituen negozio-eredu bat jar dezake martxan. Horrek ekarriko luke etengabeko hobekuntzarako programa bat sortzea, eraginkortasun operatiboa eta etengabeko berrikuntza sustatzeko eta, aldi berean, enpresen erantzukizun soziala sustatzeko eragiketa guztietan. Lankidetzazko estrategikoak ezarriko lirateke hornitzaileekin irtenbide iraunkorren garapena bermatzeko.</p>			


Iturria: Norberak egina

Taula 9: 5. Ardatz estrategikoa

AE5: “ETENGABEKO HOBEKUNTZA ETA NAZIOARTEKOTZEA” ✗			
INDARGUNEAK	AUKERAK	AHULEZIAK	MEHATXUAK
I4: I9: I10: I12:	A2: A5: A7: A8:	Ah1: Ah3:	M3: M4: M5: M6:
<p>Cor OUTSOURCING S.L.-k programa berritzaile bat gara dezake etengabeko hobekuntza sustatzeko. Programa horrek produktibitatea eta langileen leialtasuna areagotuko luke, zerbitzu azkarragoak, zehatzagoak eta errentagarriagoak eskainiz. Nazioarteko hedapena estrategia horren zati garrantzitsua izango litzateke merkatuan zaharkitze-arriskuak arintzeko. Horrela maila globaleko lehia-posizioa sendotuz.</p>			

Iturria: Norberak egina

Taula 10: 6. Ardatz estrategikoa

AE6: "HORNITZAILE ETA BAZKIDEEKIN ALIANTZA ESTRATEGIKOAK EZARTzea" 			
INDARGUNEAK	AUKERAK	AHULEZIAK	MEHATXUAK
I3: I9:	A2: A8: A10:	Ah3: Ah5: Ah6:	M2: M5: M11:
<p>Idea honen bitartez, Cor OUTSOURCING-ek baliabide eta gaitasun osagarriarako sarbidea bermatuko luke. Baliabideak optimizatzeko, malguagoa eta moldagarriagoa izateko, hornidura-katea dibertsifikatzean arriskuak murrizteko, ideiak eta ezagutzak trukatzuz berrikuntza sustatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko.</p>			

Iturria: Norberak egina

V. BLOKEA. HELBURUAK

Egindako AMIA diagnostikoa eta enpresaren xede eta bisioa kontuan izanik, 2025-2027 bitartean iraungo duen Plan Estrategiko honetarako helburuak formulatuko ditugu.

- **Arriskua murriztu:** 2025-2027 aldirako plan estrategikoaren funtsezko helburuetako bat logistika eta industria alorretako fakturazioa bultzatzea da, hoteletatik datorren fakturazioarekin % 50ean parekatzeko. Honen helburua zera da: fakturazio industrialaren partaidetza handitzea, diru-sarreretan oreka esanguratsua lortzeko. Helburu hau neurtzeko, fakturazio industrialaren ehunekoan oinarrituko gara fakturazio osoarekin alderatuta, zehazki hotel-sektoreak sortutako diru-sarrerekin duen erlazioa ebaluatuz. Horrela, fakturazio industrialak gutxienez diru-sarrera guztien % 50 izatera iristeko eta horrek oreka osasungarria eta dibertsifikazio handiagoa islatuko ditu diru-sarreraren iturrietan. Helburu estrategiko honek finantza oinarri sendoagoa emateaz gain, industria-merkatuan hazteko aukera berriak ere emango ditu. Mugarri hori hurrengo 3 ekitaldiko epearen barruan lortu beharko litzateke, hau da, 2027.urterako.
- **Marka / enpresa irudia sendotu:** Helburu honekin enpresa markaren ikusgarritasuna eta ezagupena zabaltzea lortu nahi da, xede-merkatuan pertsona gehiagok ezagutuko dutela ziurtatuz. Helburu hau modu egoki batean burutzen dela neurtzeko, funtsezko hainbat adierazle hartuko dira kontuan: bezero kopurua handitu 2 bezero gehiago lortuz, gutxienez industriako 3 ekitaldietan parte hartzea eta komunikabideetan eta sare sozialetan duten presentzia handitzea 20.000 jarraitzaile gehiago lortuz. Horrela, merkatu barruan Cor OUTSOURCING-ek duen posizioa nabarmen handitzea lortu nahiko litzateke 2025eko ekitaldian.
- **Helburu sozialak:** Ekimen sozial eta komunitarioekin duen konpromisoa handitzea. Helburua da aktiboki handitzea gizartean eragin positiboa duten jarduerak eta egunerokotasunean presente izatea, erantzukizun sozial korporatiboarekin gero eta konpromiso handiagoa erakutsiz. Horrela, gutxienez hurrengo ekitaldi bakoitzean, aurrekoarekin alderatuz inbertsio sozial bat gehiago eginez.

- **Hazkundera:** Haren tamaina eta merkatuan duen eragina handitzea. Presentzia zabalduz eta industrian lehiakide garrantzitsu gisa sendotuz. Betetzen dela neurtzeko, adierazleak hurrengoak izango dira: diru-sarreraren hazkunde-tasa, hedapen geografikoa eta merkatu-kuotaren igoera. Diru-sarreraren urteko % 10eko hazkundera lortuz, 2 merkatu geografiko berritan presentzia eskuratuz hurrengo 3 ekitalditan eta merkatu-kuotaren % 5eko hedapen esanguratsua handituz baita hurrengo 3 ekitalditan.
- **Errentagarritasuna handitzea:** Enpresaren errentagarritasuna optimizatzeko helburu argiarekin. Arlo honetan arrakasta izateko, % 10eko irabazi-marjina garbia, inbertsioaren gaineko itzulera (ROI) %20koa eta kostu operatiboak % 5 murriztea lortu beharko litzateke. Industriako antzeko beste enpresa batzuekin alderatuta, irabazi-marjina garbi optimoa eta ROI lehiakorra lortzeko xedez. Helburu hau lortzea zaila izan daitekeenez luzaroan lan egin beharko da haren inguruan, beraz, 2027 ekitaldi amaierarako lortzea izango da helburua.

Laburbilduz:

Taula 11: Helburuak

HELBURUA	ADIERAZLEA	HELMUGA	DATA
Arriskua murriztu	Industria-fakturazioaren ehunekoa fakturazio osoarekiko	%50	2027
Marka / enpresa irudia sendotu	- Bezeroen kopurua handitu	+5	2025
	-Industria-ekitaldian parte hartzea	+3	2025
	-Presentzia komunikabideetan eta sare sozialetan	+20.000	2025
Helburu sozialak	Parte hartutako gizarte-ekimenen kopurua	+1	Urtero
Hazkuntza	-Diru-sarreraren hazkunde-tasa	%10	Urtero
	-Hedapen geografikoa	+2	2027
	-Merkatu-kuotaren gehikuntza	%5	2027
Enpresaren errentagarritasuna handitu	-Irabazi-marjina garbia	%10	2027
	-ROI	%20	2027
	-Kostu operatiboak	-%5	2027

Iturria: Norberak egina

VI. BLOKEA. ESTRATEGIAK

Cor OUTSOURCING-en barne eta ingurunearen analisi sakona egin ondoren eta haren helburuak formulatu ostean, estrategia korporatiboak, lehiatzeko estrategiak eta estrategia funtzionalak garatuko dira, hazkundera eta lehiakortasuna areagotzeko.

