

Universidad

LAS REFORMAS FINANCIERA Y DE CAPITAL EN COLOMBIA: SU EVOLUCIÓN Y ALCANCE A LA LUZ DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Aportado por: Andrea Restrepo Ramírez andrear@eafit.edu.co,
Jaime Hernán Ríos, Molina Nicolás Acevedo Vélez

1. Introducción

El cambio institucional en el sector financiero, y en general en la economía colombiana, se vio inspirado en la revolución que en el entorno mundial ha venido suscitándose con la tecnología, el acortamiento de distancias y el espacio, la mayor competencia debido a la globalización de los mercados y la necesidad de un cambio de modelo de desarrollo para introducirse en esa nueva dinámica de globalización e internacionalización. Es así como desde finales de la década de los 80, Colombia enfrentó un cambio institucional, que desde los últimos meses de la administración del presidente Virgilio Barco se fue trabajando, con el proceso de internacionalización y modernización de la economía, y que finalmente en el gobierno del presidente César Gaviria pudo "concretarse" como oficial. En las últimas décadas, varios países se han inclinado por la liberalización de sus sistemas financieros. Las medidas más comunes planteadas por Demirguc-Kunt y Detragiache (1998b) son: (i) la ampliación de los techos de las tasas de interés (al suprimir dispositivos de control de las tasas de interés de captación y colocación); (ii) la disminución de los requerimientos de reservas (al suprimir los dispositivos de control de cambio y de movimientos internacionales de capital), (iii) la disminución de las barreras de entrada al sector, la reducción de la interferencia del gobierno en las decisiones de asignación del crédito, y (iv) la privatización de cierto número de bancos y de compañías de seguros. También algunos países promueven activamente el desarrollo de los mercados bursátiles locales y la entrada de intermediarios financieros extranjeros. Estas medidas se materializaron en Colombia con la aprobación de la Ley 45 de 1990, y en especial con los arreglos institucionales que demandaron las medidas de apertura: la Ley 50 de 1990, la Ley 9 de 1991 (y su reglamentación con la Resolución 49 de 1990), la ley 35 de 1993, la ley 100 de 1993, entre otras.

El presente trabajo consta de seis puntos. El primero destaca los antecedentes de las reformas del sistema financiero y del mercado de capitales y su diagnóstico antes de la adopción de las reformas. El segundo y tercer punto exponen los objetivos y las acciones de las reformas, diferenciados por medio de la legislación perteneciente a cada una. El cuarto punto expone los alcances de las reformas a la luz del crecimiento económico y el quinto menciona algunas consideraciones acerca de la crisis financiera colombiana vivenciada desde 1998. Finalmente se concluye.

2. Antecedentes de las reformas

Ante el agotamiento del modelo proteccionista a finales de la década de los 80, Colombia enfrentaba un débil crecimiento de las exportaciones y de la economía en general, y se señalaba la tendencia creciente al aislamiento de la economía colombiana frente al comercio internacional. Hechos como la escasez de materias primas debido a la baja competitividad y

Tecnológica de Santiago

República Dominicana
Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento de Maestría
Maestría en Administración de Empresas

Materia
Gerencia de Recursos Humanos

Trabajo Final
Exposición titulada:
**"OUTSOURCING, ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL PRESENTE Y
FUTURO"**

Presentado a:
M. A. Lic. Pura Burgos

Elaborado Por:
Todos los estudiantes
De la IV Generación de Maestría en Administración

Santiago, República Dominicana
19 de abril del 2002

Lista de los Estudiantes Participantes

Ing. Adriano Rodríguez
Lic Ana Batista
Lic. Ana Ramona Sandoval
Lic. Arelis González
Ing. Ariel De León
Ing. Carlos Felipe Cabrera
Lic. Dionisio Martínez
Lic Felix Cartagena
Lic. Felix Antonio Alberto
Ing. Francis Lantigua
Lic. Gerónima González
Ing. Germán Ruddy Fernández
Lic. José Alberto Alba
Lic. José Fernández
Lic. José Ramón García
Lic. Juan de Jesús González
Ing. Juan José Liriano
Ing. Juan Valentín Osoria
Ing. Lawrence Trejo
Ing. Lincoln Rojas
Lic. María Isabel de Peña
Lic. Michell Ramírez
Lic. Miguel Cruz Mejía
Lic. Mildred Salcedo
Lic. Patria Peña
Lic. Ramón Jáquez
Lic. Rigoberto Almonte
Ing. Rosa Perdomo

INDICE

CONTENIDO	PÁG.
Introducción.....	4
Definiciones: Outsourcing y subcontratación.....	5
Historia del Outsourcing.....	8
¿Por qué utilizar Outsourcing?.....	9
Ventajas y desventajas.....	10
Áreas de la empresa que pueden pasar a Outsourcing.....	12
Áreas de la empresa que no deben pasar a Outsourcing.....	14
Estrategias de Outsourcing, claves para desarrollarla de manera eficiente....	14
Puntos básicos para lograr un Outsourcing exitoso.....	16
Los riesgos del Outsourcing.....	20
Aspectos legales del Outsourcing.....	21
Etapa de transición del Outsourcing (control y seguimiento).....	27
Metodología para la evaluación de Outsourcing de una compañía.....	31
El Outsourcing en República Dominicana.....	38
Presentación de cuestionario y datos estadísticos	43
Conclusión.....	54
Bibliografía.....	55

INTRODUCCION

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

A continuación se desarrollaran aspectos importantes como algunas definiciones de Outsourcing, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso. Finalmente se destacan algunas notas, preguntas e ideas finales sobre el tema.

En fin Outsourcing es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa.

DEFINICIONES Y CONSIDERACIONES

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas

aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas

donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que **Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación**, ya que en éstas 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 de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Ejemplos:

Contratación:

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.

Outsourcing:

En este caso 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.

HISTORIA DEL OUTSOURCING.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

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. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara 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, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

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.

¿POR QUÉ UTILIZAR OUTSOURCING?

