

OUTSOURCING¹

RESUMEN DEL CONTENIDO

Desde mucho tiempo atrás, las empresas han buscado tener una integración vertical para entre otras razones, tener dominio de todas sus actividades. Esto originó grandes industrias pesadas, rígidas y lentas para reaccionar a los posibles cambios que el entorno le exigiera, además de mantener altas capacidades a veces ociosas y con altos costos fijos.

Hubo también por parte de estas organizaciones la necesidad de aprender a realizar procesos que no eran del CORE del negocio. Hoy es necesario tener organizaciones bien diferentes DINAMICAS, FLEXIBLES, CON MAYOR VELOCIDAD DE RESPUESTA Y CON TIEMPOS DE CICLO MÁS CORTOS. Esta nueva versión de negocios ha hecho que las empresas se concentren a hacer lo que saben, las identifica y les da ventajas competitivas.

Entregarle a terceros lo que no saben hacer, no son actividades centrales de la empresa, le cuestan mucho, cambian mucho o exigen mucha capacitación. Esto es OUT SOURCING.

Este artículo pretende indicar que es esta herramienta, como se construye, que ventajas presenta, que desventajas tiene, donde aplicarla, así como mostrar los resultados de una investigación realizada en Medellín a unas de las más importantes empresas de la ciudad,

ABSTRACT

Desde mucho tiempo atrás, las empresas han buscado tener una integración vertical para entre otras razones tener dominio de todas sus actividades. Esto originó grandes industrias pesadas, rígidas y lentas para reaccionar a los posibles cambios que el entorno le exigiera además de mantener altas capacidades a veces ociosas y con altos costos fijos. Hubo también por parte de estas organizaciones la necesidad de aprender a realizar procesos que no eran del CORE del negocio.

Hoy es necesario tener organizaciones bien diferentes DINAMICAS, FLEXIBLES, CON MAYOR VELOCIDAD DE RESPUESTA Y CON TIEMPOS DE CICLO MÁS CORTOS.

Esta nueva versión de negocios ha hecho que las empresas se concentren a hacer lo que saben, los identifica y les da ventajas competitivas. Entregarle a terceros lo que no saben hacer, no son actividades centrales de la empresa, le cuestan mucho, cambian mucho o exigen

¹ Complementado con investigación en el medio.

mucha capacitaci3n. Esto es OUTSOURCING. Este art3culo pretende indicar que es esta herramienta, como se construye, que ventajas presenta, que desventajas tiene, donde aplicarla as3 como mostrar los resultados de una investigaci3n realizada en Medell3n a unas de las mas importantes empresas de la ciudad,

Since a long time ago, companies have tried to establish a vertical integration in their structure in order to have control over all the activities, besides other reasons. This generated big and rigid industries with higher idle capacities and large fixed costs which make them slow to react to unexpected changes in the environment. This organizations were also forced to learn about other processes besides their core business. Today different company structures are required, more dynamic, flexible, with bigger response capacity and shorter cycle times.

This new version of businesses have turned companies to focus on their know how, on what identifies them and on what brings them competitive advantages. Outsourcing is giving to third parties all activities that are quite expensive, do not belong to the core business of the company and require a lot of training.

This article pretends to expose what this tool represents, how it is built, what advantages and disadvantages brings and where it can be applied. On the other hand, the results of this research that took place in Medell3n in one of the most important companies of the city will be exposed.

.Lista de palabras claves:

Tercerizar, Subcontratar, Outsourcing, Maquila, Benchmarking, Gestionar Procesos.

INTRODUCCIÓN

Tercerización, Subcontratar, Ampliar la empresa sin delegar autoridad

Con estos nombres también se conoce una mejor manera de presentar la reingeniería o alcanzar resultados espectaculares mediante una especial atención a los clientes o teniendo unas superiores relaciones con los proveedores. **HACIENDO LO QUE SE SABE HACER Y CONTRATANDO CON TERCEROS LO QUE NO ES DE LA ESENCIA DEL NEGOCIO.**

Hasta hace muy poco se creía que el único proveedor que tenía una empresa, era quien le suministrara materias primas. Hoy, se tienen tantos proveedores como procesos se puedan contratar. Permitiendo que foráneos suministren productos que se requieren pero que distraen en su elaboración por no tener la habilidad, los recursos, la capacidad, el gusto o simplemente no se quieren hacer.

