

**ANALISIS DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN QUE UTILIZAN LAS  
GRANDES EMPRESAS QUE OPERAN EN BARRANQUILLA EN LA  
CONTRATACION DE SERVICIOS DE OUTSOURCING**

**Por:**

**ALFONSO CACHAN RICARDO  
GUILLERMO CEPEDA OSORIO**

**Presentado a:**

**DAGOBERTO PARAMO MORALES**

**En la asignatura de:**

**PROYECTO DE GRADO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL NORTE  
MBA PROFESIONAL  
BARRANQUILLA - ATLÁNTICO  
2005**



**Nota de aceptación**

---

---

---

---

***Presidente del Jurado***

---

***Jurado***

---

**Jurado**

**Barranquilla, Noviembre de 2005**



## **AGRADECIMIENTOS**

A **DIOS**, nuestro guía incansable en el camino de la vida que siempre estuvo presente en nuestros pensamientos dándonos fortalezas para no desistir en el logro de la meta trazada.

A **nuestras esposas e hijos**, parte fundamental de nuestras vidas y que han sido nuestros compañeros en cada una de las metas y objetivos que nos hemos trazado alcanzar y que hoy ven con alegría como nuevamente estamos logrando una de las más ambiciosas.

A **todos los profesores**, quienes a lo largo del desarrollo de esta maestría fueron apoyo para afrontar los retos del nuevo conocimiento y siempre estuvieron prestos a brindarnos sus enseñanzas.



## TABLA DE CONTENIDO

### **CAPITULO I**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
ANTECEDENTES	9
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
1.5 ALCANCE	14
1.6 LIMITACIONES	14

### **CAPITULO II**

2.1 MARCO TEORICO	15
2.1.1 FUNDAMENTOS DEL OUTSOURCING	15
2.1.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES	30
2.1.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.1.2.1.1 MOTIVACIÓN	36
2.1.2.1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	38
2.1.2.1.3 PROCESOS DE DECISIÓN	39
2.1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
2.1.3 ASPECTOS DE COSTOS Y FINANCIEROS	43
2.1.3.1 DEFINICIÓN DE COSTO Y GASTO	44
2.1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS	45
2.1.3.3 FLUJO DE CAJA	47



2.1.3.4 ANALIZAR LA RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	52
2.1.3.5 VALOR PRESENTE NETO	52
2.1.3.6 TASA INTERNA DE RETORNO TIR	54
2.1.3.7 RELACIÓN ENTRE EL VPN Y LA TIR	56
2.1.3.8 INDICADORES FINANCIEROS	59

**CAPITULO III**

3. DISEÑO METODOLOGICO	61
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.2 METODO	61
3.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.4 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
3.4.1 FURNTES PRIMARIAS	63
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	63
3.5 INSTRUMENTO	63
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	64

**CAPITULO IV**

4. DESARROLLO DEL PROYECTO	66
4.1 ANALISIS DE MERCADO	66
4.1.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PREVIA	66
4.1.2 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO	66
4.1.3 EVIDENCIAS DE LA INVESTIGACION	67

**CAPITULO V**

5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	93
5.1 EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS	93



5.2 EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA	94
<b>CAPITULO VI</b>	
6. DISCUSIONES	95
<b>CAPITULO VII</b>	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
7.1 CONCLUSIONES	97
7.2 RECOMENDACIONES	99
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	101
<b>ANEXOS</b>	104

## LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 4-1. Subsectores participantes en la investigación	68
Gráfico 4-1. Sectores participantes en la investigación	67
Gráfico 4-2. Tiempo de vida de las empresas	68
Gráfico 4-3. Participación de las empresas en mercados internacionales	70
Gráfico 4-4. Factores que se toman en cuenta a la hora de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing	71
Gráfico 4-5. Responsable de tomar la decisión de implementar o no la estrategia de outsourcing	74
Gráfico 4-6. Criterios en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing	75
Gráfico 4-7. Combinación de criterios en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing	76
Gráfico 4-8. Porcentaje en que las empresas tienen en cuenta un solo criterio para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.	77
Gráfico 4-9. Criterios financieros en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing	78
Gráfico 4-9A. Análisis por sectores de los Criterios financieros en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.	80
Gráfico 4-10. Criterios de costos en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing	82
Gráfico 4-10A. Análisis por sectores de los criterios de costos en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.	85
Gráfico 4-11. Criterios organizacionales en los que se basa el responsable para la tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing	86
Gráfico 4-11A. Análisis por sectores de los criterios organizacionales en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.	89
Gráfico 4-12. Riesgos tenidos en cuenta a la hora de estudiar la posibilidad de implementar la estrategia de outsourcing	91



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, pretende dejar en la mente del lector una imagen clara del análisis de los criterios de selección que utilizan las grandes empresas que operan en Barranquilla en la contratación de servicios de outsourcing. El objetivo general de la investigación se enfoca en determinar si los criterios de costos, financieros y de tipo organizacional utilizados son apropiados de acuerdo con los parámetros teóricos establecidos. La investigación está desarrollada sistemicamente, empezando con un marco teórico que describe lo que la teoría recomienda sobre el tema central, continua con la descripción de la información obtenida con la aplicación de la herramienta utilizada para recopilar los datos (Ver Anexo 1); seguidamente se analiza esta información y se emiten temas de discusión, conclusiones y recomendaciones, todas estas muy apropiadas al contexto empresarial en el que actualmente nos desenvolvemos.

En resumidas, el lector encontrará en esta investigación un importante material que describe y analiza una de las herramientas de gestión que tiende a ser cada vez mas utilizada en el entorno empresarial en el que se desenvuelven las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla, como lo es el Outsourcing. Este material de investigación pretende ser un aporte para que las empresas puedan disponer de una serie de parámetros que le permitan tomar una decisión mas acertada en la contratación de un Outsourcing.

***“Los autores”***





## CAPITULO I

### TITULO DEL PROYECTO

#### ANALISIS DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN QUE UTILIZAN LAS GRANDES EMPRESAS QUE OPERAN EN BARRANQUILLA EN LA CONTRATACION DE SERVICIOS DE OUTSOURCING

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1 ANTECEDENTES

El concepto de **Outsourcing** no es nuevo; en realidad constituye una práctica que data desde el inicio de la era moderna, dado que muchas compañías lo han venido utilizando desde entonces como una estrategia de negocios. Sin embargo, con el auge del fenómeno de la **Globalización** de los mercados, el **Outsourcing** se ha convertido en una herramienta importante que facilita a las organizaciones de hoy el ser más competitivas y el ofrecer mejores resultados a un menor costo.

En los antecedentes históricos del **Outsourcing** se puede encontrar que, después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Aunque en un principio esta estrategia resultó ser efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes



especializadas en un área; además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

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

El **Outsourcing** es un término creado en 1980, que aunque literalmente significa “origen de afuera” en su traducción al español, en realidad intenta describir “los servicios externos” que una empresa requiere para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas que ésta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, las que la mayoría de las veces, son de carácter económico. Por ende, la compañía delega la gerencia y la operación de una de sus actividades (no relacionadas con los aspectos centrales del negocio) a un prestador externo (Outsourcer), especializado en esa área y que puede dar garantías de experiencia y alta confiabilidad en ese proceso o servicio.

En la búsqueda de la mejora continua y del desarrollo constante de las organizaciones se han presentado diferentes modelos de consultoría que pretenden ayudar a las empresas a ser más eficientes, entre los que encontramos la Reingeniería de procesos, la Administración por Objetivos, el Rediseño estructural, la Planeación Estratégica, entre otros, los que han generado, en términos generales, un aumento de la productividad global de las compañías, pero también han dado como resultado una disminución de hasta el 40% de los empleos de una empresa. Esto se debe principalmente a una necesidad de bajar los costos



de operación a través de la simplificación del trabajo y la automatización de funciones y actividades.

Al inicio de la era empresarial, cuando apenas se estaba desarrollando la fase industrial de nuestra sociedad, los patrones invitaban a la gente a que se incorporara a las filas de los obreros y trabajadores de las factorías incipientes. A diferencia de ese movimiento, hoy en día los empresarios están excluyendo a grandes grupos de personas de las prestaciones proteccionistas que propiciaban la pasividad y el exceso de confianza de los trabajadores.

Al adelgazar las organizaciones y eliminar varios tipos de puestos, las empresas han tenido que acudir a solicitar servicios de **Outsourcing**. La razón es económica, puesto que los empleados internos significan altos costos de salarios, prestaciones y compromisos para el retiro; en cambio con el *Outsourcer* (*empresa prestadora del servicio de Outsourcing*), sólo se contrata el servicio y por el tiempo definido que se requiere y esto redundará en un buen ahorro para la organización.

De acuerdo con Baron y Kreps, “las tendencias hacia el downsizing y el outsourcing, reflejan de alguna manera la fuerte inercia de las empresas hacia resultados, utilidades y efectividad, a través de cambios democráticos que han influido en forma dramática en el ambiente de los negocios”.

Las empresas, al adelgazar su estructura, requieren prescindir de un buen número de empleados, pero de todas formas necesitan del servicio que proporcionaban éstos (tales como los servicios de vigilancia, limpieza, manejo de información, auditoría, reclutamiento y



selección de personal, entre otros), lo cual ha beneficiado su equilibrio financiero. Sin embargo, en ocasiones, los despidos masivos reflejan cierta inflexibilidad y poco criterio con respecto al equilibrio entre una mayor competitividad en el mercado y la pérdida de seguridad en el empleo y por ende, de alto compromiso por parte de los empleados, lo que afectaría su motivación y, más tarde o más temprano, su productividad.

En 1998, el **Outsourcing** alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

## 1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

¿Utilizan las grandes empresas que operan en Barranquilla criterios financieros, de costos y organizacionales que garanticen la mejor selección de servicios de Outsourcing?

## 1.3 JUSTIFICACION

La competencia que se ha intensificado por la globalización de la economía está obligando a las empresas a utilizar todas las herramientas de gestión que se encuentran a su alcance para hacerse más eficientes, entre ellas el Outsourcing.

Esta investigación pretende establecer si las organizaciones que han escogido el Outsourcing como una opción poseen los criterios apropiados, de acuerdo con los análisis teóricos que se han hecho sobre el tema, lo cual contribuiría notablemente a mejorar los servicios de Outsourcing en general que utilizan las compañías actuales.



## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar como las grandes empresas que operan en Barranquilla y que implementan la contratación de servicios de Outsourcing utilizan, en el proceso de selección del mismo, criterios de tipo financiero, de costos y organizacionales apropiados de acuerdo con parámetros teóricos establecidos.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer como las empresas utilizan parámetros definidos en cuanto a costo y gastos para la contratación de un servicio de Outsourcing.
2. Establecer como las empresas utilizan criterios financieros (flujo de caja, fondos de capital, criterios de evaluación de proyectos, entre otros) para tomar decisiones apropiadas con respecto a la contratación de servicios de Outsourcing.
3. Establecer como las empresas utilizan criterios organizacionales relacionados con el direccionamiento, la estructura, las funciones y el ámbito laboral a la hora de contratar un servicio de Outsourcing.



### **1.5 ALCANCE**

Esta investigación se llevará a cabo geográficamente a nivel de las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla y que utilizan servicios de Outsourcing.

### **1.6 LIMITACIONES**

- La literatura existente sobre el Outsourcing es limitada.
- Disponibilidad de tiempo de las empresas contactadas para responder la encuesta.
- Dedicación a trabajar en la repuesta de la encuesta por parte del personal asignado por las empresas contactadas.
- Cualquier otro factor ajeno a la voluntad de los investigadores para devolver la respuesta de la encuesta.

## **CAPITULO II**

### **2.1 MARCO TEORICO**

#### **2.1.1 FUNDAMENTOS DEL OUTSOURCING**

Las organizaciones empresariales en el mundo se enfrentan en la actualidad a múltiples variables o factores que determinan diversos aspectos inherentes al funcionamiento de ellas mismas; es así como los factores internacionales como el de la globalización comercial y financiera obliga a las organizaciones y a los ejecutivos a establecer nuevos parámetros administrativos y de gestión para ser aplicados a las cambiantes necesidades de las organizaciones empresariales.

Uno de los desarrollos más representativos en la forma de dirigir las organizaciones empresariales es, sin lugar a dudas, la administración de servicios a cargo de profesionales, más conocida como Outsourcing o Tercerización, modalidad que ha tomado fuerza en los últimos años, convirtiéndose en una oportunidad de empleo para muchos profesionales y en un soporte para las actividades de los empresarios. El término Outsourcing, en éste contexto histórico, se usa para describir un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria y empresas de servicios en busca de un mundo más productivo y menos derrochador. Hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas ya que busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo.



Anteriormente se consideraba a los proveedores como adversarios; sin embargo, el término adversario está cambiando en el ámbito de la relación proveedor-empresa por el de socio de negocios. La base del éxito de un negocio consiste en tener buenos socios de negocio resultantes de las relaciones no adversas cliente-proveedor. En el pasado, la alta gerencia se concentró en organizar y administrar una red compleja de recursos internos, pero ahora se está dando un cambio fundamental impulsado por la necesidad de concentrarse en el cliente, por lo que la administración tiene que pensar en el servicio y buscar cómo puede mejorarlo. Esta es una actitud mental completamente diferente, en la que las empresas requieren realizar una alianza estratégica con organizaciones proveedoras de servicios que sean expertas en administración de procesos de negocios, de recursos y de personal con un empleo fuerte de tecnología.

La tendencia a la implementación del Outsourcing o Tercerización en la ciudad de Barranquilla aún es incipiente, tanto que muchas de las llamadas grandes empresas no se atreven a dejar en mano de extraños parte de su negocio; pero ya sea que se persiga mejorar la funcionalidad o disminuir costos, cuando se busca una compañía que preste este servicio se deben tener en cuenta elementos que puedan hacer de esta decisión una estrategia ganadora. Un ejemplo de ello nos presentan Nishiguchi y Brookfield: “Las compañías japonesas a partir de los 60’s vienen concentrándose en los productos y procesos estratégicamente importantes para su misión y delegan funciones como el ensamble y sistema eléctrico del sector automotor a compañías especializadas en esta labor”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> NISHIGUCHI, T & BROOKFIELD, J. The evolution of Japanese Subcontracting. Sloan Management Review. Massachusetts. 1997.





Algunos estudios muestran que el Outsourcing crece paralelamente a los proveedores del mismo y de esta manera se ofrecen cada vez más servicios. Actualmente existe la percepción de que muchas empresas han querido realizar programas de mejoramiento aplicando las nuevas prácticas gerenciales, pero encuentran la asimilación de las organizaciones muy lenta, lo cual puede manifestarse en la resistencia presentada por los empleados a cambios potencialmente enormes debido a que muy probablemente significará para ellos el desafío de realizar cambios radicales en sus propias áreas, al menos en un momento inicial. Por esta misma razón, “el Outsourcing puede ser una ruta más fácil de eliminar este cuello de botella”<sup>2</sup>, ya que los proveedores del servicio de tercerización, con frecuencia lograrán los beneficios esperados por la organización a través de la reingeniería de un proceso con el fin de hacerlo más eficiente, una vez se obtiene el contrato, puesto que éste es la esencia de su negocio.

Desde hace un par de décadas, las empresas subcontratan sólo algunos servicios, generalmente de orden secundario, entre los cuales se encuentran los de celaduría, casinos, aseo, mantenimiento, suministros de papelería, procesos informáticos, cobranza judicial, entre otros. Hoy en día, la tendencia es subcontratar actividades que requieran poco control y personal calificado. Como consecuencia, esta situación ha impulsado la creación de empresas proveedoras de servicios o ha permitido que quienes ya lo han implementado deseen ampliar su gama de servicios a fin de poder estar preparados para incursionar en el mercado que se requiera, siempre a la vanguardia del cambio. De artículos publicados por autores como José Pérez<sup>3</sup>; en la revista del Instituto Peruano de Administración de

---

<sup>2</sup> Ibíd.P.42

<sup>3</sup> PEREZ, José. Outsourcing, una estrategia en expansión. Revista del Instituto Peruano de Administración de Empresas. Lima. Norma. 1995.



Empresas y José Ricardo Llano<sup>4</sup>; en la revista Sistema de la Universidad de San Buenaventura, acerca del Outsourcing, se puede deducir que, si una empresa grande o mediana decide acogerse a la Tercerización, nos conduciría a pensar que de ser implementado traería muchos beneficios al desarrollo empresarial, entre los que se cuentan:

- Rebaja en los costos totales de los bienes y servicios adquiridos.
- Mejora en la calidad del servicio obtenido, comparado con el que existía antes.
- Los trabajadores de la compañía podrán dedicar su tiempo al verdadero objeto del negocio.
- Reducción de espacios.
- El suministro podrá llevarse a cabo en el sitio que el cliente indique para su mayor comodidad.
- Disminuye la incertidumbre y el riesgo provenientes del mercado y de la necesidad de negociar con los proveedores.

De esta manera se puede observar que, a través del sistema de tercerización, las empresas pueden lograr una mayor efectividad en sus procesos internos, debido a que su preocupación estaría centrada exclusivamente en definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización.

Es importante tener en cuenta que, para garantizar que la empresa cuente con todos los beneficios antes mencionados, se hace necesario que se desarrolle previamente el estudio de factibilidad a fin de determinar la viabilidad de implementación del servicio de

---

<sup>4</sup> LLANO, José Ricardo. Control y Gestión de un proyecto en modalidad Outsourcing. Universidad San Buenaventura. Madrid.1995.



subcontratación a través de la recopilación y análisis en forma sistemática de un conjunto de antecedentes financieros, instrumentales y humanos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas de asignar recursos a la iniciativa que se tiene de crear una línea de servicio bajo el sistema de tercerización. De lo contrario, se podrían incurrir en gastos adicionales, quizás innecesarios, que conduzcan a la empresa en el peor de los casos, a la quiebra.

Para esta clase de decisiones en la aplicación del Outsourcing, el administrador necesita contar con la información adecuada, entenderla y hacer uso correcto de ella, tales como los flujos de caja reales, la proyección de estados financieros y todos los indicadores financieros que se podrían alterar con el uso de la herramienta estratégica del Outsourcing, así como desarrollar las diferentes opciones que pueden solucionar los problemas que se presenten; de allí que la información generada por la contabilidad es de suma importancia, pero no es la única que debe tomarse en cuenta, puesto que existen muchos factores, tanto cuantitativos como cualitativos, que deben ser considerados antes de tomar una decisión final. En la actualidad se están aplicando herramientas modernas que miden la efectividad en los procedimientos o procesos administrativos, tales como el “Benchmarking”, pero recordemos que los procesos constituyen un paso a paso para la consecución de metas y objetivos por parte de la organización empresarial. Los Psicólogos industriales y los Jefes de Recursos Humanos están afanados en utilizar los controles y las medidas concernientes al esclarecimiento de tales pautas organizacionales.



El enfoque de los procedimientos administrativos se encuentra muy ligado al proceso de globalización y competitividad entre empresas, sobre todo, si se desea implementar el Outsourcing. Querer ser participe de un proceso de nacionalización o internacionalización exige a las compañías un mejor desempeño en los procesos administrativos. Por lo tanto, las empresas que quieran ser competitivas empleando el Outsourcing deberán adoptar este término para describir sus procesos, productos y servicios que logren estándares de desempeño entre los mejores del mundo. Hoy en día, las empresas dedicadas a mejorar sus procesos de servicios de tercerización, se encuentran divididas en dos grupos, como lo son las empresas de Clase Mundial y las empresas tradicionales, radicando la diferencia en la administración de recursos que cada una de ellas realiza. Por ejemplo, el ciclo de abastecimiento productivo y logístico se debe percibir como un sistema integral; es decir, que la gestión de la cadena de abastecimientos vela porque el desempeño de ese conjunto sea eficiente para que el cliente reciba los productos que solicitó, en la oportunidad y en las condiciones de precio y calidad con que los ordenó.