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas **por razones tales como:**

- ⊕ 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 al razón de ser de la compañía.
- ⊕ Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- ⊕ Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- ⊕ Disposición de personal altamente capacitado.
- ⊕ Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

VENTAJAS DEL OUTSOURCING

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

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.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

- ⊕ Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- ⊕ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- ⊕ Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- ⊕ Ayuda a construir un valor compartido.
- ⊕ Ayuda a redefinir la empresa.
- ⊕ Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización

- ⊕ Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- ⊕ Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- ⊕ Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- ⊕ Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- ⊕ Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- ⊕ Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

- ⊕ Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- ⊕ La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.

- ⊕ Al proveedor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.
- ⊕ El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- ⊕ Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- ⊕ Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- ⊕ Reducción de beneficios
- ⊕ Pérdida de control sobre la producción.

AREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - *maximizar el rendimiento minimizando los costos*.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

1. Outsourcing de los sistemas financieros.

2. Outsourcing de los sistemas contables.
3. Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
4. Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
5. Outsourcing de los sistemas administrativos.
6. Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

7. Outsourcing de la producción.
8. Outsourcing del sistema de transporte.
9. Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
10. Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

AREAS DE LA EMPRESA QUE NO DEBEN PASAR A OUTSOURCING

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

La Administración de la planeación estratégica.

La tesorería

El control de proveedores

Administración de calidad

Servicio al cliente

Distribución y Ventas

ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING... CLAVES PARA DESARROLLARLA DE MANERA EFECTIVA.

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**.

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

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 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 como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente **corporativo** que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. 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.

Otra clave es la medición del desempeño del suplidor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el suplidor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al suplidor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al suplidor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera

que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente esta compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

PUNTOS BÁSICOS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO.

Para lograr un buen resultado 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 outsource y la selección de los proveedores.**

1. Revisar la estructura de la empresa.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

- ✦ Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

EL proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del

proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

- ⊕ Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de Outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

- ⊕ Cambiar la cultura organizacional.

Un paso importante dentro de proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

- ⊕ Contar con la tecnología de información adecuada.

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

2. Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing.

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente mas, la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

1. Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costo.

2. Actividades que usan servicios especializados.

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

3. Actividades relativamente independientes.

Un forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones del as compañía.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

4. ***Seleccionar al proveedor.***

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

1. Analizar la relación costo / beneficio.

Si se obtiene un resultado 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 no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

- ⊕ La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o

- ⊕ La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

2. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

3. Elaborar un contrato escrito y estricto

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la

empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

LOS RIESGOS DEL OUTSOURCING.

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos **operacionales** a riesgos **estratégicos**.

Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa

Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

- ⊕ No negociar el contrato adecuado.
- ⊕ No adecuada selección del contratista.
- ⊕ Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.
- ⊕ Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.
- ⊕ Inexistente control sobre el personal del contratista.

- ⊕ Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- ⊕ Rechazo del concepto de Outsourcing
- ⊕ Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

ASPECTOS LEGALES DEL OUTSOURCING

Al considerar la negociación de un contrato de Outsourcing se deben de tener en cuenta ciertos aspectos como son:

Decisiones Iniciales:

- a) ¿Conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?
- b) Definir que sistemas y/o servicios van a subcontratarse.
- c) Confirmar la viabilidad financiera del proveedor, ¿requerida el cliente una garantía de desempeño o acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?
- d) ¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?
- e) ¿Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación?

Por ejemplo:

- Administración funcional
- Experiencia técnica
- Administración de contratos
- Asesoría legal interna
- Asesoría legal externa

- f) Decidir la fecha de inicio para el contrato.
- g) Decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de Outsourcing.
- h) ¿Cuál será la duración del Contrato?

- **Definir la Terminología**

- a) Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de Outsourcing, Por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios.
- b) ¿Se han identificado y cuantificado las actividades claves?
- c) Identificar los establecimientos donde se realizaran los servicios.
- d) Identificar los equipos que se usarán para proveer los servicios.
- e) Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

- **Estructura del Contrato:**

- a) ¿Sería apropiado integrar en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, o ha cambiado la situación desde que se elaboraron los documentos?
- b) ¿Va a haber un solo contrato o será mas pertinente tener contratos múltiples?
- c) Lo último podría ser una forma práctica para estructurarse el contrato si puede dividirse en etapas definidas, como Outsourcing de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios. o si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

· **Personal:**

- a) ¿Formarán parte del arreglo de Outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?
- b) ¿Se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?
- c) ¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

· **Locales e Instalaciones:**

- a) ¿De donde realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?
- b) ¿Se vendería o se rentaría al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades?
- c) ¿Debe negociarse una venta, un contrato de arrendamiento o una licencia de ocupación?.

· **Equipo de Hardware:**

- a) ¿Es responsable el proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?
- b) ¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?
- c) ¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor?

De ser así. ¿Se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tiene un interés legal en el equipo?

- d) ¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?
- e) ¿Se requerirá un avalúo formal?
- f) ¿Quién será responsable del seguro?
- g) ¿Quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?
- h) ¿Se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

· **Software:**

- a) ¿Estará el proveedor utilizando Software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?

En caso de ser así ¿Esta el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?

- b) ¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso de software de terceros?

- c) ¿Está el proveedor utilizando el software propio en el suministro de los servicios?
- d) ¿Quién poseerá los derechos del software que se desarrolle en los arreglos del Outsourcing?

· **Términos de cargos y pagos:**

- a) ¿Cómo se calculan los cargos por el servicio?
- b) ¿Pueden producirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?
- c) ¿Se harán los cargos por tiempo y materiales?
- d) ¿En la contabilidad de “libros abiertos” una opción, costos del proveedor más utilidad acordada?
- e) ¿Están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicio?
- f) ¿Cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por separados los cargos y servicios subordinados? ¿Se cargan por separados los gastos?
- g) ¿Habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados?
- h) ¿Habrá alguna limitación en variaciones en los niveles por cargos a pagar?
- i) ¿Habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?
- j) ¿Los cargos permiten cambios en los servicios?
- k) ¿Con qué frecuencia se revisarán los cambios?
- l) ¿Hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etc.?