Cuando las empresas descubrieron que ciertas tareas era mejor dejarlas para otros, que si poseían más habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad y capacidad económica las realizaran, empezaron a tener óptimos resultados porque se concentraron en hacer lo que era importante para el negocio.

Inicialmente se creyó que el beneficio de la subcontratación era para pequeñas empresas, que por falta de recursos empezaron a entregar su contabilidad, nómina, inventarios y cuentas por cobrar; a lo que en un tiempo se denominó SERVICE. Mas sin embargo empresas de mayor tamaño vieron la ventaja de entregar a terceros el manejo de alta tecnología, de la tecnología que cambiaba rápidamente, o aquellos oficios que implicaban una capacitación permanente y costosa. También, medianas empresas se quitaron el problema de hacer investigaciones de mercados y de contratar personal.

Como se puede ver, no es de un determinado tamaño de empresa la potestad de usar el OUTSOURCING. Es aplicable a cualquier tipo de negocio que piense en grande y quiera sin costos adicionales alcanzar mejores resultados.

Tampoco se puede advertir que esta práctica sea de ahora y que se pueda caer en el error de llamarla MODA, porque ya desde la edad antigua era común contratar mercenarios para que estos enfrentaran a los enemigos de un determinado territorio. También era usual en Europa contratar quien llorara los seres queridos de una determinada familia, LOS PLACIDEROS.

Es difícil encontrar un médico haciendo labores de aseo en un hospital y mucho menos un gerente de un banco vigilando.

Como se puede colegir, el OUTSOURCING no es especial para un tamaño de empresa ni para un estándar de procesos, menos es de ahora y se puede usar con múltiples propósitos (reducir costos, incrementar liquidez, generar valor etc.)

La subcontratación se ha empezado a notar como una práctica administrativa para gestionar procesos, desde hace poco, pero con un contexto muy especial y con un carácter estratégico, llegando hoy a convertirse en una de las principales herramientas para alcanzar ventaja competitiva.

Las empresas han entendido que no es el momento de improvisar ni dar ventajas, en términos de ponerse a capacitar personal que no este haciendo las cosas que no son esenciales para la empresa y que otro lo puede hacer sin perder secretos, ni ventajas que le agreguen valor. Con un proceso estratégico se puede definir por parte del negocio, que procesos son sujetos a entregar a personas de fuera de la empresa que lo hagan mejor y hacer una programación que permita indicar el momento en el que van a entregarlo. No es pues fruto del azar, ni de momentos de problemas en el que se va a dejar de hacer algo, para que otro lo haga por la empresa.

NOMENCLATURA

Las denominaciones que se le han dado a lo que aparentemente podrían ser diferentes clases de subcontratos, realmente son diferencias que van mas al campo académico, que al práctico. Veamos algunas diferencias que se han presentado entre los diferentes nombres que se han dado a esta herramienta

- **Tercerización**

Es la traducción aproximada que se ha hecho de la palabra en ingles OUTSOURCING. Se ha querido significar con ésta, contratar con terceros, la producción de componentes de productos terminados o todo el producto terminado. También contratar servicios y procesos tanto productivos como servicios.

- **Maquila**

Con este nombre considerado su origen como mexicano se pretende indicar la contratación de bienes que no son de mucho valor agregado.

- **Subcontratar**

Se ha querido significar con esta palabra (muy usual en Colombia), la contratación de partes físicas únicamente de producción.

En el contexto de este escrito se usará indistintamente cualquier vocablo.

- **Outsourcing**

Significa entonces subcontratar productos y servicios con proveedores elegidos, que se convierten en una extensión de los negocios de la organización.

Es común que se transfieran procesos como:

- Administrativa de la tecnología, de la informática.
- Relaciones públicas.
- Capacitación, Investigación de mercados.
- Almacenamiento.
- Servicios de alimentación y cafetería.
- Publicidad.
- Seguridad. Etc.

Procesos que son de rutina en la mayoría de las veces y que más que ser apreciados por el cliente, son simples procesos de apoyo que son de todas maneras requeridos por la empresa y que estratégicamente se pueden entregar a terceros.

A esta altura ya podemos definir el outsourcing como ZAPATERO A TUS ZAPATOS, o decir que se a hacer lo que sabe hacer y agrega valor y entregue lo demás (¿Fabricar o Comprar?).