1. ESTRATEGIA KORPORATIBOAK

Korporazio estrategia enpresa dibertsifikatu baten plan orokorra da. Bertan Cor OUTSOURCING-ek garatu nahi dituen aktibitate, negozio edo produktu merkatuak erabaki beharko dira. Beraz, hartu beharreko erabakiak 3 multzotan sailkatzen dira: produktu/zerbitzu arloa, arlo geografikoa eta balio katearen arloa.

1.1. Produktu/zerbitzu arloa

Estrategia korporatiboetan, produktu/zerbitzuaren esparruan, orain arte jarraitu duen estrategia jarraitzea gomendatzen da: dibertsifikazioa hain zuzen ere, hiru negozio estrategikoei eutsiz (hotelak, industria, logistika) eta pisu edo hazkunde handiagoa bilatuz industriarentzat eta logistikarentzat. Une honetan, helburuetan definitu den bezala, ahalegina egin behar da Cor OUTSOURCING-eko sektore industrialen eta logistikoaren nagusitasuna handitzeko. Behin oreka hori lortuta, zerbitzu gehiago eskaini ahal izango dira. Beraz, egungo zerbitzu logistiko eta industrialetarako bezero berriak bilatzeari ekingo zaio, dibertsifikazio zentroak lortzeko helburuarekin.

Izan ere, Cor OUTSOURCING etengabe hazten ari den enpresa da eta merkatu berrietan duen presentzia zabaldu eta diru-sarrera iturriak handitu ahal izateko dibertsifikazio-estrategiarekin jarraitzea da egokiena. Estrategia horrek merkatu berrietan sartzea eskatzen du, ekoizpen-prozesu eta teknologia berriei. Horrek sektore honetan zaila den lehiakortasun posizioa indartzeko aukerak emango dizkio eta etengabe hazten lagunduko dio.

1.2. Arlo geografikoa

Cor OUTSOURCING-ek nazioartean duen presentzia areagotu ahal izateko eta Portugalen gain kanpoko merkatuetan hazteko, arlo geografikoari dagokionez, nazioartekotze estrategiarekin jarraituko genuke. Hazkuntzaren helburuari (4. Helburua) jarraipena emanez.

Merkatu globala sakon aztertu ondoren, Frantzia Cor OUTSOURCING hedatzeko merkatu estrategikotzat aurkezten da, izan ere, munduko herrialde guztien artean bisitari gehien izan dituen herrialdea izan da 2023. urtean. 77,5 milioi bidaiari ditu urtean eta turismo-leku ugari. Horien artean Paris, Toulouse, Lyon, Marseilla eta Niza nabarmentzen dira, bakoitzak bere merkatu erakargarri eta potentzialak dituelarik (Luján, 2024).

Cor OUTSOURCING-entzat aukera estrategiko bat Espainian lan egiten duten hotel-kateekin ezarritako harremanak aprobetxatzea litzateke. Kate horietako batzuk Frantzian daude jada eta horrek Cor OUTSOURCING herrialde horretara zabaltzea erraztuko luke. Frantziako hotel horietako batekin bertan lanean hastea lehen urrats sendoa izan liteke Frantziako merkatuan nazioartekotzeko. Horrela merkatu-kuota eta fakturazioa handitzeko. Hala ere, ez da erreza izango hori lortzea, hotel horiek jada Frantzian beste enpresa lehiakide batzuekin egiten dutelako lan. Ahalegin handia egin beharko da zentzu guztietan, baina batez ere marketinean, lehia-abantailak nabarmentzeko eta hotelak hornitzailez aldatzea konbentzitzeko.

Logistikaren eta industriaren arloan, Cor OUTSOURCING nazioartera zabaldu daiteke aliantza estrategikoak eginez helburuko herrialdeetan jada nazioartekotuta dauden tokiko enpresekin. Antzeko zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresekin elkartuz, enpresa horiek dagoeneko helburu herrialdean duten esperientzia, bezero-sareak eta merkatuaren ezagutza aprobetxatu dezake. Aliantza horiek bideragarriak izan daitezten, Cor OUTSOURCINGek balio esanguratsua eman behar die bazkide potentzialiei. Alde batetik, bere bezero-sarerako sarbidea eskaini dezake beste merkatu batzuetan eta horrela, negozio-aukera berriak ireki beste enpresarentzat. Bestalde, baliabide gehigarriak eman ditzake, hala nola, langile kualifikatuak, urte askotako esperientzia eta euskarri teknikoa, elkarrekiko onurak ziurtatuz.

Cor OUTSOURCING-ek bere nazioartekotze helburua lortu ahal izango du neurri horiek praktikan jartzean, Portugaletik kanpo duen presentzia handituz eta merkatu globaletan hazteko aukerak aprobetxatuz.

1.3. Balio katearen arloa

Integrazio bertikalaren strategiaren arabera, Cor OUTSOURCING-ek kontrol handia hartzen du bere hornidura eta banaketa-katean, bai atzerantz (hornitzaileengana), bai aurrerantz (azken bezeroengana). Horrek lehiakortasun-abantailak eta eraginkortasun handiagoa ekar ditzake enpresaren eragiketan⁵. Estrategia horrek aukera ematen du urrunago iristeko eta, hartara, merkatuaren gaineko kontrol handiagoa izateko.

Cor OUTSOURCING-ek esan daiteke integrazio maila altua duela, hala ere, egia da oraindik atzerantz integratzeko aukerak dituela.

Cor OUTSOURCING-ek atzerantzko integrazioa indartu dezake, bere lehengai, produktu bukatu edo osagaien hornitzaileekin aliantzak sortuz. Horretarako, hornitzaile garrantzitsuak aukeratu beharko dira, enpresaren balioetara egokitzen direnak. Horrela adibidez, hoteletan garbiketatu produktu ekologikoak eta kalitate handikoak ekoizten dituen hornitzaile batekin elkartu daiteke. Hori egitean, Cor OUTSOURCING-ek haren produkzioarako beharrezkoak diren kalitate handiko materialen etengabeko hornidura ziurta dezake eta ekoizpen-prozesuaren gaineko kontrol handiagoa izan dezake. Lankidetzan estrategiko honekin, beste enpresak haren salmenten bolumena nabarmen handiagotzea lortu ditzake, ez bakarrik Cor OUTSOURCING-ek material asko behar izango dituelako, baita ezagutza emango diolako, hotel garrantzitsuek haien ekoiztutako produktuak ikusiko eta ezagutuko dituztelako.

Estrategia guzti hauekin lortu dezake, produktuen eta zerbitzuen kalitatea eta eskuragarritasuna gehiago kontrolatzea, merkatuaren eskaerei erantzuteko malgutasun eta gaitasun handiagoa izatea eta balio-katean balio handiagoa izatea, horrek merkatuko parte-hartzea areagotzen baitu.

⁵ <https://coroutsourcing.com/cor-outsourcing/> beraien lana nola egiten duten aipamena. Metodologia pertsonalizatua erabiltzen dute bezero bakoitzaren eta bere sektorearen beharrak asetzeko.

