

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK DEL
ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

“EL OUTSOURCING O TERCERIZACION FUENTE
BASICA DE APOYO EN LA GESTION
EMPRESARIAL, PARA ALCANZAR UNA
VENTAJA COMPARATIVA EN UN MERCADO
GLOBALIZADO”

RENATO RECALDE M

DIRECTOR: ING. SALOMÓN QUITO

2001

Dedicatoria

Dedico mi tesis de grado de forma muy especial a mis padres Raúl y Esmeralda a quienes quiero y admiro mucho.

De igual forma a mi esposa Maria Sol y a mi adorada hija María Alejandra

Agradecimiento

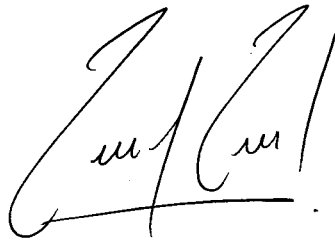
A la Universidad Internacional SEK del Ecuador por mantener siempre tan excelente y calificado cuerpo docente.

Al Ing. Salomón Quito por la ayuda académica brindada en la dirección de esta tesis.

Por último a la CIA. LTDA INVERNACONSTRUCTORES por la información prestada para la elaboración del caso práctico.

DECLARATORIA

Yo, **RAÚL RENATO RECALDE MEDINA**, con cédula de identidad # 171202082-3, declaro libre y voluntariamente, que el presente documento es original y auténtico del autor. Las citas, párrafos, ejemplos, etc., que han sido tomados de algunos textos han sido señalados con los correspondientes pies de página indicando así al autor al que pertenecen.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Recalde Medina', written in a cursive style.

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CONTENIDO

CAPITULO I. Retos de la administración contemporánea.

1.1	Definición de Administración	5
1.2	Evolución de la Administración	7
1.2.1	Administración Científica	9
1.2.2	La Teoría Moderna operacional	9
1.2.3	Planeación Estratégica	11
1.2.4	La Cadena de Valor	12
1.3	Modelos y tendencias administrativas	12
1.3.1	Benchmarking	13
1.3.2	Administración de la Calidad Total	15
1.3.3	Just in time	18
1.3.4	El Proceso de Abastecimiento estratégico	20
1.4	Introducción al Outsourcing	23

CAPITULO II. El OUTSOURCING o Tercerización de Procesos.

2.1	Definiciones de Outsourcing	27
2.2	Antecedentes	29
2.3	Características	31
2.3.1	Cambio de mando	31
2.3.2	Mejoramiento de tareas	32
2.3.3	Especialización	32
2.3.4	Estrategia	33
2.4	Outsourcing no quiere decir Contratar	33
2.5	El Control de un proceso Tercerizado	35
2.6	Relación Proveedor Empresa	36
2.7	Clases de Outsourcing	36
2.7.1	Outsourcing de los Procesos Financieros	37
2.7.2	Outsourcing de los Procesos Contables	37
2.7.3	Outsourcing de las actividades de Marketing	38
2.7.4	Outsourcing en el área de los Recursos Humanos	39
2.7.5	Outsourcing de los Sistemas Administrativos	39
2.7.6	Outsourcing de la Producción	40
2.7.7	Outsourcing del Servicio de Transporte	40
2.7.8	Outsourcing de las actividades secundarias	41

2.8	Razones para adoptar el Outsourcing	41
2.9	Ejemplos de empresas que han tercerizado algún proceso	42

CAPITULO III. Funcionalidad del outsourcing.

3.1	Metodología para realizar un Outsourcing triunfante	50
3.1.1	Establecer Objetivos realizables	51
3.1.2	Estudiar y Evaluar la situación empresarial	53
3.1.2.1	Realizar un análisis FODA	54
3.1.2.2	Reacción de la organización	54
3.1.3	Actividades y procesos que se Tercerizan	55
3.1.3.1	Actividades que pueden ser Tercerizadas	55
3.1.3.2	Actividades que no deben Subcontratarse	56
3.1.3.3	Procesos habituales	57
3.1.3.4	Procesos actuales y modernos	57
3.1.4	Selección de un buen Proveedor	58
3.2	Ventajas del Outsourcing	59
3.2.1	Reducción de costos	59
3.2.2	Disminución de gasto y preocupación por el personal	60
3.2.3	Mejora constante del producto o servicio	61
3.2.4	Concentración en actividades centrales	61
3.2.5	Vanguardia tecnológica	61
3.3	Desventajas del Outsourcing	62
3.3.1	Exhibición de la empresa	62
3.3.2	Dependencia desmesurada del proveedor	62
3.3.3	Falta de motivación e identidad del personal	63
3.3.4	Inseguridad en el abastecimiento	63
3.3.5	La elección de un mal proveedor	64
3.3.6	Rechazo a la idea del Outsourcing	64
3.4	Riesgos del Outsourcing	64
3.5	El Servicio	67
3.6	El Contrato	68
3.7	Caso de estudio INVERNACONSTRUCTORES CIA. LTDA.	70
3.7.1	Presentación	70
3.8	Plan ilustrativo del proyecto	72
3.8.1	Diagrama de objetivos y resultados	72
3.8.2	Objetivo principal de INVERNACONSTRUCTORES	73
3.8.3	Objetivo de la tercerización	73
3.8.4	Objetivos específicos	73
3.8.5	Análisis FODA	75
3.8.6	Reacción de la organización	77
3.8.7	Identificación de los problemas	77
3.8.8	Identificación de ventajas comparativas	79

3.8.9	Identificación de posibles riesgos	80
3.8.9.1	En la implantación del proyecto	80
3.8.9.2	Durante el desarrollo de la tercerización	80
3.8.9.3	Riesgos del resultado	81
3.8.10	Definición del servicio	83
3.8.11	Análisis de costos del proyecto	83
3.8.12	Proyecciones del proyecto	92

CAPITULO IV. Conclusiones y recomendaciones

4.1	Conclusiones	96
4.2	Recomendaciones	100

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCION

Constantemente, desde el inicio de una actividad empresarial, los encargados de dirigir una institución, buscan sistemas, estrategias, métodos, tácticas, es decir caminos a seguir para poder adaptarse a los retos que día a día enfrentan.

La globalización de los mercados, la ruptura de fronteras arancelarias, la despiadada competencia, el ciclo de vida reducido de los productos debido a la tecnología, las compras y ventas a nivel mundial a través de un clic, constituyen los nuevos retos a los que las empresas deben adaptarse. Para poder hacer frente a este sin número de problemas, existen esquemas administrativo-técnicos como es el OUTSOURCING o tercerización de procesos y actividades realizados en una empresa.

Una organización ocupa un mejor rango en el mercado, cuando su producto o servicio es de alta calidad; y esto se da, aparte de que los materiales para fabricar un bien o los procesos para brindar un

servicio, sean excelentes; cuando dicha empresa enfoque todo el esfuerzo en la ejecución de sus habilidades principales, y no sufra estancamientos en acciones que apoyen su gestión ya que estos pueden ser externalizados a un tercero que no formará parte de la empresa y que a su vez sea especialista en los mismos.

Explicado como la concentración de esfuerzos en habilidades centrales y la desintegración de actividades de apoyo a otra empresa, el concepto del OUTSOURCING parece un tanto simple, sin embargo constituye un proceso altamente delicado y de profundo análisis previo su implementación ya que una inoportuna, ineficiente, y mala aplicación del mismo podría generar mucho daño económico en una institución.

El actual entorno económico, exige a las empresas un continuo mejoramiento de sus múltiples estructuras, y de sus objetivos específicos para alcanzar un mejor posicionamiento en los mercados a los que concurren. Esta tendencia obliga a los empresarios centrar sus esfuerzos en las áreas que generen valor a sus productos y

servicios, es esta la importancia de outsourcing, y lo que justifica en un país como el nuestro con una economía en desarrollo implantarlo, para de esta forma brindar servicios de alta calidad, mejorar productos, atraer capitales, etc..

El primer capítulo de esta investigación, muestra el desarrollo de la ciencia administrativa a través del tiempo, indica también las nuevas tendencias administrativas que los gerentes tienen a la mano para apoyar su gestión, y por último realiza una corta introducción del OUTSOURCING. En el segundo capítulo se desglosará todo lo referente al tema principal de esta investigación, sus definiciones, antecedentes, características, clases y se citará algunos ejemplos de empresas que han tercerizado algún tipo de actividad. El tercer capítulo expone la metodología para realizar un OUTSOURCING exitoso, las ventajas, desventajas, riesgos de esta herramienta, los puntos básicos de un contrato y finalmente el caso de estudio de INVERNACONSTRUCTORES CIA. LDA. Por último el capítulo cuarto indicará las conclusiones y recomendaciones del autor de esta investigación.

CAPITULO No. 1

LOS RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

Capítulo # 1 : Los Retos de la administración contemporánea.

En este capítulo se define a la ciencia administrativa, así como sus inicios y evolución a través del tiempo, desde las primeras concepciones administrativas hasta las actuales tendencias y herramientas que ayudan en la gestión empresarial.

1.1) Definición de Administración.-

*Dirigir un organismo o institución*¹. Técnicamente, la administración, significa el conjunto de normas y reglas dictadas por un directivo, las mismas que deberán ser aplicadas por subalternos.

Alejándonos un poco de esta definición tan militarista, y adentrándonos en lo que realmente significa el arte de administrar, podemos decir que: la administración es el conocimiento; instintivo, casual, técnico y científico; adquirido por la persona o grupo de personas que se encuentran a cargo de una organización; que nos ayuda a crear y mantener un ambiente en el cual los empleados se sientan identificados con las metas organizacionales, y ayuden a alcanzarlas. Existen varias clases de administración como son la administración de justicia, económica, fiduciaria,

¹ SOPENA Diccionario enciclopédico, concepto.

diocesana, militar, financiera, comercial, entre otras, sin embargo todas descansan sobre los mismos principios de orden y acatamiento. A principios de siglo, la misión de las empresas era netamente económica, sin embargo con el paso del tiempo la participación de la empresa en la sociedad a aumentado.

Dentro de este contexto podemos darnos cuenta que el administrador debe cumplir con la empresa y con la sociedad, la definición de administración se complementa con las siguientes afirmaciones:

- *Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento de la administración. No han existido nuevas ideas, hallazgos de investigación o técnicas que no se puedan ubicar fácilmente en las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.²*
- La meta de todo administrador es crear y mantener a lo largo del período de funcionamiento de la institución para la cual trabaja, utilidad y rentabilidad.

² KOONTZ Harold, Elementos de Administración, Quinta edición, 1991, Pág. 22

- La administración implica por parte de todos sus allegados, eficiencia y eficacia.

La planeación y el control serán funciones que nunca podrán estar desligadas la una de la otra, ya que algo planeado para que se cumpla siempre deberá ser controlado.

1.2) Evolución de la administración.-

Los procesos administrativos se remontan a los inicios de la vida misma, dichos procesos se iniciaron de forma obligada cuando dos individuos o más tuvieron que coordinar sus esfuerzos para lograr algo que ninguno de ellos podía hacerlo por si solo, de aquella época a la actual la administración ha evolucionado para convertirse en un acto planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con menores sacrificios.

A través de los siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden , con un servicio civil bien desarrollado sobre muchos de los problemas modernos de la administración pública. Los sistemas administrativos rígidos y de orden de los Egipcios tuvieron mucha influencia en la agricultura, el pastoreo, la industria y el comercio contemporáneo.

La administración Romana pasó por varias etapas como son la Republicana, el Imperio, la Monarquía y la Autocracia militar, la más importante limitación que se le señala al sistema administrativo romano es la unión de las labores ejecutivas con las judiciales, sin embargo el sistema romano fue una organización jurídica excelente lo cual ha servido como pilar fundamental en la concepción del derecho.

En la edad media, Europa se caracterizó por el sistema administrativo conocido como el feudalismo que no era más que una jerarquía de señores vinculados entre sí por vasallaje; el señor feudal administraba la justicia, la policía, recaudaba los impuestos, acuñaba la moneda.

En la edad moderna los estudios y teorías administrativas de John Locke y Montesquieu dividían al gobierno en tres órganos: El Legislativo, que hace las leyes o deroga las existentes, El Ejecutivo que tiene la responsabilidad de aplicarlas y por último El Judicial que es el poder que castiga los delitos y tiene a su cargo la interpelación de diferencias entre personas.

Los conocimientos de la ciencia administrativa vienen a consolidarse en la edad contemporánea a través de los valiosos estudios de Woodrow Wilson. Las teorías y experiencias de Taylor y

Fayol, marcaron una nueva etapa en la evolución de esta ciencia y la administración científica que postularon ellos y posteriormente sus seguidores resultó de gran ayuda para las instituciones nacientes del pasado siglo.

1.2.1) Administración científica.-

El padre de la administración científica es Federick Taylor, quien postulaba el principio de aumentar la eficiencia en la producción, no solo con la meta lucrativa de reducir los costos y aumentar las utilidades, sino con la visión de aumentar los salarios a los involucrados directamente con la producción.

Los principios sobre los cuales postulaba su ideal eran: sustituir las reglas tradicionales y autocráticas por el razonamiento y la ciencia, lograr la armonía y cooperación en el grupo de trabajo y no realizar trabajos individualistas para sobresalir, sino trabajos en conjunto.

1.2.2) La teoría moderna operacional.-

Henry Fayol, otro de los pioneros en los estudios de la administración científica, dividió las actividades de una empresa en seis grupos:

- Técnicas, o correspondientes a la producción.
- Comerciales, de compra y venta.
- Financieras, las que buscan la optimización del capital.
- De seguridad, para la protección de las personas.
- Contables, estadísticas.
- Administrativas, concernientes únicamente a la planeación, organización, dirección y control.

El desarrollo, crecimiento, tecnificación, evolución y ampliación de las organizaciones del presente siglo, vienen acompañados de una serie de tendencias administrativas, que rompen y desligan las estructuras piramidales las mismas que son aplicadas por la mayoría de empresas, siendo en este punto de gran ayuda y soporte nuevas teorías como la cadena de valor de Michel Porter, nuevas herramientas como la planeación estratégica y los modelos de gestión empresarial como el benchmarking y el outsourcing los mismos que nos develan los caminos de la administración del futuro.

Las actuales concepciones administrativas son el resultante de una serie de procesos que a través del tiempo se han modelado y mejorado.

1.2.3) Planeación estratégica.-

Esta practica, con el pasar de los días se esta convirtiendo en una herramienta de uso fundamental dentro de una empresa moderna, para alcanzar la correcta gestión administrativa.

Toda empresa esta en la obligación de diseñar estrategias competitivas que garanticen o por lo menos estabilicen la permanencia del negocio en una serie de situaciones inciertas.

Estas situaciones de incertidumbre obligarán a los gerentes a tomar decisiones de suma importancia en las que se pondrá en juego la existencia de la organización.

La planeación estratégica no significa mas que una serie de actividades a seguir por parte de todos los miembros de la organización, dichas actividades tendrán un orden y consecuencia lógica, y estarán dirigidas como su nombre lo indica de una forma estructurada y estratégica a la toma de decisiones y obtención de las metas.