O como "Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía" (Rothery, p4)

Del listado que se hizo anteriormente se puede ver que la mayoría de estos procesos son más clasificados por lo rutinario y sencillos que son, que por otro factor; esto permite indicar que a lo que se debe concretar el negocio, es a aquello que el cliente percibe como algo que le cubre deseos y expectativas.

BREVE HISTORIA DEL OUTSOURCING

Como se indicó en la introducción a este tema, no se puede decir que esta en LA MODA de hacer OUTSOURCING, por el contrario es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados.

Con el famoso carro Modelo T negro de Henry Ford fue tal la demanda, que su capacidad de producir se volvió un recurso escaso y no tuvo otra alternativa que entrar a subcontratar partes con terceros. Lo mismo ocurrió en los años veinte con el desarrollo que tuvo el ferrocarril; fue tal la demanda por productos en la mayoría de las empresas, que se vieron obligadas a buscar quien les realizara trabajos por fuera de ella.

Por los años cincuenta después de la reconstrucción de Europa por parte de los Americanos, se dio un fenómeno parecido, también por exceso de demanda sobre la oferta, pero aquí la subcontratación se hizo para garantizar que algunos proveedores si surtieran la materias primas que se requerían y en el momento oportuno. También es de este período muy común la contratación con terceros de los servicios de asesoría. En los años setenta, se hace necesario para quienes no mantienen recursos de petróleo, reducir costos y esto los hizo buscar quienes produjeran bienes requeridos por las empresas, a quienes los produjeran más barato. No podemos pasar por alto lo hecho en los años sesenta cuando EUROPA SE FUE PARA EL NORTE DE África a buscar mano de obra barata, lo mismo que hicieron los Japoneses con el oriente de África y los Americanos con el sur de América. Lograron los tres contratar con empresas conectoras del medio, para que se les redujeran los costos, contratando la producción de algunos bienes. También en esta época con al introducción del computador a la industria se empezó por parte de algunas empresas a vender servicio para la oficina, inventarios, etc.

Pero fue en los años ochenta cuando el mundo empezó a ver como era más conveniente entregar ciertos procesos a terceros, que hacerlos la misma empresa y el caso más relevante se da cuando KODAK cedió a IBM su centro de datos y sistemas de telecomunicaciones.

Si el lector ha seguido con detenimiento este desarrollo ya puede haber deducido, que el avance que ha tenido el OUTSOURCING, como es lógico, ha dependido del momento económico, y el enfoque ha ido cambiando. Puede ser meramente tático a convertirse en un enfoque estratégico. Las empresas hoy parten de una análisis de su visión, de su misión, de su cadena de valor y de cuales deben ser sus procesos CORE y cuales se pueden subcontratar.

¿QUE SE BUSCA HOY CON LA CONTRATACIÓN?

Como ya se indicó desde un principio, ha habido momentos en que se ha usado la subcontratación con el fin de reducir costos, de asegurar por parte de un proveedor oportunamente los insumos que éste suministra, evitar la adquisición de bienes de capital altamente costosos, etc. Hoy en día se ha considerado que es bueno hacer Outsourcing para buscar ventajas competitivas y agregar el máximo valor a los clientes, entregando oportunamente a menor costo y el mejor producto, o teniendo las mejores materias primas para elaborar igualmente buenos productos. Precisamente todo lo anterior son las medidas modernas de eficiencia que según Hammer y Champy son los atributos que un cliente busca en un producto o servicio.

Estudios recientes han mostrado que lo que más se busca en un proveedor es tratar de contratar con ellos procesos que no son del corazón del negocio y desde el direccionamiento estratégico se sabe cuales procesos son. También se busca contratar aquellos procesos que implican alta tecnología cambiante y costosa, al igual que aquellos que exijan mucha capacitación, o procesos que igualmente cambian demasiado.

¿QUE PROCESOS NO CONTRATAR?

Es normal que las empresas tengan bien definidos sus procesos y que sepan que funciones y resultados se tienen con cada cual.

A nivel mundial se ha establecido que los siguientes procesos que han sido denominados por algunos como procesos centrales o procesos CORE, no están siendo contratados, al menos por empresas de categoría mundial.