2. LEHIA ESTRATEGIAK

Lehia-mailako strategiari dagokionez, Cor OURTSOURCING-ek desberdintze-estrategia garatzen jarraitzea da egokiena. Izan ere, lehiakide ugari dituen sektorean kostuetan lehiatzea zaila da harentzat. Beraz, kostu txikienen bila joatea ez da baliagarria beraietzat, hala eta guztiz ere, haien kostuetan arreta jartzen jarraitu behar dute. Kostu baxuagoekin lehiatu beharrean, enpresak bere burua nabarmendu behar du bere bezeroei balio bakarra eskainiz, kalitatea, diseinua, marka-irudia, publizitatea eta zerbitzuen azkartasunean, lehiakideek parekatu ezin dituzten elementuak eskainiz. Bezeroek zerbitzuaren alderdi horiek baloratzen dituzte eta prest daude beste enpresekin alderatuta gehiago ordaintzeko. Desberdintze estrategiak hurrengoak izango dira:

Kalitatea: Cor OUTSOURCING-ek bere zerbitzuen alderdi bakoitzaren kalitatea bermatzeko konpromisoa hartzea. Horren barruan sartzen dira langileen trebakuntza espezializatua, kalitate handiko produktu eta ekipoak erabiltzea eta zerbitzuaren etapa guztietan kalitate kontrol zorrotzak ezartzea.

Marka indartzea: Marka-irudi sendoa garatzea, konfiantza, profesionaltasuna eta bikaintasunarekiko konpromisoa transmititzeko. Horretarako, web gunea eguneratu behar da modernoagoa bilakatuz eta erabilerraza eginez. Gainera, marketin-material erakargarriak eta publizitate-kanpainak egin behar dira, gune indartsuak eta lehiatzeko abantailak nabarmentzeko.

Iraunkortasunarekiko konpromisoa eta Erantzukizun Soziala: Enpresak iraunkortasunarekiko konpromisoa eta erantzukizun sozial korporatiboa nabarmendu behar ditu. *Eco-friendly* jarduerak aurrera eramanez, produktu eta material jasagarriak erabiliz eta Europar Batasuneko ekimenetan eta ingurumena zaintzeko ekimenetan parte hartuz.

Estrategia horiek aukera ematen diote Cor OUTSOURCING-i merkatuan bereizteko eta bezeroei balio bakarra eskaintzeko eta horrek lehiarako abantaila emango dio bere industrian.

3. ESTRATEGIA FUNTZIONALAK

3.1. Zerbitzu arloa

Zerbitzuen arlorako hartu beharreko estrategiak 1.helburua lortu ahal izatea ekarriko dute. Hau da, fakturazioa eta langileen pisua industriaren eta logistikaren sektoreetan hoteletako berdina izatea.

Alde batetik, marketinean eta salmentetan oinarritutako estrategia egonkor bat ezartzea ezinbestekoa izango da. Estrategia horren helburua gutxien fakturatutako zerbitzuak (industria eta logistika) aktiboki sustatzea izango da, bezeroak erakartzeko estrategia ezberdinen bidez. Logistika eta industria enpresei Cor OUTSOURCINGen zerbitzuak ezagutzera emateko aurkezpen eta proposamenez beteriko hitzaldiak edota elkarrizketak antolatuko dira interes enpresekin, enpresako salmentak kudeatzen dituen departamentuko nagusiarekin. Elkarrizketa horiekin erabiliko dira haien eskakizunak zeintzuk diren ondo ulertzeko eta horiei egokitutako

soluzio zehatzak emateko. Bezeroekin eguneroko komunikazio zuzena premiazkoa izango da baita, gero eta balio handiagoa ematen baitiote horri.

Aldi berean, industria eta logistika sektoreko enpresekin aliantza estrategikoak egin beharko dira, merkatua handitzeaz gain, egungo bezeroen kopurua handitzeko eta merkatuko partaidetza hobetzeko. Ikusi da banaka lan egiteak zaildu egiten duela zerbitzu horietan presentzia handitzea, beraz, funtsezkoa da enpresekin elkarrizketak hastea, gure proposamenak aurkeztea eta askotan, hotel-sektorearen antzeko ikuspegia hartzea. Batzuetan, hotel baten kudeaketa osoa bere gain hartu beharrean, solairu batzuk bakarrik administratzeko aukera ematen da eta zerbitzu hauetan gauza bera lortzea aukera ona izango da. Horrela, bezeroei hasierako irtenbide partzial bat proposa diezaieke, Cor OUTSOURCINGen lan metodologiarekin ohitzeko eta zerbitzua hedatu aurretik onuragarria zaien ebaluatzeko. 6 hilabeteko probaldia eskaintzea irtenbide egokia izan daiteke eta emaitzak aldekoak badira, zerbitzuaren irismena pixkanaka zabaltzen joan.

Bestalde, hedapen geografiko batean pentsatzeko, gero eta industria eta zerbitzu logistiko gehiago eskatzen duten eremu geografikoak aztertu behar dira. Azterketa zehatzagoa egin behar den arren, ikusi da Latinoamerikak logistika arloan hazkuntza izango duen zonaldea dela (Gabriel, 2019). Hala ere, gure enpresa motarentzat gaur egun bertara joatea ez da bideragarria, urrun dagoelako eta gastu handia suposatuko zuelako. Ondorioz, funtsezkoa da aukera egingarriagoetan kontzentratze, hala nola, European, non Alemania gero eta aukera gehiago dituen nazio bat bihurtu den esparru honetan (Aspuru, 2016) eta beraz, kontuan hartu beharreko hautabide bat izango da.

3.2. Estrategia finantzarioak

Cor OUTSOURCING-en finantza-helburua lortzeko (4 eta 5. Helburuak), hau da, baliabide propioen kopurua handitzeko, hazkundea finantzatzeko, zorraren zenbatekoa murrizteko eta finantza-autonomia handitzeko hainbat estrategia martxan jarri behar dira.

Zorrak arazorik gabe ordaintzeko behar diren baliabideak handitzeko, ezinbestekoa da diru-sarrerak handitzeko neurriak erabiltzea. Horren barruan sartzen da batetik, zerbitzuen prezioak berrikustea eta doitzea merkatu-azterketa bat eginez eta gure prezioak lehiakideenekin alderatuz. Bestetik, bezeroen zorroa handitzea, sektore espezifikoetara zuzendutako marketin-kanpainak garatuz; eta negozio-lerro errentagarri berriak garatzea. Gainera, barne auditoretza erregularrak eginez hobekuntza-arloak identifikatzea funtsezkoa da gehiegizko eta alferrikako gastuak murrizteko, hornitzaileekin berriro negoziatuz eta barne-prozesuen eraginkortasuna hobetuz. Doiketa guzti hauek proiektu arduradunak ikertu beharko ditu.

Zorren zenbatekoa gutxitzeko, mailegu-emaeleekin negoziaketak egin behar dira, interes-tasa baxuagoak edo amortizazio-epe luzeagoak lortu ahal izateko, horrela finantzaketa karga murriztea lortuko da. Bestetik, ordainketak aurreratzea ere egoera egokia izango da, epe luzerako finantzaketa-kostuak murrizteko.

Funtsezkoa da azpimarratzea plan estrategikoaren proposamenak plan finantzario zehatz bat sortzea eskatzen duela, baita inbertsio jakin batzuk egitea ere. Inbertsio horiek egitea bideragarria ikusten dut betiere enpresaren egoerara egokitu delako plana. Baina, beharrezkoak izango dira kontu handiz garatzea planak arrakasta izan dezan. Gauza bera gertatzen da proposatutako antolaketa baliabideetan proposatutako aldaketekin ere, egingarriak direla uste dut eta ez dut erakundearen barruan kontrako jarrerarik aurreikusten.