Las perspectivas bajo las cuales debe enfocarse la gestión o implementación del Outsourcing se constituyen en estrategias fundamentales empleadas en las organizaciones empresariales; de hecho la cadena de abastecimientos, más que un procedimiento, es una política y de ellas podemos determinar tres procedimientos:

- ✓ Proceso de la Estrategia
- ✓ Proceso de la Táctica
- ✓ Proceso Operacional



Las dos primeras buscan diseñar, coordinar y optimizar la cadena a largo y mediano plazo, mientras que la tercera tiene como objetivo gestionarla a corto plazo en el plano operativo, en la ejecución del día a día.

Existen muchas operaciones en la empresa que no agregan valor directamente a los servicios que ésta ofrece y que, por el contrario, amenazan la productividad y rentabilidad de la misma. Por lo tanto, surge la necesidad de subcontratar para poder funcionar y es aquí donde el Outsourcing comienza a operar, permitiendo a la empresa moderna redimensionarse, es decir, ubicarse exactamente con la gente que necesita, con la tecnología indicada y con las operaciones requeridas, eliminando aquellas áreas que no generen valor, que no son prioritarias, que desfocalizan y ponen en riesgo el negocio.

Se puede decir que el papel del Outsourcing en el mundo de los negocios ha evolucionado, puesto que dicho sistema ayuda a la empresa a mantener su enfoque estratégico dirigido al negocio, solucionando aspectos problemáticos de su funcionamiento y liberando capital y recursos para ser utilizados en el refuerzo de sus áreas críticas.

Según Rothery y Robertson, dos ingleses especialistas en el tema: “El Outsourcing es la acción de recurrir a utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Es una modalidad que crea una nueva relación cliente-proveedor”<sup>5</sup>. Son varios actores y elementos los que han impulsado el Outsourcing. Aquí se podrían citar la reingeniería de procesos, la reestructuración organizacional, el Benchmarking, nuevas

---

<sup>5</sup> ROTHERY, Brian y ROBERTSON, Ian. Outsourcing. Ed. LIMUSA. México. 1996.

alianzas y las reglamentaciones gubernamentales que regulan los negocios. Drucker ve esta contratación de actividades no críticas como “Una regla básica de los negocios modernos”; todo esto hace parte de lo que él denomina desempaquetamiento de la organización.”<sup>6</sup>

“Una nueva civilización está emergiendo en nuestras vidas y hombres ciegos están intentando en todas partes sofocarla. Esta nueva civilización trae consigo nuevos estilos familiares; formas distintas de trabajar, amar y vivir; una nueva economía; nuevos conflictos políticos; y, más allá de todo esto, una conciencia modificada también. Actualmente existen ya fragmentos de esta nueva civilización. Millones de personas están ya acompasando sus vidas a los ritmos del mañana.

Otras, aterrorizadas ante el futuro, se entregan a una desesperada y vana huida al pasado e intentan reconstruir el agonizante mundo que les hizo nacer.

El amanecer de esta nueva civilización es el hecho más explosivo de nuestra vida.

Es el acontecimiento central, la clave para la comprensión de los años inmediatamente venideros. Es un acontecimiento tan profundo como aquella primera ola de cambio desencadenada hace diez mil años por la invención de la agricultura, o la sísmica segunda ola de cambio disparada por la revolución industrial. Nosotros somos los hijos de la transformación siguiente, la tercera ola.

Tratamos de encontrar palabras para describir toda la fuerza y el alcance de este extraordinario cambio. Algunos hablan de una emergente Era espacial, Era de la información, Era electrónica o Aldea Global”.

La aceleración del cambio tecnológico, es esta la forma como los economistas definen lo que está ocurriendo en las economías industrializadas a finales del siglo XX. Una revolución

---

<sup>6</sup> TOFFLER Alvin, La Tercera ola, Ediciones Orbis, S.A. Buenos Aires. 1986.

tecnológica que deja obsoletas las teorías clásicas de Adam Smith y David Ricardo sobre la competitividad y el comercio internacional. “Los países más competitivos ya no serán los que tienen unos costes salariales más bajos o una mejor dotación de recursos, sino aquellos que tienen las empresas más productivas, capaces de estar a la vanguardia del cambio tecnológico y dotadas de unos procesos productivos que incorporen las más avanzadas técnicas y métodos”<sup>7</sup>. Ésta, según el Profesor Michael Porter, de la Universidad de Harvard es la única forma en que una nación puede aumentar de forma sostenida su nivel de renta, sobre la base del aumento de la productividad de sus empresas.

En este contexto, el Outsourcing o externalización de funciones en la empresa es paulatinamente una realidad palpable y común en la economía. Cada vez más, las empresas se desprenden de aquellas funciones o actividades que un tercero puede hacer de forma más eficiente que ellas, y se concentran en su negocio clave. El Outsourcing es la respuesta a un entorno empresarial dinámico y competitivo, a la aceleración del cambio tecnológico y a la globalización.

“Peña nos dice que una de las áreas de mayor acogida a través del Outsourcing, es la que corresponde a los sistemas de información, tal como lo viene desarrollando actualmente la Federación Nacional de Cafeteros, la cual determinó gerenciar como unidad de negocios y como apoyo a la operación global de exportaciones y planes de mercadeo, cuya estrategia hace parte de la gestión integral hacia la calidad total”<sup>8</sup>.

En algunos países europeos y en los Estados Unidos, los reportes acerca del Outsourcing en

---

<sup>7</sup> PORTER Michael, El Outsourcing y la organización en red. E-mail: [www. Google. com](http://www.Google.com). (25 Dic 2004)

<sup>8</sup> PEÑA, Dary. Outsourcing Estratégico: Nuevo estilo de Gerencia. Revista Computerworld # 199. Agosto 1998.



sistemas de información han sido satisfactorios según entrevistas realizadas a treinta y cuatro gerentes que administran dicha contratación. A partir de sus experiencias sugieren varios aspectos a tener en cuenta para este tipo de negociación: Definir claramente todos los aspectos inherentes al contrato de Outsourcing, que los contratos sean específicos para cada empresa, obtener una asesoría en cuanto a los términos legales del contrato y dejar una opción abierta de renegociación dentro del contrato.

El objetivo del Outsourcing es, principalmente, conseguir estructuras empresariales ágiles para adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados e igualmente, sacar de la empresa todas las funciones que pueden realizarse a un coste más bajo y con un personal más especializado en esas funciones. Es, en todo caso, una tendencia en alza. El Outsourcing, según los expertos, crece anualmente y lo que al principio sólo se aplicaba a sistemas de información, logística y transporte, se extiende ahora hacia la propia producción, las ventas, el marketing e incluso al área financiera.

Es así como vemos que, día a día, son más las empresas que se quieren dedicar a su actividad principal y dejar todas las tareas complementarias a cargo de empresas especializadas que le ofrecen esos servicios con mayor calidad y a unos costes más bajos. Pero esto plantea la importante pregunta de qué actividades y funciones se van a realizar en el interior de la empresa y qué otras van a ser delegadas. En el ámbito empresarial, las actividades que de forma creciente están siendo externalizadas son el cobro de facturas, la selección de recursos humanos, los servicios de atención al cliente, la informática y la gestión comercial de exportación.



“El profesor de Organización de Empresas Cristóbal Casanueva expresa que para decidir las actividades que salen de la empresa se deben tener en cuenta cuáles son las competencias y habilidades claves y esenciales en la misma. La consideración de competencias o habilidades claves parte de la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, permanentes en el tiempo y difíciles de imitar a corto plazo. Descansa en la adquisición por parte de la organización de aptitudes y competencias tecnológicas y de destrezas de sus trabajadores, técnicos y directivos que puedan ser combinadas y puestas en movimiento. Las empresas deben centrar sus esfuerzos en aquellas actividades que contengan sus competencias clave. Son las actividades que deben conservar de forma permanente para que no puedan ser utilizadas ni imitadas por otras empresas. Aquellas actividades que no sean depositarias de estas habilidades y competencias son las que pueden ser realizadas por empresas externas”.<sup>9</sup>

En un primer momento, la subcontratación no era más que una forma de las relaciones entre clientes y proveedores, limitadas en el tiempo y sin una relación permanente entre las empresas. Posteriormente, la subcontratación supone una relación permanente, de confianza y a mediano y largo plazo con un número pequeño de proveedores. Se percibe que ya no se trata de una relación típica entre cliente y proveedor, sino más bien una relación entre socios. A propósito de la importancia del Outsourcing, Casanueva dice:

“A través de la externalización, las empresas delegan en organizaciones ajenas a ellas la realización de determinadas funciones internas.

Un gran número de empresas de tamaño mediano o grande han emprendido en los

---

<sup>9</sup> CASANUEVA Cristóbal, ¿Gestión interna o externa? En: Diario de Sevilla, España. (9, Diciembre, 2000).

últimos años un duro proceso de adelgazamiento hasta encontrar su peso y tamaño ideal. En el camino, no sólo han dejado un número considerable de trabajadores y directivos, sino que se han deshecho de una parte de las actividades que desarrollaban tradicionalmente. Las empresas realizan un conjunto amplio de actividades. Las más importantes son las relacionadas con la actividad principal de la empresa, pero unidas a ellas existen una serie de actividades complementarias que apoyan, ayudan y aconsejan a los que realizan las actividades principales. Dentro de las mismas están el departamento de investigación y desarrollo, el gabinete jurídico, los encargados de la contratación de personal, etc".<sup>10</sup>

Es importante que, para llevar a cabo el diseño operativo de implementación del Outsourcing, además de las ventajas, se tengan en cuenta los posibles inconvenientes que se pueden presentar, los cuales provienen principalmente de la pérdida de control sobre la actividad. Al dejar que parte de los procesos o de las actividades se realicen en el exterior, la empresa principal pierde el contacto directo con ellos y la autoridad de su supervisión, lo que, por ende, puede convertirse en una desventaja. Por otro lado, las empresas, si no han analizado bien la situación pueden subcontratar actividades relacionadas con las competencias esenciales y básicas del negocio y perder con ello, competitividad a largo plazo. Un tercer inconveniente es que disminuye el poder de negociación con los proveedores. Al establecerse unos acuerdos a largo plazo con pocos proveedores con los que se tienen estrechas relaciones técnicas e informativas, estos fortalecen su posición y es más difícil (a veces imposible) para la empresa principal cambiar de suministrador. Por esta razón, la determinación es diseñar un modelo de subcontratación, fundamentándose en el

---

<sup>10</sup> Ibíd. P.42.

fenómeno que se viene extendiendo poco a poco, cambiando la mentalidad derrochadora de recursos, en un movimiento más productivo y óptimo que sirva a la misma corporación.

De lo anterior se generan las siguientes razones que se convierten en las variables que se analizan con mayor frecuencia para diseñar el modelo operativo en las empresas. Estas son:

- a. Reducir o controlar gastos de operación: Es la táctica primordial. Recurrir a la estructura de más bajo costo de un proveedor externo, es el mayor beneficio que otorga el Outsourcing.
- b. Disponer de fondos de Capital: El Outsourcing reduce la necesidad de tener que invertir los fondos del capital en funciones que no tienen que ver directamente con la razón de ser de la empresa, lo que facilita su inversión en funciones claves.
- c. Tener acceso al dinero efectivo: El Outsourcing puede incluir la transferencia de activos del cliente al proveedor.
- d. Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación. Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- e. Disponer de recursos que no existían a nivel interno: Ejemplo de esto es el caso de una organización que está expandiendo sus operaciones, en especial en una nueva área geográfica; entonces recurre al Outsourcing como alternativa más viable e importante para construir la capacidad necesaria desde la base.
- f. Manejar más eficientemente las funciones difíciles que están fuera de control: Sin embargo, esto no significa que exista una abdicación de la responsabilidad de la



gerencia y tampoco es la tabla de salvación para todos los problemas insolubles en la compañía.

- g. Enfocar mejor la empresa: El Outsourcing permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales muchos más amplios, al permitir que los detalles operacionales los asuma un experto externo.
- h. Tener acceso a variedad de productos y marcas: Por la misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores de Outsourcing ofrecen una amplia gama de recursos.
- i. Compartir riesgos y destinar los recursos para otros propósitos: Cuando las compañías de recursos externos se vuelven más flexibles, más dinámicas y adquieren mejores condiciones para adaptarse a las oportunidades de cambio, el Outsourcing permite que la compañía pueda redireccionar los recursos asignados a funciones que no son la razón de ser de la empresa, hacia actividades que generen mayores retornos en servicio al cliente.
- j. La empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implantación, administración y operación de la infraestructura.
- k. Poseer lo mejor de la tecnología sin enganchar y entrenar personal de la organización para manejarla.
- l. Disponer de servicios de información en forma rápida, considerando las presiones competitivas.



- m. A través de soluciones de Outsourcing se logra la contratación de servicios con idéntica funcionalidad y disminución de costos.
- n. Aplicar el talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

Es preciso aclarar que el Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en estas últimas, el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados, por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso del Outsourcing, el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en cómo desempeñar una tarea, sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos. Bajo el anterior contexto, si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría. Para el caso de la Tercerización, la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

1. La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.



2. La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite dar a conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo. Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno, interpersonal que establece cómo interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y dos, el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

En estos casos, la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

### **2.1.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES**

El outsourcing es una herramienta de gestión que facilita a las empresas o instituciones centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas, es decir, en aquellas que conforman su core-business. En este sentido, se trata de un medio que impide que la organización desperdicie sus recursos y trabajo en aquellas actividades que, siendo necesarias para el producto o servicio que se ofrece, no lo distinguen de manera esencial. De este modo, asegura a la organización las ventajas competitivas necesarias para mantenerse y



desarrollarse en mercados altamente competitivos y expuestos a continuos cambios, ya que le permite concentrarse en aquellas actividades que le dan a su producto o servicio un carácter único en el mercado.

Así entendido, el proceso de outsourcing no es un proceso mecánico ni mucho menos automático. Las empresas o instituciones que lo implementan deben haber determinado claramente cuáles son sus actividades distintivas, de tal manera que el proceso implementado permita potenciarlas. Solo así se logra esa diferenciación que permite a la organización mantener sus ventajas competitivas en el mercado.

A través del outsourcing, las empresas que contratan con organizaciones externas especializadas en la función contratada obtienen mayor eficiencia en sus procesos internos, debido a que pueden concentrarse en la razón de ser de su negocio. Retrospectivamente, el modelo de tercerización era considerado simplemente como un medio para reducir costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, tanto en lo estructural como en lo organizacional.

### **2.1.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

En la actualidad mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es una de las prioridades básicas para la Administración en las últimas dos décadas, convirtiéndose en un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios; de hecho, ello propicia una mayor motivación y, por ende, una mejor productividad por parte de los trabajadores; hecho este que generaría otra ventaja importante. Sin embargo,



“Los Estudios de Clima Organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización” tienen de sus características propias como empresa. Han sido definidos como: "las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral", como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc. Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos.

En otro aspecto, el Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiéndolo como **Cultura Organizacional**, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización. En síntesis “el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización” (Koontz, Harold y Wihrich Heinz, 1988. Pág. 157). En una organización podemos encontrar diversas escalas de Clima Organizacional, de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado. La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es el talento humano. Para estar seguros del grado de compromiso e identificación de su





talento humano con la empresa, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado a la motivación del personal y su correspondiente influencia en el comportamiento y desempeño laboral. En la actualidad, nos encontramos inmersos en un mercado organizacional altamente complejo y exigente, con niveles de complejidad crecientes y sostenidos, donde la mayor posibilidad de diferenciación radica en la excelencia del Talento Humano.

Existen criterios para determinar si el Outsourcing genera o no beneficios en el aspecto relacionado con lo organizacional; de hecho, los trabajadores de planta de una empresa tienen puestos de trabajo de tiempo completo y disfrutan de una serie de privilegios de los que no disponen los trabajadores temporales. Muchos de éstos esperan mantener una relación duradera con la empresa, lo que incluye desarrollar su carrera profesional dentro de la misma y beneficiarse de una serie completa de prestaciones y de seguridad laboral. Los trabajadores eventuales mantienen una relación con la empresa de carácter más provisional que los empleados tradicionales de tiempo completo, ya que la duración de su relación laboral se basa en la conveniencia y en las necesidades de capacidad de trabajo de la misma. Los trabajadores eventuales engloban a los empleados temporales, a los empleados a media jornada, a la contratación externa y a la subcontratación, a la contratación de mano de obra extranjera y a los universitarios en práctica. Además existen agencias de empleo temporal que proporcionan a las empresas empleados temporales para realizar trabajos durante un corto tiempo con un contrato de servicio temporal que en nuestro país máximo es de 6 meses prorrogables por otros seis. Los empleados temporales trabajan para la agencia de trabajo temporal y, una vez concluido un trabajo, sencillamente se les envía a otra empresa. Los empleados temporales se utilizan para



sustituir a empleados que se hayan dado de baja por enfermedad o por asuntos familiares. Asimismo, pueden utilizarse para aumentar la producción cuando la demanda aumenta y para realizar trabajos complementarios a las actividades normales de los empleados de planta.

En consecuencia los empleados temporales proporcionan dos ventajas principales:

- a. Por lo general, los trabajadores temporales reciben menos salario que los de planta. Los empleados temporales no suelen beneficiarse de seguros médicos ni de prestaciones por jubilación o vacaciones por parte de la empresa que utiliza sus servicios. Por otro lado, tampoco es frecuente que las agencias de trabajo temporal ofrezcan estas prestaciones.
- b. Los empleados temporales pueden ser trabajadores altamente motivados, ya que muchas empresas eligen a sus trabajadores de planta entre los empleados temporales con mejores rendimientos.

Sin embargo para la implementación del Outsourcing, se debe poseer liderazgo organizacional, pues si no se controla este factor, ello muy seguramente generará expectativas no coherentes para la organización empresarial. **El liderazgo organizacional** podría definirse como el proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. En virtud de ello, se puede deducir que el liderazgo implica una distribución desigual, pero legítima, de la influencia y el poder los cuales no tendrán valor sin la existencia de roles complementarios de seguidores o miembros del grupo.



Las principales organizaciones en el ámbito mundial dedicadas a estudios de tendencias destacan el Outsourcing como un fenómeno imparable en la gestión de los servicios integrales, que presenta un crecimiento constante y con previsión de aumentar, teniendo en cuenta siempre los siguientes objetivos:

- a. La aproximación inicial al Outsourcing se ha de ver como una estrategia y no como una táctica.
- b. La gestión de los contratos se ha de llevar a cabo de forma conjunta y cooperativa por ambas partes.

Si consideramos la elección del Outsourcing como una forma de la empresa de centrar sus esfuerzos en ser más competitiva, es indiscutible que, al tercerizar procesos operativos no esenciales para alcanzar esa competitividad, podrá generar espacios en los que su talento humano competente pueda participar en la creación de nuevas estrategias y proyectos; espacios, que posiblemente no hubieran sido posibles en el contexto de la realización de tareas rutinarias y poco estratégicas.

“La Creatividad en los ejecutivos y en la administración es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales”<sup>12</sup>. Los psicólogos organizacionales atribuyen los siguientes atributos a un líder creativo: originalidad (considerar las cosas o relaciones bajo un nuevo ángulo), flexibilidad (utilizar de forma inusual pero razonable los objetos),

---

<sup>12</sup> HARRISON R, Eficiencia personal y de la organización, Elección del grado de profundidad organizacional. esade. Buenos Aires. 1978.



sensibilidad (detectar problemas o relaciones hasta entonces ignoradas), fluidez (apartarse de los esquemas mentales rígidos) e inconformismo (desarrollar ideas razonables en contra de la corriente social). Es muy probable que la creatividad, en tanto que capacidad de innovación, tenga también una influencia biológica importante en la preservación del hombre. De tal manera que el Outsourcing ofrece situaciones y condiciones adecuadas a las organizaciones, pues con trabajadores que tengan **liderazgo y creatividad** los logros empresariales serán obtenidos con mayor facilidad.

#### 2.1.2.1.1 MOTIVACIÓN

La motivación organizacional es la resultante de una combinación singular de energía que proviene de la experiencia, una visión del futuro, un cierto sentido de valores compartidos y la recompensa esperada. Todos estos factores tomados en un solo conjunto constituyen la motivación de una organización.