- m) ¿Existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?
- n) ¿Cuáles van hacer los métodos de pagos?

- **Identificar las responsabilidades del proveedor:**

- ***Por ejemplo:***

- * Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.
- * Cumplir los niveles de servicios
- * Nombrar un representante.
- * Revisar regularmente los arreglos del Outsourcing.
- * Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad.

- **Identificar la responsabilidad del cliente:**

- ***Por ejemplo:***

- a) ¿Quién asistirá a las reuniones?
- b) ¿Cuáles serán los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones?
- c) ¿Habrá provisiones para auditorias independientes del sistema?

- **Seguridad:**

- a) ¿Es necesaria la confidencialidad en el desempeño de los contratos?

Si, como parte de los arreglos del Outsourcing, se están procesando electrónicamente datos personales de persona vivas que puedan identificarse. ¿Esta preparado el proveedor para dar una garantía de cumplimiento de protección de datos?

ETAPA DE TRANSICIÓN DEL OUTSOURCING

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO EN UNA TRANSACCIÓN DE OUTSOURCING

- **Claridad de Objetivos:**

El elemento mas importante en el éxito a largo plazo de una relación de Outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y tan o mas importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

- **Expectativas Realistas:**

El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado. ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos diseños. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente

como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

- **Compromiso del Cliente:**

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y mas gravemente aún. ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

- **Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos:**

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de Outsourcing. Mas aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos. una transacción de Outsourcing. A mayor precisión a priori, menores

sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

- **Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio:**

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de Outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

- **Flexibilidad Financiera:**

El éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

- **Compromiso del Proveedor:**

Una de las ventajas mas competitivas mas fuerte del Outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda

relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

- **Conformidad Gerencial:**

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing este requisito se acentúa mas aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

- **Flexibilidad Tecnológica:**

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el modus operandi en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo. por tanto. para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

- **Flexibilidad Operativa:**

Uno de los objetivos más importantes del Outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de Outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos. o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE OUTSOURCING DE UNA COMPAÑÍA.

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Pasos de la Metodología:

- “ Fase 0: Inicio
- “ Fase 1: Evaluación.
- “ Fase 2: Planeación.
- “ Fase 3: Contratación.
- “ Fase 4: Transición.
- “ Fase 5: Administración.

Para cada una de las fases se contestaran las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la Fase?
- ¿Cuánto tiempo deberá tomar?
- ¿Quién participa?
- ¿Qué se entrega?
- ¿Qué decisión se toma?

A continuación explicamos cada una de las fases:

FASE “0” - INICIO

¿QUÉ HACE?

Identificar el alcance de lo que está considerando para el Outsourcing, Establece los criterios, las marcas importantes, iniciales y los factores “adelante/alto” para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para “poner las semillas” del proyecto.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De dos a cuatro semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿QUÉ SE DICE?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

FASE “1” - EVALUACIÓN

¿QUÉ HACE?

Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfaga los criterios establecidos.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De cuatro a seis semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo, de finanzas o de recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un estudio de factibilidad o de otro tipo (vea la lista de contenido). Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.

¿QUÉ SE DICE?

Decisión acerca de proceder o no.

FASE “2” - PLANEACIÓN DETALLADA

¿QUÉ HACE?

Estable los criterios para la licitación, define con detalle los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De ocho a diez semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo formado durante la fase 1, mas 1 representante de compras (abastecimiento o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿QUÉ SE ENTREGA?

En plan de proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo al nivel de servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿QUÉ SE DECIDE?

A quién se invita a concursar, bajo que criterios y las medidas del desempeño.

FASE “3” - CONTRATACIÓN

¿QUÉ HACE?

Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. identifica a un proveedor de respaldo.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De tres a cuatro meses.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo central de la fase de planeación. puede incluir asesores externos. Participarán contratistas y sus socios.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Invitación a concursar: Acuerdos de nivel de servicio, los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan de transferencia del servicio a subcontratistas.

¿QUÉ SE DECIDE?

La concesión del contrato. A quién, para qué servicio, durante cuánto tiempo, con criterios de medición.

FASE “4” - TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO

¿QUÉ HACE?

Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se hayan acordado.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De dos a tres meses.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos Humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿QUÉ SE DECIDE?

Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

FASE “5” - ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

¿QUÉ HACE?

Revisa el contrato de forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Planea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente de tres a cinco años.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Representante del contratista responsable de la entrega del servicio,
Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.

¿QUÉ SE DECIDE?

Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuidad del contrato.

HISTORIA DEL OUTSOURCING EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

Una de las primeras empresas, en nuestro país, en implementar el Outsourcing fue CODETEL (Compañía Dominicana de Teléfonos), a partir del año 1996.

Durante sus inicios CODETEL confrontó numerosos inconvenientes, debido a que no realizó los estudios necesarios para su implementación, además, tuvo que enfrentar, de forma conjunta, los cambios radicales que se produjeron en la tecnología, al pasar de la era análoga a la digital.

Otros aspectos negativos fueron:

La falta de seguimiento y de evaluación constante que requería el proceso, después de su implementación, para tomar las medidas correctivas.

La reducción de personal, de forma masiva y sin paquetes de compensación.

La definición de los términos contractuales, los cuales les han provocados demandas por parte de los empleados de las empresas de Outsourcing, por haber realizado negocios con personas físicas y no con empresas constituidas legalmente.

Aspectos positivos:

La reducción masiva de puestos que no eran necesarios, con la entrada una nueva tecnología.

Reducción de costos operativos y de gastos de personal.

Todas estas medidas, les permitieron enfrentar con mayor eficacia la entrada de nuevas empresas telefónicas al país, concentrándose principalmente en lo esencial del negocio.

En la actualidad, la mayoría de sus áreas son manejada por Outsourcing, con mucha eficiencia.

Grupo León Jimenes.