3.3. Enpresen gizarte erantzukizuna

Enpresaren helburuak betetzeko Enpresaren Erantzukizun Sozialeko (EGE) ekintzak sartzearen garrantzia aitortu da COR OUTSOURCING plan estrategikoa sortzeko prozesuan. COR OUTSOURCINGek EGE proposamen estrategikoak eta errealistak garatu behar ditu, enpresak jarduten duen komunitateetan eta ingurunean eragin positiboa izatea helburu dutenak.

Alde batetik, Gurutze Gorriarekin eginiko kolaborazioak garatzen jarraitzea oso baliotsua izango da. Tokiko beste GKE⁶ batzuekin kolaboratzea ere premiazkoa da tokiko komunitate behartsuei zuzendutako trebakuntza eta enplegu programak ezarriz. Adibidez, ZEHAR⁷ GKEarekin euskal herriko lan eremuetan lankidetzak egin daitezke enplegu aukerak eskainiz, lan-merkatuan berriz sartu nahi duten errefuxiatuentzat (Zehar, 2024). Pertsona horiei garapen profesionalerako eta lan-eremuan integratzeko behar dituzten tresnak ematea izango da Cor OUTSOURCINGen betebeharra. Haren behar operatiboetara egokitutako prestakuntza-ikastaroak ezarriz eta lan-kontratu egonkorretan amaituko diren enplegu-aukerak planifikatuz, ekintza honek taldea aniztasunez eta talentuz aberasten ere laguntzen du.

Bestetik, Cor OUTSOURCINGek konpromisoa hartu behar du hotel eta industria zerbitzuetan baliabide naturalen kudeaketa iraunkorra egiteko. Ura eta energia eraginkortasunez eta kontzienteki erabiliz (zentro bakoitzeko arduradunak ekipoak erabiltzen ez direnean itzalita daudela ziurtatzeko konpromisoa hartuz eta kontsumo txikiko tresnak erabiliz) , hondakinak modu egokian kudeatuz (ziurtatuz lantoki guztietan birziklatzen dela) eta karbono-isuriak murriztuz (produktu biodegradagarriak erabiliz eta materialak berrerabiliz). Hurrengo ekitaldian beharrezkoa izango da IGG faktoreak (ingurumenekoak, sozialak eta gobernanzakoak) txertatzea gizarte-erantzukizuneko politiketan. Energia berriztagarriak eta garapen jasangarria sustatzeko eta horrela 2030 Agendako Garapen Iraunkorreko Helburuekin (7 eta 13) bat datozen proiektuetan inbertitzeko (Energia eskuragarria eta ez-kutsatzailea eta Klimaren aldeko ekintza) (Agenda 2030, 2024). Guzti hau betetzen dela ziurtatzeko urte amaiera bakoitzean iraunkortasun txostena egin beharko da, uraren eta energiaren erabilerari buruzko aldizkako txostenak, aurrerapena ebaluatzeko eta doikuntzak egiteko.

Gaur egungo munduan gai honek pizten duen interesa eta kontzientzia gero eta handiagoa aprobetxatuz, estrategia horien ezarpenak enpresak merkatuan duen presentzia eta aintzatespena ere indartu ditzake.

⁶ Gobernu kanpoko erakunde

⁷ <https://zehar.eus/>

3.4. Marketin estrategiak

Garrantzitsua da marketin estrategia sendo eta egokiak ezartzea plan estrategiko hau aurrera eramateko eta bideragarria izateko. Marketin ekimenak sustatzeko eta aktiboki enpresaren beharretan lanean aritzeko garrantzi handikoa da marketin departamentu bat barneratzea, alor honetan espezializatua dagoen pertsona bat kontratatuz. Selektzio hau giza baliabideen departamentuak egingo du plan estrategikoa martxan jarri bezain pronto, enpresara hobekien egokitzen den eta esperientzia duen profila aukeratuz.

Pertsona espezializatu honek helburutzat izango du Cor OUTSOURCINGen ikusgarritasuna eta ezagupena zabaltzea bezero potentzialen kopurua handitzeko 2025eko ekitaldian. Hau marketin kanpainetan inbertsioak eginez lortuko da, batik bat, publizitate digitalaren, sare sozialen edota sektoreko ekitaldi eta azoketan presentzia izanez. Hasteko web guneaz gain, Instagram eta Tik Tok plataformetan haien profil propioa zabalduko dute, gaur egun ez baitute horrelakorik eta astean 3 publikazio eskegiko dituzte gutxienez. Instragam gehiago erabiliko da nortzuk diren azaltzeko, haien balioak transmititzeko eta erabiltzen dituzten produktuak erakusteko. Tik Tok ordea, egiten duten lana ezagutaraztera emateko erabiliko da, adibidez, hoteletan oheak nola egiten diren erakusteko bideo laburrak eskegiz edota industria eta logistikako zerbitzuak zertan datzan erakutsiz. Talentua erakartzea izango da honen helburua. Bideo horiek marketineko espezializatuak egin beharko ditu hoteletan eta bestelako establezimenduetan, bertan zuzenean grabaketak eginez. Gero bera izango da baita bideo horiek sare sozialetara igoko dituen pertsona.

Gainera, haien presentzia areagotzeko zenbait azoketara joatea ere oso baliagarria izango da, besteak beste, Bilbon BEC aretoan antolatzen den “EMPACK y Logistics & Automation” azokara joatea (BEC, 2024). Ez bakarrik bertan beste enprekin kontaktuak sor daitezkeelako eta nork daki, bezero berriak lor daitezkeelako, baita jendeak haien izena ezagutzeko. Azoka hauetara marketineko arduraduna joateaz gain zuzendari nagusia edota koordinatzailearenbat ere joan beharko da.

Amaitzeko, internalizazioa lortu ahal izateko lan komertzial handia egin beharko da eta beharrezkoa da xede herrialdeko merkatu ikerketak egitea, tokiko beharrak ezagutzeko eta ingurune lehiakorra hobeto ulertzeko. Gainera, balio proposamen argi bat pentsatu beharko da Cor OUTSOURCING-ekin lan egiteak ekar ditzakeen onurak nabarmentzeko, hala nola, kalitate handia, eragin positiboa hotelen irudian eta ingurumenarekiko kontzientzia. Balio proposamen hau ezagutzera eman behar da, helburuko herrialdeko hotel eta garbiketa sektoreko nazioarteko azoka eta ekitaldietan parte hartzen, horretarako, bi urtean behin Parisko Porte de Versailles erakustazokan “Equiphotel” izenekoan parte hartu beharko dute, profesionalentzako nazioarteko azoka liderra baita (EquipHotel, 2024). Bestalde, bilera eta aurkezpen pertsonalizatuak antolatu beharko dituzte hoteleko nagusiekin haien proiektua erakusteko modu pertsonalizatuago batean, arrakasta datu errealekin eta testigantzak erabiliz haien eraginkortasuna frogatzeko.

3.5. Giza baliabideen estrategiak

Giza baliabideei dagokionez, aurreko urteetako norabidearekin jarraitu behar da ondo egonkortutako departamentua delako, baina aurrera pausu batzuk emanez.