El Outsourcing equivale a un crecimiento sustentado en la especialización, la experticia y la excelencia. Se trata de un crecimiento basado en la capacidad de concentrarse en aquellas áreas que contribuyen de manera directa al éxito financiero y comercial de la compañía, a fin de que ésta sea reconocida en los mercados y ofrezca productos o servicios con el sello de la excelencia. Así pues, ya sea que se persiga mejorar la funcionalidad o disminuir costos, las empresas recurrirán a la Tercerización. Si las empresas identifican la contratación de outsourcing como una alianza estratégica resulta obvio que un servicio de estas características se contrata a largo plazo, cuya duración varía entre tres y diez años;



así que ésta, es una relación abierta socio – socio, basada en mutua confianza, búsqueda de satisfacción y optimización de los beneficios de ambas partes.

Sin embargo, todo este proceso guarda estrecha relación con el aspecto organizacional; pues en efecto, el Clima en terminología organizacional se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta; estas características pueden ser externas o internas y son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. Un bajo nivel en el Clima Organizacional se puede deber a varias razones, entre esas que los trabajadores no tengan un nivel de motivación específico y adecuado; de hecho la mayoría de las empresas optan por motivar, incentivar y respaldar los aciertos laborales de sus dependientes y con ello lograr un clima óptimo, donde se logren establecer criterios básicos, que ayuden a la optimización de los diversos procesos que se dan en las organizaciones empresariales. Por ejemplo, cuando se inicia un proceso de implementación de outsourcing es recomendable mantener al personal, directamente involucrado, informado sobre las ventajas y beneficios que para ellos implica esta nueva práctica; con esto se motiva más al personal y se tiene una mejora en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar en aras del lograr dichas ventajas y alcanzar los beneficios. Cuando no se informa claramente al personal se crea zozobra, frustración e insatisfacción, lo que desmotiva al personal y hace mella en el Clima Organizacional.

.

### 2.1.2.1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional también se incluye dentro de los objetivos y metas internos en una empresa; ella podría definirse como la transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose de que este último la comprenda. Por otro lado la teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar las maneras rutinarias de dirigir las organizaciones. Este enfoque adquirió cierta imagen popular y obligó a los administradores y psicólogos organizacionales a:

- Asegurar la participación de los estratos inferiores de la empresa, en la solución de problemas.
- Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en las empresas.
- La comunicación cumple con dos propósitos principales: proporcionar información para que las personas puedan desempeñar sus tareas correctamente y proporcionar las actitudes necesarias para promover la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

En un sentido más amplio, el propósito fundamental de la comunicación organizacional es mantener informado, de manera clara y eficaz, a todo el personal sobre los cambios organizacionales de todo tipo, estructura, nuevas estrategias de gestión, logro de objetivos, nuevos compromisos y todos los diferentes aspectos administrativos que forman parte del ámbito empresarial. Siendo el Outsourcing la aplicación de una nueva estrategia de



gestión, resulta evidente pensar en la comunicación organizacional como una herramienta útil para mantener al personal, involucrado directamente en este proceso, informado sobre los avances, actividades desarrolladas, formas de participar y, sobre todo, bondades de la implementación de dicha estrategia; haciendo un uso eficaz de esta herramienta se logra mantener la estabilidad emocional de la planta personal.

### **2.1.2.1.3 PROCESOS DE DECISIÓN**

La administración enfrenta generalmente dos diferentes tipos de decisiones con respecto a los procedimientos o procesos administrativos que va a subcontratar, ellos son diferentes y tienen como parámetro la función del tiempo; unos a corto plazo, referentes a la operación normal de la empresa; y los otros a largo plazo que normalmente son respecto a inversiones de capital. En tal sentido las decisiones a corto plazo se pueden llevar a cabo y luego efectuar en ellas acciones retroactivas si no se está obteniendo lo deseado; en cambio en las decisiones a largo plazo no se acepta marcha atrás ya que se caracterizan por ser rígidas, pues normalmente comprometen muchos recursos y gestión por parte de los administradores.

Para esta clase de decisiones el administrador necesita información adecuada, entenderla y hacer uso correcto de ella; así como desarrollar las diferentes opciones que pueden solucionar los problemas que se presenten, de allí que la información generada por la contabilidad es de suma importancia (Dessler.2000. Pág. 110), sobre todo cuando se emplea el uso de la tercerización de servicios, pero no es la única que debe tomarse en cuenta, puesto que existen muchos factores tanto cuantitativos como cualitativos que deben

ser considerados antes de tomar una decisión final; por ejemplo al analizar los sobrecostos que puede generar la implementación de otras medidas administrativas adecuadas a los entornos mundiales reales.

### **2.1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Hoy, las actividades que realiza la función organizadora para establecer la estructura organizativa en las empresas, se reúnen o agrupan en cuatro subfunciones: división del trabajo, departamentalización, esfera de control y delegación. Gibson, Ivancevich y Donnelly (GID), afirman que la “Estructura se refiere a las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos en una organización” (GID, 1983: 244). El Outsourcing opera como una herramienta eficaz al momento de medir y servir como herramienta de apoyo a las funciones organizacionales.

Por su parte, Evertt y Rekha (1990:82) señalan que la “Estructura es el arreglo de los componentes y subsistemas dentro de un sistema.” La estructura “... se refiere a los patrones de las relaciones entre las unidades en un sistema social, las relaciones que pueden ser expresadas en función de poder, jerarquía o de otras variables”. Se podría afirmar que la figura del Outsourcing regula muchos aspectos inherentes al buen funcionamiento de la parte integral de la organización empresarial; al respecto Ulrich (1983:246), afirma que:

“La estructura determina la división del trabajo entre los colaboradores y su necesaria relación para la ejecución del trabajo. Toda empresa ostenta una estructura organizativa establecida, con mayor o menor claridad, descripciones de puestos, etc. Estas normas organizativas tienen el propósito, por una parte, de determinar en forma general las tareas, la autoridad y la responsabilidad de los





colaboradores individuales y, por otra, de determinar sus relaciones necesarias con otros colaboradores para ejecutar su trabajo”.

De acuerdo con este orden de ideas, se puede afirmar que la estructura organizativa desempeña tres funciones básicas:

- a. Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- b. Las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario.
- c. Las estructuras son el medio en el cual se ejercen el poder (las estructuras conforman también o determinan que posiciones tienen poder), son el medio en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión esta determinado, en gran medida, por la estructura) y son el medio en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Por ello un entendimiento más elaborado de lo que significa la estructura organizacional se logrará cuando se hayan visto las subfunciones que la conforman: división del trabajo, departamentalización, esfera de control y delegación (GID, 1983). La noción completa involucra conceptos tales como poder, autoridad, delegación, responsabilidad, comunicación, centralización y descentralización.

Además, en las organizaciones empresariales la división del trabajo, conlleva a beneficios múltiples, en algunos casos este concepto se le conoce con el discurso administrativo como especialización. Algunos autores manejan el concepto de diferenciación que comprenden los



conceptos tanto de división del trabajo (diferenciación vertical), como departamentalización (diferenciación horizontal). Sin embargo, la actividad administrativa de división del trabajo consiste en definir la naturaleza y el contenido en cada puesto de la organización y agrupar aquellas actividades que al ser combinadas, ofrecen ventajas para su ejecución. La división del trabajo se efectúa de acuerdo a la especialización que requiere una actividad o grupo de actividades para ser ejecutadas en forma eficiente.

Pero todo ello confluye en un solo propósito, se busca afanosamente hacer de la organización empresarial un equipo sólido que brinde resultados óptimos y el Outsourcing, desde el punto de vista organizacional, ayuda y contempla tal posibilidad. Pero para ello se necesita un alto índice de motivación dentro de ella. Bajo la anterior premisa, lo ideal será aplicar la modalidad del Outsourcing en empresas en donde el factor integral desarrolle y genere mejores expectativas.

Por ello el individuo se apropia de la cultura organizacional porque ésta le permite satisfacer ciertas necesidades. Según Schein (1985), una cultura organizacional tiene dos grandes funciones: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna. Para la adaptación al entorno externo, la cultura define la misión y la estrategia de la empresa, los objetivos organizacionales, y los medios para alcanzar los objetivos. Ella permite medir el progreso realizado en el logro de los objetivos y operar los correctivos. Para facilitar la integración interna, la cultura organizacional da a sus miembros un lenguaje, expresiones, y categorías conceptuales comunes. La cultura define los grupos y determina cuáles son los miembros.

### 2.1.3 ASPECTOS DE COSTOS Y ASPECTOS FINANCIEROS

Una de las herramientas básicas para el logro de la eficacia operativa es el análisis de costos. Desde este punto de vista, la práctica del outsourcing resulta evidentemente beneficiosa. En primer lugar, los estudios suelen demostrar que los costos operativos de una organización resultan ser, por lo general, extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos. En segundo lugar, en términos de gestión, resulta mucho más sencillo y económico identificar los costos de transición con un proveedor externo, explícitos en la negociación que se lleva a cabo con él, que identificar los costos de transición internos, muchos de los cuales, frecuentemente, no se llegan a identificar plenamente. Esto último ocasiona distorsiones en los resultados de los análisis de los costos de la organización e impide, a su vez, enfrentar adecuadamente la ineficiencia.

Cualquier proceso productivo implica la realización de un sinnúmero de operaciones. Por este motivo, es frecuente que los ejecutivos de algunas organizaciones inviertan mucho tiempo y energía en determinar los costos internos de las operaciones de su negocio. Por ejemplo, si la organización está produciendo internamente un servicio o artículo con un horizonte de largo plazo, debe tomar su decisión tomando en consideración sus costos de investigación y desarrollo, de capacitación del personal e inversión de infraestructura. Además, los ejecutivos frecuentemente revisan sus costos históricos, así como también las pérdidas por retrasos en innovación y algunas faltas de respuestas de sus grupos internos. También hay que incluir en la lista, los costos de supervisión y administración constante que los propios ejecutivos realizan internamente sobre todas las actividades. Finalmente, los resultados de este análisis se deben comparar con los costos del mejor proveedor externo;



si el balance no es favorable, se corre el riesgo de perder el margen de competitividad que beneficia a la empresa.

Si se compara este arduo proceso de análisis financiero y de costos con la contratación de un proveedor externo, experto en las actividades para las que se le contrata, las ventajas del outsourcing resultan evidentes. No solo es probable que los costos resulten menores con la externalización que los que se hubieran obtenido al desarrollar las actividades internamente, también hay que recordar que una de las grandes ganancias que brinda el outsourcing atañe a la disminución en el tiempo que los ejecutivos gastan en administrar las labores periféricas, tiempo que, gracias al outsourcing, pueden comenzar a dedicar a su core business. Por todo ello, un completo análisis financiero y de costos, llevado a cabo de manera eficiente y efectiva, suele conducir a la aplicación del outsourcing como herramienta estratégica para la administración.

En lo corrido de este capítulo se mostrarán definiciones relevantes de elementos que se deben tener en cuenta a la hora de hacer el análisis financiero y de costos necesarios para tomar una decisión acertada sobre la implementación o no de la estrategia del outsourcing dentro de una empresa.

### **2.1.3.1 Definición de Costo y Gasto**

**Costo:** Es la valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio.

**Gasto:** Es toda aquella erogación que llevan a cabo los entes económicos para adquirir los medios necesarios en la realización de sus actividades de producción de bienes o servicios,

ya sean públicos o privados.

### **2.1.3.2 Clasificación de los Costos**

Existen varias formas de clasificar los costos, a continuación mencionaremos algunos de los principales sistemas de agrupación de costos:

#### **1. Por función**

- a. De Producción.- Costos aplicados a la elaboración de un producto.
- b. De mercadeo.- costos causados por la venta de un servicio o producto.
- c. Administrativa.- Costos causados en actividades de formulación de políticas.
- d. Financiera.- Costos relacionados con actividades financieras.

#### **2. Por elementos**

- a. Materiales directos.- Materiales que hacen parte integral del producto terminado
- b. Mano de obra directa.- Mano de obra aplicada directamente a los componentes del producto terminado.
- c. Costos indirectos.- Costos de materiales, de mano de obra indirecta y de gastos de fabricación que no pueden cargarse directamente a unidades específicas.

#### **3. Por Producto**

- a. Directos.- Costos cargados al producto y que no requieren mas prorratio.
- b. Indirectos.- Costos que son prorratiados.

#### **4. Por departamento**

- a. Producción.- Una unidad en donde las operaciones se ejecutan sobre la parte o el producto sin que sus costos requieran prorratio posterior.
- b. Servicio.- Una unidad que no esta comprometida directamente en la producción

y cuyos costos se prorratean en última instancia a una unidad de producción.

#### **5. Costos que se cargan al ingreso**

- a. **Producto.-** Costos incluidos cuando se hace el cálculo de los costos del producto. Los costos del producto se incluyen en el inventario y en el costo de ventas cuando se vende el producto.
- b. **Periodo.-** Costos asociados con el transcurso del tiempo y no con el producto. Estos costos se cierran contra la cuenta resumen de ingresos en cada periodo, puesto que no se espera que rindan beneficios futuros.

#### **6. Con relación al volumen**

- a. **Variable.-** Costos cuyo total varía en proporción directa a los cambios en su actividad correspondiente. El costo unitario de mantiene igual, independientemente del volumen de producción.
- b. **Fijos.-** Costos cuyo total no varía a lo largo de un gran volumen de producción. Los costos unitarios disminuyen en la medida en que el volumen de producción aumenta.

#### **7. Periodo cubierto**

- a. **Capital.-** Costos que pueden beneficiar periodos futuros y que se clasifican como activos.
- b. **Ingresos.-** El costo total dividido por el número de unidades de actividad o de volumen.

#### **8. Nivel de promedio**

- a. **Total.-** El costo acumulado para la categoría específica.
- b. **Unitario.-** El costo total dividido por el número de unidades de actividad o de volumen.

## 9. Tiempo en que se determinan

- a. Predeterminados.- Se determinan antes de que sean realizados.
- b. Históricos.- Costos que se determinan cuando ya se realizaron.
- c. Predeterminados.- Se determinan antes de que sean realizados.

El Outsourcing afecta todos los costos de las compañías, sobre todo porque trabaja en beneficio de ellas, pero también las afecta, generando consecuentemente proyección financiera ideal o perjudicial. Pero regularmente el objetivo de un modelo económico y financiero es desarrollar un análisis preciso de la inversión y su financiación teniendo en cuenta el entorno del proyecto y cuando se desea implementar, luego entonces la tercerización hay que hacerla en forma organizada junto con otros factores no cuantificables, que han de ser tenidos en cuenta.

### 2.1.3.3 Flujo de caja

El flujo de caja es un estado financiero básico que presenta, de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo periodo.

El concepto de efectivo no solo se refiere al dinero disponible en caja y bancos, sino que también puede incluir otras cuentas que tengan características generales de depósitos a la vista, tales como documentos de tesorería o documentos comerciales y otras inversiones temporales de alta liquidez que, de acuerdo con la política de la empresa y las circunstancias del mercado, sean susceptibles de volverse efectivo en cualquier momento.



El flujo de caja puede prepararse para periodos de un año, un semestre, un mes, una semana, etc., teniendo en cuenta que entre más corto sea el periodo, más preciso serán los resultados y más útil su análisis.

El Outsourcing afecta todo el sistema de flujos de caja de la compañía que lo implementa; regularmente este proceso permite experimentar con diferentes hipótesis y escenarios, sin poner en riesgo el negocio, por que obviamente lo que aquí se persigue es el tratamiento ideal de la tercerización; además debe ayudar a encontrar aquellos puntos de ruptura que provocan cambios en las decisiones a tomar. De hecho la simulación financiera implica la cuantificación del impacto probable de las decisiones sobre la cuenta de resultados, el balance y la tesorería de la empresa. Entre las aplicaciones básicas del flujo de caja como herramienta de simulación financiera, se encuentran la evaluación de nuevas propuestas de negocio, la valoración de empresas ante la posibilidad de adquisiciones o fusiones, análisis de cambios en la estructura de capital o en la política de dividendos, etc. Por ello al comienzo de la implementación del Outsourcing es recomendable realizar el flujo de caja en períodos mensuales, pero a medida que el proyecto avanza, se puede espaciar más la periodicidad del flujo de caja.

A la hora de realizar un análisis de valoración basado en flujos de caja el elemento fundamental es ¿a quién pertenece el flujo de caja? Si se asume que existen sólo dos clases de inversores en la empresa, aquellos que aportan capital y aquellos que aportan deuda, podremos distinguir tres clases de flujos: Los flujos de caja generados por la empresa (o proyecto) y que pertenecen a todos sus inversores en conjunto, tanto accionistas como acreedores, a los que denominaremos flujos de caja de la empresa; Los flujos de caja





generados por la empresa y que pertenecen a sus acreedores, a los que denominaremos flujos de caja de la deuda; Los flujos de caja generados por la empresa y que pertenecen a sus accionistas; serán los flujos de caja del capital.

El Outsourcing afecta el flujo de caja en la medida en que la implementación de dicha estrategia, tercerización, afecte positiva o negativamente los estados financieros de la Compañía que la utilice. Los problemas de flujo de caja pueden durar pocos días o convertirse en un problema de mayor plazo. Si bien los problemas de flujo de caja son bastante comunes en todas las empresas, cada una tiene unas posibilidades y vías diferentes de solventarlos, sobre todo si no tienen estándares para medir la eficacia de dicha implementación. Hoy y con la necesidad de generar utilidades y pocos costos, se puede decir que nadie conoce mejor a la empresa que sus propios gerentes y por ende son ellos quienes están en capacidad de determinar qué puede hacerse en estos casos. Sin embargo, existen algunos pasos que pueden ser útiles al diseñar una estrategia de manejo del flujo de caja (Emplean herramientas adecuadas de calculo).

“Los sistemas de evaluación de tipo económico y financiero al momento de gestionar la implementación de la herramienta del Outsourcing, dependen en gran medida del grado organizacional y financiero de la misma”; en efecto una empresa no tiene la necesidad de consumir solamente en función del dinero que posee en ese momento. Para que ocurra un efecto financiero positivo, lo que se hace es transferir los recursos en el tiempo. Este cambio de recursos en el tiempo no es gratis, sino que hay un costo o una recompensa según su grado de implementación Pero el riesgo que puede tener una inversión no es uno solo, sino



que se van acumulando diversos riesgos. Al riesgo- de la implementación se le agregará luego el riesgo del sector, el riesgo de la empresa o el particular, y el riesgo de la actividad que se está financiando. También hay un elemento adicional, bastante más complicado, y es la modificación que representa el riesgo de un cambio en la estructura y ambiente laboral de una empresa.

“En Colombia, el uso del Outsourcing, se ha caracterizado porque las empresas alternamente buscan fortalecer su posición dentro del mercado local o nacional con una estrategia de optimización de costos operativos y mayor apalancamiento de capital en el negocio (Manejo ideal del flujo de caja), que generalmente presentan un panorama de infraestructura ineficiente, con una gran concentración de recursos humanos y capital en áreas no directamente relacionadas con el giro de la empresa. Quizás, las razones más importantes que llevan a estas empresas a considerar la subcontratación o Outsourcing como herramienta estratégica son: por un lado, la reducción de costos y por el otro, la liberación de capital para su inversión en áreas críticas del negocio”<sup>15</sup>. Por lo tanto, áreas críticas dentro de la empresa candidatas a entregarse en outsourcing, serían aquellas con estructuras de costos altos, con alto contenido de inversión de capital y/o funciones de procesos considerados auxiliares o secundarios, cuya contratación represente una ventaja económica para la empresa.

Sin embargo el énfasis de un análisis financiero en la implementación de un Outsourcing, prácticamente se hace en la relación económico-comercial y lo que caracteriza la figura es el resultado final en productos, bienes o servicios de un tercero, que actúa con total

---

<sup>15</sup> Ibid.Pag. 47



autonomía y sus propios recursos humanos y técnicos, frente a un usuario. Es útil, por lo tanto, tener una lista de los criterios para decidir cuales son las áreas probables para su contratación y cuales no.