1.2.4) La cadena de valor .-

Michael Porter, define al valor como la diferencia entre la suma de los beneficios percibidos por el consumidor el momento de adquirir un producto, y los costos de comprar ese bien o servicio.

La cadena de valor es esencialmente la desintegración de la empresa en todas sus partes constitutivas, tratando de identificar aquellas que generan ventajas comparativas, por lo tanto podemos decir que la cadena de valor de una empresa esta conformada por todas las actividades que generan valor agregado y por los márgenes de contribución que estas aportan.

El análisis de la cadena de valor se ha convertido en una herramienta dentro de la gestión empresarial que sirve para identificar fuentes de ventajas comparativas. El aprovechar estas ventajas dependerá ya exclusivamente de las manos en las que se encuentre la empresa.

1.3) Modelos y tendencias administrativos.-

Existen varias modelos administrativos que sirven de gran ayuda en la gestión empresarial, y que hoy por hoy están siendo aplicados en pequeñas, medianas y grandes empresas obviamente

de países altamente industrializados y abiertos al cambio, ya que en medios como el nuestro todavía estos modelos nos resultan un tanto extraños siendo su aplicación incipiente. Dentro de estas nuevas herramientas administrativas podemos citar: el outsourcing, benchmarking, TQM Administración de la calidad total, JIT just in time, administración de la cadena de abastecimiento planeación estratégica, la administración de la cadena de valor.

1.3.1) Benchmarking.-

El benchmarking es un proceso que estimula cambios y mejoras en las empresas a base a la información recopilada, midiendo de esta forma el desempeño tanto propio como de otros, este proceso debe ser sistemático formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, dando de esta forma una secuencia coherente de pasos que cualquier miembro de la organización pueda seguir.

Permite, comparar, medir, diagnosticar y evaluar entre otras cosas, los servicios, procesos de trabajo, funciones gerenciales y ejecutivas, etc., facilitando de esta forma el desempeño de una persona en la empresa.

El benchmarking es una herramienta muy popular hoy en día en el mundo de los negocios, es usado con mucho éxito por compañías como Ford, Xerox, AT&T, Motorola y Toyota entre otras, esta expresión paso a ser parte del mundo comercial a principios de los ochenta, cuando la empresa Xerox la utilizó para sus procesos con los de sus competidores directos o con compañías reconocidas como líderes de su industria. El primer paso para realizar benchmarking es analizar que procesos se desean mejorar dentro de la empresa, habiendo hecho esto, lo que sigue es la recolección y análisis de información de las empresas :

- Competidoras
- Empresas fabricantes de productos comparativos y complementarios.
- Empresas diferentes, pero con el mismo proceso de producción, distribución, etc.
- Empresas líderes en el mercado.

El equipo de investigación, será el responsable de realizar la evaluación comparativa entre empresas, este análisis permitirá determinar y desarrollar las estrategias concernientes al área que se desee mejorar.

De acuerdo a lo expuesto, podemos concluir que el benchmarking se convierte en una herramienta de búsqueda externa de estrategias; esta tendencia o modelo administrativo, como se lo quiera llamar, también puede ser interno, cuando en una organización existe mas de una división o área que lleva a cabo tareas o funciones similares.

1.3.2) Administración de la calidad total .-

La calidad expresada en su terminología mas simple, significa el conjunto de cualidades que posee un bien o un servicio, partiendo de esta definición nos es fácil comprender y asegurar que la administración de la calidad total *TQM*³ es una tendencia, modelo y estrategia moderna que está focalizada única y exclusivamente a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Esta tendencia administrativa no se refiere solo al producto en sí, sino que esta dirigido a la mejoría del entorno organizacional y toma a la empresa en el punto de vista que desde el gerente general hasta el trabajador de menor rango jerárquico estén comprometidos con los objetivos organizacionales.

El uso de la calidad total tiene como resultado inmediato 2 ventajas:

³ BESTERFIELD Dale, Total Quality Managemente, 1995, Pág. 1

- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

*“El control de calidad al estilo Japonés es una revolución conceptual en la gerencia”*⁴. No cabe la menor duda de que la economía japonesa se ha fortalecido desde la adopción de los modelos de calidad total, produciendo y exportando productos buenos a un bajo costo. Los japoneses fueron los pioneros en adoptar este modelo, después de la II Guerra Mundial con una ciudad en ruinas, una economía desbastada y una situación comercial desfavorable, Japón inicia los primeros estudios sobre calidad total en el año 49 con un grupo de expertos ingenieros y científicos. La mala racha no duro mucho y se lanzaron a un mercado altamente competitivo gracias a la adopción de los sistemas de calidad.

Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento. La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Es así como en los EE.UU. en 1987 el departamento de comercio creó un programa de control de calidad CCT, para que de esta manera las empresas estadounidenses recuperaran su

⁴ ISHIKAWA Kaoru, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, 1988 versión en español, Pág. 1

prestigio y por ende su participación en el mercado, este programa consiste en otorgar un premio de calidad total rigiéndose a ciertas normas y estándares, Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que propone el modelo de gestión de calidad total TQM, que al igual al americano constituye estrategias encaminadas a mejorar los recursos, comprimir costos y optimizar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el desarrollo del proceso productivo.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para

conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

1.3.3) Just in time JIT.-

El Justo a Tiempo (JAT) fue desarrollado inicialmente por compañías japonesas como la Toyota, y fue esta tendencia junto con la de la calidad total, las que más contribuyeron al desarrollo de dicha economía, como es lógico y entendible de que una herramienta que permita el desarrollo de las industrias no puede quedar aislada, pronto se disperso por economías de otros continentes.

El Justo a tiempo ayuda a reducir costos de producción, inventarios y tiempos de entrega.

La idea básica del JAT es producir un artículo justo a tiempo, para que este sea utilizado en la siguiente estación de trabajo en un proceso de manufactura y posteriormente vendido. Debido a que los inventarios son tomados en este modelo como la raíz de los problemas de producción, estos deben ser eliminados o por lo menos reducidos al mínimo, de esta forma se crea un esquema mas flexible, que va de acuerdo con las necesidades de producción, de ahí que el JAT es diferente a los sistemas tradicionales de stock.

Para reducir inventarios y producir el artículo correcto en el tiempo exacto, con la cantidad adecuada, se requiere de información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las estaciones de trabajo.

En los enfoques tradicionales, el ensamblaje de los productos va de atrás hacia delante, es decir un producto se mueve de una estación de trabajo a otra, este proceso continúa hasta llegar a la estación de trabajo final, en este procedimiento de producción, las necesidades de cantidades de materias primas están siempre en función de la estación de trabajo anterior y no de la siguiente. En el modelo de producción Justo a Tiempo sucede todo lo contrario o sea las referencias de producción provienen del artículo terminado, es decir en el JAT hay que comenzar desde el final de la cadena de ensamble e ir hacia atrás hacia todos los componentes de la cadena productiva, incluyendo proveedores y vendedores. De acuerdo a esta orientación una orden es dispuesta por la necesidad de la siguiente estación de trabajo.

El proceso JAT es acompañado por un sistema simple de información llamado KANBAN que es una tarjeta que es pasada de una estación de trabajo hacia su precedente y ésta indica las cantidades requeridas de producción. Así, la necesidad de un inventario para el trabajo en proceso se ve reducida por la

exactitud de la etapa de fabricación. Esta reducción indica cualquier pérdida de tiempo, dinero o material.

Con el Justo a Tiempo, el ensamblado general de producción dicta el ritmo y los requerimientos para los procesos precedentes.

Debido a que la incertidumbre de los inventarios ha sido eliminada, el control de calidad es esencial para el éxito de la instrumentación del "Justo a Tiempo". Además, ya que el sistema no funcionará si ocurren fallas frecuentes, crea la ineludible necesidad de maximizar el tiempo efectivo y minimizar los defectos, a su vez, se requiere de un programa fornido de control y mantenimiento.

La mayoría de las plantas japonesas operan con sólo dos turnos, lo que permite un mantenimiento completo durante el tiempo no productivo y tiene como resultado una tasa mucho más baja de fallas y deterioro de maquinaria que en Estados Unidos.

1.3.4) El proceso de Abastecimiento Estratégico .-

El proceso de abastecimiento es el conjunto de actividades que permite adquirir los bienes y servicios necesarios que la empresa requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas; empezando desde esta definición se puede ver que el proceso de

abastecimiento va mucho mas halla de una simple compra de materias primas e insumos, ya que se encarga de encontrar todo lo que requiere una empresa para su operación mostrando de ésta forma el outsourcing como la mejor manera de lograrlo.

El abastecimiento tangible e intangible es uno de los primeros eslabones en la cadena de actividades de la empresa y como tal debe ser una función estratégica. El proceso de abastecimiento ha evolucionado muy poco, sigue siendo un conjunto de actividades llevado a cabo por un departamento de compras (forma tradicional) en el cual se le ve al proveedor como un enemigo.

Algunos empresarios no consideran aún la importancia de un proceso de abastecimiento estratégico, suelen pensar que es suficiente que su compañía obtenga la cantidad de insumos necesarios para su funcionamiento a un costo aceptable. El proceso de abastecimiento tradicional tiene poca o nula relación con las demás áreas de la empresa, ya que sus funciones se limitan únicamente a la compra de materiales y no se toma en cuenta al proveedor en las actividades de la empresa, otro problema de este modelo tradicional es que la medida de desempeño es el precio, es decir a menor costo de adquisición mejor labor del departamento, siendo una gran realidad que se puede encontrar un producto de mayor calidad a un costo unitario

también mayor, pero que logre disminuir el costo total gracias a la calidad de desempeño que tendrá en el producto final.

Las compañías actuales tienen que cambiar el enfoque que dan a su proceso de abastecimiento, de una postura tradicional a una con visión estratégica, enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa, las principales razones por las que las empresas deben pensar en cambiar su sistema de abastecimiento tradicional por uno estratégico, son:

- Reducir los costos totales
- Mejorar los servicios
- Optimizar el uso de activos, eliminando los que no sean esenciales para el desarrollo de las actividades centrales de la empresa.

Para que un proceso de outsourcing funcione en la transformación de un sistema tradicional a uno estratégico de abastecimiento tienen que estar en claro algunas situaciones como: entender las necesidades de los clientes, reconocer específicamente el giro de negocio de la compañía, identificar y eliminar las actividades ineficientes del proceso de abastecimiento, desarrollar alianzas con los proveedores es decir tiempos de entrega mejorados, costos accesibles y con crédito, entrega rápida.

No cabe la menor duda de que para ser competitivo hoy en día hay que estudiar a la competencia y sus estrategias, para desarrollar propias más eficaces, es decir hacer Benchmarking, rodearse de mejores procesos y sistemas productivos como la administración de la calidad total y la producción sin desperdicios y exacta a través del Justo a Tiempo, todo este proceso coordinado con una tercerización de actividades no medulares "OUTSOURCING", nos indica claramente el futuro de las empresas y de la forma de hacer negocios.

1.4) Introducción al outsourcing.-

Históricamente la gerencia se ha concentrado y preparado para organizar y dirigir una red compleja de recursos internos. La globalización mundial de la economía, ha llevado a las empresas a la necesidad de ser cada vez más eficientes y eficaces dentro de un mundo lleno de avances tecnológicos y administrativos. El nacimiento de dicha economía global ha obligado que organizaciones pertenecientes a distintas áreas, aumenten sus horizontes de expansión, busquen proveedores fuera de las fronteras de su país que pueden abastecer sus necesidades con productos y servicios de calidad y precio necesarios, a mejorar los

procesos administrativos internos y el servicio al cliente; es decir a ser mas COMPETITIVAS.

Una organización que registra grandiosas ganancias anuales no quiere decir exactamente que es competitiva, la competitividad no es producto de la casualidad, ni es el resultado de que mi producto sea bien acogido en el mercado, la competitividad es la capacidad de una organización para crear y mantener *ventajas comparativas*⁵ sobre empresas que giren y que no en el mismo rango de negocio, pero el término competitividad va mucho mas halla, es el constante proceso de aprendizaje; en lo que a proveedores, relaciones, procesos, atención, ventas, etc., se refiere; por parte de todas las personas que forman una organización o sea los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, competencia y sociedad en general.

Como se dijo anteriormente la obligación de una empresa es ser mas competitiva, lo cual nos lleva a enfrentar tres retos de suma importancia: LOGRAR, MANTENER y OPTIMIZAR la posición empresarial en el entorno socioeconómico, presentándose de esta forma el outsourcing como una herramienta, o fuente de apoyo en la gestión empresarial que nos ayuda a alcanzar estos retos.

⁵ Las ventajas comparativas están dadas por la tecnología, personal, recursos que una empresa pueda generar.

El enfoque mundial de las compañías después de la recesión económica de los años 80, fue el de la reducción de costos, es así que aparece el outsourcing como alternativa en la gerencia para alcanzar este objetivo y otros como, reducir los tiempos del ciclo, inyectar liquidez inmediata, etc., el mercado del outsourcing ha ido creciendo paulatinamente, tal es así que los proveedores están aumentando cada vez más su gama de servicios.

*Guste o no!, el outsourcing esta aquí para quedarse.*⁶

La concepción o significado del vocablo inglés outsourcing ,en la lengua hispana esta dado por las siguientes terminologías: tercerización, subcontratación, o externalización, las mismas que serán usadas a lo largo de este trabajo como sinónimos de la palabra inglesa.

⁶ BENDOR-SAMUEL Peter, Turning Lead into Gold, Pág. 15.

CAPITULO No. 2

EL OUTSOURCING O TERCERIZACION DE PROCESOS

Capítulo # 2 : El Outsourcing o Tercerización de procesos.

La presente sección presenta todos los temas relacionados con el outsourcing como son: definición, antecedentes, clases, características y por último ejemplos de empresas que han tercerizado algún proceso.

2.1) Definiciones de Outsourcing.-

- *El outsourcing toma lugar en una compañía, cuando el mando de un proceso es transferido a un proveedor⁷*
- *El outsourcing es la relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o mas funciones que pertenecen a la empresa⁸.*

El outsourcing podría definirse según varios autores como la subcontratación, tercerización o externalización de un proceso o actividad; que no forme parte del núcleo del negocio; a un tercero o empresa especializada en el mismo.

⁷ BENDOR-SAMUEL Peter, Turning lead into Gold, Pág. 25.

⁸ WHITE Robert, Manual de Outsourcing, Ediciones Gestión 2000, Pág.15.

La más exitosa táctica para sobrevivir, será, concentrarse en como crear valor y eliminar las otras distracciones.⁹

Existen muchas formas para definir lo que es el outsourcing se puede decir que es la externalización de actividades, la subcontratación de procesos no concernientes al negocio, la tercerización de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a su actividad; outsourcing significa la relación que existe entre una empresa demandante de servicios y otra ofertante de los mismos, en resumen significa la acción de recurrir a una agencia externa para que esta se encargue de operar una actividad anteriormente realizada por la compañía contratante.