Arlo honetako arazo handienetarikoa formazio falta eta profesionalak lortzeko eta mantentzeko zailtasuna da, batez ere, hotel sektorean. Gaur egun oraindik kurtso gehiegirik ez dauden arren, Euskal Herriko Lanbidek⁸ eta Espainia mailan “Formación Arandak”⁹ badituzte formakuntza ikastaroak hotel garbiketaren alorrean. Beraz, talentua eskuratzeko modu bat hezkuntza erakunde hauekin lankidetzan aritzea izango da, hotelak garbitzeko prestakuntza-programak garatzeko. Horrela kurtso amaieran, motibazio gisa maila altuena izan duten pertsonak aukera izango dute Cor OUTSOURCINGek lan egiten duen hoteletan lan praktikak egiteko eta dena ondo joanez gero kontratu bat lortzeko. Talentu hauek mantentzeari dagokionez, soldata lehiakorrek eskaini beharko ditu baina gainera komunikazio zuzenak ezarri langileekin eta gogobetetze inkestak egin 6 hilero haien eskakizunak jasotzeko.

Gainera barne-sustapen planak egin behar dira, langileek enpresaren barruan aurrera egiten duten ikusteko eta garapen profesionalerako jomuga lorgarriak ezartzeko. Online talde bilerak egingo dira, lan zentroen arteko distantzia dela eta, giza baliabideetako arduradunarekin, zonalde bakoitzeko koordinatzaileekin, zerbitzu bakoitzeko arduradunekin eta zentro bakoitzeko ikuskatzaileekin. Langileek trebetasun berriak hobetu edo garatu behar dituzten arloak identifikatzea da helburua. Beharrak identifikatu ondoren, langileekin lankidetzan jardungo da, helburu argiak eta trebetasunak hobetzeko ekintza zehatzak bilduko dituen garapen-plan bat egiteko. Gainera, ikuskatzaileei eskatuko zaie giza baliabideei informazioa eman diezaietela sustapenerako edozein aukerari buruz edo barne-sustapenerako langile bat prestatzeko aukerari buruz. Horrek enpresa barruko sustapen-prozesua erraztuko du. Guzti honek, langileen motibazioa areagotuko du eta txandakatze eta absentismo arazoak murriztu ditzake.

Beste arazo bat da ez dutela zuzeneko harremanik zerbitzu zentraletatik lantokietako langileekin. Hau modu erraz batean konpondu daiteke, giza baliabideetako nagusiak lantokietara bisita erregularrak eginez. Zerbitzu zentraletako nagusien bisita erregularrak antolatuko dira lantokietara, bertako langileekin harreman zuzenak ezartzeko. Bisita horiek langileen kezkek eta iradokizunak entzuteko, politika eta prozedurei buruzko eguneratzeak emateko eta taldeen arteko lotura indartzeko aukera izan daitezke.

VII. BLOKEA. UKO EGITEA

Zuzendaritza estrategikoan, garrantzitsua da erabakiak hartzea baina baita uko egiten jakitea. Horregatik eta finantza-egoera eta beharrezko baliabideak asko direla kontuan hartuta, nazioartekotzea atzeratzea erabaki da. Frantziarako hedapena hotelekin eta Alemaniara joatearen erabakia industria eta logistika-sektoreetan.

⁸ <https://www.lanbide.euskadi.eus/>

⁹ <https://arandaformacion.com/>

Ondorioz, nazioartekotzea plan estrategiko honen garapenetik kanpo uzteko erabakia hartu da. Ekintza estrategikoak lehenesteak eta baliabideak mugatzearen ondorioz proiektu jakin batzuei uko egiteak duen garrantzia da erabaki honen arrazoia.

Uko egite hori garrantzitsua da, gure baliabideak mugatuak direlako eta lehentasun argiak ezarri behar ditugulako. Nazioartekotzeak finantza-baliabide asko eskatzen ditu eta une honetan, beste ekimen batzuk garrantzitsuagoak dira, hala nola, arriskua murriztea eta industria eta logistika zerbitzuen pisua indartzea.

VIII. BLOKEA. APLIKAZIOA ETA KONTROLA

Ezinbestekoa da esatea hau dela punturik garrantzitsuena eta benetan zaila dena orain datorrela, plan estrategiko hori onartu ondoren, plan hori abian jartzea. Izan ere, aurre egin beharko zaie paperean esandako guztia martxan jartzean sor daitezke zailtasun eta arazoei. Plan estrategikoa ezartzeko, bidean ezinbestean agertuko diren oztopoak etengabe egokitu eta konpondu beharko dira.

Estrategien aplikazioa arrakastatsua izateko gehien eragiten duten antolaketa faktoreak hiru dira: erabakien zentralizazio/deszentralizazio maila, antolaketa egitura eta enpresa-proiektuekin bat egingo duten enpresa kultura baten garapena (Albizu eta Landeta, 2014). Horrela, Cor OUTSOURCINGek erabaki beharko du zeintzuk diren eredurik egokienak estrategien aplikazio arrakastatsua lortu ahal izateko.

Hurrengo pausua kontrola izango da, ezarritako helburuak ondo formulatu badira horiek kontrolatuz bide onetik goazen edo ez jakingo dugu. Kontrol estrategikoa plan estrategikoko azken pausua da, prozesuaren analisia eta ebaluaketa egiten den momentua. Hartutako erabakiak modu efikazean garatzen direla ziurtatzeko, erabiltzen diren baliabideak nahikoak diren jakiteko eta egoera ekonomiko-finantzarioa esperotakoa den ikusteko. Erakunde bakoitzak bere adierazle-sistema diseinatzen du. Kasu honetan, Cor OUTSOURCINGekin helburu orokorrak eta horien adierazleak erabiliko ditugu kontrol hori egiteko. Helburu orokor horiek enpresa osoan sakabanatu beharko dira, azpi-helburu espezifikoak formulatuz. Azkenik, azpi-helburu horietarako adierazleak eta arduradunak esleituko dira, behar bezala burutzen direla ikusteko eta urtez urteko analisia egin ahal izateko.

IX. BLOKEA. ONDORIOAK

Lan hau burutze aldera, egin aurretik jarri nituen helburuak bete ditudala esan dezaket. Helburu nagusizat nuen, plan estrategiko integral, bideragarri eta baliagarri bat garatu dut Cor OUTSOURCINGentzat, datozen hiru urteetan bere ekintzak eta erabakiak gidatuko dituen. Erabilgarria izateaz gain, enpresaren behar espezifikoiei ere erantzuten die, merkatuan duen errendimendua eta lehiakortasuna hobetzeko orientazio argia eskainiz.

Plan estrategikoa garatzeko orduan graduan zehar ikasitako kontzeptu teorikoak eta praktikoak eraginkortasunez aplikatu ahal izan ditut eta hainbat ikasgairen ezagutzak integratzea funtsezkoa izan da plan sendo eta oinarritu bat garatzeko. Gainera konturatu naiz

batzuetan haien artean hain ezberdinak diruditen ikasgaiak eta ezagutzak, oso konektatuak daudela eta sinergia argiak ikusi ditut borondatezko praktiken, truke akademikoaren (Erasmus) eta eskuratutako trebetasunen artean eta baliagarria izan da guztia lan honen bitartez elkartu ahal izatea. Esperientzia eta ezagutza horien integrazioak eta elkarren arteko sinergiak nabarmen aberastu baitute lan hau.