- Los procesos administrativos donde se trace la dirección que ha de tener la empresa. Estos procesos equivalen a la planeación estratégica, donde determinan cuáles es el norte, las tácticas y la prioridad de la organización. Igualmente a cuál segmento o segmentos del mercado se podrá dirigir.
- Los procesos administrativos que impliquen control a la gestión. En especial la retroalimentación sobre el cumplimiento o desviación de las estrategias, actividad que igualmente desempeña el proceso de planeación.
- Los procesos que el cliente considera que son los que más valor agreguen. Aquellos procesos de atención a sus requerimientos, como atención y solución de quejas, diseño de sus productos.
- Los que identifican a la empresa. Procesos que son la razón de ser de la organización, tanto en el proceso productivo como en la prestación del servicio. En este caso particular el temor se debe, a que se puede perder el conocimiento de la organización.
- Los procesos que presentan alta rentabilidad.

En general no se subcontrata la esencia del proceso, sin embargo es posible que se subcontrate la investigación o la toma de datos y algunas tareas rutinarias necesarias para el proceso.

¿QUE CONTRATAR?

Casi por excepción todos los demás procesos están disponibles para la subcontratación, como:

- Tecnología de informática, la más subcontratada hasta ahora.
- Manejo de activos fijos y portafolio de inversiones..
- Educación, capacitación y formación.
- Investigaciones de mercado.
- Administración de nómina.
- Servicios de apoyo o garantía a clientes.
- Ventas.
- Manufactura, bajo la modalidad de maquila o proveedor de partes ensambladas.
- Mensajería y todo tipo de servicios generales de apoyo a la empresa.

RAZONES PARA SUBCONTRATAR

DE TIPO TÁCTICO

- Reducir costos.
- Aumentar el capital de trabajo.
- Disponer de efectivo.
- Disponer de recursos nuevos para otras aplicaciones.
- Acceder a nueva tecnología

DE TIPO ESTRATÉGICO

- Liberar recursos que puedan permitir una mejor planeación de planes de proyectos.
- Enfocar la empresa
- Entregar a otros cosas de rutina y de apoyo.
- Compartir riesgos.
- Aproximarnos a empresas de categoría mundial.
- Servir de factor capacitador para los empleados.
- Optimizar la utilización de recursos.

VENTAJAS DEL OUTSOURCING

Sin ser lo más importante se puede afirmar que casi siempre hay una disminución del costo del producto o servicio.

- Como se ha insistido la ventaja más apetecida hoy de la subcontratación es el valor que agrega debido a la mayor calidad percibida por el cliente.
- Se capacita al personal de la compañía al estar en contacto con personas de categoría mundial.
- La alta dirección se enfoca a lo que verdaderamente es importante para la empresa.

- Se espera que con quien se contrate sabe hacer mejor el proceso, producto o servicio, dando garantía al cliente de un mejor producto
- Permitir el uso de las instalaciones para otros propósitos.

RIESGOS

- No negociar el contrato que se pretendía, ni con quien debía ser.
- Quedar en mitad del camino por falla del contratista.
- Pérdida de autonomía
- Bajar la moral de los grupos por temor a ser despedidos o por sentirse incompetentes.
- Cambio en las reglas que hagan más costoso el proceso.
- Empezar a perder información y control de la empresa.
- Tener claridad sobre el manejo de las relaciones con el proveedor.

EL OUTSOURCING EN ANTIOQUIA

Para Antioquia no es ningún misterio el uso de la subcontratación y por el contrario hace ya mucho tiempo que en nuestra tierra se esta apoyando la industria con la venta de servicios por parte de especialistas.

Una investigación realizada a diez de las principales empresas entre ellas ENCUENTRO COLOMBIANO DE FOTOGRAFIA, NAPCO COLOMBIANA, ODUPERLY, CONAVI, ISA, NOEL, SUMICOL, PERSONERIA MEDELLIN, por su tamaño en nuestro medio, dio como resultado lo siguiente.

Hace más de seis años que tienen esta práctica de subcontratar, con resultados muy positivos en la reducción de costos y en el mejoramiento de los procesos, mostrando algún valor agregado. Han tenido áreas muy específicas donde se han concentrado a contratar y la más común es el área de informática. No difiere en nada en la tendencia mundial, que es ahí donde más se concentra la necesidad de entregar a terceros todo este proceso; lo siguen en importancia la entrega de la contabilidad, los restaurantes, el manejo del recurso humano, el diseño y los servicios de posventa. Al igual que en las fases primarias del outsourcing, en las empresas se ha pretendido con la contratación, hacer una reducción de costos, seguido por buscar una mayor flexibilidad en la prestación de los servicios y por último hacer los procesos más eficientes.