Empresa importante de nuestro país, que a adoptado esta estrategia desde inicios del año 1996. Luego de haber realizado numerosos estudios, así como, Benchmarking con otras empresas que lo estaban aplicando con éxito, como la Compañía Dominicana de Teléfonos (CODETEL).

Para el año 2000, ya la empresa tenía las siguientes áreas bajo Outsourcing:

- Seguridad
- Servicio de transporte al aeropuerto
- Promotoras y promotores
- Carpintería
- Jardinería
- Limpieza

En la actualidad, posee servicios de Outsourcing en otros departamentos, como son:

Recursos humanos
Mercadeo
Compras
Finanzas
Producción

Uno de los principales obstáculos del proceso, fue la inseguridad laboral creada en el personal, otro factor fue la falta de experiencia, al incursionar por primera vez en este campo. Además, de que el número de suplidores que cumplían con los requisitos era muy limitado.

Como consecuencia de un proceso de reorganización, en el año de 1997, se generó la salida de un gran número de empleados, así como de ejecutivos de niveles medios y alto producto de un downsizing o achatamiento de la estructura organizacional.

Por motivo de Outsourcing y reestructuración han salido de la empresa, a la fecha, aproximadamente 600 empleados.

En sentido general, la empresa ha obtenido resultados muy buenos, los cuales han ido mejorando a través de los años.

En término de costos, la reducción ha sido muy significativa, alcanzando en tres años ahorros por más de RD\$10,000,000.00.

Una de las razones que más influyo en el éxito del proceso, lo fue el trato dispensado al personal, el cual recibió sus prestaciones laborales, compensación adicional, seguro medico y otros. Además, recibió servicios de orientación y asesoría, con la finalidad de aconsejarlos en el manejo de los recursos, ayudarlos a enfrentar la realidad y a como convertirse en pequeños empresarios. Fruto de este trabajo, durante un mes, el 98 % de los empleados que habían salido de la empresa, ya estaban reubicados en otros empleos.

Para los empleados que se mantuvieron en la empresa, la decisión de implementar el Outsourcing en la empresa no fue bien aceptada inicialmente, debido a la incertidumbre que crea a su paso, lo cual provoca una desmotivación.

La mayoría de los empleados reconocen que proceso de transición fue muy doloroso, aunque la empresa le ofreció un buen trato a los empleados afectados. Además, consideran que con este proceso se afecto la calidad, ya que el trabajo, en sus inicios, no se igualaba al de los empleados anteriores.

Empresas que ofrecen Outsourcing en la República Dominicana

Ingcosol.

Inicio sus operaciones en el año de 1988, ofreciendo los servicios de ingeniería y construcción viviendas para ventas, en el área de mantenimiento se inicia en el año de 1996, con el proceso de reestructuración que experimentó CODETEL en ese año.

Sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Santiago, aunque tienen empleados diseminados en todo el país.

Esta ofrece los servicios de:

Jardinería, limpieza en general, plomería, pintura y otros.

En la actualidad cuenta con 178 empleados aproximadamente, en todo el país, sólo en el área de mantenimiento.

Entre las empresas a las cuales les ofrece servicio se encuentran:

CODETEL

Banco Central
Cervecería Nacional Dominicana, c. por a.
Cervecería Bohemia, S.A.
Industria de Tabaco León Jimenes

El éxito de su empresa, en el outsourcing, esta basado en el mantenimiento una comunicación efectiva, así como, un servicio rápido y la aplicación de medidas correctivas.

AMBERLAND INTERNACIONAL, S.A.

Inició sus operaciones en el país, en el año de 1997, en Santo Domingo, y luego se expande aperturando una sucursal en Santiago, en el año de 1999.

UBICACION: AV. JUAN PABLO DUARTE, SANTIAGO.

OBJETIVO:

Brindar un buen servicio con alta eficiencia y eficacia para obtener la mayor cantidad de clientes posibles.

SERVICIOS QUE OFRECE:

- TARJETA DE CREDITO
- COBROS COMPULSIVOS
- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

EMPRESAS A LAS CUALES LE OFRECEN SERVICIOS:

- BANINTER
- BANCREDITO
- BANCO GLOBAL
- BANCO MERCANTIL
- UNION FENOSA
- O & M SOLUCIONES

El número de empleados que posee en todo el país, es de aprox. 45.

SOLUZIONA

Empresa de origen español, inicia sus operaciones en el país, en el año de 1999.

UBICACION: PLAZA LOPE DE VEGA, SANTO DOMINGO

SERVICIOS QUE OFRECE:

- CONSULTORIA ELECTRICA
- MANTENIMIENTO
- MEDIO AMBIENTE

EMPRESAS A LAS CUALES LE OFRECEN SERVICIOS:

- EDENORTE
- EDESUR
- GENERADORAS ELECTRICAS

COBRA

Empresa de origen español, inicia sus operaciones en el país en el año de 1981.

Tiene sus oficinas principales ubicadas en Santo Domingo y Santiago.

SERVICIOS QUE OFRECE:

- RECONEXIONES ELECTRICAS
- COTE DE ENERGIA ELECTRICA
- LOCALIZACION DE FRAUDES
- SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
- OTROS.

EMPRESAS A LAS CUALES LE OFRECEN SERVICIOS:

- EDENORTE
- EDESUR
- EDEESTE

El número de empleados que posee en todo el país, es de aprox. 400.

ADECO

Su función está orientada al reclutamiento y selección de personal, para satisfacer las demandas de personal requeridas en el mercado, en algunas áreas específicas.

tiene sus oficinas principales ubicadas en Santo Domingo y otra en Santiago.

SERVICIOS QUE OFRECE:

- CONSEJERIA

- SEGURIDAD
- SECRETARIAS
- MERCHANDISING
- RECEPCIONISTAS
- AUXILIAR DE CONTABILIDAD

ESTUDIO DE CAMPO SOBRE EL OUTSOURCING EN SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, REPÚBLICA DOMINICANA.