Aipatzekoa da baita, informazio iturri ezberdinetara jo behar izan dudala informazio baliagarria eta fidagarria lortzeko, enpresaren ingurunea hobeto ulertzeko eta sektorea aztertzeko. Informazio guzti horrek aukera eman dit merkatuan aukerak eta mehatxuak identifikatzeko, baita enpresaren indarguneak eta ahuleziak ebaluatzeko ere, azterketa zehatza eraikiz.

Plan Estrategiko honek Cor OUTSOURCING-en egoeraren ikuspegi osoa eskaintzen du, haren iragana, oraina eta etorkizun oparoa kontuan hartuta.

Barne-analisiak erakusten du oso garrantzitsua dela hainbat arazo konpontzea, hala nola txandakatzearen eta lan-absentismoaren maiztasun gero eta handiagoa, bai eta kanpo-finantzaketarekiko mendekotasuna ere. Hala ere, giza baliabideko departamentu sendoak eta enpresa talentuak mantentzeko pizgarria euskarri ezin hobeak dira.

Kanpo-analisiak bestalde, nabarmendu du azpikontratazio merkatuak hazteko potentzial handia duela eta bezero berriek gero eta gehiago eskatzen dituztela zerbitzu horiek, lan zama kendu ahal izateko. Horrek hazten eta hedatzen laguntzen dio Cor OUTSOURCING-i. Hala ere, gobernuak datozen urteetan erreformak egiteko asmoak ditu, lan-kostuak areagotuz eta, aldi berean, lehiakide berriak agertzeko eszenatoki posibleei atea irekiz.

Enpresak proiektua osatzeko eta hiru urterako plan estrategikoaren helburuak lortzeko erabil ditzakeen hainbat estrategia proposatzen dira. Funtsezkoa da estrategia horiek aldizka berrikustea, inguruneko gorabeheretara egokitzeko. Nabarmenezkoa da, nazioartekotze-estrategiari uko egiteko erabakia hartu dela, enpresaren egungo behar eta erronkekin bat datozen beste estrategia batzuk abian jartzea lehenesteko.

Lan honek gainera zabalik uzten ditu etorkizuneko hainbat ikerketa-ildo. Horietako bat teknologia aurreratuen inplementazioaren azterketa sakonena izan liteke, hala nola, adimen artifiziala eta outsourcingeko prozesuen automatizazioa, enpresen eraginkortasuna eta lehiakortasuna are gehiago hobetzeko. Gainera, globalizazioak azpikontratazio estrategietan eta hornidura-katearen kudeaketan duen eragina azter liteke, ekonomia globalean gertatzen diren aldaketek, hala nola aldakortasun politikoak, merkataritza-gatazkek eta osasun-krisiek, enpresaren funtsezko arlo horiei nola eragiten dieten ikertuz.

Finantzen arloaren azterketa sakonago bat ere egiteke geratu da baita marketin plan xehatu bat garatzea ere. Gainera, bereizketa argiago bat egin zitekeen 3 zerbitzu nagusien artean eta horietako bakoitzerako estrategia zehatzen azalpen zehatzago eta bereziago bat ere. Elementu horiek ezin izan dira sartu, lanaren hedadura mugatua zelako.

Amaitzeko, plan estrategiko honi esker, Cor OUTSOURCINGek etorkizun oparoa du aurretik, ikuspegi argiarekin eta estrategia definituekin, merkatuan dituen indarguneak eta aukerak ahalik eta gehien aprobetxatzeko.

X. BLOKEA. ESKER ONAK

Eskerrik beroenak eman nahi dizkiet lan hau egiten lagundu duten pertsona guztiei:

Eskerrak eman nahi dizkiot Cor OUTSOURCINGeri atea ireki, informazio baliotsua eskaini eta proiektu honetan laguntzeko haien denbora baliotsuaren zati bat emateagatik. Baita, nire lan munduko lehen esperientzia ahaztezina bihurtzeagatik.

Era berean, eskerrak ematen dizkiet bai nire fakultateari bai UPV/EHUri, bertan ikasteko aukera emateagatik, praktikak egitea errazteagatik baita Erasmus bezalako truke-programak eskaintzeagatik, nire esperientzia akademiko eta profesionala aberastu baitute.

Ezin dut aipatu gabe utzi bide honetan zehar beren ezagutza gidatu eta partekatu didaten irakasleen laguntza baliotsua, nire prestakuntzan ekarpen nabarmena egin baitute. Noski esker bereziak nire proiektu honen gidariari, urduritasunez betetako bidea izan zitekeen hau disfrutatzen laguntzeagatik.

Azkenik, nire eskerrik beroenak familiari eta lagunei, haien maitasuna, ulermena eta gogoia izan baitira nire inspirazio eta motibazio-iturri nagusia prozesu guzti honetan zehar.

Zuek guztion eskuzabaltasuna eta laguntza funtsezkoak izan dira lan hau egiteko eta erabat eskertuta nago zuen ekarpen guztiengatik.

XI. BLOKEA. INFORMAZIO-ITURRIAK

1. ELKARRIZKETAK

Muñoz, Carmen (2024ko Martxoaren 26). Cor OUTSOURCINGeko zuzendari nagusia.

Manzanares, Clara (2024ko Apirilak 5). Giza baliabideen eta erosketa departamentuetako arduraduna.

Simón, Juan Manuel (2024ko Apirilak 10). Proiektuen zuzendaria.

Zerbitzuetako langileak (2024).

2. WEBGUNEAK, ARTIKULUAK ETA DATU BASEAK

AEONOR (2024ko Martxoak 8). Certificación de calidad ISO 9001. Helbidea: <https://www.aenor.com/certificacion/calidad/iso-9001>

Agenda 2030 (2024). Naciones Unidas para Europa Occidental - España. Helbidea: <https://unric.org/es/agenda-2030/>

Albizu Gallastegi, E. eta Landeta Rodríguez, J. (koord.) (2014): Zuzendaritza Estrategikoa. Teoria eta Praktika. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

Andersen (2024ko Apirilaren 9). About us. Helbidea: <https://www.andersen.com/about-us/>

Arosa de la Torre, B. (2023): Kontabilitate analisia. Finantza Ekonomia I Saila-Departamento de Economía Financiera I. UPV/EHU

Aspuru, R. O. (2016ko Apirilak 19). ¿Cuáles son las áreas logísticas más apetitosas en Europa? Cadena de Suministro. Helbidea: https://www.cadenadesuministro.es/noticias/cuales-son-las-areas-logisticas-mas-apetitosas-en-europa_1200987_102.html

Bankinter (2023ko Azaroaren 8). ¿Cuál es la población de España actual y cómo cambiará en los próximos 50 años? Helbidea: <https://www.bankinter.com/blog/economia/poblacion-espanola-2064#:~:text=Nacimientos,en%20los%2015%20a%C3%B1os%20previos>

Banco Mundial (2024). *Global Economic Prospects*. Helbidea: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7fe97e0a-52c5-4655-9207-c176eb9fb66a/content>

Bilbao Exhibition Centre (2024ko Maitzaren 31). Eventos de logística. Helbidea: <https://bilbaoexhibitioncentre.com/eventos/logistics-automation-bilbao/>

Cámarabilbao. (2022ko Otsilak 8). El comercio electrónico crecerá un 15% anual hasta 2025. Cámarabilbao- Cámara de Comercio de Bilbao. Helbidea: <https://www.camarabilbao.com/retail/comercio/ecommerce-crecera-15-porcentaje-anual-2025-202202081357/>