El Outsourcing es una nueva herramienta en el mundo de los negocios que tiene la habilidad de mejorar operaciones mientras reduce costos , liberando capital y tiempo que pueden ser usados en las áreas principales de la empresa. Para un creciente número de organizaciones no queda otra alternativa que adoptar esta herramienta.

⁹ BENDOR-SAMUEL Peter, turning Lead into Gold, Pág.20.

Las compañías no tienen más el recurso financiero, humano y hasta de tiempo, para ser especialistas en todos los procesos.¹⁰

2.2) Antecedentes.-

En estos días el outsourcing es una mega tendencia administrativa que se la conoce y predica alrededor de todo el mundo, es temido por mandos medios y altos, criticado y congratulado por editorialistas, y valorado y justificado por grandes analistas de negocios.

Nadie sabe a ciencia cierta cuando se dio el primer proceso de outsourcing o tercerización, tal vez fue al inicio de la revolución industrial en los años 40 cuando la compañías empezaron a especializarse, o en los años 60 cuando aparecieron empresas que hacían procesos para otras empresas.

“Ross Perot un exitoso vendedor de IBM, es altamente reconocido como el pionero de los procesos de outsourcing, al fundar su compañía Electronic Data Systems EDS.

Con muy poco dinero en el bolsillo recorrió todo el país buscando una empresa que le dejara compartir su visión y le

¹⁰ BENDOR-SAMUEL Peter, Turning Lead into Gold, Pág. 11.

permitiera proveerla de servicios mas no de equipamiento (la empresa proveía el equipamiento), la empresa que le dio a Ross Perot su primera oportunidad fue FRITO LAY.

Desde aquí él construyo su propio éxito, expandiendo su capacidad de proveer servicios a través de todo el país. No paso mucho antes de que desarrollara su propia infraestructura y empezara a construir economías de escala por medio de sus propios centros de datos, se dio cuenta de que las economías de escala le permitían a las empresas ahorrar dinero mientras él obtenía grandes beneficios para su propia compañía, en este proceso descubrió que el outsourcing era una mina de oro.

EDS obtuvo varios clientes de diferentes industrias, la mayoría de ellas habían fallado constantemente en el manejo de su proceso de datos, lo cual había resultado en excesivos costos y una pobre atención a los clientes.

Mientras EDS crecía, Perot se dio cuenta de que sus clientes eran industrias que giraban en el mismo rango de actividad, como por ejemplo la medicina, sus operaciones y procedimientos eran muy similares, tomando en cuenta esto, EDS desarrolló y creó software espacial y estandarizado para dichas industrias, ofrecimientos como estos significaban una mina de dinero para Perot; desde aquí la

compañía se impuso llegar a otros mercados como bancos, uniones comerciales, etc..

El crecimiento económico de EDS fue notado rápidamente por otras empresas, empresas que quisieron entrar al campo del outsourcing, lográndolo pero con muy poco éxito. Lo que diferencia a EDS de las demás es que ésta proporciona a sus clientes un proceso de negocio, mientras que las otras ofrecen simplemente un servicio. Grandes compañías como IBM, AT&T, Digital Equipment Corporación, CSC, Anderson Consulting han seguido los exitosos pasos de EDS”¹¹

2.3) Características.-

2.3.1) Cambio de mando.-

El outsourcing entra en una compañía cuando el mando de un proceso interno es delegado a un tercero ajeno a la empresa, este cambio de mando como lo definimos puede ser muchas ocasiones; si la empresa no esta lista para tercerizar; un proceso riesgoso y doloroso para el negocio.

¹¹ BENDOR-SAMUEL Peter, Turning Lead into Gold, Resumen The first Pioneer, Pág. 52.

2.3.2) Mejoramiento de tareas.-

En los acuerdos de outsourcing el tercero u oferente, provee a la empresa, servicios para realizar procesos que fueron antes realizados internamente, pero sin mucho éxito, debido a que la empresa debe gestionar un sin número de actividades mas, muy aparte de las actividades correspondientes al negocio. Al ser el proveedor un especialista en el proceso tercerizado, brindará a su cliente el desarrollo exitoso y mejorado del proceso, el mismo que podrá ser medido, económica y abstractamente.

2.3.3) Especialización.-

Cuando las compañías llegan a altísimos grados de especialización, siempre existirá la posibilidad a su vez de requieran ayuda mas específica y profesional, ayuda que solo la podrá encontrar fuera. No será la mejor solución crear nuevos departamentos, para los cuales tendrá que contratar nuevo personal y aumentar nuevos niveles gerenciales, ya que esto generaría un costo elevadísimo.

2.3.4) Estrategia.-

La estrategia de un proceso de tercerización el momento que entra a una organización, es la de impartir conocimiento y trabajar en conjunto, ya que todos los involucrados en la actividad subcontratada deberán compartir la información y apoyar al nuevo esquema de trabajo ya sea dentro de la empresa proveedora o dentro de la empresa a la cual pertenece.

2.4) Outsourcing no quiere decir contratar.-

Contratar es comprar bienes y servicios que la empresa requiere para su normal funcionamiento, cuando ella es dueña de los procesos y actividades. Cuando el tercero o vendedor realiza las actividades, el comprador ya está tercerizando.

Tanto en las actividades de outsourcing como en las de contratación, los proveedores del servicio realizan inversiones de sistemas, equipos e infraestructura. Cuando el vendedor tiene el control de un proceso, el comprador enfrentará grandes costos si cambia de proveedor a medio camino. En las actividades de contratación se da esta situación más a menudo ya que las empresas usan su posición de consumidores para cambiar de ofertantes de forma fácil y rápida, esto significa elevación de costos

debido a las nuevas inversiones que realizará el nuevo contratado, en outsourcing esto es un gravísimo error que puede desencadenar desde un simple pero grave aumento de costos, hasta una confusión de grandes magnitudes en el control de una actividad, por ello la importancia de contratar un buen proveedor.

Al referirnos a este punto no queremos decir que es negado el cambio de proveedor dentro de una empresa, siempre y cuando un contrato este bien estructurado y sea flexible, la empresa podrá cambiar de proveedor las veces que desee.

Los resultados a medir en una relación de outsourcing no son los mismos a medir en una relación de contratación, en contratos se mide el acatamiento con el cual han sido tomadas las órdenes para realizar los procesos, de igual forma se verifican que las tareas sean realizadas bajo esos parámetros u ordenes, mientras que en outsourcing se miden más que el cumplimiento de las tareas, los resultados del proceso tercerizado.

Los procesos iniciales de inversión de sistemas , infraestructura, etc., terminan en una relación de larga duración es decir en una actividad de trabajo proyectada a largo plazo en outsourcing, no así en los procesos de contratación.

2.5) El control en un proceso tercerizado.-

Lo que más le concierne a un comprador de outsourcing son los resultados del proceso mientras que el tercero controla el proceso, pero esto no significa que el control desaparecerá en dicha actividad, o no quiere decir perder el control de las cosas, solo quiere decir que el significado de control ha cambiado, y ahora significa que los procesos le pertenecen a una nueva persona mientras que los resultados de esta operación a la empresa.

Los sistemas de control en una actividad tercerizada no son nada distintos a los sistemas de control de gestión en una empresa, ya que lo que el control busca es que las actividades reales se ajuste a las planificadas. El control siempre actuará como acción restrictiva, verificativa y comparativa, constituye la quinta y última función del proceso administrativo,

Siendo la tercerización una actividad nueva dentro de la empresa, el control de esta actividad estará dado por la verificación de los directivos, del proceso, y especialmente por la comparación de los resultados cuando la acción era hecha en casa.

Si los acuerdos de outsourcing están estructurados de una forma correcta el control efectuado por el proveedor como el efectuado por la compañía, generará valor para ambas partes.

2.5) La relación entre el proveedor y la empresa.-

Los participantes en una relación de outsourcing no son socios, sino aliados; el término socios significa unirse a una firma, mientras que aliados quiere decir actuar juntos por el bienestar común. La relación será larga talvez permanente o talvez no, de hecho cuando los intereses dejan de ser mutuos ya no se puede hablar de ser aliados.

Algunas relaciones de outsourcing casi nunca van mas halla de el intercambio de dinero por servicios.

2.7) Clases de outsourcing.-

El outsourcing no solo se aplica a los sistemas de procesamiento de datos o a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa, a continuación se muestran los tipos mas conocidos y utilizados:

2.7.1) Outsourcing de los procesos financieros.-

Al aumentar el tamaño de una empresa, los recursos materiales como los humanos dentro de los departamentos crecen de la misma forma. Este probablemente fue uno de los primeros pasos para realizar outsourcing, es decir el crecimiento de las compañías su producción y como consecuencia de sus ventas y flujos de efectivo, se encontraban en manos de personas pertenecientes a la organización así como en otras instituciones no pertenecientes a la compañía, es decir la empresa al crecer necesita siempre alguna ayuda externa para manejarse, es así que se encontró más eficiente trasladar el cuidado de los fondos a empresas que tuvieran mayor seguridad para guardar el dinero, así como una mayor eficiencia en el manejo del mismo (Bancos).

De cualquier manera las actividades que actualmente son conocidas como outsourcing financiero son los estudios económicos que contratan las compañías a empresas especializadas en el análisis financiero

2.7.2) Outsourcing procesos contables.-

En los últimos años los servicios contables han aumentado notablemente, este concepto nos ayuda a entender la

externalización de sistemas contables, hoy en día las empresas prefieren que una organización especializada lleve los registros contables, esto significa no únicamente la reducción de actividades dentro de la compañía, sino también la reducción de costos, ya que es mucho más económico subcontratar a alguien para que lleve la contabilidad de mi empresa que crear todo un departamento de contabilidad en el que difícilmente se puede contar con la experiencia y conocimiento de un servicio contable externo.

2.7.3) Outsourcing actividades de marketing.-

En este departamento se puede observar dos tipos de tercerización que son la total y la parcial. Una empresa puede contar con su propio departamento de marketing, el cual realice estudios de mercado, campañas publicitarias, etc., pero ayudado por un tercero especializado en la materia, esto significa realizar una actividad de outsourcing de mercadotecnia parcial. Mientras que el outsourcing total se da en este departamento cuando por diversas razones como puede ser la especialización de la firma, la compañía prefiere que todo lo relacionado con esta actividad se la entregue a una empresa especializada.

2.7.4) Outsourcing en el área de Recursos Humanos.-

Es común que las empresas cuenten con un departamento de recursos humanos, encargado de la contratación y despido del personal, así como el manejo de las actividades relacionadas con el departamento. Últimamente han surgido compañías relacionadas al manejo de este importante recurso. Es posible subcontratar esta actividad con empresas que ofrecen la desintegración total del departamento de recursos humanos con ventajas como: menores costos en el manejo del mismo, selección de personal adecuado a las necesidades de la empresa, y la mas importante, el manejo de problemas laborales e incluso de carácter legal que puedan surgir con los empleados.

2.7.5) Outsourcing de los sistemas administrativos.-

Realizar outsourcing en los sistemas administrativos no quiere decir que voy a contratar a alguien para que administre mi empresa, sino, que existen procesos que se realizan en esta área que pueden ser sujetos de apoyo por una empresa especializada en los mismos por ejemplo se puede subcontratar una consultoría para análisis de mercados internacionales, procedimientos para la reducción de costos, etc..

2.7.6) Outsourcing de la producción.-

Existen varias empresas que tercerizan la producción de una parte de su producto a otras especializadas, un ejemplo claro de esto son las empresas automotrices que tercerizan o subcontratan la construcción de asientos para los automóviles, las empresas textiles, las empresas fabricantes de computadoras, entre otras.

2.7.7) Outsourcing del servicio de transporte.-

Esta actividad es una de las primeras que se terceriza dentro de una empresa, y la razón es muy sencilla de explicar, el costo de contratar los servicios de transporte es mucho menor al costo de comprar las unidades necesarias para la distribución o abastecimiento de los insumos y productos de la empresa. Cuando una empresa requiere trasladar sus productos a distancias lejanas o en grandes cantidades, o incluso abastecerse de las materias primas necesarias para la fabricación de sus productos en el caso de que su proveedor no tenga servicio de transporte, lo que la mayoría de empresas hace es subcontratar servicio de transporte ya que como se menciona antes el costo de incurrir en esta inversión ni siquiera es comparable con el costo de tercerizarla.

2.7.8) Outsourcing de actividades secundarias.-

Este tipo de tercerización es una de las que mas se apega al concepto de outsourcing, es decir externalizar a un tercero un proceso que no forma parte de las habilidades de la compañía como son: la vigilancia diurna y nocturna de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería para y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, etc. En la actualidad la mayoría de empresas han tercerizado estos procesos.

2.8) Razones para adoptar el outsourcing.-

Existen varias razones por las cuales las empresas tercerizan algunas de sus funciones, entre ellas tenemos:

- Reducir y controlar costos de operación.
- Mejorar las actividades principales de la compañía.
- Mejorar la calidad de sus productos.
- Liberar recursos internos para otras funciones mas específicas.
- Reducir ciclos de tiempo.
- Liberar capitales aislados.
- Reducir y compartir el riesgo.

- Ganar flexibilidad.
- Transformar costos fijos a variables.

La razón más frecuentes para realizar outsourcing es la reducción de costos operativos, sin embargo no es razón suficiente para tercerizar, si un comprador no recibe una mejora económica y abstracta (evitar problemas de gestión departamentales) como resultado de su decisión de tercerizar, entonces mejor no debería hacerlo.

Otra de las razones mas frecuentes para tercerizar es que el comprador de outsourcing quiere enfocar todos sus esfuerzos y necesidades en áreas más específicas de la compañía. Las empresas que sepan reconocer que es mejor realizar outsourcing de un proceso o actividad que no forme parte del núcleo del negocio, estarán dando un paso más y abriendo más puertas dentro de un mercado globalizado y competitivo.

2.9) Ejemplos de empresas que han tercerizado alguno de sus procesos.-

En outsourcing el comprador puede tercerizar todo proceso que no forme parte del núcleo del negocio en el que se desenvuelve, pero que es indispensable para su operación, en este contexto se

puede realizar outsourcing desde los servicios de guardianía hasta los financieros.

NIKE:

La CIA. NIKE ha tercerizado desde hace mucho tiempo la fabricación de zapatos deportivos, esta empresa entendió que su principal negocio no era el de fabricar zapatos, sino el de realizar el diseño y el marketing de los mismos (Ej. Peter Bendor S).

Los compradores de outsourcing pueden tercerizar incluso importantes funciones estratégicas, pero como resultado de un profundo análisis de cuales son las mas importantes funciones como núcleo empresarial.

Las actividades no correspondientes a la organización forman parte de la organización, no se podría llevar una empresa sin los procesos de contabilidad, procesamiento de información, recursos humanos. Si estamos para quedarnos en el mercado y prosperar, deberemos realizar estas actividades extremadamente bien, sin embargo que estos procesos sean importantes no quiere decir que sean procesos centrales del negocio¹².

¹² BENDOR-SAMUEL Peter, Turning Lead into Gold, Pág. 21.