Desde tiempo muy remoto la estadística se ha convertido en un método efectivo para describir con exactitud los valores económicos, políticos, sociales, psicológicos, biológicos y físicos, y sirve como herramienta para relacionar, describir y analizar datos. Una vez que los datos estén tabulados podemos conocer algunas características sobre el comportamiento del suceso o evento en estudio que nos permiten conocer o mejorar el conocimiento de dicho suceso. Esto nos da la posibilidad de tomar decisiones acertadas y a tiempo, así como realizar proyecciones del comportamiento del suceso.

Por tal razón, este grupo se ha servido de esta herramienta tan poderosa para analizar estadísticamente sobre el comportamiento en algunos aspectos de las empresas santiagueras en el uso estratégico del outsourcing.

Para estudiar el comportamiento de los aspectos se tomó una muestra aleatoria repetitiva de 10 empresas medianas y grande de la ciudad de Santiago de los Caballeros la cual será la representación de la población.

Veamos, entonces, que información nos arroja la muestra según lo expresado por la encuesta.

ENCUESTA

1.- ¿En qué áreas implementa el outsourcing?

- a) Asesoría.
- b) Mantenimiento.
- c) Manufactura.
- d) Transporte.

- e) Recursos humanos.
- f) Informática.
- g) Capacitación.
- h) Vigilancia y seguridad.
- i) Diseño y Construcción.

2.- Señale que medidas se toman en caso de deficiencias por parte de la empresa subcontratada:

- a) Ofrecer asistencia técnica, logística o administrativa.
- b) Amonestación.
- c) Rescindir el contrato.
- d) Demanda legal por incumplimiento de contrato.
- e) Ignorar lo sucedido.
- f) Negociación entre las partes.

3.- Indique el nivel de control llevado a cabo sobre la(s) empresa(s) contratada(s):

- a) Alto.
- b) Medio.
- c) Bajo.
- d) Ocasional.
- e) Ninguno.

4.- ¿Cuál es el mínimo de experiencia exigido a una empresa subcontratista?

5.- ¿Qué porcentaje de reducción ha representado para la empresa la subcontratación?

6.- Indique el grado de satisfacción del cliente luego de la implementación del outsourcing:

- a) Alto.
- b) Medio.
- c) Bajo.
- d) Ninguno.

7.- ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

- a) Mejorar las condiciones frente a los competidores.
- b) Aumento de los costos de operación.
- c) Política económica del gobierno.
- d) Falta de infraestructura.
- e) Reducción de personal.
- f) Avances tecnológicos.

- g) Satisfacer las exigencias del mercado.
- h) Simplificar la administración de la empresa.

8.- ¿Qué hace la empresa con el personal afectado por la subcontratación?

- a) Terminación del contrato laboral.
- b) Transferir el empleado a la empresa subcontratada.
- c) Utilizar su experiencia y capacidad en áreas más productivas de la empresa.

9.- Indicar las razones del rechazo a la subcontratación en algunos departamentos de la empresa.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Áreas de implementación del outsourcing

Asesoría	7	18.42%
Mantenimiento	4	10.53%
Manufactura	1	2.63%
Transportación	4	10.53%
Recursos humanos	2	5.26%
Informática	5	13.16%
Capacitación	8	21.05%
Vigilancia	5	13.16%
Diseño y construcción	2	5.26%
TOTAL	38	100.00%

Medidas tomadas en caso de deficiencias por parte de la empresa subcontratada

Asistencia técnica, logística o administrativa	8	36.36%
Amonestación	4	18.18%
Terminación del contrato	1	4.55%
Demanda legal por incumplimiento de contrato	2	9.09%
Ignorar lo sucedido	3	13.64%
Negociación entre las partes	4	18.18%
TOTAL	22	100.00%

Niveles de control sobre las empresas subcontratadas

Alto	6	60.00%
Medio	4	40.00%
Ocasional		
Ninguno		
TOTAL	10	100.00%

Grado de satisfacción del cliente

Alto	6	50.00%
medio	6	50.00%
bajo		0.00%
ninguno		0.00%

TOTAL	12	100.00%
Influencia del entorno		
Competencia	1	5.00%
Aumento de costos en el mercado	3	15.00%
Política económica del gobierno	0	0.00%
Falta de infraestructura	3	15.00%
Reducción de personal	3	15.00%
Avances tecnológicos	2	10.00%
Exigencias del mercado	2	10.00%
Simplificar la administración de la empresa	6	30.00%
TOTAL	20	100.00%