Castro, R. (2021eko Uztailak). 4 Razones para sustituir al Outsourcing con maquila de nómina. Nomenex. Helbidea: <https://www.nomenex.com/sustituir-al-outsourcing-con-maquila-de-nomina-4-razones-para-hacerlo/>

Celaya Figueroa, R. eta López Parra, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? Revista Escuela de Administración de Negocios. Helbidea: <https://doi.org/10.21158/01208160.n52.2004.309>

CNAE (2024ko Maiatzaren 31). Epígrafe Actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p. Helbidea: <https://www.cnae.com.es/obtener-cnae-4.php?nivel=829>

Comisión Europea (2024ko Apirilak 12). Responsabilidad social de las empresas (RSE). Helbidea: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_es

ConexiónESAN (2018). ¿Qué es el cross docking y para qué sirve? Helbidea: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-cross-docking-y-para-que-sirve>

Cor OUTSOURCING (2024) Externalización de Servicios. Helbidea: <https://coroutsourcing.com/>

Cruz Roja Bizkaia - bizkaiko Gurutze Gorria (2024ko Apirilak 27). Cruzrojabizkaia.org. Helbidea: <https://formacion.cruzrojabizkaia.org/>

DbkInforma (2023ko Ekaina). Outsourcing de Procesos de Negocio. | Nota de prensa 2023 | DBK Observatorio Sectorial. Helbidea: <https://www.dbk.es/es/detalle-nota/outsourcing-procesos-negocio-2023>

Einforma (2024ko Maiatzaren 31). CNAE: 8299 Otras actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p. Información de las empresas. Helbidea: <https://www.einforma.com/informes-sectoriales/cnae-8299-empresas-otras-actividades-de-apoyo-a-las-empresas-ncop>

EquipHotel (2024). Equiphotel.com. Helbidea: <https://www.equiphotel.com/es-es.html>

Europa.Eu (2024ko Apirilak 12). Responsabilidad social de las empresas en la UE. Helbidea: <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-in-the-eu.html>

Fariñas, J. C. (2023). *La desindustrialización de España en el contexto europeo*. Funcas.es. Helbidea: https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/144art04.pdf

Gabriel, C. (2023ko Urriak 3). El dilema de construir o comprar tecnología: Ventajas y desventajas del desarrollo interno vs outsourcing. LinkedIn.com. Helbidea: <https://www.linkedin.com/pulse/el-dilema-de-construir-o-comprar-tecnolog%C3%ADa-ventajas-y-cuesta-arza/?originalSubdomain=es>

Gabriel Elghasar, Agustin (2019). “Evolución de los procesos logísticos en latinoamérica”: una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 10 años, 2008 – 2018. [Grado amaierako lana]. UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE.

Ghamlouche, D. (2024ko Apirilak 16). Díaz quiere una nueva subida del Salario Mínimo “con o sin acuerdo” en los próximos meses. Autónomos y Emprendedores. Helbidea:

<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/actualidad/diaz-quiere-nueva-subida-salario-minimo-acuerdo-proximos-meses/20240415152516035767.html>

Ministerio de Industria y Turismo (2024). Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030.

Gob.es. Helbidea: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/paginas/index.aspx>

Grant, R.M. (2014). Egungo Estrategia-Analisis, Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

Guerras, L. A. eta Navas, J.E. (2022). La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. Thomson Reuters- Civitas (6ª edición).

Industria (2024). Atlas Nacional de España. Helbidea:

<https://atlasnacional.ign.es/wane/Industria>

Irastorza Etxeberria, K. (2018ko Apirilak 6). 5. gaia-Giza baliabideen kudeaketa. Helbidea:

<https://koroie.wordpress.com/enpresa2/1-eb/5-gaia/>

IT Digital Media Group (2024ko Urtarrilak 2). Tendencias clave en la infraestructura de TI de las empresas españolas para 2024 | Transformación digital | Tecnología para tu empresa.

Helbidea: <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/transformacion-digital/2024/01/tendencias-clave-en-la-infraestructura-de-ti-de-las-empresas-espanolas-para-2024>

Jiménez, M. (2021eko Urtarrilak 12). Indra compra el 70% de la italiana Smartpaper. Ediciones EL PAÍS S.L. Helbidea:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/01/12/companias/1610455320_973920.html

LinkedIn (2024ko Otsailak 25). Helbidea: <https://www.linkedin.com/company/cor-outsourcing/mycompany/>

Luján, A. (2024ko Otsailak 13). Los 15 países más visitados del mundo. National geographic.

Helbidea: https://viajes.nationalgeographic.com/es/lifestyle/paises-mas-visitados-mundo_20109

Martos Calpena, Ramón (2009). Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. [Tesis doctoral]. Departament d'Organització d'Empreses. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA.

Mercado de Outsourcing de TI (2024ko Martxoak 19). Tendencias, tamaño de la industria y participación. Helbidea: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/it-outsourcing-market>

Millán, J. (2023ko Azaroak 22). La patronal se adelanta a Yolanda Díaz y propone subir el salario mínimo un 3% en 2024 y 2025. 20minutos. Helbidea:

<https://www.20minutos.es/noticia/5192545/0/patronal-se-adelanta-diaz-propone-subir-salario-minimo-un-3-2024-2025/>

Molina, C. (2024ko Maiatzak 6). Un nuevo hotel cada cuatro días: el efecto del bum del turismo en España. Ediciones EL PAÍS S.L. Helbidea: <https://elpais.com/economia/2024-05-06/un-nuevo-hotel-cada-cuatro-dias-el-efecto-del-bum-del-turismo-en-espana.html>

Ordoñez, P. (2021ko Martxoak 28). ¿Qué es la maquila de nómina? Runa. Helbidea: <https://runahr.com/mx/recursos/nomina/que-es-la-maquila-de-nomina/>

PROSALES (2024ko Otsailak 29). 4 Tendencias de Outsourcing Comercial en 2024. LinkedIn.com. Helbidea: <https://www.linkedin.com/pulse/4-tendencias-de-outsourcing-comercial-en-2024-ubugf/>

Rodcamp Logística (2019ko Maiatzak 29). Outsourcing, una tendencia al alza entre empresas. Rodcamp Logistica SL | Logística Integral. Helbidea: <https://www.rodcamp.es/outsourcing-una-tendencia-al-alza-entre-empresas>

Rosas, A. (2015ko Uztailak 27). ¿Sabes cuál es la misión, visión y los valores de tu empresa? Helbidea: <https://mejoratuempresa.com/que-es-mision-vision-y-valores-de-la-empresa/>

SABI, Balantze Iberikoen Análisi Sistema, EHUren bidezko. Helbidea: <https://www.ehu.eus/es/web/biblioteca/datu-baseak>

Sanchez Zarzalejo, D. (2024ko Apirilak 10). ¿Cómo afecta la rotación de personal en la experiencia del cliente? LinkedIn.com. Helbidea: <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-afecta-la-rotaci%C3%B3n-de-personal-en-experiencia-s%C3%A1nchez-zarzalejo-u6gyf/>

UCM (2024ko Maiatzak 17). El futuro del teletrabajo, ¿se volverá a la presencialidad?. Helbidea: <https://www.ucm.es/otri/noticias-el-futuro-del-teletrabajo>

Villarreal Larrinaga, O. eta Landeta Rodríguez, J. (2010). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods.