Financieramente las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación; pues los efectos económicos se vislumbran en forma significativa cuando se trata del manejo de áreas muy importantes para la empresa contratante. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor. La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Para lograr un buen análisis financiero, organizacional y económico en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a Outsourcing y la selección de los proveedores.

#### **2.1.3.4 Analizar la relación costo / beneficio.**

Dependiendo de los objetivos que se persigan con la implementación de la estrategia de outsourcing cobra gran relevancia el análisis de costos/beneficios. Si se persigue la reducción de costos con la obtención de ciertos beneficios y el resultado del análisis es positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que puede entregar en outsourcing obteniendo los resultados esperados. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa y a la vez una gran número de beneficios que ayuden a la empresa a fortalecer dicha actividad, se pueden presentar dos escenarios:

a.- que la empresa no considere lo suficientemente ventajosos o necesarios los beneficios que ofrece el proveedor y en dicho caso no implementaría la estrategia.

b.- que la empresa considere de gran impacto para el logro de sus objetivos los beneficios que ofrece el proveedor y en este caso no importando el aumento de los costos decida implementar la estrategia.

De los dos posibles resultados del análisis, positivo o negativo, y de las ventajas que traiga consigo la oferta de los servicios, es decir, manteniendo una relación de costos/beneficios, se puede tomar una decisión alineada con los objetivos tanto financieros como estratégicos de la empresa con respecto a la implementación de la estrategia de outsourcing.

#### **2.1.3.5 Valor Presente Neto**

Siendo el Valor Presente Neto, VPN, uno de los criterios para la evaluación de proyectos de inversión universalmente aceptados, se torna en una herramienta importante a utilizar si



se visiona la implementación de la estrategia de outsourcing como un proyecto para la empresa contratante.

“El Valor Presente Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión”<sup>16</sup>, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

El Valor Actual o Valor presente, es calculado mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro; es decir, si se decide no subcontratar y que las actividades objeto de estudio las realice la empresa sería la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuvieran los flujos de caja previstos. Para determinar una decisión de inversión y no subcontratar, una empresa puede utilizar el valor presente neto (VPN) del ingreso futuro proveniente de la inversión. Para calcularlo, la empresa utiliza el valor presente descontado (VPD) del flujo de rendimientos netos (futuros ingresos del proyecto) tomando en cuenta una tasa de interés, y lo compara contra la inversión realizada. Si el valor presente descontado es mayor que la inversión, el valor presente neto será positivo y la empresa aceptará el

---

<sup>16</sup> BACA URBINA, G. 1990. "Evaluación de proyectos. Análisis y administración del riesgo". McGraw-Hill. México, D.F. 1999.



proyecto; si el valor presente descontado fuera menor que la inversión la empresa lo rechazaría; y en este caso sería conveniente analizar la posibilidad de subcontratar. Es de resaltar que existe la posibilidad que al analizar el proyecto realizado por la empresa y subcontratado ambos den un resultado positivo, en este caso se recomienda elegir la opción que presente un mayor valor actual.

Los factores que deben emplearse al computar el valor actual de una empresa son:

- 1.- Importe de las actividades futuras.
- 2.- Tiempo o fecha de las actividades futuras
- 3.- Importe de los desembolsos futuros.
- 4.- Tiempo o fecha de los desembolsos futuros.
- 5.- Tasa de descuento.

Los ejecutivos computan el valor actual descontado para evaluar los proyectos de operaciones dentro de la empresa y las posibles contrataciones de otras empresas. En ciertos casos, el cálculo puede servir para valorar procesos productivos, aunque solamente cuando la ganancia o beneficios previstos provengan de ellos y pueda determinarse y medirse en dinero.

#### **2.1.3.6 Tasa Interna de Retorno TIR**

La Tasa Interna de Retorno, TIR, es otro de los criterios de evaluación de proyectos de inversión universalmente aceptados; como se dijo anteriormente si se visiona la implementación de la estrategia de outsourcing como un proyecto para la empresa contratante esta la TIR se torna en una herramienta importante a utilizar.



La tasa interna de rendimiento, es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea nulo, por ello es importante porque muestra como calcular el rendimiento de inversiones muy complejas. En el caso de que una inversión de un solo período, la determinación de la tasa interna de retorno va a ser menos complicada. Sin embargo, al tomar en cuenta una inversión de varios períodos, con flujos de efectivo anuales.

La TIR, es el tipo de descuento que hace que el VPN (valor actual o presente neto) sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión. En el análisis de inversiones, para que un proyecto se considere rentable, su TIR debe ser superior al coste del capital empleado. La tasa interna de retorno trata de considerar un número en particular que resuma los meritos de un proyecto. Dicho número no depende de la tasa de interés que rige el mercado de capitales. Por eso es que se llama tasa interna de rentabilidad; el número es interno o inherente al proyecto y no depende de nada excepto de los flujos de caja del proyecto estudiado. Una inversión es aceptable si su tasa interna de retorno excede al rendimiento requerido. De lo contrario, la inversión no es provechosa. Cuando se desconoce el valor de la tasa de descuento, se establece que el Valor Presente Neto, es igual a cero, ya que cuando ocurre es indiferente aceptar o no la inversión. La tasa interna de retorno de una inversión es la tasa de rendimiento requerida, que produce como resultado un valor presente neto de cero cuando se le utiliza como tasa de descuento.



### 2.1.3.7 Relación Entre el VPN y la TIR

Un análisis de la relación de estos dos criterios de evaluación de proyectos de inversión permitiría tomar una decisión mas acertada con respecto a la implementación o no de la estrategia de outsourcing puesto que se analiza tanto el valor actual de una proyección futura como la tasa de retorno por esta inversión.

La mejor manera de dar a conocer la relación que existe entre el valor presente neto y la tasa interna de retorno es mediante un grafico en el cual se utilicen los datos precisos. Las reglas de la tasa interna de retorno y del valor presente neto conducen a decisiones idénticas, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones. La primera, los flujos de efectivo de el proyecto deben ser convencionales, por lo que el primer flujo de efectivo (inversión inicial) será negativo, después los demás serán positivos. La segunda, el proyecto debe ser independiente, lo que significa que la decisión de aceptar o no este proyecto, no influya en la decisión que se vaya a tomar en cualquier otro proyecto. Cuando no se cumplan estas dos condiciones, o simplemente no se cumpla con una sola de ellas, pueden presentarse problemas a futuro. Hay ciertas ventajas y desventajas de la tasa interna de rendimiento, entre las cuales se encuentran las siguientes:

#### **Ventajas**

- 1.- Esta estrechamente relacionada con el VPN, suele dar como resultado decisiones idénticas.
- 2.- Es fácil de comprender y comunicar.





## Desventajas

- 1.- Quizá dé como resultado múltiples respuestas, o no opere con flujos de efectivo no convencionales.
- 2.- Probablemente conduzca a decisiones incorrectas en las comparaciones de inversiones mutuamente excluyentes.

La análisis de los proyectos constituyen la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión. Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto. El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto. Sus fines son, entre otros:

- a. Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- b. Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.



- c. Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- d. Determinar la tasa de rentabilidad financiera que a de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- e. Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

Para tomar las decisiones correctas el financista del proyecto de Outsourcing, debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida; por ello la tasa de retorno requerida es la tasa mínima de rendimiento que se debe exigir a una inversión para que esta sea aceptada. En la determinación de esta tasa se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en la decisión de inversión.

El supuesto de la teoría financiera en el cual se expresa que "los inversores son adversos al riesgo" toma gran relevancia en el sentido que, a medida que hay más riesgo involucrado en la decisión de invertir en un proyecto, se requerirá un mayor rendimiento de los recursos invertidos. Así, el retorno esperado para un proyecto de inversión específico depende del riesgo del proyecto evaluado, teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo y la reditabilidad por invertir en ese proyecto.

### 2.1.3.8. Indicadores financieros

Un índice financiero es una relación entre dos o más cifras extractadas bien sea de los estados financieros o de cualquier otro informe interno con lo cual el usuario busca formarse una idea acerca de un aspecto, sector o área específica de la empresa.

Los indicadores no dicen nada por sí mismos y por consiguiente es necesario compararlos contra algo, dichos estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio.
- Indicadores de la misma empresa en años anteriores.
- Indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa.
- Indicadores representativos de la industria.
- Otros indicadores.

El manejo de indicadores financieros cobra relevancia al momento de implementar la estrategia de outsourcing en una empresa, más si se tiene en cuenta que con el análisis de estos se puede tener una medida de los beneficios percibidos por la nueva estrategia; por ejemplo, las empresas podrían decidir entregar un proceso en outsourcing para no financiar la adquisición de activos fijos que tengan que ver con dicho proceso, dejando un margen de maniobra financiera para tomar decisiones económicas relacionadas con la razón de ser de su negocio.

Si la implementación de la estrategia de outsourcing se hace con un plan de trabajo, bien definido, los indicadores financieros pueden proporcionar una medida a corto plazo de los resultados obtenidos con la nueva estrategia y de la medida de ellos depende, en gran parte, la toma de decisiones posteriores al arranque del proceso de tercerización para mejorar el plan a desarrollar.



A continuación se definen brevemente los indicadores más susceptibles de ser analizados al momento de implementar la estrategia de outsourcing:

**Indicadores de liquidez:** estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una organización para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

**Indicadores de endeudamiento:** Tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del funcionamiento de la empresa.

**Indicadores de actividad:** llamados también de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos mediante la comparación entre las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas).

**Indicadores de rendimiento:** denominados también de rentabilidad o lucrativos, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dado que en el presente estudio se buscó describir de manera sistemática una realidad concerniente al mercado de las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla respecto a los criterios utilizados para implementar la estrategia de outsourcing y posteriormente se identificaron características del universo de análisis, se realizará una investigación de tipo descriptivo.

#### **3.2 METODO**

Los pasos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos son:

- 1) Diseño del instrumento para captar la información requerida.
- 2) Aplicación de la encuesta.
- 3) Tabulación de Datos.
- 4) Procesamiento de datos.
- 5) Análisis de los resultados
- 6) Análisis Concluyente de la encuesta.

El análisis concluyente se hará de manera inductiva, partiendo de lo particular a lo general, es decir, de las partes al todo. El método inductivo permite establecer proposiciones de



carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

### 3.3 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las variables representan toda aquella información que se necesita medir y analizar en el proceso de desarrollo de la investigación. Como su nombre lo indica las variables pueden asumir diferentes valores, tanto cuantitativos como cualitativos.

Para el logro de los objetivos de este proyecto se consideraron como las variables de mayor impacto en la evaluación de los criterios de selección que utilizan las grandes empresas que operan en Barranquilla las siguientes:

- Sector del mercado al que pertenece la empresa encuestada.
- Tiempo de vida de la empresa.
- Participación de la empresa en mercados internacionales.
- Factores que se toman en cuenta a la hora de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.
- Responsable de tomar la decisión de implementar o no la estrategia de outsourcing.
- Criterios en los que se basa el responsable para tomar la decisión.
- Criterios financieros en los que se basa el responsable para tomar la decisión.
- Criterios de costos en los que se basa el responsable para tomar la decisión.
- Criterios organizacionales en los que se basa el responsable para tomar la decisión.
- Riesgos tenidos en cuenta a la hora de estudiar la posibilidad de implementar la estrategia de outsourcing.

### **3.4 TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener la información pertinente a este estudio se realizaron investigaciones a través de dos tipos de fuentes:

#### **3.4.1 FUENTES PRIMARIAS.**

Como fuente primaria, para la realización de la presente investigación se trabajó con datos suministrados directamente por las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla, lo cual garantizó una mayor confiabilidad en la información obtenida (Ver modelo de encuesta en Anexo 1).

#### **3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.**

Las fuentes secundarias de este proyecto la conforman artículos encontrados en Internet con referencia al tema de investigación; publicaciones escritas en libros de las bibliotecas disponibles al público y bibliotecas personales, Cámara de comercio e Barranquilla e investigaciones anteriores con alguna referencia al tema. (Ver bibliografía)

### **3.5 INSTRUMENTO**

El instrumento utilizado para captar la información requerida para la investigación es una encuesta de 8 preguntas entre cerradas y semiabiertas. (Ver Anexo 1); dicha encuesta fue aplicada entre las empresas que cumplieran la condición de ser catalogadas como grandes empresas y que tuvieran operación en la ciudad de Barranquilla.

La encuesta consta de dos partes fundamentales:



**Datos Generales:** tendientes a conocer generalidades de cada organización como lo son la razón social, el tipo de empresa, dirección, sector de la empresa, tiempo de vida de la empresa, si es exportadora y el cargo del encuestado.

**Investigación:** ocho ítems en total tendientes a captar información sobre el tema de investigación como lo son existencia de outsourcing dentro de la empresa, factores que influyeron a la hora de implementar la estrategia de outsourcing, responsables de tomar dicha decisión, bajo qué criterios se basan, cuáles financieros, cuáles de costos, cuáles organizacionales y qué riesgos fueron tenidos en cuenta.

### **3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población seleccionada para este estudio de investigación la conforman todas las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla.

A partir de la población (N) cuantificada para esta investigación tomada de la información suministrada por la Cámara de Comercio, seccional Barranquilla; se eligió la muestra (n); la muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por lo tanto refleja las características de definen la población de la cual fue extraída.

Para determinar la población se considera al 100% de las empresas grandes que operan en la ciudad de Barranquilla, pertenecientes a los diferentes sectores industriales, para la fecha del estudio según dato de la Cámara de Comercio de Barranquilla corresponden a 289 empresas.



Estadísticamente la muestra corresponde a una porción representativa de estas 289 empresas sobre las cuales se realizará la investigación, y cuyo resultado puede obtenerse mediante la formula:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Donde:

p: proporción de la población que posee la característica a evaluar. (Cuando p es desconocido se asume  $p = 0.5$ )

z: número de desviación estándar de acuerdo al nivel de confianza. (Para un nivel de confianza del 95%,  $z = 1,96$ )

N: tamaño de la población

n: tamaño de la muestra

e: error muestral (14%)

Al efectuar el cálculo se obtiene una unidad de trabajo o base muestral de 41 empresas, luego se trabajó en procura de obtener información de los distintos sectores del mercado y de las empresas más representativas de los mismos para lograr de la muestra la mayor representatividad posible. El Anexo 2 muestra la lista de empresas encuestadas.

## **CAPITULO IV**

### **4. DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **4.1 ANALISIS DE MERCADO**

##### **4.1.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PREVIA**

Para la investigación se tuvieron en cuenta sólo las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla. Las encuestas fueron diligenciadas directamente con los responsables involucrados en las decisiones de implementar la estrategia de outsourcing dentro de las empresas.

Según el criterio del DANE, las empresas se clasifican por tamaño de acuerdo al número de empleados. Para 10 o menos empleados, se denomina Microempresa, de 11 a 29 empleados, Pequeña Empresa; de 29 a 99 empleados, Mediana Empresa, y más de 100 empleados, Gran Empresa. Según la Cámara de Comercio las empresas se clasifican según el monto que posean en activos, así una gran empresa es aquella que tiene más de 15.001 SMMLV en activos.

Se tuvo en cuenta la actividad económica desarrollada por estas empresas para lograr representatividad.

##### **4.1.2 DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DEL MERCADO**

La población objeto del presente estudio está conformada por las Grandes Empresas que operan en la ciudad de Barranquilla. Según el registro de la cámara de comercio de

Barranquilla, en la actualidad hay registradas 289 empresas que cumplen este requisito; dato que se tomó como base para definir el Tamaño de la Población.

#### 4.1.3 EVIDENCIAS DE LA INVESTIGACION

**Variable 1, Sector:** el actual estudio logró recopilar información de los tres grandes sectores que conforman el mercado nacional, industrial, comercial y de servicios tal como lo muestra el gráfico 4-1. Para lograr representatividad, dadas las limitantes de la consecución de la información, se hizo un muestreo intencional llegando a 20 subsectores descritos en la tabla 4-1 y obteniendo información de las empresas más representativas de la ciudad de Barranquilla (Ver Anexo 2), pretendiendo con esto lograr inferencias mas acertadas en cuanto al comportamiento del mercado distrital.

**Gráfico 4-1. Sectores participantes en la investigación.**  
Fuente: Investigación

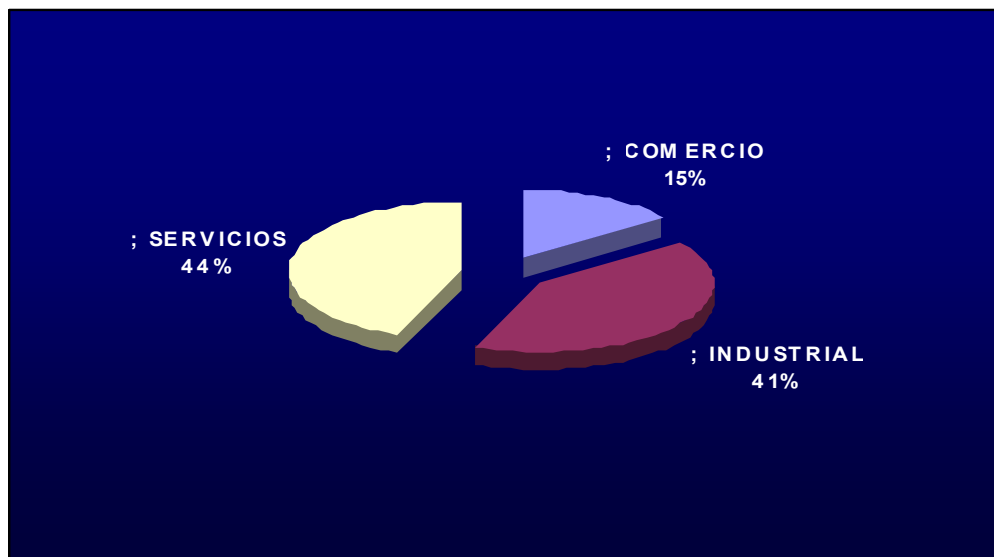
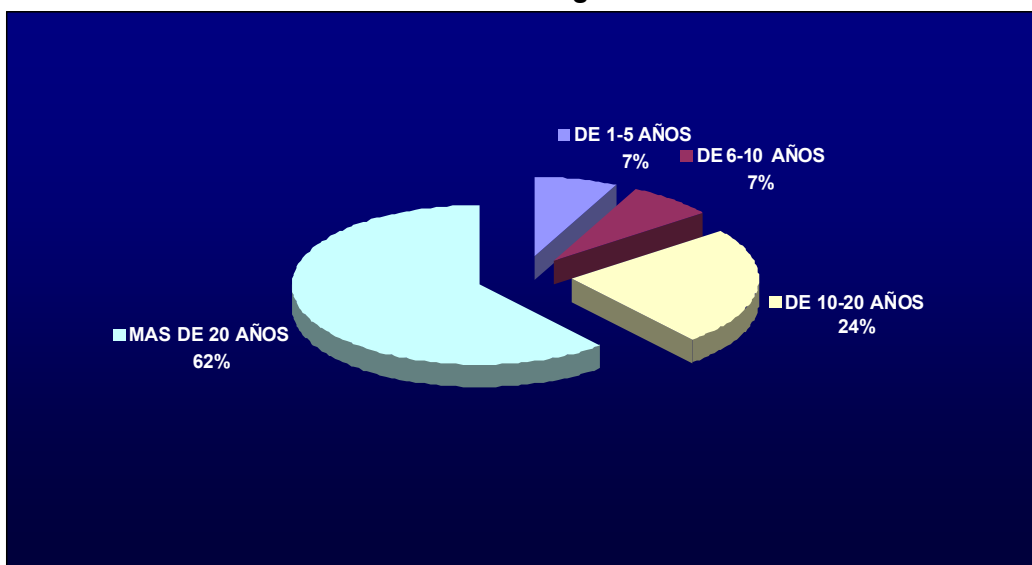


Tabla 4-1. Subsectores participantes en la investigación

SECTOR	CANTIDAD DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
ALIMENTOS	6	14,63%
ARTES GRAFICOS	1	2,44%
BEBIDAS	1	2,44%
COMERCIAL	4	9,76%
COMERCIO EXTERIOR	1	2,44%
COMUNICACIONES	1	2,44%
CONSTRUCCION	2	4,88%
CONSUMO MASIVO	2	4,88%
EDUCACIÓN	3	7,32%
FINANCIERO	3	7,32%
INDUSTRIAL	1	2,44%
METALMECANICO	2	4,88%
MINERALES	2	4,88%
PAPELEEA Y CELULOSA	1	2,44%
QUIMICOS	1	2,44%
SALUD	3	7,32%
SERVICIOS PORTUARIOS	1	2,44%
SERVICIOS PUBLICOS	2	4,88%
TELECOMUNICACIONES	2	4,88%
TRANSPORTE	2	4,88%
<b>TOTALES</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

**Variable 2, Tiempo de vida de las empresas:** El gráfico 4-2 arroja los resultados de los datos obtenidos sobre esta variable en el instrumento utilizado.