Qué se hace con el personal afectado por la subcontratación

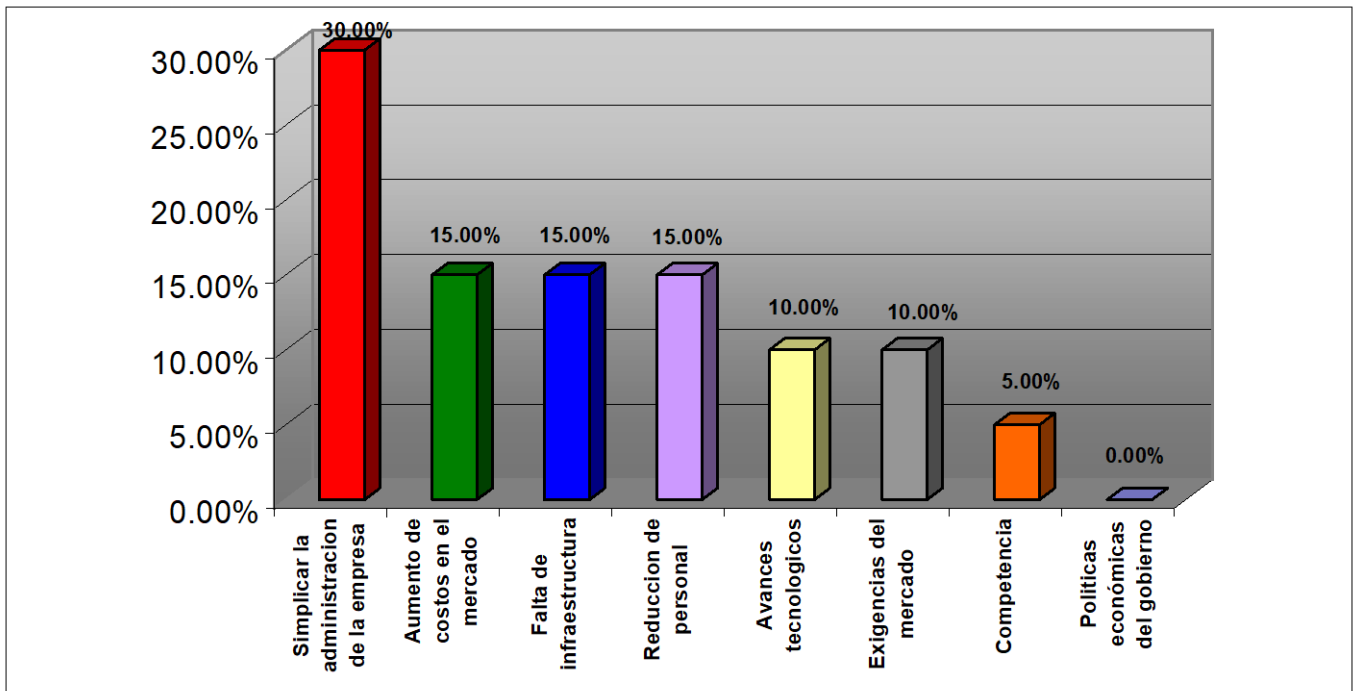
Terminación de contrato laboral	0	0%
Transferir empleados a empresa subcontratada	3	33.33%
Trasladarlos a otras áreas de la empresa	6	66.67%
TOTAL	9	100.00%

Por qué se rechaza la subcontratación

Costo	2	15.38%
Rechazo del personal	1	7.69%
Temor	3	23.08%
Despido de empleados	2	15.38%
Fuga de información	2	15.38%
No es necesario	2	15.38%
Disminución de utilidades	1	7.69%
TOTAL	13	100.00%

INTERPRETACION DE LOS DATOS

INFLUENCIA DEL ENTORNO: ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?



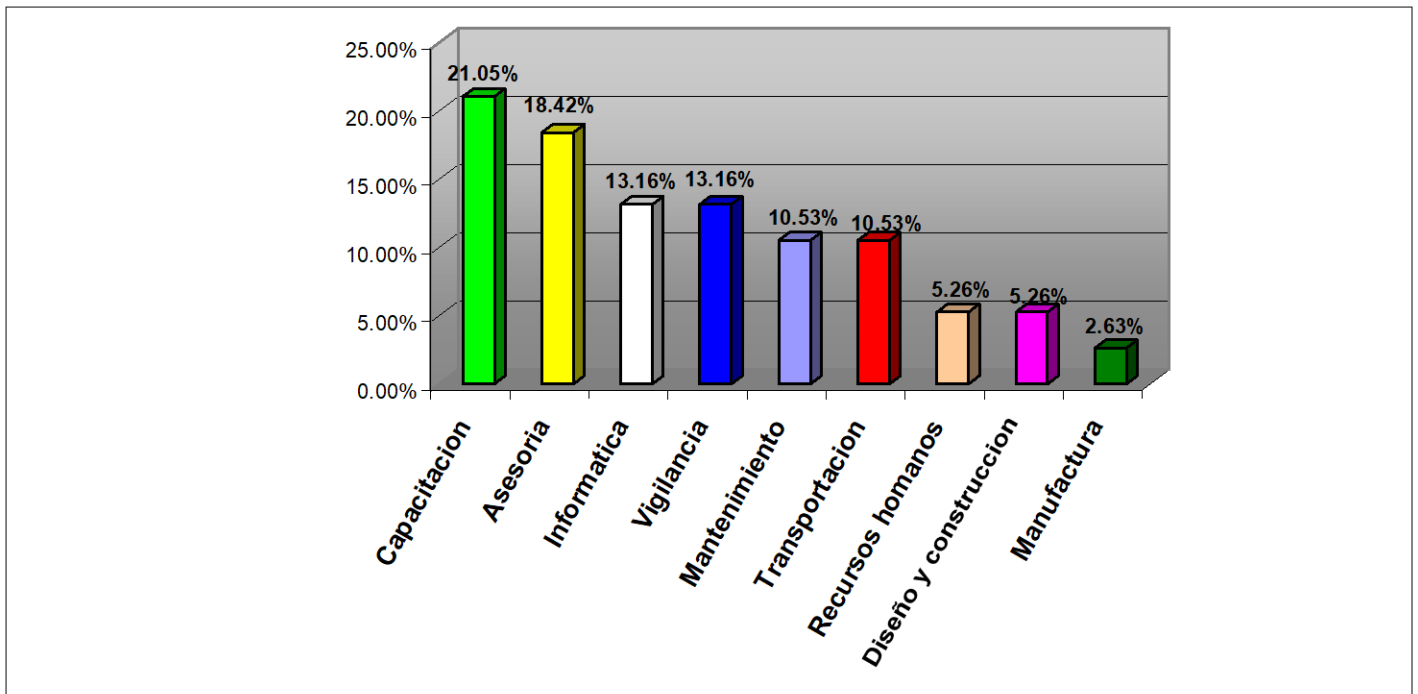
Observemos este histograma, por si solo no nos dice algo contundente, pero si vemos la relación intrínseca que existe entre sus componentes nos daremos cuenta de las razones reales por la que las empresas encuestadas en Santiago hacen uso del outsourcing.

Si vemos los renglones de simplificar la administración, la falta de infraestructura, los avances tecnológicos, las exigencias del mercado y la competencia tienen una estrecha y primordial relación por razones de rentabilidad. Es decir un 70 % de la muestra indica que las razones por la que se implementa el outsourcing viene dado por la calidad del servicio, las mejoras en el desempeño operacional, la mejora en la imagen de la organización frente al mercado y a sus competidores, y mejoras en el control y la administración.