XII. BLOKEA. ERANSKINAK

1. ELKARRIZKETEN GIDOIA

COR OUTSOURCINGEKO ZUZENDARI NAGUSIARI EGINIKO ELKARRIZKETA (CARMEN MUÑOZ)

GALDERA OROKORRAK

- ¿Cómo empezaste y por qué decidiste emprender?
- ¿Esta empresa fue tu primera toma de contacto con el emprendimiento?
- ¿Empezaste con esta empresa en el 2005 pero se llamaba de otra manera, en qué año decidiste cambiar de nombre y por qué?
- ¿Emprendiste tú sola o lo hiciste con alguien (quiénes son en la actualidad los propietarios)? ¿Se han realizado rondas de financiación?
- ¿Os dedicabais desde el primer momento a la externalización de servicios?

- ¿Con cuántos trabajadores empezasteis y cuántos sois ahora?
- ¿Cómo habéis conseguido crecer hasta dónde estáis ahora? ¿Habéis colaborado con alguna otra empresa? ¿Os habéis unido en algún momento con alguna otra empresa?
- ¿Cómo consideras que son los clientes de este sector? ¿Son muy exigentes? supongo que habrá diferencias en los diferentes servicios que ofrecéis.
- ¿Crees que para vuestros clientes sois un aliado estratégico? Y, ¿Para vosotros vuestros clientes son un aliado estratégico? , es decir, ¿hay relaciones estables y duraderas?
- Vemos que os habéis internacionalizado hasta llegar a Portugal en el 2020, ¿Qué os empujó a llevar a cabo esa estrategia? , ¿Por qué tomasteis esa decisión? y, ¿Entre quiénes lo tomasteis? ¿Cuál fue la motivación para tomar esta decisión? ¿Tuvisteis dificultades? ¿Cómo os internacionalizasteis?
- ¿Hay planes estratégicos en la empresa? Si no es así, ¿Creéis que os va a venir bien tenerlo?
- Respecto a plan estratégico, estrategia de futuro, análisis... ¿ Quien se encarga de marcar el rumbo? ¿Mirar al futuro? ¿Hay tiempo suficiente entre el personal de gerencia para pensar en el futuro y para realizar análisis estratégicos?
- ¿Tenéis consejo de administradores? si es así, ¿Quiénes formáis parte de él? , si no tenéis, ¿Quiénes son los administradores? ¿Y cómo grupo tenéis consejo de administradores?

ORGANIGRAMAREN INGURUKO GALDERAK

- ¿Desde cuándo tenéis así el organigrama?, ¿De cuándo es este organigrama?
- ¿Ha habido muchos cambios desde el comienzo hasta hoy en día?
- ¿Crees que deberías cambiar algo, implementar o deshaceros de algún departamento o cargo?

MISIO, BISIO ETA BALIOAK

- ¿Crees que sois coherentes con vuestra misión, visión y valores?
- ¿Cómo se comunica la misión, visión y valores al resto de la organización?, ¿Son conocidos?
- ¿Qué medidas o acciones específicas ha implementado la empresa para asegurar que vuestras actividades estén alineadas con vuestra visión, misión y valores?
- Algún proyecto de trabajo que se haya descartado por no ser coherente con vuestra misión, visión o valores.
- ¿Ha habido algún desafío o situación en el pasado en la que haya sido necesario reevaluar vuestra coherencia con la visión, misión y valores? ¿Cómo se abordó?
- ¿Qué oportunidades ves para mejorar aún más la alineación entre vuestras acciones y vuestra visión, misión y valores?
- ¿Cómo se asegura la empresa de que los nuevos proyectos o iniciativas se ajusten a vuestra visión, misión y valores?

SEKTORE ETA ZERBITZUAK

- ¿Con qué tipos de servicios empezasteis y cómo llegasteis a tener estos tres tipos de servicios? , orden cronológico de cómo fuiste implementando los servicios.
- ¿Cuándo fuisteis implementando los otros servicios?

- ¿Desde el primer momento ha tenido más peso un servicio que otro?
- ¿Siempre ha sido el mismo servicio el que más peso ha tenido?
- ¿Hoy en día, en cuanto a la facturación, cuál es el servicio más potente, el segundo y el tercero en porcentaje?
- ¿En cuánto a los trabajadores como está repartido los porcentajes?, ¿Aproximadamente cuántos trabajadores tenéis por cada servicio?
- ¿Pueden prestar las personas servicios o actividades para los tres negocios? O ¿Se requiere una especialización?
- ¿Cómo fijáis el precio?, ¿Antes de hacer el trabajo o cuando es encargado?
- ¿Tenéis mucha competencia a nivel nacional? ¿Y en Euskadi?
- ¿En qué servicio es el que más competencia tenéis?, y ¿Cuál es vuestra competencia más grande?
- Para la prestación de los servicios, ¿cuál es el requisito o activo más importante? ¿Las personas, la tecnología...?

EGE EKINTZAK

- ¿Tenéis conciencia sobre los objetivos de desarrollo sostenible?
- ¿Habéis colaborado con alguna empresa?
- ¿Para vosotros la RSE es un elemento importante, clave en vuestra estrategia o es algo transversal?
- ¿En qué áreas/secciones se engloban estas acciones? (trabajadores, sociales, medioambientales...)
- ¿Le dais importancia al medioambiente?, ¿Cómo lo hacéis?, ¿Tenéis algún certificado? ¿Hacéis uso de materiales como el papel reciclado, papel 0?
- En temas sociales, ¿colaboráis con colectivos cercanos?
- ¿Le dais importancia a la conciliación? Horarios, permisos...

COR OUTSOURCINGEKO GIZA BALIABIDEEN ZUZENDARIARI EGINIKO ELKARRIZKETA (CLARA MANZANARES)

- ¿Es fácil en estos momentos captar talento y mantenerlo?
- ¿Cómo hacéis para mantenerlo?
- ¿Ofrecéis algún tipo de formación?
- ¿Tenéis alguna manera de recibir el feedback de los trabajadores? ¿Se realizan encuestas de satisfacción entre el personal?
- ¿Cuál es la queja más habitual entre los trabajadores?, ¿Cómo lo abordáis?
- ¿Qué es de lo que más os felicitan?
- ¿En qué consiste vuestro convenio propio?, y ¿Qué ventajas les da a los trabajadores?
- ¿Les dais la oportunidad de promocionarse a los trabajadores? ¿Pueden llegar a puestos con más responsabilidad?
- ¿Cuál crees que puede ser algo que los trabajadores tengan en vuestra empresa que no les ofrecen otras empresas?
- ¿Mejoraríais algo en cuanto al ámbito de los recursos humanos?

COR OUTSOURCINGEKO LANGILEEI EGINIKO ELKARRIZKETA

- ¿Qué es lo que más valoras de este trabajo?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?
- ¿Qué consideras que se puede mejorar en tu trabajo?
- ¿Crees que Cor OUTSOURCING puede hacer algo para mejorar tu rendimiento?
- ¿Sientes que Cor OUTSOURCING te da el apoyo que necesitas?
- ¿Qué problemas has tenido durante el tiempo que llevas trabajando en Cor OUTSOURCING?
- ¿Has estado en puestos de responsabilidad?
- ¿Te gustaría tener un puesto de responsabilidad?