Al indagarse por los motivos para hacer outsourcing la razón principal fue la de reducir costos, como ya se había indicado, además por liberar capital de trabajo y para independizar actividades. Han sido tan buenos los resultados, que la mayoría esperan seguir contratando y ampliando la cobertura.

Sin pretender hacer un listado total de quienes son proveedores en Medellín de algunos servicios tenemos los siguientes:

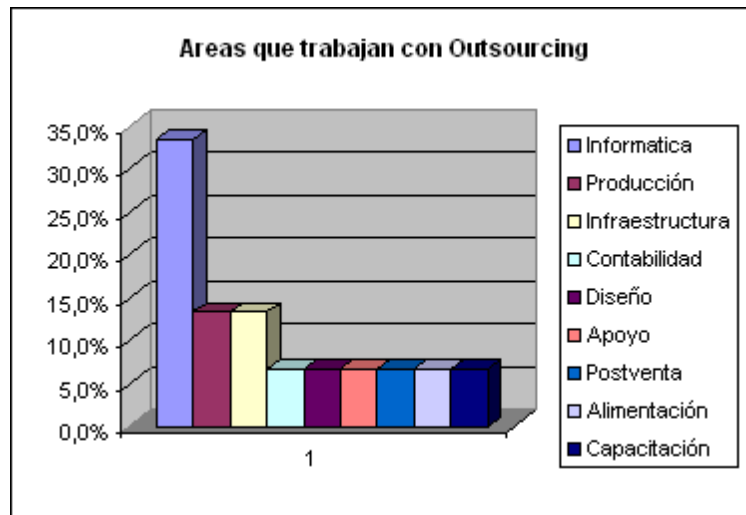
Sodexo de Colombia, Alimentar, Domesa, De la Rue, Uno A, Recuperar, Miro Seguridad, Expertos Seguridad, Seguridad de Antioquia, Maquinamos, Imagen, IBM Colombia.

A continuación graficamos el resultado de la investigación a nivel local, de la cual destacamos las siguientes conclusiones:

- El proceso más subcontratado es el de informática 33,33%.
- El 55,6% de las compañías tienen más de seis años de estar subcontratando.
 - El 40% subcontrataron procesos no esenciales, buscando disminuir el trabajo.
 - Ninguna contrata procesos de valor agregado.
 - Los resultados han sido buenos para el 88,9% de los encuestados.
 - Piensan seguir implementando procesos subcontratados el 50%.
 - El proceso que no subcontratarían el 40% de las compañías, son las operaciones y el desarrollo del negocio.
- Para el 46,2% su principal ventaja ha sido la disminución en los costos.

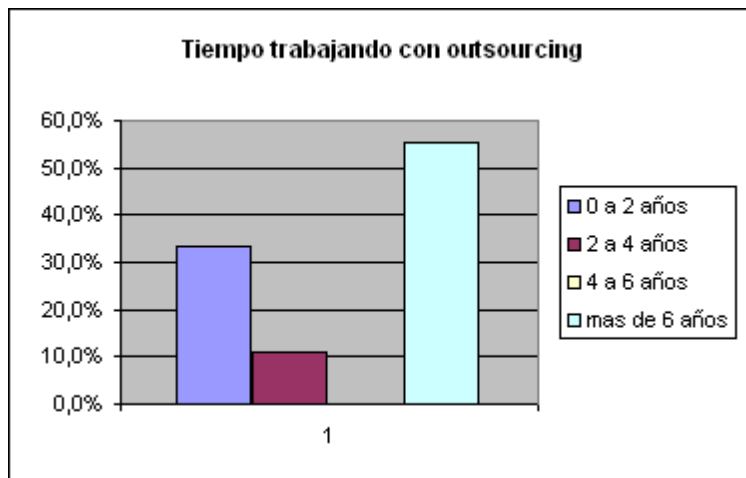
¿Cuáles áreas de su compañía trabajan bajo la modalidad de outsourcing?

Informática	33,3%
Producción	13,3%
Infraestructura	13,3%
Contabilidad	6,7%
Diseño	6,7%
Apoyo	6,7%
Postventa	6,7%
Alimentación	6,7%
Capacitación	6,7%

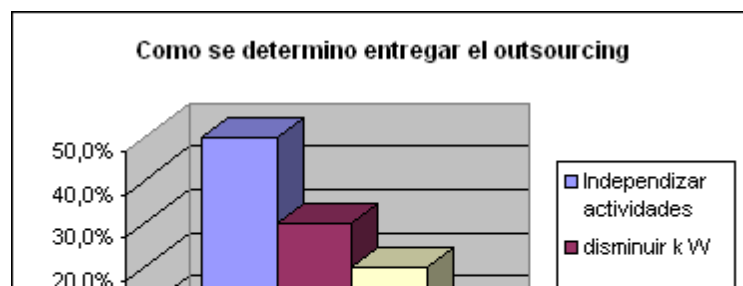


¿Desde hace cuanto?