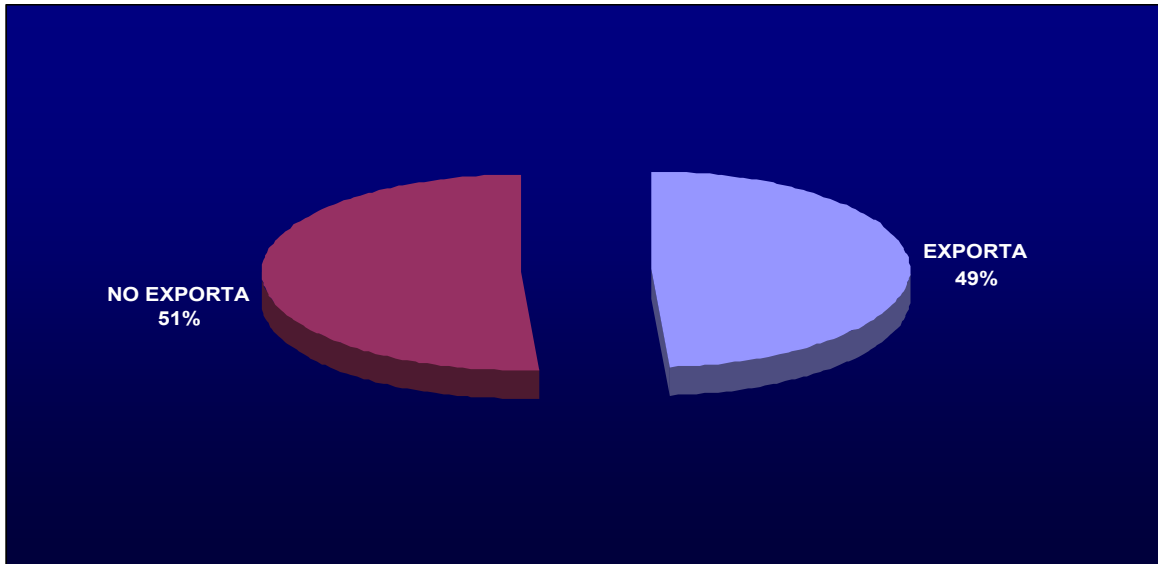
**Gráfica 4-2. Tiempo de vida de las empresas.**  
Fuente: Investigación.



El Gráfico muestra que el 62% de las empresas tiene más de 20 años en el mercado, el 24% entre 10 y 20 y el 14% menos de 10 años. Esto nos permite inferir que en su mayoría las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla son aquellas que han tenido cierta trayectoria en el mercado, es decir, empresas que a través del tiempo se han mantenido tal vez implementando nuevas estrategias que les han permitido fortalecerse y posicionarse y demuestra la investigación que el outsourcing ha sido una de estas estrategias utilizadas pues de este 62% conformado por empresas que tienen más de 20 años en el mercado el 100% tienen implementada la estrategia de outsourcing en alguno de sus procesos. Este resultado cobra importancia al entender que las nuevas teorías en cuanto a administración y control de procesos pueden ser del acceso de los altos directivos solo a través de estudios especializados y que dichos directivos de empresas con larga vida no han sido ajenos a implementar nuevas estrategias.

**Variable 3, Participación de las empresas en mercados internacionales:** la globalización del mercado ha sido amenaza y oportunidad para muchas empresas, sólo aquellas que han tenido sistemas estratégicos y de administración dinámica han podido afrontar o aprovechar de mejor manera esta situación.

**Gráfico 4-3. Participación de las empresas en mercados internacionales.**  
Fuente: Investigación



Como lo muestra el gráfico 4-3, de la muestra estudiada el 49% de las empresas exporta y el 51% no. Este 51% está conformado, en su mayoría, por empresas de los subsectores servicios públicos, educación, financiero, comercial, salud y telecomunicaciones. Las empresas de los sectores productivos y de transformación han visto en el exterior nichos de negocio y planteado estrategias para abrirse nuevas fronteras. El estudio demuestra que las empresas exportadoras dentro de sus estrategias de gestión utilizan el outsourcing y se infiere que es en busca de especialización de actividades necesarias para alcanzar mercados internacionales, aumento de productividad con mano de obra especializada o tal vez subcontratando procesos que antes no se realizaban.

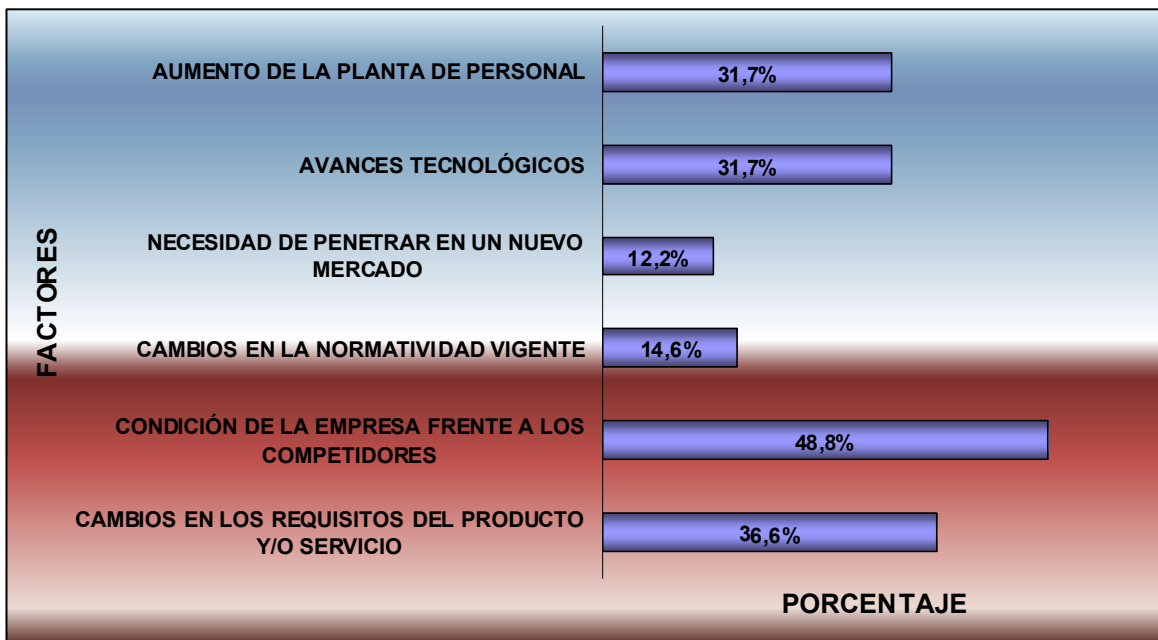
**Variable 4, Factores que se toman en cuenta a la hora de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing:** las teorías administrativas enseñan que se debe tener en cuenta tanto factores internos como externos a la hora de tomar decisiones sobre estrategias a implementar en las empresas; una de las herramientas más utilizadas son las

llamadas matrices DOFA, que permiten analizar tanto el entorno de la empresa como sus fortalezas y debilidades.

El gráfico 4-4 muestra los resultados de la investigación en cuanto a los factores tomados en cuenta a la hora de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing, factores externos como cambios en los requisitos del producto y/o servicio son tenidos en cuenta por 36.6% de las empresas encuestadas, este factor es clave si se tiene en cuenta la nueva tendencia de los sistemas de gestión de calidad que buscan la satisfacción del cliente y que preparan a las empresas a tener en cuenta los requisitos del cliente, de tipo legal y de uso del bien o prestación del servicio antes de ofrecer cualquiera de estos a los clientes y/o usuarios finales.

**Gráfico 4-4. Factores que se toman en cuenta a la hora de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

Fuente: Investigación.





El 31,7% de las empresas encuestadas tiene en cuenta los avances de tipo tecnológico a la hora de implementar la estrategia de outsourcing, esto permite inferir que ven en el proveedor del servicio un aliado estratégico que les puede permitir mejorar sus procesos productivos y prestar de mejor manera los servicios ofrecidos. Las empresas que tienen en cuenta este factor, en su mayoría, subcontratan procesos completos que exigen uso intensivo de tecnología para su mayor eficiencia.

Los cambios en la normatividad vigente son tenidos en cuenta por 14.6% de las empresas encuestadas, resulta apropiado comentar que con el paso del tiempo el gobierno ha intervenido más en la relación clientes-proveedores, brindando mayor apoyo al primero en busca de la satisfacción de los compradores o usuarios finales de los bienes o servicios; es tal vez por esto que regularmente están saliendo nuevos decretos, acuerdos y otros que obligan a las empresas a producir de mejor manera sus productos y a prestar con más cuidado sus servicios.

Al momento de hablar de los factores internos cobra importancia la condición de la empresa frente a los competidores ya que el 48.8% de las empresas encuestadas lo toman en cuenta. El estudio nos permite inferir que el mercado dinámico obliga a las empresas a una constante mejora para poder no sólo posicionarse sino mantenerse vivas. El benchmarking se basa en el principio de la comparación con las mejores prácticas disponibles y fruto de este estudio puede resultar que la competencia tiene mayores ventajas competitivas sobre la empresa que lo aplica por contar con procesos subcontratados que le brindan la oportunidad de optimizar sus procesos o hacerla más productiva. Compararse con la competencia no es malo, es la naturaleza del mercado que obliga a las empresas a ser más competitivas cada día y el reflejo de este fenómeno lo





disfrutan los clientes que compran productos de mejor calidad, más seguros o reciben servicios mas satisfactorios.

El 31.7% de las empresas encuestadas toma en cuenta el aumento de la planta de personal como factor interno, el estudio nos permite inferir que estas empresas ven en el outsourcing una estrategia para reducir gastos de cargas prestacionales y desgastes en administración de personal, estas empresas se caracterizan por subcontratar servicios tales como: mercadeo, operación logística, vigilancia, mantenimiento, transporte, aseo y cafetería.

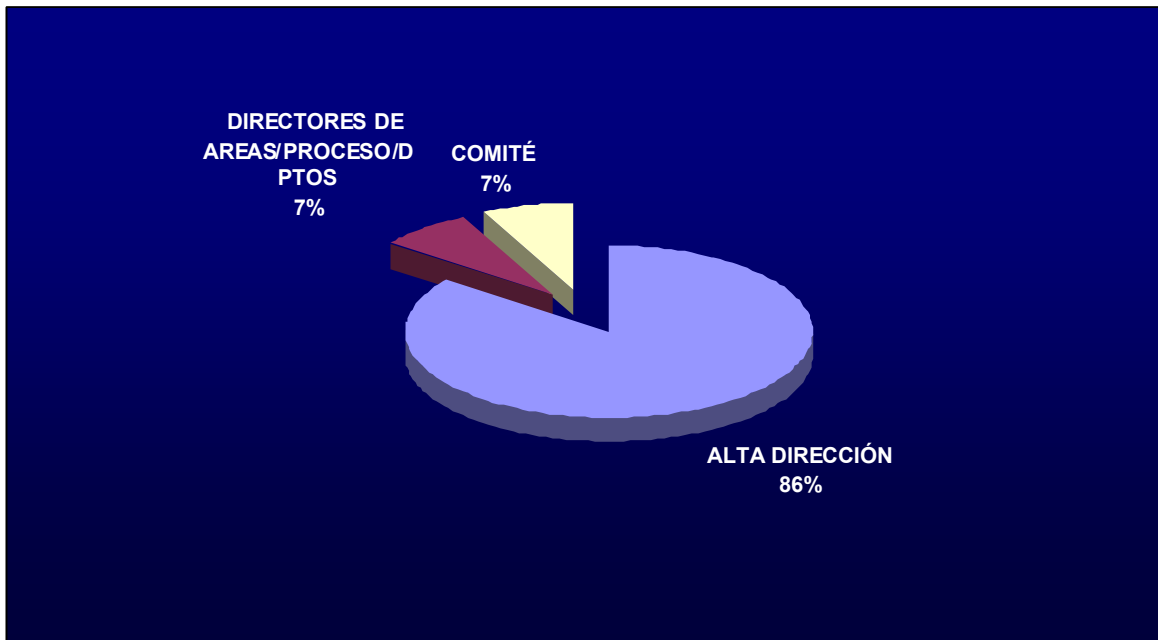
La necesidad de penetrar en nuevos mercados es un afán de las empresas para aumentar niveles de ingreso, este factor es tenido en cuenta por el 12.2% de las empresas encuestadas quienes, permite inferir el estudio, buscan un aliado estratégico que les permita llegar de mejor forma a mercados no explorados por ellas.

**Variable 5, Responsable de tomar la decisión de implementar o no la estrategia de outsourcing:** El outsourcing ha surgido como una herramienta gerencial en las últimas décadas pero, implementar dicha estrategia puede traer consigo cambios que afecten a varios o todos los niveles jerárquicos dentro de una empresa.

En el gráfico 4-5 se evidencia que de las empresas encuestadas el 86% se basa en decisiones de la alta dirección para implementar la estrategia de outsourcing. Esto demuestra que las decisiones de tipo estratégico dentro de las empresas hoy en día están siendo tomadas por directivos cada vez más integrales y que no son ajenos a las nuevas tendencias o teorías del mercado.

**Gráfico 4-5. Responsable de tomar la decisión de implementar o no la estrategia de outsourcing.**

**Fuente: Investigación.**



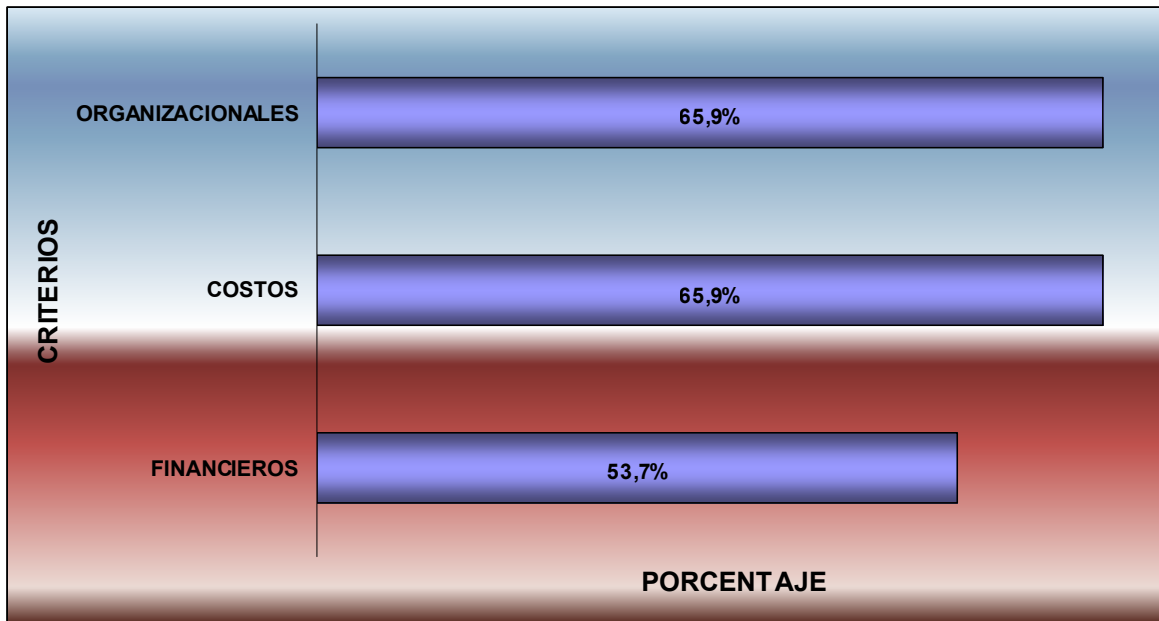
El gráfico 4-5 también nos permite evidenciar que sólo el 7% de la muestra encuestada deja la responsabilidad de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing en manos de los directores de área/proceso/departamentos quienes en última son los directamente involucrados con los procesos o servicios que terminan siendo subcontratados y por ende se presume deben tener una opinión bastante acertada con respecto a la implementación de dicha estrategia. Los comités son una herramienta que facilita el seguimiento a las estrategias, objetivos y/o planes de acción llevados dentro de una empresa, se acostumbra a que del debate o defensa de los mismos surjan estrategias que se pueden implementar en aras de mejoras empresariales; el 7% de la muestra deja en los comités la responsabilidad de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing, tal vez motivado por la ventaja que representa la participación de los

directamente involucrados y tomar la decisión con base en las ideas de un grupo interdisciplinario.

**Variable 6, Criterios en los que se basa el responsable para tomar la decisión:** son varios los criterios generales en los que se pueden basar los responsables para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing pero, el objetivo de este estudio sólo apunta a los Financieros, de costo y organizacionales.

**Gráfico 4-6. Criterios en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

Fuente: Investigación.

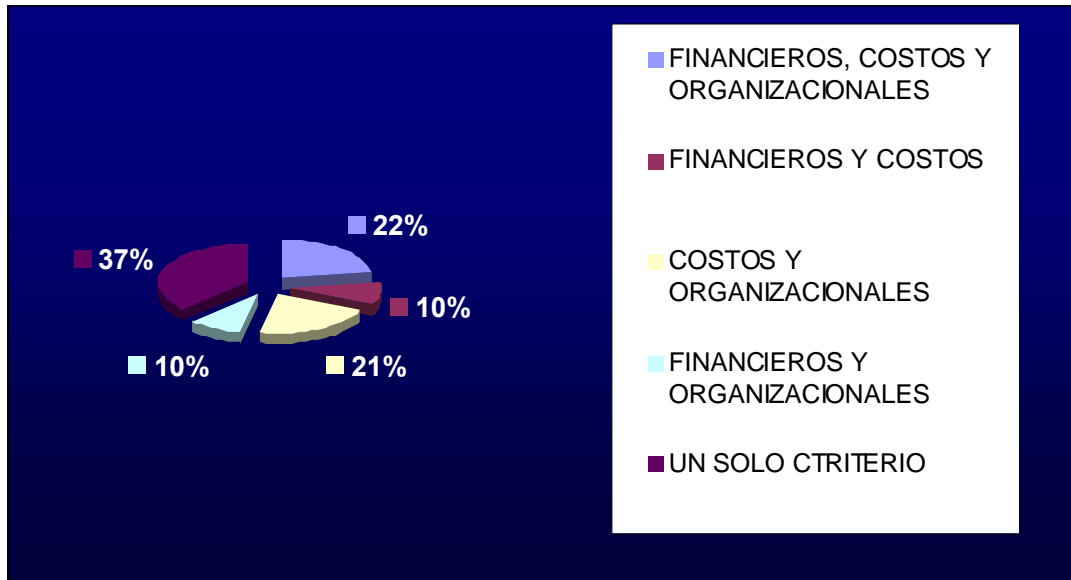


El Gráfico 4-6 muestra un equilibrio entre estos tres criterios, siendo los de costos y organizacionales utilizados por el 65.9% de las empresas encuestadas y los financieros por el 53.7%. Este resultado nos permite inferir que a la hora de implementar nuevas estrategias de gestión las empresas están siendo muy cuidadosas al estudiar los posibles

escenarios en los que llegarían a encontrarse. El gráfico 4-7 muestra en qué porcentaje las empresas participantes en la muestra tienen en cuenta más de un criterio.