Mientras que los renglones de aumento de costos en el mercado y la reducción de personal están relacionadas por razones de costos, lo que indica que las razones de costo quedan relegadas en un segundo plano con un porcentaje de un 30%.

Con un 0.00% queda en tercer lugar las políticas económicas del gobierno, siendo éstas no incidentes en la aplicación de esta estrategia.

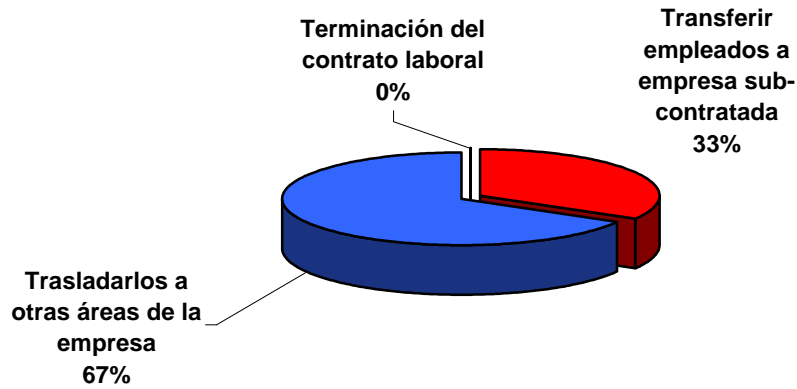
AREAS DE IMPLEMENTACION: ¿En qué áreas implementan el outsourcing?



En esta sección la muestra, seleccionada aleatoriamente, presenta un comportamiento inclinado a la asesoría. Nos encontramos que los renglones de capacitación, asesoría, informática, recursos humanos, diseño y construcción poseen una relación fundamental en el campo de la asesoría, lo que nos indica que la asesoría predomina con un 63.15% , mientras que en un segundo lugar las áreas de vigilancia con un 13.16%.

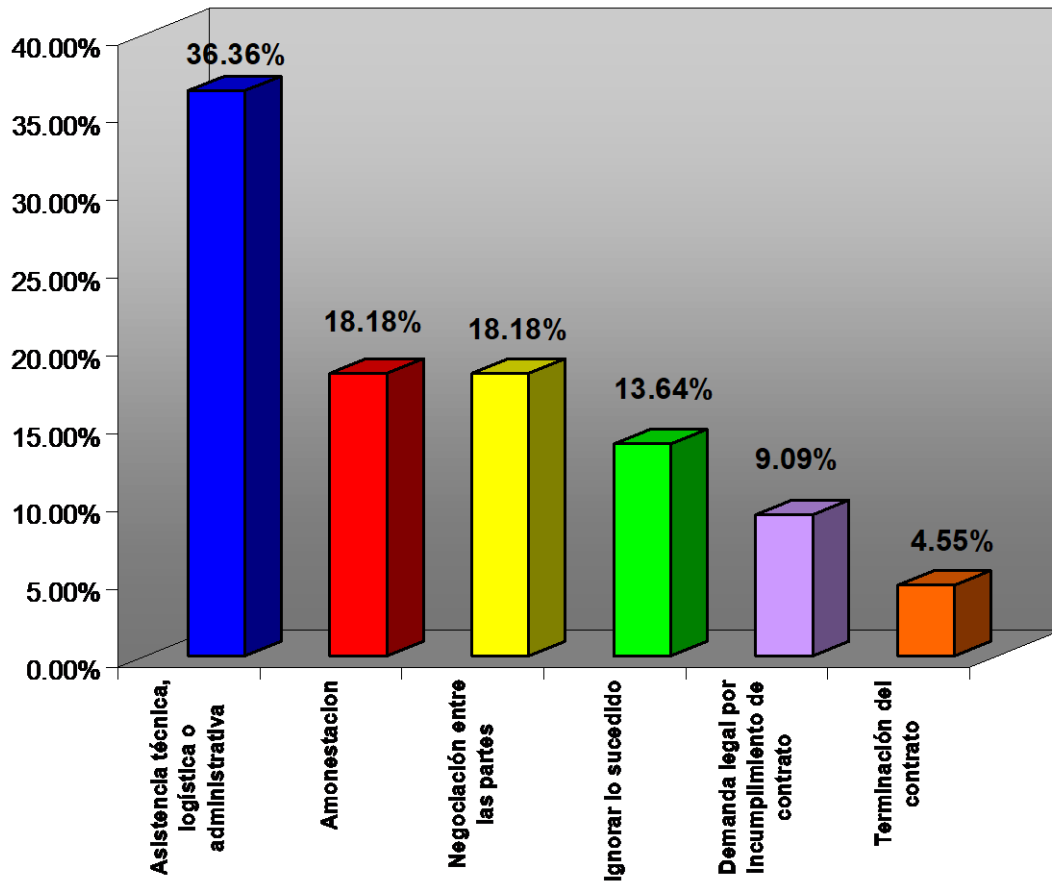
El restante 23.69% queda distribuido entre las áreas de mantenimiento con un 10.53%, transportación con un 10.53% y manufactura, relegada en un último plano con un 2.63%.

PERSONAL AFECTADO: ¿Qué hace la empresa con el personal afectado por la sub-contratación?



El 67% de las empresas ubican sus empleados en otras áreas de la empresa o en la misma área como supervisores, y el 33% son transferido a la empresa sub-contratada. Un 0% de las empresas dan por terminado el contrato laboral, lo que nos indica que esta estrategia administrativa no es causa de despido en las empresas encuestadas.

MEDIDAS TOMADAS EN CASO DE INCUMPLIMIENTO: ¿ Qué medidas se toman en caso de deficiencias por parte de la empresa subcontratada ?