0 a 2 años	33,3%
2 a 4 años	11,1%
4 a 6 años	0,0%
mas de 6 años	55,6%



¿Como se determino entregar en outsourcing esa área?



Independizar actividades 50,0%
 disminuir Capital de trabajo 30,0%
 Actividades no esenciales 20,0%

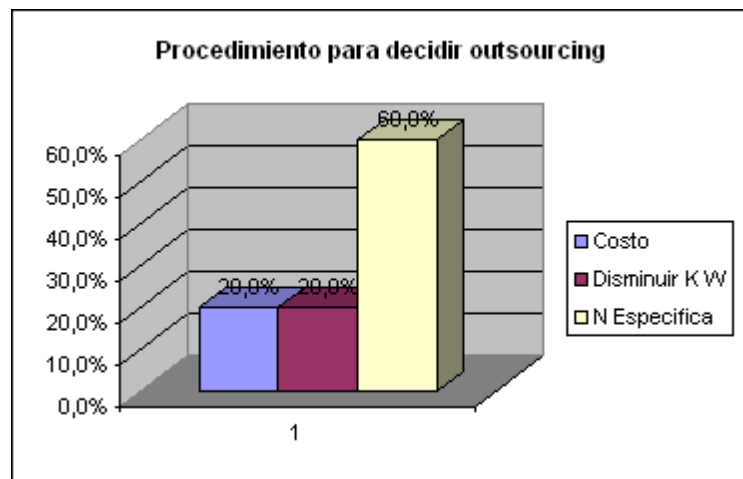
¿Cuales han sido los resultados?

Bueno 88,9%
 Regular 0,0%
 Malo 0,0%
 No sabe 11,1%

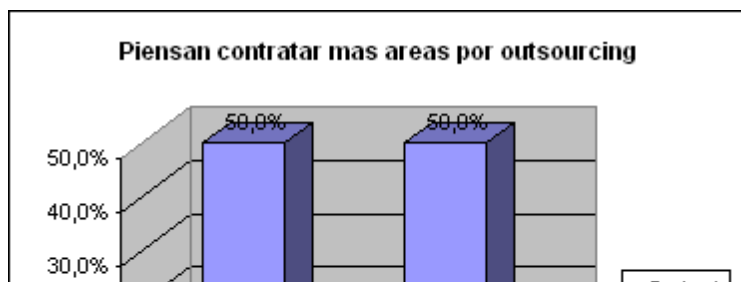


En las áreas restantes como ha sido el procedimiento para decidir que deben ser manejadas en outsourcing?

Costo 20,0%
 Disminuir Capital de Trabajo 20,0%
 No Especifica 60,0%



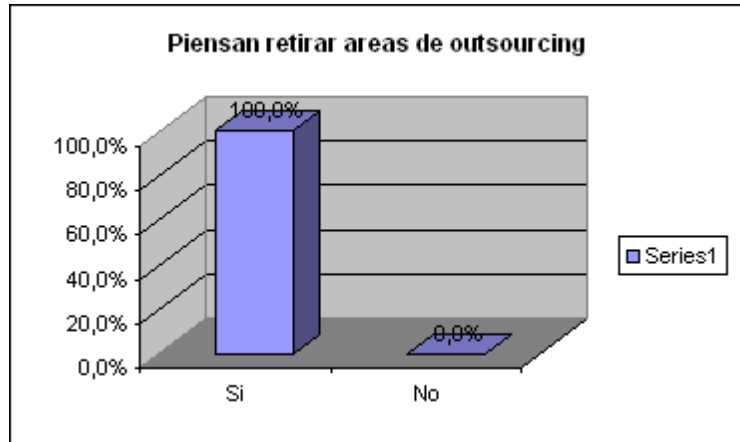
¿Piensan poner más áreas en outsourcing?