**Gráfico 4-7. Combinación de criterios en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

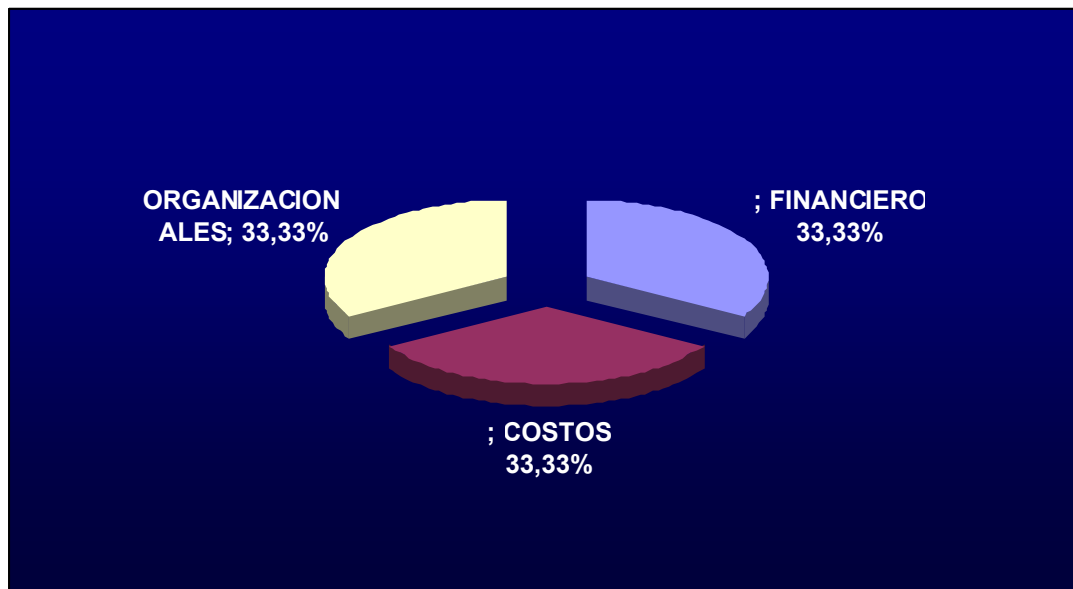
Fuente: Investigación.



Resulta importante destacar que es propio de cada empresa determinar que variables son importantes estudiar al momento de tomar decisiones internas. El estudio nos permite inferir que le 63% de las empresas tienen en cuenta más de un criterio a la hora de tomara la decisión estratégica. El 37% restante está compuesto, como lo muestra el gráfico 4-8, de manera equitativa con un porcentaje del 33.3% para los criterios de tipo Financiero, de costos y organizacional. Esta parte del estudio no permite inferir una tendencia, pues estadísticamente porcentajes iguales de participación en una muestra no permiten emitir conceptos muy acertados.

**Gráfico 4-8. Porcentaje en que las empresas tienen en cuenta un sólo criterio para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

Fuente: Investigación.



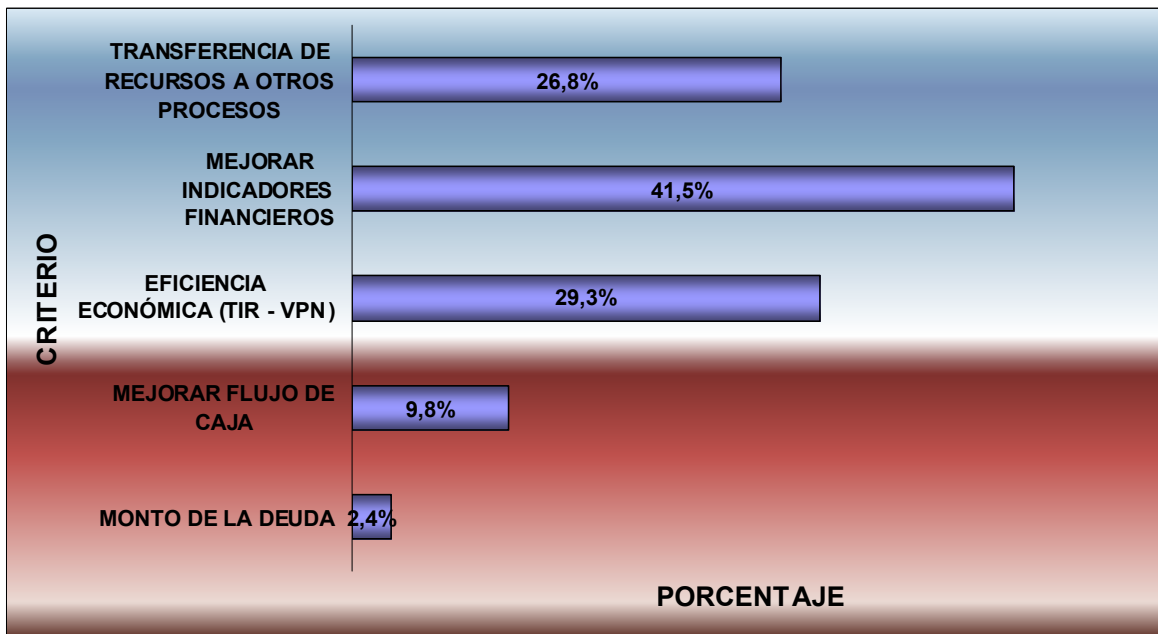
**Variable 7, Criterios financieros en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing:** El análisis de esta variable se hace con base en las empresas que estudian los criterios de tipo financiero solamente o que estudian combinaciones de criterios como se muestra el gráfico 4-7. Los criterios de tipo financiero son objeto de estudio de muchas empresas a la hora de tomar decisiones estratégicas ya que, en su mayoría, estas estrategias van encaminadas a mejoras en el rendimiento financiero de las mismas, estando claro que el objetivo principal de toda empresa con ánimo de lucro es generar ingresos que le permitan un sostenimiento a determinado plazo programado. Del gráfico 4-6 se tiene que el 53.7% de las empresas encuestadas tienen en cuenta criterios financieros para la toma de decisiones de este tipo y el gráfico 4-9 muestra cuales son los criterios de tipo financiero más estudiados y al igual

que los criterios generales cabe destacar que cada empresa en su accionar puede tener como objeto de estudio uno o más de ellos.

Del 100% de las empresas que tiene en cuenta criterios de tipo financiero el 41.5% estudian la mejora de indicadores financieros, los indicadores más analizados tienden a ser los relacionados con los ingresos, la utilidad bruta, el EVA, nivel de activos y pasivos y todo aquel indicador amarrado a la entrada de dinero en la empresa. El 29.3% utiliza estudios de inversión de proyectos en busca de la eficiencia económica y analiza indicadores de inversión como la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN). Este criterio es muy utilizado si se ve la subcontratación como un proyecto empresarial y es importante estudiar la rentabilidad de este proyecto a futuro.

**Gráfico 4-9. Criterios financieros en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

Fuente: Investigación.





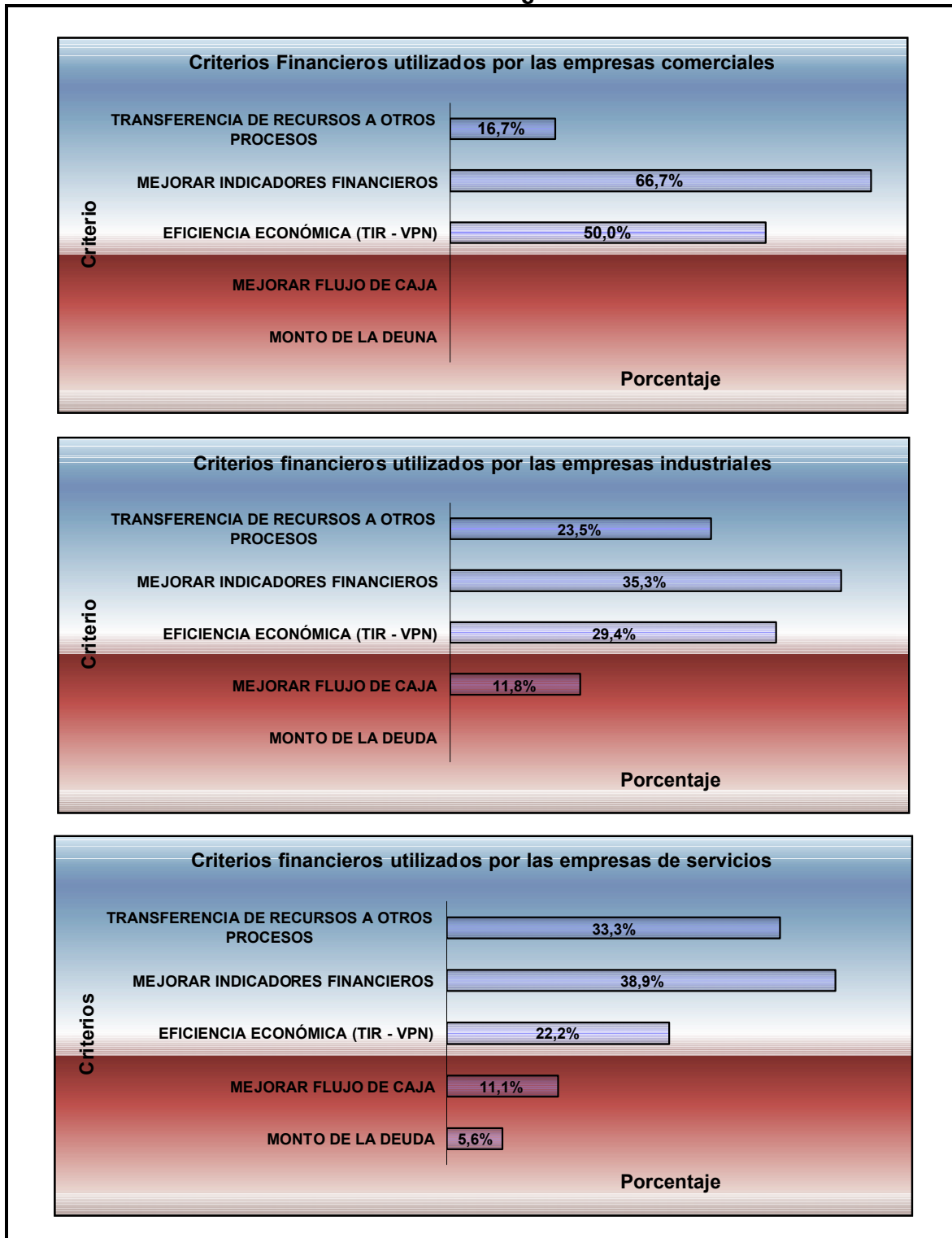
El 26.8% de las empresas estudian la posibilidad de transferir recursos a otros procesos; se infiere del estudio que este tema es tratado por empresas que van creciendo a pasos más largos y ven la necesidad de concentrar mayores inversiones en procesos más rentables por lo que optan subcontratar los menos rentables y transferir personal, logística, capital y otros a los procesos que les crean mayor interés. Sólo 9.8% de las empresas estudia posibles mejoras a su flujo de caja con la implementación de esta estrategia y el 2.4% el monto de la deuda; se infiere de los resultados de la investigación que lo que se persigue con el estudio de criterios de tipo financiero es lograr un impacto en los resultados a corto plazo.

El gráfico 4-9A muestra el análisis por sectores del mercado de cómo las empresas utilizan los criterios de tipo financiero. El comportamiento en los tres sectores, es homogéneo pero, resulta relevante destacar que de las empresas encuestadas del sector comercial ninguna utiliza criterios como mejora en el flujo de caja y monto de la deuda, de igual forma ninguna de las empresas pertenecientes al sector industrial identifica el monto de la deuda como uno de los criterios a analizar.

En los tres sectores el criterio de mayor participación es el de los indicadores financieros, logrando su mayor participación en el sector comercial con un 66.7%. También se evidencia que en este mismo sector el criterio de transferencia de recursos a otros procesos solo participa con un 16.7% siendo esta la menor participación entre las empresas de los tres sectores.

**Gráfico 4-9A. Análisis por sectores de los Criterios financieros en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

**Fuente: Investigación.**





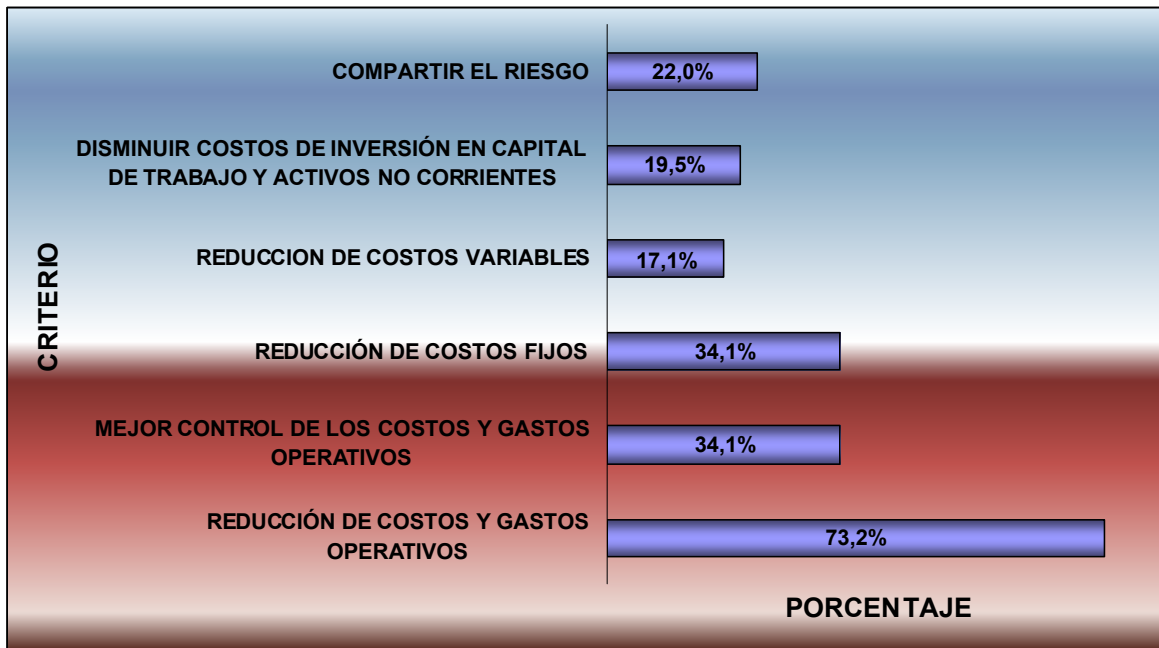
**Variable 8, Criterios de costos en los que se basa el responsable para tomar la decisión**

**de implementar la estrategia de outsourcing:** Resulta bastante normal relacionar la contratación de servicios y/o procesos por outsourcing como una reducción de costos pues con la creciente aparición de bolsas de empleo las empresas han optado por subcontratar personal que realice las actividades que se necesiten por un menor costo pero, la visión del outsourcing y de las bolsas de empleo es diferente. La bolsa de empleo coloca personal para que realice ciertas actividades encomendadas por un jefe de la empresa contratante, este personal está bajo el control, supervisión y sujeción laboral en cuanto a tareas encomendadas de la empresa a la que le presta los servicios pero, su vínculo laboral es con la bolsa de empleo. El outsourcing es la contratación de un servicio o proceso es decir, el proveedor del outsourcing entrega a sus contratantes tareas, resultados, medios, etc. Mediante la administración de ciertos recursos de tipo técnico, tecnológicos, de personal, logísticos y/o de infraestructura. El personal aquí involucrado está bajo el control, supervisión y sujeción laboral en cuanto a asignación de tareas de su patrono que viene a ser el dueño de la empresa de outsourcing quien además es el que tiene el vínculo laboral con el trabajador.

El gráfico 4-6 muestra que el 65.9% de las empresas encuestadas estudia criterios de costos al momento de implementar la estrategia de outsourcing.

**Gráfico 4-10. Criterios de costos en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

Fuente: Investigación.



El gráfico 4-10 muestra cuales son los criterios de costos más utilizados por el 100% de las empresas que al momento de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing toman en cuenta criterios de costos. Es importante destacar que una misma empresa puede someter a estudio uno o más criterios de los aquí relacionados y que tal como sucede con los criterios financieros el estudio se hace sin distinguir la empresa que utiliza un solo criterio de costos o combinaciones de más de uno.

El gráfico 4-10 evidencia que el 73.2% de las empresas encuestadas analiza la posibilidad de reducir costos y gastos operativos al momento de implementar la estrategia de outsourcing, el estudio permite inferir que este es el criterio de mayor cuidado en las empresas y resulta lógico al hacer el paralelo entre las bolsas de empleo y la contratación de outsourcing. Estudiar este rubro es fundamental para la toma de decisiones en las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla si se tiene en cuenta que es una



de las herramientas básicas para el logro de la eficiencia operativa. Los otros dos criterios con mayor participación son el mejor control de costos y gastos operativos y la reducción de costos fijos ambos con un 34.1%. Es lógico pensar en un mejor control de los costos y gastos operativos si se tiene en cuenta que a las grandes empresas controlar estos rubros le representa uno de los mayores dolores de cabeza ya que cada uno se descompone en diferentes cuentas cuyo manejo, por lo tedioso, se vuelve complejo; ahora, una vez entregado un proceso o contratado un servicio por outsourcing el contratista es quien se encarga, gracias a su especialización, de controlar estos indicadores de procesos y entregar un resultado global evitando a los directivos de la empresa contratante el desgaste de los controles en dichos procesos. Con la reducción de costos fijos ocurre algo parecido, las grandes empresas tienden a manejar los rubros a nivel macro por lo complejo de la intervención a nivel micro en cada proceso. Con la entrega de procesos y/o servicios en outsourcing las empresas pretenden cuantificar montos fijos para el manejo de los costos y así un proceso que antes debía tener control de costos, gastos, inversiones de capital, anticipos, amortizaciones, etc. Pasa a ser un proceso que afecta un solo rubro ya sea costo a gasto dependiendo si forma parte o no de la cadena de producción o de prestación del servicio. El 22% de las empresas estudia la posibilidad de compartir el riesgo, el estudio permite inferir que estas empresas, dado que el proveedor del servicio asume como propias las necesidades de su cliente, ven en el contratista un socio estratégico; este hecho implica que ambos trabajan juntos en busca del beneficio mutuo y ello permite a la alta dirección de la empresa, obtener un servicio de mayor productividad a menor costo. Además, y eso es lo más importante, el riesgo del negocio se comparte, pero, también, se reduce, dado que se contrata a un especialista para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista. El 19.5% toma en cuenta la disminución de los costos de inversión

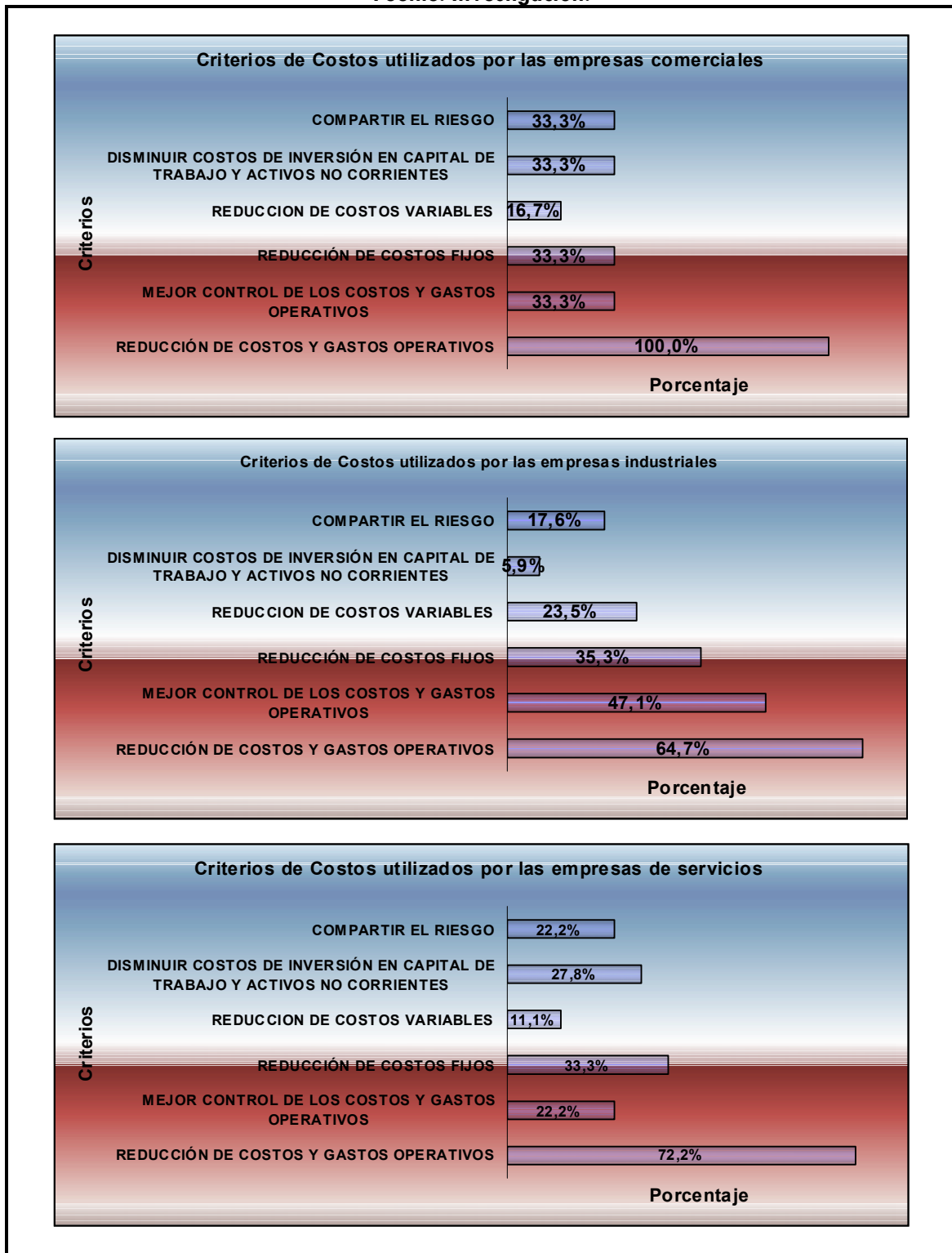


en capital de trabajo y activos no corrientes, tal vez motivados por la ventaja que brinda el outsourcing al desligar todos estos rubros del flujo de dineros de las empresas. El 17.1% de las empresas encuestadas estudia la posibilidad de una reducción en los costos variables, desde este punto de vista la implementación de la estrategia de outsourcing resulta evidentemente beneficiosa ya que los costos variables de los procesos llevados por una empresa resultan ser mucho más altos en comparación con los costos que maneja una empresa subcontratada para hacer una tarea en la que se ha especializado y tal como ocurre con los costos y los gastos operativos en términos de gestión resulta más sencillo y económico identificar los costos de una transacción con un proveedor externo explícitos en determinada negociación que identificar los costos de manejo internos.