Observando la relación primordial de los componentes de este histograma nos damos cuenta que la asistencia técnica con un 36.36% sumada a la negociación entre las partes con un 18.18% poseen una relación muy estrecha de conceptos. Es decir, con un total de un

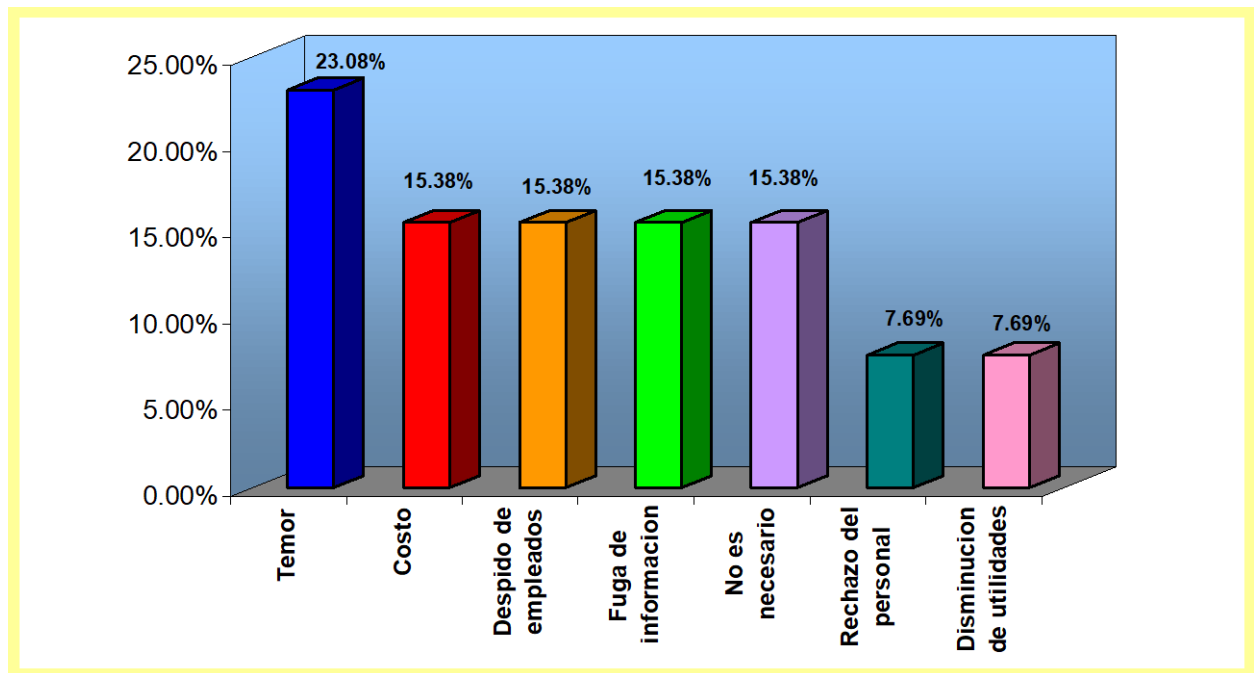
54.54% de la muestra se vislumbra que existe algún contacto amigable entre la empresa demandante y la empresa ofertante buscando obtener mejoras o una buena salida a la situación.

La demanda legal y la terminación del contrato determinan que un 13.64% de los casos la sociedad implícita existente entre el contratante y el contratado desemboca en la terminación de las relaciones. Un 18.18% ejerce el derecho de amonestar y un 13.64% sigue con el proceso sin tomar medidas correctivas, lo que nos lleva a inferir algunos enunciados acerca de esta parte:

- **Existe un mal sistema de supervisión.**
- **El contrato no fue bien definido.**
- **Existe irresponsabilidad por parte de la empresa contratante.**

RAZONES DE RECHAZO IMPLEMENTACION OUTSOURCING:

Indique razones de rechazo al outsourcing en algunos departamentos de la empresa



El manejo de algunas áreas de las empresas son externalizadas, pero otras no, por múltiples razones como puede observarse en el gráfico anterior. El temor (a perder la imagen empresarial ante el mercado y ante los competidores, la estructura de los procesos) , la fuga de información (tráfico de información con la competencia), el despido de sus empleados, y el rechazo del personal existente en la empresa se interrelacionan, lo que implica que un 61.53% sienten temor de implementar el outsourcing en ciertas áreas. Mientras tanto, el costo de la implementación y la disminución de utilidades conforman una razón económica, por lo que un 23.07% no hace uso de esta estrategia por razones económicas.

Por último, un 15.38% considera que aplicar outsourcing en algunas áreas de la empresa no es necesario.

Estas informaciones estadísticas tienen como objetivo plasmarle a ustedes la realidad o el comportamiento de los hechos, y lo hemos confirmado: OUTSOURCING es su solución estratégica.

CONCLUSION

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial.

Cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al involucrarse en un proceso de Outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores... el Outsourcing es la herramienta óptima para ello.

BIBLIOGRAFÍA

1. <http://www.outsourcing-faq.com/html>
2. <http://www.todolaburo.com>
3. www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing Strategy: Managing Strategic Risk
4. <http://alumnos.itam.mx>
5. www.findarticles.com: Keys to developing an effective outsourcing strategy
6. www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing impacts both The customer Chain and the Supply Chain
7. www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing helps firms to focus on core competencies
8. http://www.geocities.com/altuve.geo/edu/outaourcing_faq.html
9. <http://www.canacindra.org.mex/canacindra/serv/mbol.htm>
10. Harvard Business Review. November- December 1992. Strategic Sourcing: To Make or Not To Make
11. www.findarticles.com: Time and Cost push outsourcing boom
12. www.findarticles.com: The ABCs of outsourcing.
13. www.findarticles.com: Leading Laterally in Company Outsourcing
14. www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Reengineering or Outsourcing?
15. Rothery, Brian y Ian Robertson, “OUTSOURCING”. La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición, 1997.
16. Estudio de Campo, realizados por el grupo a cargo de este trabajo.