Si	50,0%
No	50,0%

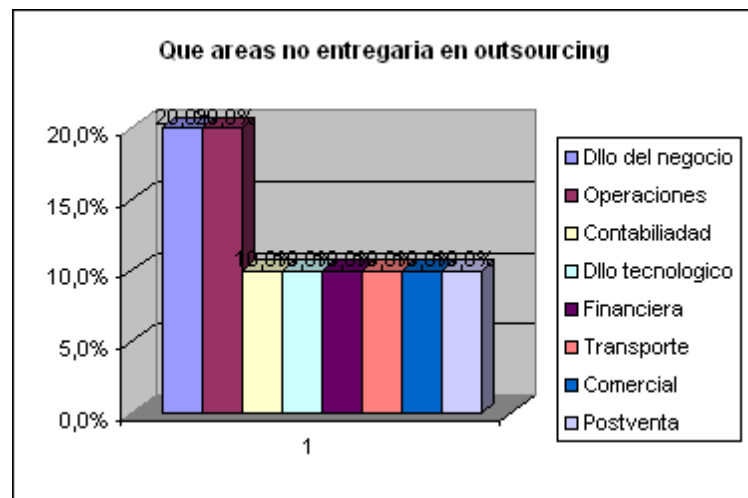
¿Piensan retirar algunas del outsourcing y tomarlas nuevamente a cargo de la compañía?

Si	100,0%
No	0,0%

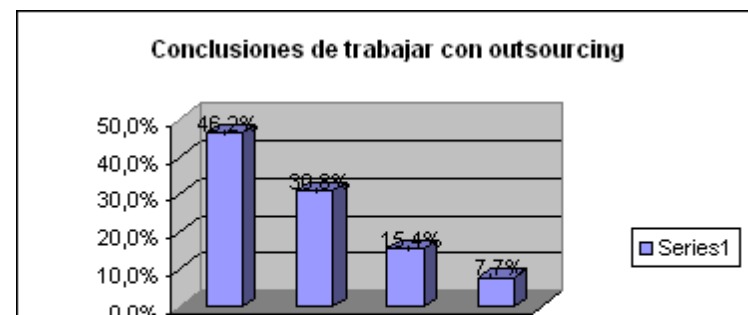


¿Que áreas consideran no entregar en outsourcing?

Desarrollo del negocio	20,0%
Operaciones	20,0%
Contabilidad	10,0%
Desarrollo tecnologico	10,0%
Financiera	10,0%
Transporte	10,0%
Comercial	10,0%
Postventa	10,0%



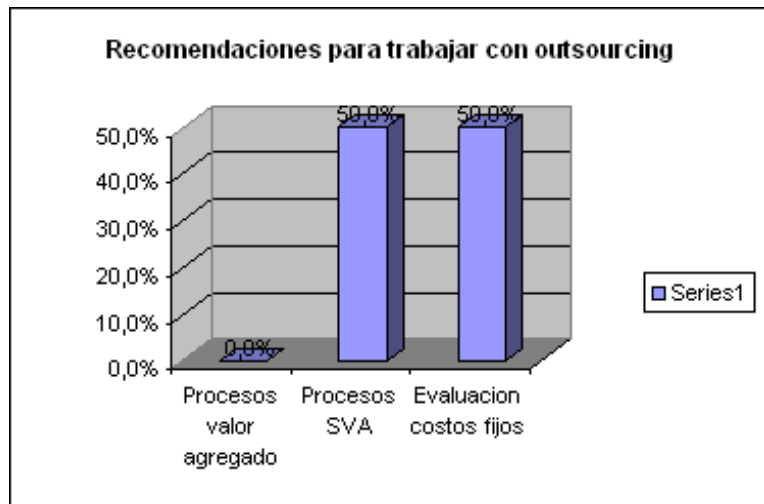
¿Cuales son las principales conclusiones como compañía de trabajar con outsourcing?



Menor costo	46,2%
Mayor Flexibilidad	30,8%
Mayor Eficiencia	15,4%
Otras	7,7%

¿Que recomendaciones darían para alguien que tiene que escoger que áreas contratar en outsourcing?

Procesos valor agregado	0,0%
Procesos Sin Valor Agregado	50,0%
Evaluación costos fijos	50,0%



PASOS PARA EL OUTSOURCING

1. Identificar estratégicamente los procesos sujetos a contratar.

Repetidamente hemos insistido en indicar que los procesos que son claves para el mejor desempeño de la empresa es imposible que los dejemos en manos de otros. Un proceso de Benchmarking interno puede servir para esta depuración.