El gráfico 4-10A muestra el análisis por sectores del mercado de cómo las empresas utilizan los criterios de Costos. Al igual que lo ocurrido con los criterios financieros también se evidencia que el comportamiento de los tres sectores con respecto a los de costos es bastante homogéneo. Se nota una pequeña variación en las empresas industriales en las que el criterio de menor peso es el disminuir costos de inversión en capital de trabajo y activos no corrientes, diferente a las empresas comerciales y de servicios que le dan un menor peso a la reducción de costos variables. El criterio más relevante para los tres sectores es el de reducción de costos y gastos operativos, causando mas impacto en las empresas de tipo comercial ya que el 100% de las empresas encuestadas y que pertenecen a este sector lo toman en cuenta.

Es de destacar que a diferencia de los otros dos sectores, las empresas del sector industrial tienen una alta participación en el criterio de control de costos y gastos operativos con un 47.1% ratificándose el hecho de que el control de costos y gastos en dicho sector es mas complejo.

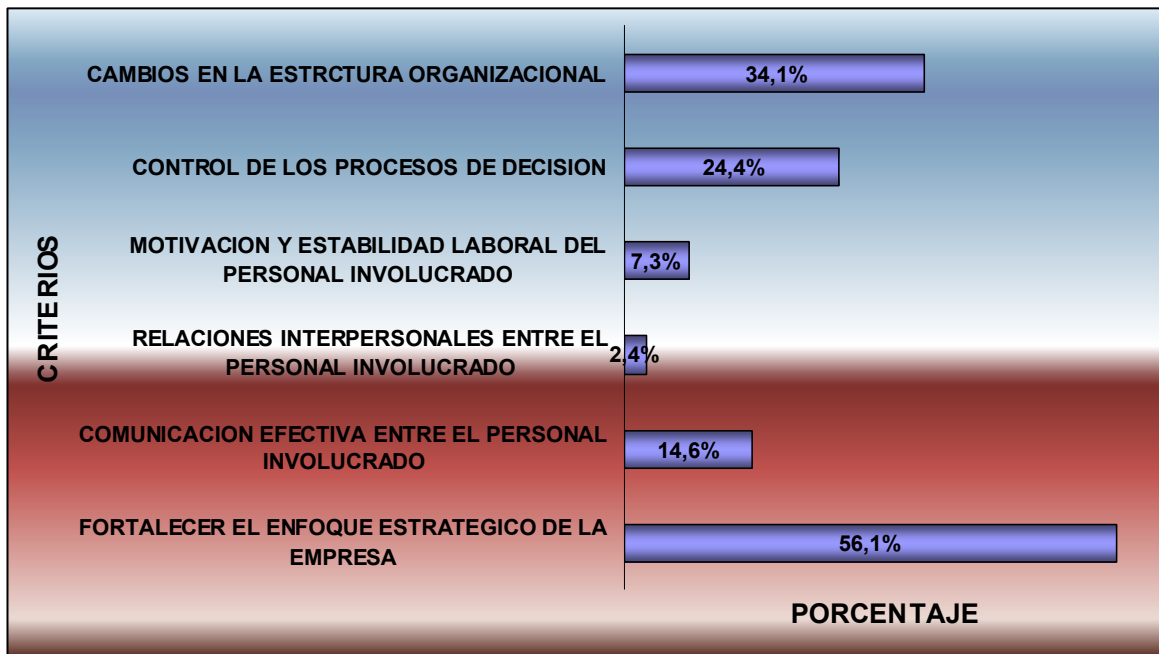
**Gráfico 4-10A. Análisis por sectores de los criterios de costos en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**  
**Fuente: Investigación.**



**Variable 9, Criterios organizacionales en los que se basa el responsable para la tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing:** El gráfico 4-6 muestra que el 65.9% de las empresas encuestadas estudia criterios de tipo organizacional al momento de implementar la estrategia de outsourcing. El gráfico 4-11 muestra cuales son los criterios de tipo organizacional más estudiados y tal como ocurre con los criterios financieros y de costos el estudio de los criterios organizacionales se hace teniendo en cuenta tanto las empresas que sólo tienen en cuenta este tipo de criterios como aquellas que los combinan con los financieros y los de costos, además es importante recalcar que existen empresas que tienen en cuenta más de un criterio de tipo organizacional.

**Gráfico 4-11. Criterios organizacionales en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**

Fuente: Investigación.



La parte organizacional dentro de cada empresa es pieza fundamental de su direccionamiento estratégico pues de la elaboración de una buena estructura depende en



gran manera el buen funcionamiento de las partes conformantes que con su efecto sinérgico son las que cumplirán los objetivos trazados a largo plazo. El 56.1% de las empresas encuestadas tienen en cuenta fortalecer el enfoque estratégico a la hora de implementar la estrategia de outsourcing y este resultado es clave si se tiene en cuenta que existen funciones que consumen demasiado tiempo para su efectiva administración al interior de las empresas o se encuentran fuera del control de las mismas, la implementación del outsourcing en los procesos que no forman parte de los objetivos centrales del negocio permite a las empresas dedicar todo su potencial a su core-business y especializarse en aquellas áreas en las que sus habilidades distintivas le permitirán alcanzar ventajas comparativas frente a la competencia. Un 34.1% de las empresas encuestadas tiene en cuenta los cambios en la estructura organizacional; si analizamos un poco, este criterio va estrechamente relacionado con el anterior, cobrando este último importancia al evaluar los posibles cambios organizacionales en que puede incurrir una empresa a la hora de entregar un proceso o servicio en outsourcing. Si se toman en cuenta los cambios en la estructura organizacional la empresa puede trabajar en las debilidades presentadas y potencializar sus fortalezas, todo esto antes de tomar una decisión para así evitar improvisaciones en la gestión. El 24.4% de las empresas analiza el control sobre los procesos de decisión, este criterio muchas veces forma un aparte dentro de los contratos de outsourcing, en los que se indica cuáles son los niveles de responsabilidad y autoridad del contratista y hasta dónde puede interferir el contratante en sus procesos de decisión; para lograr un mejor efecto del outsourcing dentro de la empresa se acostumbra dejar en manos del contratista todo los factores relacionados con la funcionalidad del proceso o servicio contratado y sólo ejercer control sobre los resultados finales ya que estratégicamente lo que se persigue es evitar el desgaste de las empresas en actividades que no aportan valor al producto o servicio

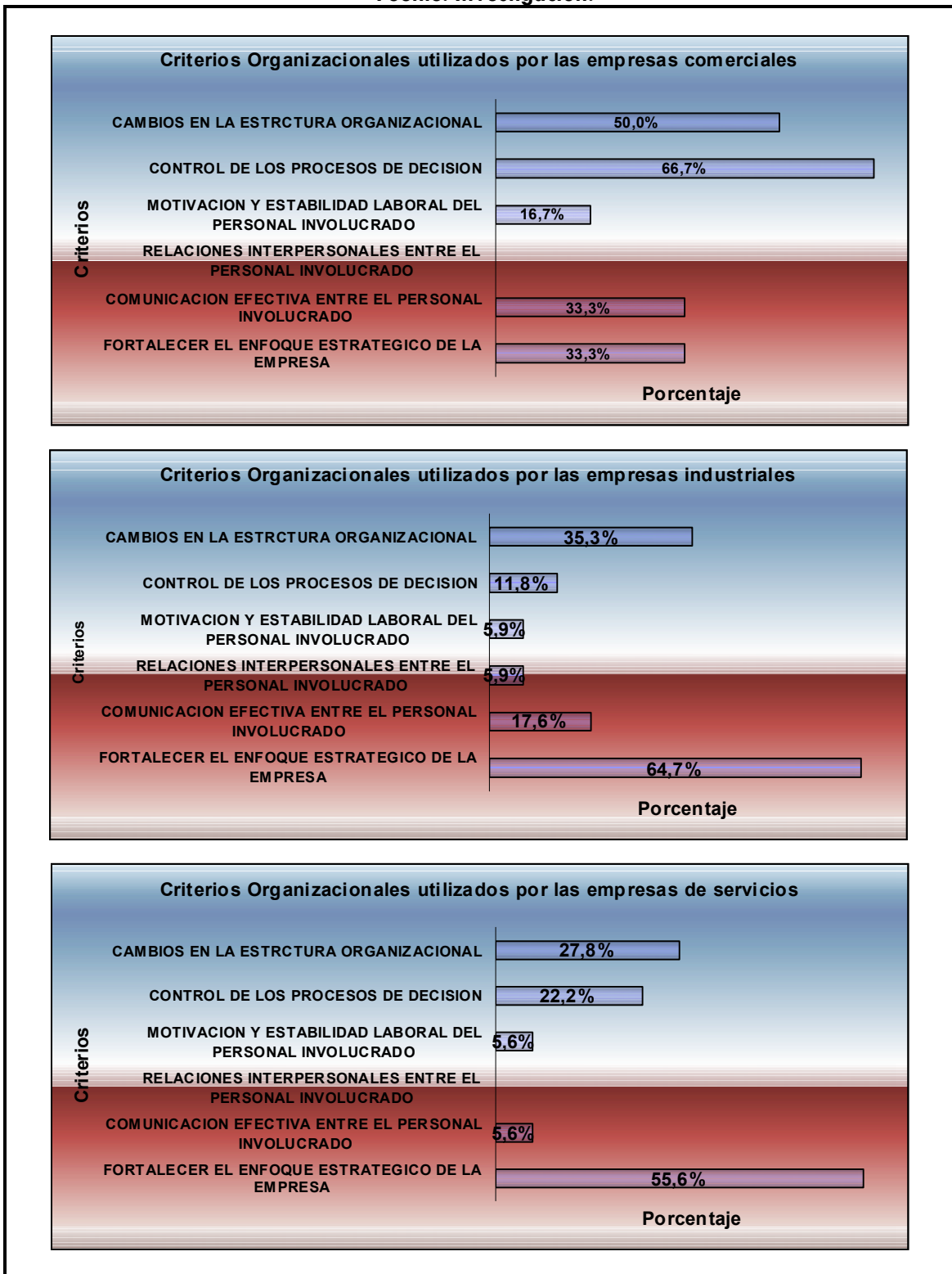


prestado. Con relación al personal involucrado se evaluaron tres criterios en la presente investigación, comunicación efectiva, motivación y estabilidad laboral, y relaciones interpersonales obteniendo estas participaciones del 14.6, 7.3 y 2.4% respectivamente. El estudio permite inferir que las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla poco se interesan en analizar la manera en que puede repercutir la implementación de la estrategia de outsourcing en sus empresas en el personal directamente involucrado, este resultado refleja el sentir de la alta dirección en relación a la generación de ingresos y disminución de costos como objetivos primordiales si recordamos que criterios como mejorar indicadores financieros y reducir costos y gastos operativos participan con un 41.5 y 73.2% respectivamente. No tener en cuenta criterios como la comunicación efectiva, la motivación y la estabilidad laboral resulta riesgoso ya que estos son claves a la hora de retener al talento humano mejor preparado y son también de consideración las pérdidas en que las empresas incurrir cuando un empleado sale de la organización llevándose consigo recursos dedicados a su capacitación y la mayoría de veces el personal mas capaz es el primero en retirarse cuando pierde garantías dentro de una empresa.

El gráfico 4-11A muestra el análisis por sectores del mercado de cómo las empresas utilizan los criterios Organizacionales. A diferencia de los criterios financieros y de costos el comportamiento de los criterios de tipo organizacional es homogéneo en las empresas industriales y de servicios, mostrando mayor relevancia el fortalecer el enfoque estratégico pero, en las empresas de servicios no, ya que se evidencia que el 66.7% de las empresas encuestadas que pertenecen a este sector tienen en cuenta el control de procesos de decisión y solo un 33.3% el fortalecer el enfoque estratégico relegándolo a un tercer lugar en orden de importancia. La indiferencia por los criterios que tienen que ver con el personal no es marcada en el sector comercial.



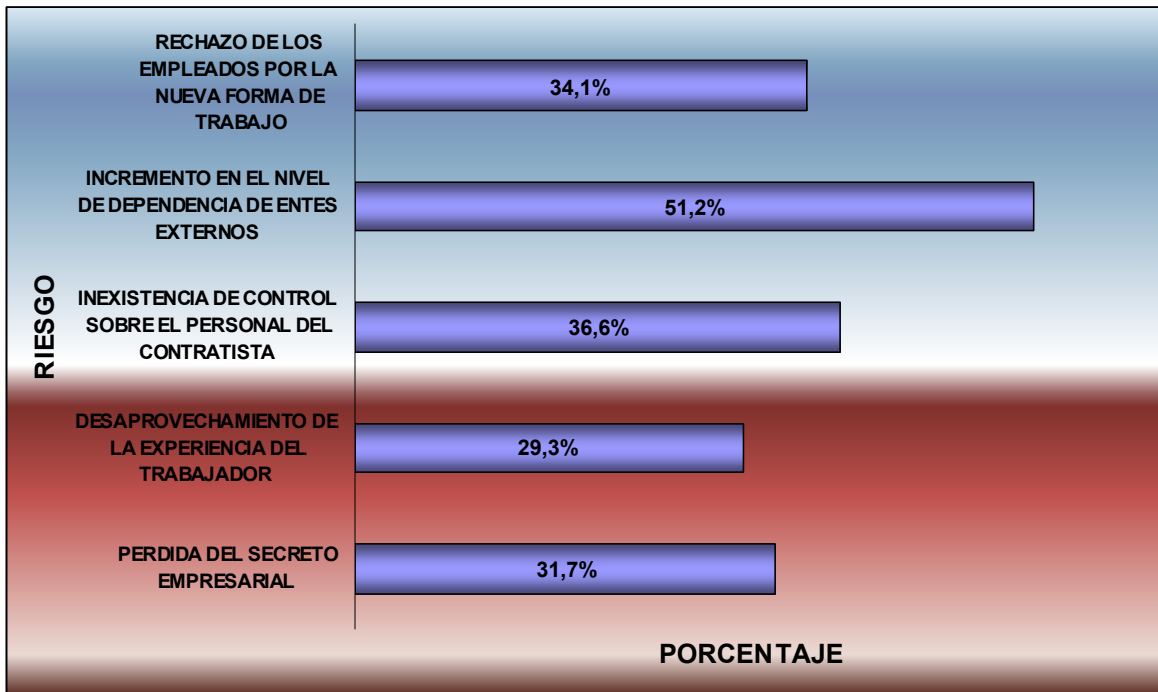
**Gráfico 4-11A. Análisis por sectores de los criterios organizacionales en los que se basa el responsable para tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing.**  
**Fuente: Investigación.**



**Variable 10, Riesgos tenidos en cuenta a la hora de estudiar la posibilidad de implementar la estrategia de outsourcing:** Cada decisión de tipo gerencial trae consigo ciertos riesgos que las empresas evalúan si correr o no. La decisión de implementar la estrategia de outsourcing no es ajena a esta condición y en la presente investigación se expusieron ciertos riesgos para inferir sobre las principales amenazas y debilidades que las empresas estudiaban al momento de tomar la decisión. El riesgo es la posibilidad de la ocurrencia de un evento no deseado, por su condición nunca puede eliminarse lo que conlleva a que los altos directivos siempre busquen mecanismos que les permitan tomar decisiones minimizando el riesgo. El gráfico 4-12 muestra que el 51.2% de las empresas encuestadas consideran el incremento en el nivel de dependencia de entes externos como el principal riesgo que corren al momento de implementar la estrategia de outsourcing seguido con el 36.6% por la inexistencia de control sobre el personal del contratista. Si se analizan estos dos riesgos como un conjunto, se puede inferir que las empresas no están viendo la entrega de un proceso o servicio en outsourcing como una liberación de carga para poder concentrarse en las actividades que si le agregan valor al producto o servicio, sino como un proceso más dentro de la empresa que amerita puntos de control y supervisión directa, esto contrario al planteamiento del modelo estratégico de outsourcing que plantea la liberación total de determinados procesos y/o servicios de la empresa para desligarse de las actividades de control al proceso y enfocarse en la gestión de los resultados de dicho proceso.

**Gráfico 4-1 2. Riesgos tenidos en cuenta a la hora de estudiar la posibilidad de implementar la estrategia de outsourcing.**

Fuente: Investigación.



El 34.1% de las empresas ven el rechazo de los empleados por la nueva forma de trabajo como un riesgo pero, como lo muestra el gráfico 4-11 sólo el 7.3% analiza la motivación y estabilidad laboral del personal directamente involucrado a la hora de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing. Esto resulta contradictorio si se tiene en cuenta que se está identificando el talento humano como un riesgo y no se está teniendo en cuenta antes de tomar la decisión. El 31.7% de las empresas le temen a la pérdida del secreto empresarial y es normal si se entiende que una empresa externa va a manejar uno o más procesos dentro de su empresa, es por esto que se recomienda que los procesos o servicios entregados no pertenezcan a la cadena de valor de la empresa siendo estos en los que se concentra la razón de ser de la misma y se entreguen procesos de apoyo comunes para cualquier empresa. El 29.3% de las empresas consideran como un riesgo el



desaprovechamiento de la experiencia del trabajador y este riesgo va muy ligado a factores de estabilidad y motivacionales pues, como se citaba anteriormente las personas más capaces son las primeras en abandonar una empresa al momento de sentirse amenazados por nuevas políticas de trabajo. Ahora bien si lo que se pretende es conservar estos talentos, existen nuevos sistemas que permiten identificar competencias en el personal y asignarlo al cargo en el que pueda rendir mejores resultados. Un sistema de evaluación por competencias podría permitir a una empresa no desaprovechar la experiencia de sus trabajadores al momento de implementar una estrategia de outsourcing.