CHRYSLER:

La habilidad para diseñar y construir automóviles y sus respectivos motores, la tiene la empresa DAIMLER CHRYSLER, sin embargo el diseño interior y la construcción del mismo es un proceso externalizado (Ej. Peter Bendor S).

Es primordial para una organización reconocer cuales funciones forman parte del alma y cuerpo de la empresa y cuales no. Existe una lista interminable de procesos, funciones y actividades que pueden ser tercerizadas, actualmente una gran cantidad de empresas están experimentando y conociendo como funciona el outsourcing, tercerizando pequeñas partes de su infraestructura como son el transporte, la guardianía, la limpieza, etc.

COMDATA:

COMDATA es una de las compañías de transporte terrestre más importante dentro de los EE.UU., y es un claro ejemplo de cómo supo reconocer la necesidad de tercerizar un proceso que no formaba parte de su núcleo de actividades y como su proveedor de outsourcing le permitió crecer de una forma que solo, no lo hubiera logrado. De hecho el Centro de outsourcing estuvo tan

impresionado con la relación de COMDATA e IBM que se le otorgo en 1999 el premio OUTSOURCING JOURNAL EDITOR'S CHOICE.

COMDATA tercerizó a IBM GLOBAL SERVICES todo el procesamiento de datos en cuanto a contabilidad y finanzas de la empresa, absolutamente todos (pagos de clientes, pagos de proveedores, cuentas de las tarjetas de crédito de los conductores, presupuestos, etc.), fue tal el éxito de esta operación que actualmente IBM GS tiene una planta dedicada únicamente a llevar las cuentas de COMDATA.

Aunque el procesamiento de datos es vital para COMDATA, no es un proceso que forme parte del núcleo de su actividad o negocio. Esta transacción de outsourcing ha permitido a COMDATA centrarse en actividades que si forman parte del núcleo de su negocio, es decir el transporte (Ej. Peter Bendor S.).

BRITISH AEROSPACE y CSC :

Los recursos informáticos internos de British Aerospace son formidables, 11.000 PCs, 1.600 terminales, 400 ordenadores de medio alcance y alrededor de 15.000 empleados distribuidos en 14 unidades diferentes. Como podemos apreciar la columna vertebral de esta empresa esta en la tecnología de la información es decir en

el proceso de datos, los mismos que utilizan grandes espacios físicos, y máquinas devora números. En abril de 1994 todos estos valiosos recursos pasaron a formar parte de Computer Sciences Corporation (CSC).

Bae traspasó la totalidad de su función informática interna a CSC en un contrato de 10 años por un valor de 1.500 millones de dólares. Se trató de una decisión que formó parte de una tendencia conocida como outsourcing. Su teoría muy sencilla: una empresa toma su función informática esencial y la traspasa a un tercero, lo cual le permite en su negocio principal o primordial. El personal interno clave se puede concentrar en los aspectos estratégicos de la gestión del negocio, despreocupándose de los problemas ligados al procesamiento de datos.

En BAe , CSC ha racionalizado los 20 centros de datos que utilizaban grandes ordenadores, reduciéndolos solo seis que funcionan en cuatro localidades. La red de información interna ha sido completamente rediseñada y los centros de datos actuales han sido actualizados con mejores equipos y más económicos. La información contenida en viejos sistemas se almacenan ahora en flamantes equipos que dan más MIPS (millones de instrucciones por segundo) por dólar.

Las primeras economías se han hecho , mas que reduciendo personal, reduciendo el gasto en tecnología. Como resultado, los costos de BA.e se han visto reducidos un 10% a 20 % en la mayoría de las áreas.

Al elegir a CSC como aliado de outsourcing, La BA.e buscaba un aliado que le permitiera:

- Concentrar su atención en su negocio principal.
- Acceso a la mejor y más actualizada tecnología de la información del mundo.
- Reducir costos fijos de los activos.
- Convertir costos fijos del proceso de datos en costos variables controlados, según las cambiantes necesidades del negocio.
- Alcanzar ahorros significativos en los costos anuales proyectados para la tecnología de la información.

La realización de este proceso de outsourcing le dieron a la BA.e beneficios financieros inmediatos:

- La venta de activos de la tecnología de la información le significó una inyección de efectivo a la BA.e.
- Alrededor de 1.500 empleados que trabajaban en la BA.e fueron transferidos a la CSC.

- La administración de más de 800 licencias de software, 1.000 contratos de leasing, compras de equipos distribuidos en un valor de 13 millones de dólares pasaron a manos de la CSC.

El proceso ha sido complicado, CSC tuvo dificultades iniciales para prestar su servicio a algunas áreas de BA.e , pero muchas de estas dificultades ya han sido resueltas y las restantes son objeto de profundo análisis por parte de la dirección. La preeminencia de CSC en desplegar tecnología de la información de calidad mundial para alcanzar los objetivos empresariales del cliente, van en esa dirección (Ej. Robert White).

CAPITULO No. 3

FUNCIONALIDAD DEL OUTSOURCING

Capitulo # 3 : Funcionalidad del outsourcing

El outsourcing esta orientado a hacer los procesos más prácticos y eficaces, pero acaso es posible transformar o convertir estos procesos complicados en más funcionales a través de la subcontratación de los servicios de un tercero experto en el área, y quitándose el dolor de cabeza que significaría desarrollar internamente estructuras diversas no relacionadas con el objetivo principal de la empresa, pero indispensables para su funcionamiento?, aunque parezca muy complicado de entenderlo, es así.

Este capítulo expone la metodología básica a seguir para realizar un outsourcing exitoso, así como sus riesgos, ventajas y desventajas y muestra las actividades que deberían y las que no deberían ser tercerizadas, llegando de esta forma a la elección del proveedor y por último a la implementación del contrato.

3.1) Metodología para realizar un Outsourcing triunfante.-

Hay importantes pasos para realizar un outsourcing exitoso, estos son: establecer objetivos realizables, estudiar y evaluar la empresa, conocer que actividades y cuales no se tercerizan y seleccionar un buen proveedor, no son pocas las empresas que

han fracasado en el intento de realizar la tercerización de alguna actividad, al contrario son muchas.

Esto se debe básicamente a que muchos puntos que deben ser analizados antes de tomar la decisión de realizar outsourcing, han sido objeto de poca atención por parte de los encargados de la empresa.

3.1.1) Establecer objetivos realizables.-

*Fijar claramente los objetivos tiene una importancia extrema*¹³, es de suma importancia fijar objetivos claros y realizables, toda empresa que busca la contratación de outsourcing, o en su defecto alguna nueva herramienta administrativa, que le permita funcionar de mejor forma, lo hace teniendo una meta u objetivo, ya sea este reducir los costos, mejorar la calidad de su producto, mejorar los procesos productivos, etc., estas mejoras no necesariamente quieren decir que los objetivos estén bien claros y lo mas importante que sean realizables. La utopía mas grande de toda empresa es pensar que el escoger un camino o estrategia nueva, significa estar lista para los retos contemporáneos.

¹³ WHITE Robert, Manual de outsourcing, Ediciones Gestión 2000, Pág. 33.

Los objetivos influyen tanto en el desarrollo como en el resultado de los procesos de outsourcing. Toda empresa que recurre a los servicios de un proveedor de outsourcing lo hace teniendo en cuenta el objetivo principal de una reducción de costos, dicho objetivo, influirá en las decisiones del proveedor así como en el proceso, debido a que la idea principal es la reducción de costos, el proveedor no podrá mejorar los servicios, si es que el proceso así lo requiere, debido al limitado presupuesto con el que consta la empresa. El valor agregado del servicio será mínimo y la flexibilidad también, las necesidades de incrementar el servicio por parte del cliente serán una puerta abierta para que el proveedor exprese su descontento e intente aumentar sus márgenes de ganancia.

Por otro lado, si los objetivos del proyecto son los de reducir costos, incrementar y mejorar sus procesos tecnológicos, y especialmente trabajar en conjunto con su proveedor en forma de aliados y así alcanzar el bienestar común, la actitud del proveedor será más abierta ofreciendo un servicio más flexible, un alcance mayor, y mas beneficios por un costo unitario mas bajo, es decir la actitud del proveedor hacia su cliente será la de brindarle la mayor gama de servicios sin necesariamente recurrir a los incrementos.

3.1.2) Estudiar y evaluar la situación empresarial.-

Toda empresa es un mundo distinto, por lo tanto tendrá una estructura diferente, será de mucha importancia ver si la empresa cuenta con todo lo necesario para que el outsourcing sea exitoso.

Una evaluación previa a la contratación de un proveedor es de suma importancia, los encargados de la empresa deberán realizarse la siguiente pregunta:

¿Necesito una fuente de recursos diferente de la que tengo?

- *Si la respuesta es sí, ¿Qué base utilizare para establecer la relevancia y la conveniencia de las alternativas?*

- *Si la respuesta es no, ¿ Que mejoras si es que hay alguna podría introducir en el entorno actual?¹⁴*

La información proporcionada por la auto evaluación deberá estar acompañada por los siguientes puntos, los mismos que nos llevarán a la decisión final de tercerizar o no, que se presentan a continuación:

¹⁴ WHITE Robert, Manual de outsourcing, Ediciones Gestión 2000, Pág. 43.

3.1.2.1) Realizar un análisis FODA.-

(Análisis FODA : Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas). Es de suma importancia realizar este análisis previo a la subcontratación, de esta forma se pueden identificar las actividades que forman parte de las habilidades empresariales, las ventajas comparativas que estas generan, generalmente son las que las diferencian de sus competidores como por ejemplo la calidad de sus productos, mejor maquinaria, tecnología, mejor precio, etc., y a su vez identificar las actividades y procesos que más trabajo le cuestan realizar en casa.

3.1.2.2) Reacción de la organización.-

(El porqué se da la tercerización)

El momento que se terceriza una actividad dentro de una organización, vienen cambios, cambios que están acompañados la mayoría de las veces por la transferencia y el despido de personal, actitud que obviamente afectará al restante personal operativo de la empresa, demostrando ellos una actitud de desacuerdo y desmotivación para la empresa en la cual trabajan, razonamiento lógicamente comprensible pero errado, si bien es cierto que el outsourcing se presenta como una solución al sin número de problemas que genera la gestión de actividades no pertenecientes

al núcleo central, no es cierto que estos problemas sean generados únicamente por el personal, puede ser que los problemas sean de origen empresarial, es decir problemas que arrastre la empresa desde que inició sus actividades.

Educando y haciendo comprender al personal que los cambios se dan por el beneficio de la empresa y no por haber realizado mal un trabajo, se obtendrá un medidor de reacción hacia con la idea de la tercerización.

La información obtenida del estudio y análisis de la empresa, deberá ser suficiente para crear una lista de opciones para la mejora interna acompañada o no! del outsourcing.

3.1.3) Actividades y procesos que se tercerizan.-

3.1.3.1) Actividades que pueden ser tercerizadas.-

Las actividades que hacen uso intensivo de recursos, es decir las costosas, las áreas relativamente independientes, o que no forman parte de las habilidades de la empresa, llamadas también secundarias como la limpieza, la guardianía, decoración, etc.

Actividades de apoyo a la gestión, actividades sujetas a mercados relativamente cambiantes, actividades especializadas, en ciertas áreas de la empresa como la producción necesitan un alto grado de especialización, por lo que resulta mejor a veces estar en las manos de un experto, que en las propias. Esto se puede dar en los componentes electrónicos de un producto.

Para toda esta gama de actividades el outsourcing se presenta como una alternativa de bajo costo, ya que en lugar de invertir en la compra de equipos, se puede subcontratar la acción un ejemplo es la contratación de marketing, o de transporte.

3.1.3.2) Actividades que no deben subcontratarse.-

Todas aquellas que son esenciales para cumplir con la misión de la compañía y que involucran directa responsabilidad ejecutiva y administrativa, estas son: la tesorería, planeación estratégica, control de proveedores, financieras, administración de calidad, control de calidad, estudio de la competencia, regulaciones y cumplimiento empresarial, etc.

Aunque toda actividad teóricamente es sujeto de tercerización todas aquellas que agreguen valor al producto o servicio que brinda la empresa no deberían ser subcontratadas.

En toda organización existen y existirán procesos estratégicos, importantes, altamente rentables, los mismos que deberán ser realizados en casa, pero también existen procesos rutinarios, de abastecimiento, de apoyo, que podrían ser tercerizados o externalizados, la clasificación de los procesos se da de la siguiente manera:

3.1.3.3) Procesos habituales.-

Suministros de materiales y componentes

Comedor, decoración de ambiente, seguridad.

Tecnología informática.

Consultoría y capacitación.

3.1.3.4) Procesos actuales y modernos.-

Administración y procesamiento de la información.

Administración de plantas e instalaciones.

Desarrollo de nuevos productos.

3.1.4) Selección de un buen proveedor.-

Cuando la decisión esta tomada, después de haber realizado los estudios citados, el siguiente paso es elegir un proveedor con la experiencia y capacidad necesaria para hacer frente a lo pedido, sin embargo este es un paso delicado. Existe una gran desconfianza por parte de los directivos el momento que se deja una parte de su empresa en manos de terceros, y esto es entendible, ya que muchas veces los empresarios han sido objeto de engaños y de costos excesivos.

El proveedor capaz será aquel que no haga problemas de pequeños procedimientos, el que sepa transmitir al cliente potencial seguridad a través de su experiencia, el que este de acuerdo en redactar un plan de proyecto flexible. El proveedor de servicios se obligará a localizar las superiores soluciones a los múltiples desafíos que la empresa presente, siendo así, deberá tener autonomía para establecer estructuras complejas pero adecuadas a la compañía.

En el caso del outsourcing, una falta de confianza es mas problemática, ya que un acuerdo de esta naturaleza suele tener vigencia y aplicarse durante varios años, o sea que tendrá que

*existir una buena relación de trabajo si se quiere obtener el máximo beneficio mutuo*¹⁵.

La confianza es talvez el factor de mas importancia, y como se dijo anteriormente el mas difícil de lograr, cuando ambas partes confían la una en la otra, y más cuando el comprador confía en su proveedor, se puede comenzar ya un proceso exitoso de outsourcing encaminado a lograr resultados sinérgicos en el que se compartirán los riesgos y las recompensas.

3.2) Ventajas del outsourcing.-

3.2.1) Reducción de costos.-

La disminución de costos es un tema central en las transacciones de outsourcing, y ciertamente uno de los más exitosos. La contratación de una fuente externa especializada y adecuada puede significar precios de compra menores en relación a los precios internos que genera la actividad hecha en casa, esto trae consigo obviamente la reducción de costos totales.

¹⁵ WHITE Robert, Manual de Outsourcing, Ediciones Gestión 2000, Pág.43.

3.2.2) Disminuye el gasto y la preocupación por el personal.-

En las grandes empresas, el personal muchas ocasiones se transforma en un elemento independiente e inmanejable, debido a las múltiples organizaciones que estos llevan acabo para el reclamo de sus derechos, como son los sindicatos en la empresa pública, y las direcciones departamentales en la empresa privada. Las actividades relacionadas con el personal van mucho mas allá de una simple paga mensual, las políticas de gestión, control, comunicación, los cursos de capacitación, motivación, la atención de requerimientos colectivos como la salud y de requerimientos individuales son sin duda acciones de mucha importancia que la empresa debe proveer, pero que muchas veces no están interesadas en realizar, y es así que al tercerizar alguna de sus áreas, se evita todos estos problemas.