2. Definir cuales son los mejores candidatos.

El Benchmarking es un gran aliado para poder establecer cuales son las empresas de categoría mundial que permitan definir los nuevos proveedores. Por medio de directorios telefónicos, las páginas amarillas, los clubes de asociaciones, los profesores universitarios, en fin hay muchas fuentes que pueden ayudar a definir los candidatos.

Por medio de una licitación se puede invitar a quienes están interesados y cumplan requisitos mínimos exigidos por la empresa.

3. Definir los requerimientos

Debemos establecer cuales son los requerimientos mínimos y como se van a medir.

4. Seleccionar los proveedores.

Para no equivocarse con la selección, debe indagar por la experiencia que en el medio muestra los posibles candidatos; la afinidad que pueda tener con la empresa, los resultados obtenidos con industrias similares y evitar caer en el error de contratar teniendo únicamente como criterio importante los costos.

5. Informar

Indicar en la organización los cambios que se harán para obviar problemas que se pueden presentar por la falta de comunicación.

6. Administrar las relaciones.

Para lograr un buen resultado hay que dotar la organización con todas las herramientas administrativas tecnológicas humanas y todo aquello que permita que existan las mejores relaciones.

ASPECTOS JURIDICOS A TENER EN CUENTA

Al efectuar un contrato de outsourcing es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos y alcance del OUTSOURCING.
- Obligaciones y responsabilidades de cada empresa.
- Duración de la contratación.
- Forma de administrar.
- Mecanismos para resolver conflictos.
- Cláusulas de confidencialidad.
- Cláusulas de seguimiento y ajuste.
- Causales de disolución y forma.

CONCLUSIÓN:

Según se desprende de la investigación, las empresas que aplican outsourcing presentan mejores niveles de servicio, dado el mejor desempeño de los procesos subcontratados. Su cultura es más propicia hacia la tercerización de sus procesos dado especialmente a una mejor concepción empresarial y a una visión más amplia del negocio. Su infraestructura está más preparada para asumir los retos que requieren los grandes cambios del negocio.

Los servicios contratados por Outsourcing, facilitan la ejecución de los procesos por ser estos más especializados en un área específica, permitiendo que los responsables de los procesos se dediquen a mejorar su desempeño.

Como se ve, el Outsourcing genera una ventaja competitiva por lograr costos inferiores y además una diferenciación en la forma de administrar los negocios.

Del trabajo podemos concluir que en nuestro medio no estamos tan distantes en lo que a nivel mundial se contrata: tecnología de la informática, sistemas de información, manejo de

redes, implementaci3n de intranet. Los prop3sitos son los mismos que cualquier empresa de categor3a mundial ENFOCARSE MEJOR, HACER UN MEJOR PLAN DE PROYECTOS, acercarse a los mejores, aplicar de mejor manera la reingenier3a, aunque en menor escala reducir costos y tener un mejor flujo de caja.

BIBLIOGRAFÍA

Rothery, Brian. y Robertson, Ian (1996). OUTSOURCING.. Editorial Limosa Mexico.231p.

Hammer, M. Y J. Champy. (1994). Reingenier3a Editorial Norma, Bogot3 226p.

Mintzberg, H y J.B. Quinn. (1993). Honda Motor Co. The Estrategy Process, Printece Hall, New Jersey.

Pardo Vargas, Fernando. (1998). Outsourcing: la nueva relaci3n cliente proveedor. Cinseyt, Lima, Per3

Porter, Michael E. (1998). Ventaja Competitiva. Craci3n y sostenimiento de un desempe3o superior. CECSA, Mexico. 545p

LUIS FERNANDO AGUDELO TOB3N

Ingeniero Industrial Universidad de Antioquia,
Especialista en Gerencia de la Calidad Universidad EAFIT
Consultor Independiente en Gerencia por Procesos
Docente EAFIT Pregrado, Postgrado y CEC Centro de Educaci3n Continua
Direcci3n electr3nica: luisfagudelo1@epm.net.co

JORGE ESCOBAR BOLIVAR

Administrador de Negocios, Especialista en Finanzas y Mag3ster en Administraci3n de la Universidad EAFIT
Actualmente se desempe3a como profesor de tiempo completo, adscrito al departamento de Organizaci3n y Gerencia de la Universidad EAFIT.
Direcci3n electr3nica: joescoba@eafit.edu.co