## CAPITULO V

### 5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

#### 5.1 EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Con el desarrollo del presente proyecto se dio cumplimiento tanto al objetivo general como a los específicos, ya que:

- Se logró determinar como las grandes empresas que operan en Barraquilla y que implementan la contratación de servicios de Outsourcing utilizan, en el proceso de selección del mismo, criterios de tipo financiero, de costos y organizacionales apropiados de acuerdo con parámetros teóricos establecidos.
- Se logró establecer como las empresas poseen parámetros definidos en cuanto a los criterios de costos que se deben tener en cuenta para la contratación de un servicio de Outsourcing y cuales son los más utilizados.
- Se logró establecer como las empresas usan criterios financieros (flujo de caja, fondos de capital, criterios de evaluación de proyectos, entre otros) que les permiten tomar decisiones apropiadas con respecto a la contratación de servicios de Outsourcing y cuáles son los más utilizados.
- Se logró determinar como las empresas tienen en cuenta criterios organizacionales relacionados con el direccionamiento, la estructura, las funciones y el ámbito laboral a la hora de contratar un servicio de Outsourcing.



## **5.2 EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en este trabajo escrito, puede ser aplicada para la evaluación de este tipo de proyectos, a la vez que permite conocer los aspectos necesarios a tener en cuenta para la determinación de su factibilidad.

Fue posible obtener información confiable, organizada y coherente del mercado, por lo que se concluye que la metodología de muestreo y análisis de los resultados de la muestra fueron válidas y aplicables a este proyecto.

## CAPITULO VI

### 6. DISCUSIONES

- Los resultados del presente estudio reflejan una clara tendencia a que, en la toma de la decisión de implementar la estrategia de outsourcing, primen los criterios financieros y de costos, sin que se tengan en cuenta la mayoría de las veces las implicaciones y repercusiones que puede tener esta decisión tanto en el ámbito organizacional como en el contexto social en el que la empresa se encuentra inmersa y con los que, indiscutiblemente debe mantener una relación de reciprocidad y mutuo beneficio. No podemos desconocer que es el personal el que le da sentido a la palabra Organización y es con el interés, el empuje, la iniciativa y, en general, la puesta en juego de todas sus competencias lo que hace que las estrategias, recursos y tecnología sean utilizados apropiadamente en el cumplimiento de unos objetivos. ¿Cómo puede una empresa exigir compromiso, excelencia y desarrollo laboral a un empleado si, contradictoriamente, amenaza en forma implícita su necesidad de estabilidad laboral?. Al no tener en cuenta los factores de Clima Organizacional, Comunicación y Motivación en la Toma de decisiones de contratación de un outsourcing, el empleado puede percibir éste como una amenaza a su seguridad y estabilidad.
- Las empresas objeto del estudio consideran como un posible riesgo el no ejercer en la gerencia del día a día controles sobre los procesos subcontratados, contradiciendo esto la teoría del modelo de subcontratación que plantea la liberación de procesos para focalizarse en los resultados de los mismos, mejorando la toma de decisiones.
- En la actualidad existen empresas que consideran la contratación de personal a través de una bolsa de empleo y/o cooperativas de trabajo asociado como una forma de

outsourcing y no identifican la diferencia que existe entre subcontratar personal por reemplazos de vacaciones, licencias, necesarios para cumplir pedidos, etc. y subcontratar toda la administración y operación de un proceso completo o servicio necesitado.

- Al margen de nuestra investigación obtuvimos información de cuatro empresas, de otras ciudades, que no operan en Barranquilla y los resultados reflejan estrecha relación con los arrojados por el presente estudio. Estos resultados, sumados a los obtenidos de la investigación y teniendo en cuenta que varias de las empresas contactadas tienen cobertura a nivel nacional, nos permite considerar la hipótesis de que el reflejo del comportamiento del mercado de Barranquilla respecto a este tema se pueda ver en otros contextos del país.
- La teoría recomienda identificar al proveedor de outsourcing como un aliado estratégico para el logro de objetivos a largo plazo; dada esta apreciación, la teoría plantea hacer contratos que tengan una vigencia mínima de 3 años. Por fuentes informales, de algunas de las empresas estudiadas, nos enteramos que dicha recomendación no es tenida en cuenta a la hora de contratar a un proveedor de servicios de outsourcing, pues de ellos se supo que los contratos de este tipo son pactados a 12 meses en promedio, estipulando cláusulas de terminación unilateral en caso de ser decidido por parte de la empresa contratante.
- Dados los diferentes acuerdos comerciales hoy existentes entre nuestro país y el exterior, y los próximos a cerrar como el TLC, resulta válido hacerse la pregunta: ¿Es la nueva modalidad de comercialización global una amenaza o una oportunidad para las empresas proveedoras de servicios de outsourcing de nuestro país?



## CAPITULO VII

### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

- Existe una marcada tendencia en las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla de implementar la estrategia de outsourcing.
- En la mayoría de las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla la decisión de implementar o no la estrategia de outsourcing recae sobre los altos directivos.
- Las empresas tienden a hacer un análisis de los factores tanto internos como externos que pueden influir al momento de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing, dándole mayor importancia a los que hacen referencia a su condición frente a la competencia.
- Los factores de tipo financiero que son tenidos en cuenta son aquellos que pretenden aumentar las ganancias e invertir de mejor manera los capitales con que cuentan las empresas, siendo las herramientas más utilizadas para estos estudios los indicadores financieros y la evaluación de proyectos a través del análisis de la TIR y el VPN.
- Los factores de costos que son tenidos en cuenta són los que pretenden reducir o controlar dichos rubros y se logró evidenciar que estos son los que más impactan a la alta dirección al momento de la toma de la decisión.
- Los factores de tipo organizacional en los que las empresas se concentran más, son aquellos que les permitan fortalecer su enfoque estratégico, dejando de lado los que



relacionan al personal directamente involucrado; aspectos como, las repercusiones que tiene en los empleados vinculados directamente a la empresa, la contratación de un servicio de Outsourcing, tanto en la motivación como en general, en el clima organizacional, generalmente no son tenidos en cuenta.

- El estudio pretendía determinar como las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla utilizan criterios financieros, de costos y organizacionales adecuados a la hora de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing y queda evidenciado que, a nivel financiero y de costos se tienen en cuenta criterios adecuados según la teoría pero, a nivel organizacional sólo cobran relevancia los estratégicos y la teoría indica que también deben ser relevantes los que involucran al personal directamente implicado.
- Las grandes empresas que operan en la ciudad de Barranquilla toman en cuenta los factores que pueden influir, criterios financieros, de costos y organizacionales y los riesgos que corren al momento de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing pero, todo basado en una relación costo-beneficio de tipo económico.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Sería más acertado tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing con base en un estudio previo debatido por un comité de gestión, considerando que este es de carácter interdisciplinario y abre un espacio de participación a diferentes ideas de personas involucradas en las empresas.
- Al momento de implementar la estrategia de outsourcing las empresas deberían buscar un equilibrio benéfico en cuanto a los criterios financieros, de costos y organizacionales en busca de una gestión armónica a largo plazo con el proveedor de servicios.
- Al momento de tomar la decisión de implementar la estrategia de outsourcing en las empresas debería cobrar mayor relevancia las incidencias que esta pudiera tener en el personal directamente involucrado. Este criterio no debe ser un impedimento para implementar la estrategia pero, si debe ser bien tratado desde el principio para evitar problemas posteriores, dado que vemos hoy que los altos directivos luego de implementada la estrategia es que se empiezan a ocupar de estos factores con el empleo de acciones correctivas.
- Desde una perspectiva económica y social, sería conveniente que las empresas se plantearan la posibilidad de convocar a actores como la comunidad, El Estado y las universidades para que puedan viabilizar los procesos de tercerización como una opción de desarrollo; para que de ésta manera, todos pueden beneficiarse mutuamente. En otros países, como Japón por ejemplo, se ha podido observar que el modelo de implementación de un Outsourcing muestra grandes avances; esto se debe principalmente a que este sistema es visto como una oportunidad para que las organizaciones estimulen a que otras personas se asocien a través de la creación de



cooperativas y microempresas que puedan suministrarle diversos servicios. Para que en Colombia éste modelo funcione y pueda ser visto, no como una amenaza a la estabilidad laboral sino como una herramienta necesaria para la competitividad del país, es necesario que, tanto el Estado, el sector de la Educación, el sector empresarial y los ciudadanos en general, se articulen para que, a través del estímulo financiero y la capacitación puedan generarse mayor número de empresas que ofrezcan servicios de Outsourcing.



## BIBLIOGRAFIA

- BECKHARD, Transformación Total, Norma 1993
- BLAKE, John and AMAT, Oriol. Interpreting Accounts. Thomson business Press. Third edition, Cambridge, 1996
- BLEGER, Psicología Institucional y Psicohigiene, Paidós
- BREALEY / MYERS / MARCUS. Fundamentos de Finanzas corporativas. Cuarta edición McGraw Hill 2004
- BURKE, Desarrollo Organizacional, Addison Wesley, 1987
- CARRILLO DE ROJAS, Gladis. Análisis de Administración financiera. Tercera edición. Unidades 1994
- CASTRILLÓN C. Jaime; CABEZA DE VERGARA Matemáticas Financieras. Ediciones UNINORTE. 1999
- DENISON, Cultura Corporativa, Legis, 1991
- DESSLER, Organización y Administración, Prentice Hall, 1979
- DIEZ DE CASTRO, Luis y LOPEZ PASCUAL, Joaquín. Dirección Financiera: Planificación, Gestión y Control. Primera edición, Financial Times Press, 2001.
- FEJERMAN N. y otros (1994) Misiones empresariales. Bs.As. Paidós.
- GARCÍA S. Oscar L. Administración Financiera. Universidad EAFIT. Medellín, Editorial Cali, 1999
- GITMAN, LAWRENCE. Fundamentos de Administración Financiera Básica. Editorial Harla. México 1994
- HEYWOOD, J. BRIAN. El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad. Financial Times - Prentice Hall. Madrid 2002.



- MARISTANY, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, 2000.
- MC LANEY, Eddie and ATRILL, Meter. Accounting: An introduction. Financial Times Prentice Hall Europe. Berwick, 1999
- MENONI, k. "Outsourcing: El Zapatero a sus Zapatos". Inversiones Caracas, Mayo. 1997.
- ORTIZ ANAYA Héctor, Análisis financiero aplicado con ajustes integrales por inflación. Universidad Externado de Colombia, doceava edición, Bogotá 2004
- ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera: Un enfoque estratégico. Mc Graw Hill. Primera edición, Bogotá 1995
- PEREZ GARCIA, Miguel. "Flexibilización Laboral y Outsourcing". Medellín, Colombia. 1999.
- Rothery, Brian y Ian Robertson, "OUTSOURCING". La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición, 1997.
- SCHNEIDER Ben, outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma 2004.
- VAN HORNE, James. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prince Hall Hispanoamericana 1994
- VERGEL Gustavo, "Metodología" un manual para la elaboración de diseños y proyectos de investigación. Editorial mejoras, 3ª edición, 1997
- Watson, D. And Head, T. Corporate Finance, Principles and Practice, Financial Times Pitman, First edition, London, 1998
- Weston, Brigham. Fundamentos de Administración Financiera, 10ª Edición. Editorial Interamericana – México, 1994
- WHERTNER William, Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill 5ª Edición, 1996.



## CONSULTAS EN INTERNET

[www.outsourcing-faq.com/html](http://www.outsourcing-faq.com/html)

[www.todolaburo.com](http://www.todolaburo.com)

[www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com). Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing Strategy: anaging

Strategic Risk [alumnos.itam.mx](http://alumnos.itam.mx)

[www.findarticles.com](http://www.findarticles.com): Keys to developing an effective outsourcing strategy

[www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com). Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing impacts both The customer

Chain and the Supply Chain

[www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com). Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing helps frims to focus on

core competencies

[www.geocities.com/altuve.geo/edu/outaourcing\\_faq.html](http://www.geocities.com/altuve.geo/edu/outaourcing_faq.html)

[www.canacindra.org.mex/canacindra/serv/mbol.htm](http://www.canacindra.org.mex/canacindra/serv/mbol.htm)

Harvard Business Review. November- December 1992. Strategic Sourcing: To Make or Not

To Make

[www.findarticles.com](http://www.findarticles.com): Time and Cost push outsourcing boom

[www.findarticles.com](http://www.findarticles.com): The ABCs of outsourcing.

[www.findarticles.com](http://www.findarticles.com): Leading Laterally in Company Outsourcing

[www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com). Outsourcing – Firmbuilder.com: Reengineering or Outsourcing?



## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Encuesta**





UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA SOBRE LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING

INTRODUCCIÓN: Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación como requisito para aspirante a título de Magister en Administración de Empresas. Tenga en cuenta que las respuestas no son correctas o incorrectas y son de caracter confidencial.

DATOS GENERALES

RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_

TIPO DE EMPRESA: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

A QUÉ SECTOR PERTENECE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE VIDA DE LA EMPRESA:

- DE 1-5 AÑOS [ ]
DE 6-10 AÑOS [ ]
DE 10-20 AÑOS [ ]
MAS DE 20 AÑOS [ ]

EXPORTA:
SI [ ]
NO [ ]

CARGO DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

INVESTIGACIÓN

1 DENTRO DE LA EMPRESA EXISTE ALGÚN PROCESO CONTRATADO POR OUTSOURCING?

NO [ ] SI ESTA ES SU RESPUESTA NO SIGA CONTESTANDO LA ENCUESTA SI

SI SU RESPUESTA ES SI, QUE PROCESO(S)? \_\_\_\_\_

2 DE LA SIGUIENTE LISTA DE FACTORES, CUÁLES SE TOMARON EN CUENTA A LA HORA DE TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING?(RESPUESTA MULTIPLE)

- CAMBIOS EN LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO [ ]
CONDICIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A LOS COMPETIDORES [ ]
CAMBIOS EN LA NORMATIVIDAD VIGENTE [ ]
NECESIDAD DE PENETRAR EN UN NUEVO MERCADO [ ]
AVANCES TECNOLÓGICOS [ ]
AUMENTO DE LA PLANTA DE PERSONAL [ ]
OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_ [ ]

3 DENTRO DE LA EMPRESA QUIEN ES EL RESPONSABLE DE TOMAR LA DECISION DE IMPLEMENTAR O NO LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING?(RESPUESTA UNICA)

- ALTA DIRECCIÓN [ ]
DIRECTORES DE AREAS/PROCESO/DPTOS [ ]
COMITÉ [ ]
OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_ [ ]

4 BAJO QUÉ CRITERIOS SE BASA EL RESPONSABLE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING? (RESPUESTA MULTIPLE )

FINANCIEROS

COSTOS

ORGANIZACIONALES

OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_

5 QUÉ CRITERIOS FINANCIEROS SE TUVIERON EN CUENTA?

MONTO DE LA DEUDA

MEJORAR FLUJO DE CAJA

EFICIENCIA ECONÓMICA (TIR - VPN)

MEJORAR INDICADORES FINANCIEROS

TRANSFERENCIA DE RECURSOS A OTROS PROCESOS

OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_

6 QUÉ CRITERIOS DE COSTOS SE TUVIERON EN CUENTA?

REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS

MEJOR CONTROL DE LOS COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS

REDUCCIÓN DE COSTOS FIJOS

REDUCCION DE COSTOS VARIABLES

DISMINUIR COSTOS DE INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO Y  
ACTIVOS NO CORRIENTES

COMPARTIR EL RIESGO

OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_

7 QUÉ CRITERIOS ORGANIZACIONALES SE TUVIERON EN CUENTA?

FORTALECER EL ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

COMUNICACION EFECTIVA ENTRE EL PERSONAL INVOLUCRADO

RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL INVOLUCRADO

MOTIVACION Y ESTABILIDAD LABORAL DEL PERSONAL INVOLUCRADO

CONTROL DE LOS PROCESOS DE DECISION

CAMBIOS EN LA ESTRCTURA ORGANIZACIONAL

OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_

8 DE LA SIGUIENTE LISTA DE RIESGOS, CUÁLES FUERON TENIDOS EN CUENTA A LA HORA DE ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE OUTSOURCING?(RESPUESTA MULTIPLE)

PERDIDA DEL SECRETO EMPRESARIAL

DESAPROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR

INEXISTENCIA DE CONTROL SOBRE EL PERSONAL DEL CONTRATISTA

INCREMENTO EN EL NIVEL DE DEPENDENCIA DE ENTES EXTERNOS

RECHAZO DE LOS EMPLEADOS POR LA NUEVA FORMA DE TRABAJO

OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_

**Anexo 2. Lista de Empresas**

ITEM	EMPRESA	SECTOR	SUB-SECTOR
1	COMPANÍA NACIONAL DE CHOCOLATES	COMERCIO	ALIMENTOS
2	3M COLOMBIA	COMERCIO	COMERCIAL
3	GRANDES SUPERFICIES DE COLOMBIA(CARREFOUR)	COMERCIO	COMERCIAL
4	MUEBLES JAMAR	COMERCIO	COMERCIAL
5	OLIMPICA	COMERCIO	COMERCIAL
6	NOEL	COMERCIO	CONSUMO MASIVO
7	COOLECHERA	INDUSTRAL	ALIMENTOS
8	CUNIT	INDUSTRAL	ALIMENTOS
9	MOLINOS DEL ATLANTICO	INDUSTRAL	ALIMENTOS
10	RICARONDO	INDUSTRAL	ALIMENTOS
11	ZENU	INDUSTRAL	ALIMENTOS
12	LITOPLAS	INDUSTRAL	ARTES GRAFICOS
13	BAVARIA	INDUSTRAL	BEBIDAS
14	ETERNIT	INDUSTRAL	CONSTRUCCION
15	TECNOGLASS	INDUSTRAL	CONSTRUCCION
16	PASTAS DORIA	INDUSTRAL	CONSUMO MASIVO
17	PROCAPS	INDUSTRAL	INDUSTRIAL
18	ACESCO	INDUSTRAL	METALMECANICO
19	ALUMINIOS REYNOLDS SANTODOMINGO	INDUSTRAL	METALMECANICO
20	CEMENTOS CARIBE	INDUSTRAL	MINERALES
21	OMYA DE COLOMBIA	INDUSTRAL	MINERALES
22	SMURFIT CARTON DE COLOMBIA	INDUSTRAL	PAPELEEA Y CELULOSA
23	MONOMEROS	INDUSTRAL	QUIMICOS
24	SOCIEDAD PORTUARIA	SERVICIOS	COMERCIO EXTERIOR
25	RCN RADIO	SERVICIOS	COMUNICACIONES
26	CORPORACION POLITECNICA DE LA COSTA	SERVICIOS	EDUCACIÓN
27	CUC	SERVICIOS	EDUCACIÓN
28	UNIVERSIDAD DEL NORTE	SERVICIOS	EDUCACIÓN
29	COLPATRIA	SERVICIOS	FINANCIERO
30	SERFINANSA	SERVICIOS	FINANCIERO
31	SURAMERICANA	SERVICIOS	FINANCIERO
32	CLÍNICA GENERAL DEL NORTE	SERVICIOS	SALUD
33	COOMEVA EPS	SERVICIOS	SALUD
34	SUSALUD	SERVICIOS	SALUD
35	ZONA FRANCA	SERVICIOS	SERVICIOS PORTUARIOS
36	ELECTRICARIBE	SERVICIOS	SERVICIOS PUBLICOS
37	TRIPLE A	SERVICIOS	SERVICIOS PUBLICOS
38	COMCEL	SERVICIOS	TELECOMUNICACIONES
39	EMPRESA COLOMBIANA DE TELECOMUNICACIONES	SERVICIOS	TELECOMUNICACIONES
40	AVIANCA	SERVICIOS	TRANAPORTE
41	TRANSPORTES SANCHEZ POLO	SERVICIOS	TRANSPORTE