El personal que realizaba la actividad tercerizada, será sujeto o de una indemnización acompañada del despido, o si es que corren con mejor suerte de la posibilidad de formar parte del equipo de trabajo del proveedor. Cualquiera de estos dos caminos le ahorrarán a la empresa todos los gastos y dolores de cabeza que significa tener una estructura de personal amplia.

3.2.3) Mejora constante del producto o servicio.-

Teóricamente, es obvio que el proveedor especialista al que se ha contratado, suministrará a la empresa de productos y servicios de alta calidad, la misma que será traspasada al producto o servicio final que comercializa la organización lo cual mejorará la posición de la empresa en el mercado globalizado de hoy.

3.2.4) Concentración en actividades centrales.-

La idea básica del outsourcing radica en la mayor concentración de esfuerzos hacia las actividades que forman parte de las habilidades de la compañía, es decir traspasar los recursos tanto energéticos como económicos hacia las actividades medulares de la empresa.

3.2.5) Vanguardia tecnológica.-

Un gran problema para un creciente número de empresas lo constituye en dominio de la tecnología, ya sea por no ser o tener especialistas en el área o simplemente por el costo que significa esta inversión, problema que desaparecerá al tercerizar puesto que el proveedor suministrará la tecnología y el software necesarios para el desarrollo del departamento tercerizado.

3.3) Desventajas del outsourcing.-

3.3.1) Exhibición de la empresa.-

De acuerdo a lo que este trabajo esta exponiendo, se recomienda que las acciones tercerizadas sean las de soporte, apoyo, las importantes para el desempeño normal de la empresa, pero que no forman parte de sus habilidades principales, sin embargo la exhibición o exposición impropia e inoportuna de éstas podría poner en peligro la privacidad e intimidad de los procesos de la organización.

Es obvio que el proveedor expondrá para posteriores análisis y casos de estudio la información proporcionada por la empresa como ejemplo para desarrollar nuevas estrategias y tácticas y hasta como marketing para futuros contratos, la discrecionalidad con la que maneje el proveedor la información dependerá únicamente de su cultura.

3.3.2) Dependencia desmesurada del proveedor.-

Es indiscutible que el control a realizar se ha convertido en un control pasivo su verificación y comparación de las actividades, ya no es más el control riguroso, restrictivo de las actividades, ahora

se controla el resultado y no el proceso, gran desventaja!, ya que la empresa que subcontrata queda atada al proveedor y empieza a depender cada vez más de él, dejando de lado soluciones alternativas. (Si la empresa no terceriza, esta tendencia tendrá una probabilidad de ocurrencia de 0%).

3.3.3) Falta de motivación e identidad del personal.-

El ejemplo de un departamento tercerizado como se dijo anteriormente, originará la reacción de desconfianza, pérdida de motivación e identidad en el resto del personal, estas tendencias desatarán pobres niveles de calidad, comunicación eficiencia y desarrollo.

3.3.4) Inseguridad en el abastecimiento.-

El abastecimiento, como se lo menciona en el capítulo # 1 debe ser actualmente tomado como una función estratégica, dependerá únicamente del proveedor de outsourcing entonces el cumplimiento en la entrega a tiempo de bienes y servicios que la empresa requiera, la ineficiencia del proveedor generará bajas en la calidad y a su vez plazos de entrega prolongados hacia los clientes de la empresa contratante.

3.3.5) La elección de un mal proveedor.-

La elección de un proveedor no especializado en la tarea subcontratada, o no capacitado para la misma, significará una gran desventaja para la empresa, ya que este no llegará a cumplir con los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar a través del outsourcing. Puede darse el caso de que el proveedor seleccionado sea menos eficiente que la misma organización para cumplir con la tarea tercerizada.

3.3.6) El rechazo a la idea del outsourcing.-

El cambio en el pensamiento organizacional es de suma importancia, la idea de que exista un tercero para subcontratar actividades que no forman parte de las habilidades centrales de mi empresa no es muy llamativa, especialmente en un país como el Ecuador, en donde seguimos acostumbrados a realizar todos los procesos en casa.

3.4) Riesgos del outsourcing.-

El estudio profundo de este tema ha develado un sin número de riesgos que genera la idea de tercerizar una actividad, riesgos que empiezan desde la implantación del proyecto hasta el

desarrollo y resultado del mismo, dichos riesgos pueden ser controlados con la identificación, clasificación y registro oportuno de los mismos. El registro de los riesgos proveerá de las acciones necesarias para controlarlos. Los riesgos deberán ser clasificados por su complejidad en categorías, por ejemplo los riesgos de problemas financieros tendrán una clasificación de A.

Toda hoja para el registro de los riesgos deberá contener las cualidades del mismo, las que serán: nombre del riesgo, principio, dueño, razón de su existencia y posibilidad de ocurrencia.

Ejemplos de los riesgos más importantes, desde la concepción del proyecto hasta su finalización.

- Mal análisis de la empresa, por lo tanto tercerización no adecuada, pero contratada.
- Identificación Errónea de objetivos generales y particulares.
- No planificar el proyecto adecuadamente.
- Falta de recursos para realizar el proyecto.
- Personal desmotivado
- Generalizada falta de confianza.
- Interpretación de costos errada.
- Definición del servicio expresada incorrectamente.

- Petición de cambios (disminución o mejora) de servicio todo el tiempo.
- Información confusa elaborada por los proveedores.
- Lentitud de los proveedores para proporcionar información correcta.
- Dificultad para elegir proveedor.
- Elección de un proveedor incapaz.
- Ruptura de la asociación durante la ejecución.
- Demoras en el abastecimiento.
- Control del proveedor insuficiente.
- Negativas del proveedor para la búsqueda de alternativas externas.
- Cambio de proveedor.
- Cambio de objetivos.
- Alza en los costos totales.
- Incapacidad para generar utilidad.
- Dependencia extrema de terceros.
- Incapacidad de gestionar internamente.(Debido a la costumbre de estar en manos de otro).

3.5) El servicio.-

Dentro del requerimiento del servicio, estarán detallados los límites de las acciones que podrá establecer la empresa proveedora. Los potenciales proveedores deberán tener un detallado informe de las actividades que van a realizar y de los posibles incidentes a los que deberán responder. Si la actividad a realizar no se encuentra totalmente detallada en dicho informe, se corre el riesgo de el proveedor ajuste sus costos a medio camino debido a procesos que esté realizando y que no los este cobrando.

Describir el servicio a ejecutar es una tarea muy sencilla, primero deberán constar las actividades generales a realizar, como puede ser el mantenimiento de los equipos, después, se redactarán los recursos que el ofertante tiene a su disposición y los que a la empresa le gustaría tener acceso.

La asociación de la actividad tercerizada con las diligencias principales de la empresa deberán estar muy claras, así, el proveedor se sentirá más comprometido a realizar de una forma correcta el trabajo, para no obstruir ni dificultar procesos que dependan de la acción que él realiza.

3.6) El contrato.- (Principios generales)

Debe ser ineludible, previo a la firma de cualquier tipo de contrato comercial, la asesoría legal desde el principio para evitar inconvenientes futuros.

Todo requerimiento de servicio a un tercero debe constar en un documento legítimo. La relación que llevará el proveedor con su cliente será de aliados, es decir el trabajo por el bienestar y ganancia mutua, tratando en lo posible de no generar algún tipo de malestar o desconfianza, sin embargo como mínimo deberá existir un contrato que establezca las reglas del juego.

Las cláusulas de un contrato de outsourcing, deberán en su inicio hacer referencia a todo lo que tenga que ver con el requerimiento del servicio (El documento de la descripción detallada del requerimiento del bien o servicio deberá estar incluido en el contrato.), es decir, los activos que estarán a disposición del proveedor, el personal que pasará a su cargo (cesión o incorporación) y especialmente los derechos y obligaciones de ambas partes.

Todo convenio de outsourcing tiene una establecimiento prolongado, al contrario de un convenio común y corriente de

contratación, por lo que el contrato debe definir la duración del acuerdo, duración que si es continua podrá ser consumada con una comunicación de finalización generalmente con un tiempo prudencial de 12 meses de anticipación.

Será de gran importancia cláusulas que permitan, si es que el convenio previo al contrato así lo estipula, al cliente retener propiedad intelectual del proveedor como pueden ser licencias de software específico, o documentos especializados para realizar algún proceso; cláusulas que garanticen la calidad del servicio, manifestando la capacidad suficiente que tiene como proveedor para realizar la actividad.

La responsabilidad de las fallas en el servicio así como los daños que el proveedor pueda causar en los activos de propiedad de la empresa, deberán estar claramente descritas en el contrato, ya que es obvio que el proveedor querrá limitar al máximo su compromiso financiero.

3.7) Caso de estudio INVERNACONSTRUCTORES CIA LTDA.

3.7.1) Presentación.-

IVERNACONSTRUCTORES CIA LTDA. , nace a inicios del año 1999 con el nombre comercial de GRUPOINVERNA, y con el objetivo de brindar el servicio de construcción de invernaderos para el área hortícola en la provincia de pichincha. Los primeros invernaderos que INVERNACONSTRUCTORES ofreció al mercado fueron los de madera, sin embargo, debido a la recomendación de sus primeros clientes, la empresa empezó a hacerse cargo de proyectos mas grandes los cuales a su vez exigían la necesidad de una mayor tecnificación y es por ello que la empresa ingresa a la construcción de invernaderos mixtos y 100% de metal. Para complementar la asistencia, INVERNACONSTRUCTORES, ofrece además los servicios de riego y accesoría agrícola.

No pasaría mucho tiempo para que esta empresa tomara la importante decisión, a cargo de sus directivos, de trasladarse e ingresar a un nuevo mercado meta: "El florícola" , decisión muy acertada y que iría acompañada de una estrategia de mercado basada en la relación directa con el cliente y en los anuncios publicitarios en Marketingflowres, Guía del floricultor, y en el Mapa del sector florícola.

Los buenos resultados no se hicieron esperar y es así que a mediados del año 2000 la compañía obtiene sus primeros contratos para la construcción de naves con extensiones jamás imaginadas para esta todavía pequeña empresa, en el área florícola tanto en la provincia de Pichincha como en la de Cotopaxi.

Ingresar al mercado florícola fue el inicio del verdadero negocio para esta empresa, y es así que los contratos se han extendido hasta la provincia del Azuay, zona de la mayor concentración de producción florícola del país.

INVERNACONSTRUCTORES CIA. LTDA, se ha caracterizado desde su inicio por la implementación de nuevas herramientas administrativas que apoyen su gestión, como por ejemplo la implantación del manual orgánico por procesos, el control de calidad en la construcción de las naves, la relación de aprovisionamiento estratégico con sus proveedores, el trato directo entre gerencia y cliente y es así que, en busca de la mejora continua y de asegurar un mercado cada vez mas competitivo a optado por la implementación del outsourcing en la construcción de los invernaderos para de esta forma optimizar sus costos y evitar la gestión del personal de obra, que a su vez representa un costo excesivo y un problema administrativo.

3.8) Plan ilustrativo del proyecto de ejecución de la tercerización en el área de Mano de Obra INVERNACOSTRUCTORES CIA LTDA.

3.8.1) Diagrama de Objetivos y resultados

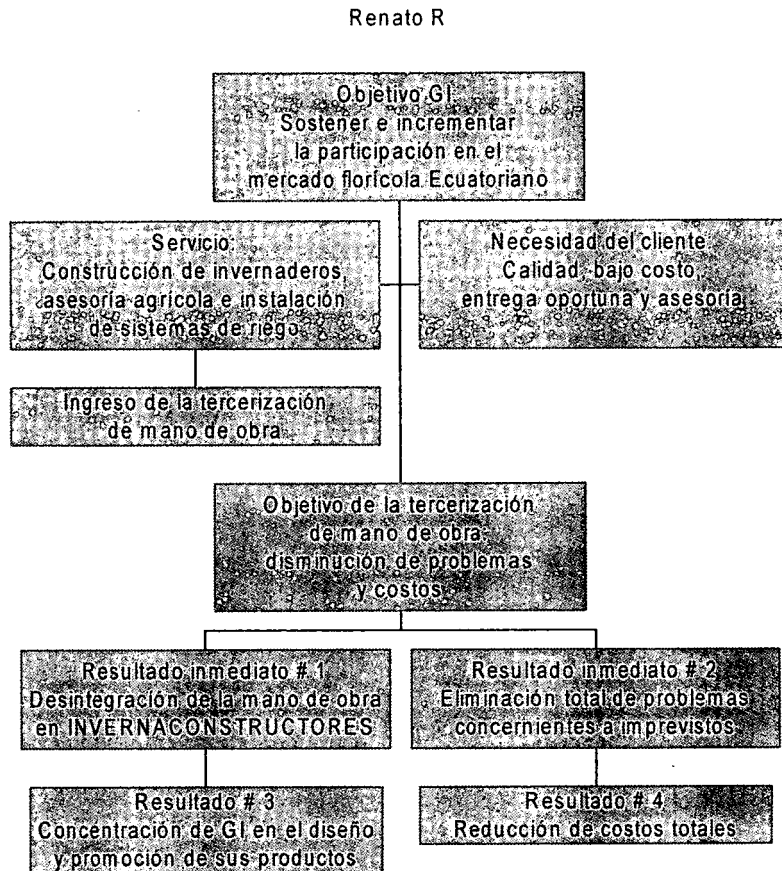


Diagrama No. 1

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

3.8.2) Objetivo principal de INVERNACONSTRUCTORES.-

Sostener e incrementar la participación en el mercado florícola Ecuatoriano, a través del ofrecimiento de un producto y servicio de excelente calidad, precio y entrega oportuna sea o no con la ayuda de una fuente externa.

3.8.3) Objetivo de la tercerización.-

La tercerización de la mano de obra para la construcción de los invernaderos, busca como objetivo general la reducción de costo de mano de obra por metro cuadrado, lo que generará al largo plazo un mayor porcentaje de utilidad, y a su vez eliminará la problemática administrativa generada por el recurso humano.

3.8.4) Objetivos específicos.-

Desintegración total del manejo y control del recurso humano, lo que conlleva a que la gestión de INVERNACONSTRUCTORES CIA LTDA., se enfoque única y exclusivamente al diseño y promoción de sus productos.

Optimización de los cronogramas de obra. El proveedor de outsourcing de mano de obra obviamente hará todo lo posible para

reducir los tiempos de entrega ya que esto tendrá una relación directa con la disminución de sus costos lo cual generará una mayor ganancia para él mismo.

Reducción total de los gastos conocidos como imprevistos de construcción, ya que estos pasan a manos del proveedor.

Liberación total para la compañía INVERNACOSTRUCTORES de posibles problemas legales concernientes a accidentes de trabajadores, ya que estos ya no pertenecen o trabajan para la empresa, sino ahora al proveedor o compañía constructora.

3.8.5) Análisis FODA.-

ANÁLISIS F.O.D.A INVERNA CONSTRUCTORES CIA LTDA.			
<i>Aspectos internos a la organización</i>			
Factores	Fortaleza	Debilidad	Razón
Financiero:			
Acceso a capital		X	No posee respaldo de activos
Rentabilidad	X		Menores costos fijos (administrativos)
Estabilidad en costos	X		Entorno económico estable (dólar)
Directivo:			
Imagen corporativa	X		Inversión en imagen
Uso de estrategias	X		Implantadas
Flexibilidad organizacional	X		Se acopla al cliente
Comunicación organizacional	X		Manual orgánico por procesos
Control gerencial	X		Nivel ejecutivo alto
Competitividad:			
Fuerza del producto	X		Costo y calidad
Part. en el mercado		X	Nueva y pequeña empresa
Administración de clientes	X		Relación directa con el cliente
Tecnología:			
Capacidad de innovación		X	Tecnología costo elevado
Nivel tecnológico utilizado		X	Recursos
Flexibilidad de la producción	X		Se adapta a la necesidad del cliente

Cuadro No. 1

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Análisis FODA GI

ANALISIS F.O.D.A INVERNACONSTRUCTORES CIA LTDA.			
Aspectos externos a la organización			
Factores	Oportunidad	Amenaza	Razón
Económicos:			
Ley de modernización	X		Mayor inversión
Inflación		X	Precios altos proveedores
Política laboral			
Elevación de impuestos		X	Menor participación
Sociales:			
Paz social	X		Estabilidad
Crisis de valores		X	corrupción empresarial
Desempleo	X		Captación de gente
Tecnológicos:			
Automatización	X		Proveedores tecnificados
Facilidad de acceso a tecnología	X		Debido a recursos (celulares laptops)
Competencia:			
Pequeños	X		Mayor imagen, equidad tecnológica
Grandes	X	X	Oportunidad debido a los costos de GI
			Mayor respaldo del competidor
A base de precios	X		Precio por metro mas económico

Cuadro No. 2

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Análisis FODA GI

Análisis: La fortaleza y oportunidad en el mercado de GRUPOINVERNA, están dadas por su flexibilidad, costos y trato personal con el cliente; a su vez la mayor debilidad y amenaza la constituyen su vulnerabilidad a la obtención de capital y el hecho de ser una empresa pequeña en su clasificación, sin embargo las fortalezas y oportunidades son mayores a las amenazas y debilidades.

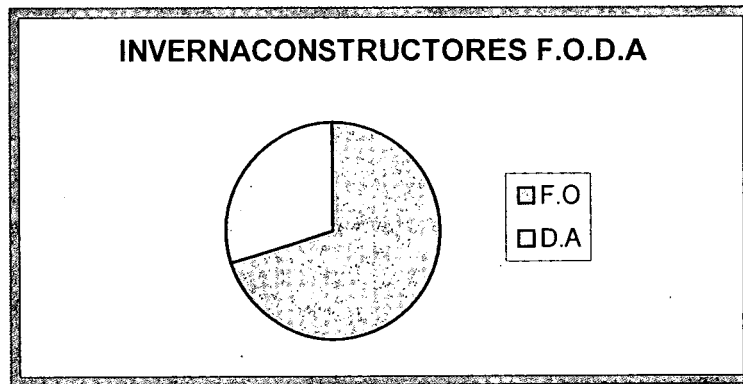


Grafico No. 1
 Elaboración: Renato Recalde
 Fuente : Análisis FODA GI

3.8.6) Reacción de la organización.-

La mano de obra a ser tercerizada, esta constituida por jornaleros ocasionales o también conocidos como peones de construcción, los cuales están acostumbrados a ser contratados temporalmente por obras, es decir no tienen un contrato laboral estable ni constituyen una fuerza laboral dependiente, por lo que la reacción de los mismos al ser transferidos al mando de un proveedor, generará nada o mejor dicho ningún impacto en INVERNACONSTRUCTORES CIA LTDA.

3.8.7) Identificación de los problemas .-

Después de haber analizado la experiencia de INVERNACONSTRUCTORES CIA LTDA. en el aspecto de

recursos humanos se llegó a detectar varios problemas que han puesto en riesgo la imagen de la empresa, a continuación se detallan los que se repiten con mayor frecuencia:

- Deficiente control directivo.
- Libro de jornales mal llevado.
- Falta de un residente de MO.
- Deficiente control de bodega en obra.
- Entregas de obra atrasadas.
- Accidentes laborales que generan imprevistos.
- Mala distribución del personal.. .

CUADRO: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y SUS RAZONES	
PROBLEMAS	RAZONES
○ Deficiente control directivo.	Falta de tiempo
○ Libro de jornales mal llevado.	Amistad técnico y jornaleros
○ Falta de un residente de MO.	Costo
○ Deficiente control de bodega en obra.	No existe un encargado de bodega
○ Entregas de obra atrasadas.	No se optimiza el tiempo
○ Accidentes laborales que generan imprevistos.	Reducción de utilidad
○ Mala distribución del personal..	Amistad entre jornaleros

Cuadro No. 3

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

3.8.8) Identificación de ventajas comparativas.-

Trato directo con el cliente.-

El hecho de ser una compañía pequeña en el mercado, para muchos puede significar una desventaja, sin embargo para esta empresa constituye la primera y más importante ventaja comparativa en el mercado de la construcción. GRUPOINVERNA procura darle a su cliente la importancia que este merece y es por eso que el trato previo, durante y después de la construcción, hacia el cliente siempre será directo con el gerente general, cosa que en la competencia no sucede debido al tamaño de la empresa y a la restricción que los clientes tienen hacia los niveles organizacionales mas altos, pues estos están acostumbrados a tratar con un departamento de ventas.

Diseño y promoción.-

GRUPOINVERNA se ha dado cuenta de que la construcción de los invernaderos no forma parte de sus habilidades principales y es por ello que ha decidido tercerizar la construcción de los mismos, sin embargo, el diseño y promoción de la naves si forman parte de sus actividades centrales como empresa tareas que nunca deberán ser tercerizadas.

Bajo costo.-

Los costos fijos de GRUPOINVERNA no constituyen un rubro alto para la empresa, lo cual repercute en los costos totales de esta forma se puede hacer un ahorro considerable y por lo tanto brindar un excelente precio.

3.8.9) Identificación de posibles riesgos .-

3.8.9.1) En la implantación del proyecto.-

- Objetivo mal estructurado.
- Incorrecto análisis FODA.
- Evaluación errónea de la empresa.
- Desconfianza gerencial en el proyecto.
- Interpretación de costos errada.
- Mala planificación general del proyecto.
- Definición de servicio mal detallada.

3.8.9.2) Durante el desarrollo de la tercerización.-

- Incumplimiento del proveedor en la entrega de obra.
- Incumplimiento en la calidad.

- Falta de experiencia del proveedor en la construcción.
- Control insuficiente del proveedor.
- Pérdida de credibilidad como Cía. Constructora.

3.8.9.3) Riesgos del resultado.-

- Anulación de contratos futuros.
- Reclamos y posibles demandas a GRUPOINVERNA.
- Negativa del proveedor para enfrentar los problemas con clientes.
- Negativa del proveedor para hacer frente a indemnizaciones.
- Incremento de costos para GRUPOINVERNA al hacerse cargo de los problemas.

DETALLE Y CONTROL DE RIESGOS		
RIESGOS	ORIGEN	CONTROL
Implantación:		
Objetivo mal estructurado.	Gerencial	Redacción correcta de objetivos
Incorrecto análisis FODA.	Gerencial	Ayuda externa especializada
Evaluación errónea de la empresa.	Gerencial	Ayuda externa especializada
Desconfianza gerencial en el proyecto.	Gerencial	Estudio de la decisión
Interpretación de costos errada.	Directivo	Ayuda externa especializada
Mala planificación general del proyecto.	Directivo	Ayuda externa especializada
Definición de servicio mal detallada.	Directivo	Estudio de objetivos y análisis FODA
Desarrollo:		
Incumplimiento del proveedor en la entrega de obra.	Contrato	Elección de un proveedor con experiencia
Incumplimiento en la calidad.	Contrato	Supervisor propio de la Cia.
Falta de experiencia del proveedor en la construcción.	Directivo	Elección de un proveedor con experiencia.
Control insuficiente del proveedor.	Proveedor	Supervisor propio de la Cia.
Pérdida de credibilidad como Cia. Constructora.	Proveedor	Elección de un proveedor con experiencia
Resultado:		
Anulación de contratos futuros.	Mala administración del proveedor	Reconocimientos del proveedor (contrato)
Reclamos y posibles demandas a GRUPOINVERNA.	Mala administración del proveedor	Clausulas del contrato
Negativa del proveedor para enfrentar los problemas con clientes.	Contrato	Clausulas del contrato
Negativa del proveedor para hacer frente a indemnizaciones.	Contrato	Clausulas del contrato
Incremento de costos para GRUPOINVERNA.	Contrato	Redacción correcta de contrato.

Cuadro No. 4

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

3.8.10) Definición del servicio.-

El servicio que GRUPOINVERNA requiere es exclusivamente el de mano de obra de campo y la elaboración de partes y piezas en taller para la construcción de las naves. El control y la dirección técnica será según la firma del contrato establecida por GI. La compañía proveedora del servicio será provista por parte del contratante de todos los materiales necesarios para la construcción, detallados estos en una lista de materiales.

DEFINICIÓN DE SERVICIO		
SERVICIO	GRUPOINVERNA	PROVEEDOR
Elaboración de partes y piezas		X
Mano de obra de campo		X
administración y dirección técnica	X	

Cuadro No. 5

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

3.8.11) Análisis de costos del proyecto.-

Para los análisis de costos correspondientes se tomará en cuenta el contrato No. B 18 (Anexo No. 1) que contempla la construcción de un invernadero full metal de 9300 metros cuadrados aprox. en la ciudad de Cuenca, al cual se ingresará con 25 jornaleros y un supervisor técnico. Los análisis reflejarán los

costos de la construcción sin y con la subcontratación de la mano de obra.

COSTO MANO DE OBRA SIN TERCERIZAR

CONSTRUCCIÓN INVERNADERO 9.300 METROS CUADRADOS

TIEMPO DE DURACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN 40 DIAS

JORNAL DE OBREROS

El costo de US\$ 6.470 correspondientes a mano de obra de campo, incluidos en estos los gastos de taller, para la construcción de un invernadero full metal en la zona geográfica del Paute en la provincia del Azuay representan el 45,69% del costo total de mano de obra.

COSTO DE MANO DE OBRA				
PERSONAL	# PERSONAL	DIAS	VALOR DIA	VALOR TOTAL
JORNALEROS	25	40	6	6000
JEFE TÉCNICO	1	40	8	320
GASTOS TALLER				150
TOTAL				6470

Cuadro No. 6

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

ALIMENTACIÓN

El segundo rubro referente a mano de obra constituye la alimentación del personal con un costo de US\$ 2 por persona lo cual significa el 14,69% del total. A continuación se detalla.

COSTO ALIMENTACIÓN				
PERSONAL	# PERSONAL	DIAS	COSTO	VALOR TOTAL
JORNALEROS	25	40	2	2000
JEFE TÉCNICO	1	40	2	80
TOTAL				2080

Cuadro No. 7

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

ALOJAMIENTO

En lo que se refiere al tercer concepto por gastos de alojamiento de personal de obra, se pagará por este concepto US\$ 1.120 equivalentes al 7,91% del total del costo.

Para el hospedaje se procede a arrendar una vivienda con capacidad para 30 personas con una duración de 40 días la misma que deberá equiparse con colchones (las frazadas llevarán los empleados) y una cocina industrial con sus respectivos accesorios, a continuación se detalla.

GASTOS DE ALOJAMIENTO				
CONCEPTO	CANTIDAD	DIAS	VALOR	VALOR TOTAL
ARRIENDO VIVIENDA	1	40	285	285
COLCHONES	25		25	625
COCINA INDUSTRIAL	1		150	150
TANQUES DE GAS	2		30	60
TOTAL				1120

Cuadro No. 8

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

MOVILIZACIÓN

Este concepto representa el 18,36% del total de mano de obra, implica el pago de traslado Quito Cuenca y viceversa, para los 25 obreros, el jefe técnico será excluido de este gasto ya que este vive la provincia.

A su vez registra el gasto que representa la movilización del lugar de trabajo hacia la residencia.

GASTO DE MOVILIZACIÓN				
CONCEPTO	CANTIDAD	DIAS	VALOR	VALOR TOTAL
TRASLADO QUITO CUENCA QUITO	25		24	600
MOVILIZACIÓN LUGAR DE TRBAJO	26	40	50	2000
TOTAL				2600

Cuadro No. 9

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

OTROS GASTOS

Es el último concepto relacionado a los costos de mano de obra, la empresa necesitará equipar al personal dándoles uniformes de trabajo así como un botiquín de primeros auxilios; dentro de este concepto, el rubro de emergencias médicas es registrado con un valor de US\$ 50 por trabajador por lo que estos no se encuentran afiliados al IESS lo cual genera un total de US\$ 1.300 sin embargo este rubro no representa un gasto exacto, de igual forma las Emergencias médicas de US\$ 500.

Por este concepto se ha contabilizado un valor total de US\$ 1.890 equivalente al 13,35% del total del costo de mano d obra.

OTROS GASTOS DE MANO OBRA				
CONCEPTO	CANTIDAD	DIAS	VALOR	VALOR TOTAL
UNIFORME TECNICO	1		50	50
BOTIQUÍN	1		40	40
EMERGENCIAS MEDICAS	26		50	1300
IMPREVISTO MEDICO			500	500
TOTAL				1890

Cuadro No. 10

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

COSTOS TOTALES

COSTO TOTAL MANO DE OBRA		
CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
MANO DE OBRA DIRECTA	6470	45,69%
ALIMENTACIÓN	2080	14,69%
ALOJAMIENTO	1120	7,91%
MOVILIZACIÓN	2600	18,36%
OTROS GASTOS	1890	13,35%
TOTAL	14160	100,00%

Cuadro No. 11

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

El costo total para la construcción de 1 hectárea disminuirá debido a las siguientes razones:

- El alojamiento disminuirá a US\$ 495 debido a que el gasto en los colchones no se realizará pues que estos ya se han comprado con anterioridad, la cocina industrial y los tanques de gas si representarán un gasto, ya que GI posee 4 cocinas industriales y 8 tanques de gas que actualmente son ocupados en otros contratos de construcción.
- El costo de otros gastos disminuirá a US\$ 1.100 debido a que los rubros de emergencia médica e imprevistos médicos no se lo gasta en su totalidad.

De acuerdo a las razones detalladas, los costos totales netos de mano de obra para la construcción son:

COSTO NETO MANO DE OBRA		
CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
MANO DE OBRA DIRECTA	6470	50,77%
ALIMENTACIÓN	2080	16,32%
ALOJAMIENTO	495	3,88%
MOVILIZACIÓN	2600	20,40%
OTROS GASTOS	1100	8,63%
TOTAL	12745	100,00%

Cuadro No. 12

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

GRUPOINVERNA maneja las construcciones full metal con un costo unitario por metro cuadrado promedio de US\$ 1,22. El costo de la mano de obra por metro cuadrado para la construcción del invernadero en el Paute es: US\$. 1,37, el costo total para dicha construcción es de US\$ 5,35 por metro² y el precio por metro² es de US\$ 5,95 (Anexo No.2) siendo el precio total US\$ 55.013,7. El costo de mano de obra representa para GRUPOINVERNA un rubro altísimo debido a que no gestiona de manera correcta los gastos, ya que no es una empresa especialista en la construcción como algunas de su competencia que reducen sus costos e incrementan sus utilidades a la vez que optimizan el tiempo de entrega de las obras.

La tercerización de la mano de obra se la realizará (para objeto de caso práctico) con la compañía constructora ab CONSTRUCCIONES, la misma que es especialista en la construcción de invernaderos metálicos y que de acuerdo a la cotización (Anexo No.3) enviada presenta un costo por metro cuadrado conveniente, sin ser este el menor precio, para GRUPOINVERNA.

Además se ha llegado al acuerdo de que los costos por dirección técnica no serán tomados en cuenta ya que GI se hará cargo de los mismos.

COSTO MANO DE OBRA TERCERIZADA
CONSTRUCCIÓN INVERNADRO 9300 m2

El costo total de la mano de obra tercerizada incluirá los costos que genera el jefe técnico como son alimentación, uniforme y gastos médicos (imprevistos) ya que este sigue perteneciendo y trabajando para INVERNACONSTRUCTORES. (0.053 por metro cuadrado)

El total de US\$ 7.634 se lo obtuvo multiplicando el costo unitario por metro cuadrado cotizado por ab construcciones

(incluido el IVA), por el metraje total de la obra (9.300 metros cuadrados)

COSTO TOTAL MANO DE OBRA TERCERIZADA				
CONCEPTO	CANTIDAD	DIAS	COSTO	VALOR TOTAL
JEFE TÉCNICO	1	40	8	320
ALIMENTACIÓN	1	40	2	80
UNIFORME	1		50	50
EMERGENCIA MEDICA	1		50	50
SUBTOTAL				500
MANO DE OBRA TERCERIZADA				7634
TOTAL				8134

Cuadro # 13

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

El costo unitario por metro cuadrado en la subcontratación descende a US\$ 0,8746.

El ahorro que obtendría INVERNACONSTRUCTORES debido a la contratación de outsourcing en el área de mano de obra por metro cuadrado full metal incluyendo los gastos referentes al técnico es de US\$ 0,4959 generando este un ahorro total en la obra de US\$ 4.611.

COSTO MANO DE OBRA CONTARTO B-18	
METRAJE	9300
COSTO METRO CUADRADO GI	1.3704
COSTO METRO CUADRADO ab	0.8208
COSTO METRO CUADRADO POR TECNICO	0.0538
COSTO TOTAL TERCERIZACIÓN	0.8746
	TOTAL GI 12745
	TOTAL ab 8133.4
AHORRO MANO DE OBRA POR METRO	0.4959
AHORRO MANO DE OBRA TOTAL	4611.56

Cuadro No. 14

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

3.8.12) Proyecciones del proyecto.-

El presente año se ha constituido un medidor de inversión para GRUPOINVERNA. La inversión en el campo agrícola ha empezado a desarrollarse nuevamente debido a que el proceso de dolarización ofrece o por lo menos trata de ofrecer estabilidad en costos, por lo que GI se a proyectado un crecimiento de 10 hectáreas por año. GI en lo que va de este año lleva construidas 6.5 hectáreas esperando llegar a las 10 para finales del mismo.

La proyección se la realizará para cinco años, y los costos tanto de mano de obra interna como externa serán aumentados en un 10%, no por efectos inflacionarios, sino por efectos de aumentos salariales legales.

Para la proyección de ventas se tomará en cuenta un costo promedio por metro cuadrado y un precio promedio por metro cuadrado, debido a que GI no maneja un costo y un precio por metro exacto, esto se debe a las condiciones que presente el contrato como por ejemplo la ciudad de construcción, es decir mientras sea en la periferia de la provincia de pichincha el costo por metro será menor, no así en la provincia del Azuay o Cañar.

Se calcularán a continuación los flujos de efectivo esperados a seis años con los costos de operación tanto realizados por INVERNACOSTRUCTORES como por la compañía tercerizadora ab CONSTRUCCIONES, de esta manera se podrá notar la diferencia, diferencia que, si se toma la decisión de tercerizar será beneficiosa para GRUPOINVERNA.

El ahorro que se registra servirá para incrementar la liquidez de la empresa, además GI podrá aumentar su participación en el mercado si es que por motivo de reducción de costos, reduce a su vez sus precios por metro cuadrado, cosa que para este caso practico no se tomará en cuenta, el precio por metro quedará igual.

Otra alternativa de inyección de liquidez, constituye la depreciación, puesto que al tercerizar, este concepto, se reducirá ya que no existirá depreciación de maquinaria debido a que la

misma ya no será utilizada para la construcción de los invernaderos y por lo tanto podría ser vendida a un valor de mercado de US\$ 8.000. Para efecto del caso este rubro quedará igual, los costos de depreciación se los tomó de los balances proyectados de GI.

PROYECCIÓN EN VENTAS COSTO GI					
AÑOS:	2002	2003	2004	2005	2006
HECTAREAS	20	30	40	50	60
Mts. CUADRADOS	200000	300000	400000	500000	600000
COSTO UNITARIO PROMEDIO	5.12	5.63	6.20	6.81	7.50
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	5.7	6.27	6.90	7.59	8.35
VENTAS	1140000	1881000	2758800	3793350	5007222
COSTOS DE OPERACIÓN	1024000	1689600	2478080	3407360	4497715.2
DEPRECIACIÓN	-1315	-2015	-2215	-2415	-2415
UTILIDAD EN OPERACIÓN	114685	189385	278505	383575	507091.8
IMPUESTOS 25 %	28671.25	47346.25	69626.25	95893.75	126772.95
UTILIDAD NETA	86013.75	142038.75	208878.75	287681.25	380318.85
DEPRECIACIÓN	1315	2015	2215	2415	2415
FLUJO NETO 1	87328.75	144053.75	211093.75	290096.25	382733.85
PROYECCIÓN EN VENTAS COSTO ab					
HECTAREAS	20	30	40	50	60
Mts. CUADRADO	200000	300000	400000	500000	600000
COSTO UNITARIO PROMEDIO	4.8	5.28	5.808	6.3888	7.02768
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	5.7	6.27	6.90	7.59	8.35
VENTAS	1140000	1881000	2758800	3793350	5007222
COSTOS DE OPERACIÓN	960000	1584000	2323200	3194400	4216608
DEPRECIACIÓN	-1315	-2015	-2215	-2415	-2415
UTILIDA EN OPERACIÓN	178685	294985	433385	596535	788199
IMPUESTOS 25 %	44671.25	73746.25	108346.25	149133.75	197049.75
UTILIDAD NETA	134013.75	221238.75	325038.75	447401.25	591149.25
DEPRECIACIÓN	1315	2015	2215	2415	2415
FLUJO NETO 2	135328.75	223253.75	327253.75	449816.25	593564.25

DIFERENCIA FLUJOS 1-2	48000	79200	116160	159720	210830.4
-----------------------	-------	-------	--------	--------	----------

Cuadro NO. 15

Elaboración: Renato Recalde

Fuente : Renato Recalde

CAPITULO No. 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capitulo # 4 : Conclusiones y Recomendaciones.

4.1) Conclusiones.-

- INVERNACONSTRUCTORES CIA LTDA. Ha identificado que procesos forman parte de sus habilidades principales siendo estos el diseño, promoción y venta de los invernaderos, no así la construcción de los mismos.
- La gestión del personal de obra ha representado desde el inicio del negocio un verdadero problema, debido a los múltiples esfuerzos por resolver las dificultades que se presentan a lo largo de la construcción.
- La sociedad que se efectuará en el caso de firmar un contrato con ab CONSTRUCCIONES será de beneficio mutuo, ya que este proveedor es especialista en la construcción de invernaderos por lo que disminuirá costos referentes a mano de obra, costos que INVERNACONSTRUCTORES no han podido controlar, aumentando de esta forma su margen de utilidad; por otro lado GI se verá beneficiado por la excelente calidad de construcción y por la entrega oportuna de la obras.

- INVERNACOSTRUCTORES, estará dispuesta incluso, a pagar a un proveedor el mismo costo que a la compañía le representa la gestión de la mano de obra internamente, con el beneficio abstracto y único de evitar problemas.
- La tercerización de la mano de obra inyectará de manera inmediata liquidez a la empresa resolviendo de esta forma la gran enfermedad que la asecha es decir la falta de capital e iliquidez.
- La delegación de actividades y el control de las mismas han sido desde los inicios de la vida las tareas básicas y primordiales del administrador, el mismo que se ha visto, debido a la magnitud de crecimiento de las actividades que se desarrollan en una empresa, en la obligación de buscar fuentes alternativas que apoyen la gestión de los procesos y los hagan mas efectivos.
- En la economía de compra y venta global que actualmente vivimos basta con hacer doble clic en un mouse para obtener un producto que se encuentre al otro lado del mundo, dicha economía lleva a las empresas a la necesidad de ser mas competitivas, competitividad que puede darse a través de la implementación de nuevos modelos, tendencias,

herramientas, estrategias, tanto tecnológicas como administrativas.

- Una de estas tendencias y según lo expuesto en esta tesis una de las mas válidas es el outsourcing o tercerización, el cual busca formar una alianza estratégica entre un proveedor de servicio y un cliente de modo que los beneficios sean mutuos.
- El funcionamiento diario de una organización esta sujeto al constante desarrollo de un sin número de actividades, las mismas que pueden ser clasificadas en principales y que añaden valor y las de respaldo o apoyo, que como su nombre lo indica, apoyan la gestión.
- La dispersión del esfuerzo administrativo y financiero aleja a la empresa de su actividad central. Si bien es cierto que toda actividad que se realiza en una empresa tiene su grado de importancia, también es cierto que solo son pocas las actividades que agregan un a ventaja comparativa en el bien o servicio producido, las múltiples aplicaciones que puede tener el outsourcing dentro de una organización, permitirá que la empresa se dedique y concentre esfuerzos en las actividades del núcleo de su negocio, dejando a un tercero

capacitado desarrollar y hacer mas funcionales y efectivas a las actividades de apoyo.

- Toda decisión de tercerización deberá siempre estar respaldada por un estudio y evaluación de la empresa.
- El outsourcing presenta múltiples ventajas cuantificables en una organización como son la reducción de costos y la inyección inmediata de liquidez, pero ninguna comparable con la ventaja principal, o sea la reducción de tiempos dedicados a la solución de problemas que presentan los procesos de apoyo, así como los constantes dolores de cabeza que significan su operación.
- El outsourcing contribuye a la tecnificación y especialización de la empresa moderna, dispuesta al cambio, empresa que busca constantemente la innovación de tecnología y procesos administrativos en un mercado rápido ágil globalizado y cambiante.
- Cabe añadir como conclusión que nuestro país busca desde hace mucho tiempo la forma de ser mas competitivo, eficaz y productivo, los planes de modernización del estado deberían tener como alternativa de primer orden al outsourcing.

- Es de gran importancia entender que el outsourcing es una tendencia administrativa que con una serie de principios, lo que busca es mejorar la gestión empresarial; el desarrollo y los resultados que este genere, están condicionados a su correcta aplicación y especialmente a los implicados directa e indirectamente en su establecimiento.

4.2) Recomendaciones.-

- INVERNACONSTRUCTORES deberá estar convencido de que el outsourcing es su última alternativa antes de adoptarlo.
- Deberán estudiarse otras posibilidades de mejoría interna y evaluar sus costos como por ejemplo la contratación de residentes de obra.
- El contrato a firmar con ab CONSTRUCCIONES deberá estar correctamente redactado, estableciendo responsables de lado y lado. Si el atraso en la entrega de una obra se debe a que los materiales no han llegado a tiempo el proveedor estará libre de afrontar cualquier tipo de responsabilidad económica ya que esta gestión sigue siendo desarrollada por GI.
- El rechazo a la idea de la tercerización es una gran desventaja como ya se indicó en los capítulos anteriores, es por ello que

la educación y convencimiento primero de los altos mandos para no generar dudas y desconfianza en toda la organización es la primera y principal recomendación.

- La empresa deberá estar legalmente apoyada y preparada para enfrentar todo movimiento o acción por parte del personal que vaya en contra del proceso de tercerización.
- Profundo análisis previo a la contratación de outsourcing, ¿Que deseo tercerizar y por que?, los costos deberán ser lo último en pensar.
- Los acuerdos previos a los contratos, que no demuestren flexibilidad por parte del proveedor, tendrán que ser rechazados de forma inmediata.
- El contrato a firmar será el que muestre flexibilidad, permitiendo a la empresa redactar cláusulas de variación permitiendo también a la compañía acceder a otras alternativas, y por último que se ajuste al mercado cambiante y global.
- Los informes periódicos de información deberán circular por ambas partes.

- Toda actividad tercerizada deberá tener un tiempo o plazo de repuesta, respuesta o resultado que dependerá de la magnitud complejidad y alcance de dicha actividad, el mismo que tendrá que terminar con la verificación y comprobación de que los objetivos garantizados por el proveedor se han cumplido, caso contrario las acciones legales correspondientes deberán ser tomadas.

BIBLIOGRAFÍA

BENDOR-SAMUEL Peter, "Turning lead into gold the demystification of outsourcing", EE.UU, 2000.

BERRY Thomas H, "Como gerenciar la transformación hacia la calidad total", Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1994.

BESTERFIELD Dale H, "Total Quality Managment", Editorial Pretice may, Columbus Ohio, 1995

BOXWELL Robert J, "Benchmarking: para competir con ventaja", Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1995.

BRANDON George HALVEY Jhon, "The outsourcing decision: avoiding pitfalls" The American Banker, Enero 1992.

CHACON Dorban, "Outsourcing", Caracas, Marzo 1999.

DAMELIO Robert, "Los Fundamentos del Benchmarking", Editorial Panorama, México, 1997.

DRUCKER Peter F, "Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI", Editorial Norma, Colombia.

FOX Kelly, "Outsourcing becoming an economic strategy", Illinois legal times, Septiembre, 1992.

ISHIKAWA Kaoru, "¿Que es el control total de calidad?", Editorial Norma, Colombia.

KOONTZ Harold WEIHRICH Heinz, "Elementos de administración", Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

KOONTZ Harold WEIHRICH Heinz, "Administración una perspectiva global", Onceava edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

MCHENRRY Joe, "The outsourcing decisión: not just a question of costs", The American banker, Enero, 1992.

ROTHERY Bryan ROBERTSON Ian, "Outsourcing", Editorial Limusa, Noruega, 1995

RYE David E, "El juego empresarial", Mc Graw Hill, Colombia, 1998.

SPENDOLINI M, "Benchmarking", Editorial Norma, Colombia, 1994.

STONER James WANKEL Charles, "Administración", Tercera edición, Editorial Prentice Hall Latinoamericana SA, México, 1989.

WHITE Robert JAMES Barry, "Manual de outsourcing", Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000.

CITIOS EN EL INTERNET:

<http://betel.esc.edu.ar/00/colab/bench3.htm>

<http://www.sema.es/sp/outsourcing.htm>

<http://www.outsourcing-center.com>

<http://www.outsourcing-exchangecenter.com>

<http://www.xerox.com.ve/html/xbs.htm>

ANEXO No. 1



CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PARA LA CONSTRUCCION DE UN INVERNADERO

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, el día 14 de Agosto del 2001, comparecen a la celebración del presente instrumento el señor ##### #####, como representante legal de "##### CIA LTDA.", con número de RUC 01901##### a quien para efectos de este contrato se lo denominará "El contratante" por una parte, y por otra el señor Esteban Ortiz Boada, Gerente General de "GRUPOINVERNA." con número de RUC 1705919734001, a quien para efectos de este contrato se le denominará "El contratado". Los comparecientes son ecuatorianos, mayores de edad, capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones; y en forma libre y voluntaria, convienen en celebrar, como en efecto lo hacen, el presente contrato de prestación de servicios para la construcción de un invernadero.

CLAUSULA PRIMERA.- ANTECEDENTES.

El Contratado, GRUPOINVERNA, es una empresa cuya actividad principal es la construcción y adecuación de invernaderos para actividades florícolas y agrícolas.

El contratante, ##### CIA. LTDA. es una empresa, dedicada a la producción y comercialización de flores de exportación.

CLAUSULA SEGUNDA.- OBJETO DEL PRESENTE CONTRATO.

Por medio del presente documento el contratado se compromete para con el contratante a lo siguiente:

- a) Construcción de un invernadero de nueve mil doscientos cuarenta y seis (9246) metros cuadrados y a la obtención de todos los materiales que sean necesarios para la óptima implementación de éste, con las características técnicas que se estipulan en la cláusula siguiente. Esta obra será efectuada en la zona geográfica del Paute, en las afueras de la ciudad de Cuenca.

CLAUSULA TERCERA.- CARACTERISTICAS TECNICAS DE LA CONSTRUCCION DEL INVERNADERO.

3.1. Construcción del invernadero.

El invernadero de acuerdo al presente contrato será construido conforme a las siguientes características técnicas:

Se lo construirá en una superficie de 9.246 metros cuadrados. Los dos bloques tendrá 10 naves de 6.7 metros cada uno y 69 metros de profundidad.



DATOS ESTRUCTURALES:

• **NAVES Y CUADROS:**

La estructura tendrá naves de 6.7 metros cada una y 15 cuadros de 4.60 metros cada uno.

• **COLUMNAS:**

Tubería FUJI galvanizada de 2" x 1.8 mm. La altura mínima en columnas es de 2.8 mts. Y la máxima es de 4.6 mts. El invernadero tendrá doble caída.

• **CUBIERTA:**

Este modelo tendrá cubierta semicircular de tubería galvanizada FUJI de 2" x 1.8 mm. Tendrá un sanitario de 60 cm con tubería galvanizada de 1 1/2".

• **PLINTOS:**

Todas las columnas irán embonadas en tubos galvanizados de 1 3/4" los cuales irán fundidos a 1 metro de profundidad, e irán con varillas de soporte #10.

• **TENSIÓN:**

La estructura irá tensado con cable de acero 1/8 x 7 hilos tanto canales como tapas, el cerramiento irá con alambre galvanizado #10 el arrostramiento irá con alambre galvanizado #8. Se fundirán tensores de 1.2 metros de profundidad a tres metros de distancia del invernadero, en donde irán varillas tensoras #12.

• **PERNERIA:**

Tanto pernos como ganchos J y argollas serán galvanizados.

• **PUERTAS:**

El invernadero tendrá dos puertas de 3 metros por 2.5 metros de alto. Estas puertas serán con rodamientos para su fácil desplazamiento.

• **VENTANAS:**

La estructura tendrá ventanas a los cuatro costados de 2 metros. Se instalará cortinas enrollables con tubería FUJI galvanizada de 1", con sus respectivas manivelas. Se instalará Saran blanco al 35%.

POLIETILENO

- Se instalará polietileno UV español con las características que el contratante requiera.
- El calibre de 8 micras para tapas.
- Los canales irán con calibre #10.
Se utilizará calibre 6 para cerramiento.



CLAUSULA CUARTA.- FORMA DE EJECUCION DEL OBJETO DEL CONTRATO.

Las condiciones para la ejecución del presente contrato son las siguientes:

4.1. Construcción del invernadero:

- Deberá tener en la obra, la facilidad de una toma de 220-w, para trabajos de suelda.

CLAUSULA QUINTA.- DURACION DEL TRABAJO CONTRATADO.

El presente contrato deberá ejecutarse de acuerdo al siguiente cronograma:

5.1 Construcción del invernadero

- El contratado se compromete a comenzar la construcción del invernadero objeto del presente instrumento, una semana después de la firma del presente contrato.
- La construcción del invernadero de acuerdo a las especificaciones acordadas en la cláusula tercera del presente contrato, será entregada en un plazo de 8 semanas, contados a partir del día en que se inicie la prestación del servicio en el lugar anteriormente señalado.

CLAUSULA SEXTA .- DESASTRES Y CONTINGENCIAS NATURALES.

El contrato se libera de todo tipo de responsabilidad civil o penal, en caso de que ocurran desastres o contingencias naturales que no puedan ser previstas por el contratado.

El contratado se libera de responsabilidad con ocasión de caso fortuito o fuerza mayor como paros nacionales, por lo que dependería la ampliación del plazo según sea el caso.

CLAUSULA SEPTIMA.- CUANTIA.

7.1 Construcción del Invernadero

El valor por la construcción del invernadero es de 55.013 dólares americanos, (cincuenta y cinco mil trece dólares americanos) incluido el Impuesto al Valor Agregado.

La cuantía responde a las características detalladas en cláusulas anteriores por lo tanto se justifica el costo de la siguiente forma: 9.246 metros cuadrados de invernadero a un costo de USD 5.95 incluido el IVA.



CLAUSULA OCTAVA.- FORMA DE PAGO.-

8.1 La forma de pago por la construcción del invernadero será la siguiente:

El día viernes 17 de agosto del 2001 el contratante se compromete a cancelar su primer pago por 11.002,6 dólares americanos. (este pago será depositado en la Cta. Corriente # 57##### Banco del Pacífico a nombre de Esteban Ortiz)

El día miércoles 29 de agosto del 2001 el contratante se compromete a cancelar su segundo pago de 22.005,2 dólares americanos.

A la finalización de la obra el contratante cancelará como tercer pago el valor equivalente al 20% de la totalidad del Contrato, es decir 11.002,6 USD.

Finalmente el 20% restante (11.002,6USD.) será cancelado un mes después de la cancelación del pago por concepto de finalización del servicio contratado.

CLAUSULA NOVENA.- DEFINICION CONTRACTUAL.-

Tanto el contratante como el contratado reconocen expresamente que el presente instrumento es de carácter puramente civil y comercial, y en ningún caso existe la relación de dependencia laboral entre las partes

CLAUSULA DECIMA.- CAUSAS DE TERMINACION DEL CONTRATO.-

Para éste efecto, tanto el contratante como el contratado se someten de forma expresa y común acuerdo aceptar las siguientes causas que determinarán la terminación del presente contrato:

- 9.1.- Falta del contratante al momento de la ejecución de los pagos determinados anteriormente.
- 9.2.- Falta del contratado al momento de la ejecución de la obra.
- 9.3.- De común acuerdo entre las partes, y por escrito.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA.- RESPONSABILIDADES

El contratante se compromete a asumir todas las responsabilidades que se deriven de la ejecución de los servicios prestados por parte del contratado, en cuanto al óptimo mantenimiento y cuidado de la instalación efectuada, de tal forma que, cualquier daño ocasionado por fuerzas naturales o por voluntad humana son de su absoluta responsabilidad.

El contratado, por su parte, se hace absolutamente responsable de la calidad y eficiencia tanto en los procesos de selección de material como en la implementación de los servicios contratados. A la vez, el contratado ofrece la oportunidad de asesorar de manera técnica y práctica al contratante, en caso de las eventualidades señaladas en el párrafo anterior, previo acuerdo escrito de las partes.



CLAUSULA DECIMA SEGUNDA.- JURISDICCION Y COMPETENCIA.-

Toda controversia o diferencia derivada del presente contrato las partes la someten a la resolución de un Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación; el Reglamento del Centro de Arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito y las siguiente normas:

- a.- Los árbitros serán seleccionados de acuerdo a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación. El arbitraje será resuelto en derecho.
- b.- Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo que expida el Tribunal Arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral.
- c.- Para la ejecución de las medidas cautelares el Tribunal Arbitral, estará facultado para solicitar a los funcionarios públicos, judiciales, policiales o administrativos su cumplimiento, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno.
- d.- El Tribunal Arbitral estará integrado por tres árbitro.
- e.- El procedimiento arbitral será confidencial.
- f.- El lugar del arbitraje será las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

CLAUSULA DECIMA TERCERA.- ACEPTACION.-

Las partes aceptan y ratifican en todas y cada una de las estipulaciones constantes en las cláusulas precedentes, en fe de lo cual, en unidad de acto, firman este contrato en original y dos copias de igual tenor y valor en esta ciudad de Azogues, a los 14 días del mes de agosto del 2.001, comprometiéndose a reconocer firma y rúbrica al pie de éste instrumento.

##. #####
RUC 019#####
CONTRATANTE

Esteban Ortiz Boada
RUC 1705919734001
CONTRATADO

ANEXO No. 2

TABLA AUTOMATIZADA DE COSTOS PARA INVERNADEROS METALICOS
CONTRATO B 12 9300 METROS CUADRADOS

# de naves	mts. C/nave	total	AREA	AREA TOTAL
10	6.7	67	4623	9246
# de cuadros	mts. C/cuadro	total		
15	4.6	69		

EN USD

	No.Rollos	Largo mts	Ancho mts	Espesor calibre	Peso c/rollo	Peso Total
POLIETILENO						
Tapa alta	10	71	5	8	66.06	660.58
Tapa baja	10	71	3.8	8	50.20	502.04
Cortinas	1	9250	3	6	3872.79	3872.79
culatas	2	69	3	6	28.89	57.78
faldon	1	9250	1	6	1290.93	1290.93
Canal	11	73	1.2	10	20.38	224.13
Antepecho	2	71	2.5	6	24.77	49.54
TOTAL						6657.80
					Precio/kg	2.45
					SUBTOTAL	16311.62
					PRECIO IVA	18595.24

Alfajias	0	0.7	0.00
Tiras	100	0.4	40.00
		SUBTOTAL	40.00
		PRECIO IVA	44.80

TUBERIA		Especificacion	Unidades	Costo Unit.	Subtotal	Descuento 7%	IVA
Bases	1	3/4"x1.5mm	6	8.24	0	0.00	0.00
	1	3/4"x1.5mm	1	1.373333333	0	0.00	0.00
Pies de amigos	6	3/4"x1.5mm	6	8.24	0	0.00	0.00
	4.6	3/4"x1.5mm	4.6	6.317333333	13.184	12.26	1.72
	4.8	3/4"x1.5mm	4.8	6.592	27.46666667	25.54	3.58
	5	3/4"x1.5mm	5	6.866666667	28.56533333	26.57	3.72
	5.2	3/4"x1.5mm	5.2	7.141333333	29.664	27.59	3.86
	5.4	3/4"x1.5mm	5.4	7.416	30.76266667	28.61	4.01
	5.6	3/4"x1.5mm	5.6	7.690666667	31.86133333	29.63	4.15
	5.8	3/4"x1.5mm	5.8	7.965333333	32.96	30.65	4.29
	6	3/4"x1.5mm	6	8.24	34.05866667	31.67	4.43
	6.2	3/4"x1.5mm	6.2	8.514666667	35.15733333	32.70	4.58
	6.4	3/4"x1.5mm	6.4	8.789333333	36.256	33.72	4.72
	6.6	3/4"x1.5mm	6.6	9.064	17.37	17.37	2.43
	6.8	3/4"x1.5mm	6.8	9.338666667	18.67733333	0.00	0.00
	7	3/4"x1.5mm	7	9.613333333	0	0.00	0.00
Cubierta	8	2"x1.5mm	8	13.4	0	0.00	0.00
Terminales	1	3/4"x1.5mm	1	1.675	0	0.00	0.00
Perico sanitai	1	3/4"x1.5mm	1	1.675	0	0.00	0.00
Sanital	2.7	3/4"x1.5mm	2.7	4.5225	0	0.00	0.00
Taquetes	4	1 1/2" x1.5mm	4	5.8	870	809.10	113.27
Columnas:	6	2"x1.5mm	6	10.05	0	0.00	0.00
	2.6	2"x1.5mm	2.6	4.355	98.49	91.60	10.99
	2.8	2"x1.5mm	2.8	4.69	211.05	196.28	23.55
	3	2"x1.5mm	3	5.025	225.12	209.36	25.12
	3.2	2"x1.5mm	3.2	5.36	239.19	222.45	26.69
	3.4	2"x1.5mm	3.4	5.695	253.26	235.53	28.26
	3.6	2"x1.5mm	3.6	6.03	267.33	248.62	29.83
	3.8	2"x1.5mm	3.8	6.365	281.4	261.70	31.40
	4	2"x1.5mm	4	6.7	295.47	274.79	32.97
	4.2	2"x1.5mm	4.2	7.035	309.54	287.87	34.54
	4.4	2"x1.5mm	4.4	7.37	323.61	300.96	36.11
	4.6	2"x1.5mm	4.6	7.705	168.84	157.02	18.84
	4.8	2"x1.5mm	4.8	8.04	0	0.00	0.00
	5	2"x1.5mm	5	8.375	292.8	272.30	32.68
P8	6	2 1/2"x1.5mm	6	14.64	5069.89	4715.00	565.80
Tubos de cortina	6	1"x1mm	1541	3.29			
						8578.88	1029.47

ALAMBRE	# de rollos	precio x rollo	Subtotal	Descuento 10%	PRECIO IVA
Rollo #8	6	27	162	145.8	166.21
Rollo # 10	4	26	104	93.6	106.70
				239.4	272.92

CABLE	# metro	Precio x metro	Subtotal	PRECIO IVA
	4440	0.1	444	497.28

CAPITELES	unidad	Precio x unidad	Subtotal	Descuento 5%	PRECIO IVA
	0	2.35	0	0	0

PERNOS	cantidad	precio/u	Subtotal	PRECIO IVA
3" x 3/8	0	0.059	0	0.00
4" x 1/4	0	0.039	0	0.00
1 1/2" x 3/8	0	0.1	0	0.00
2 1/2 x 3/8	0	0.065	0	0.00
tuerca	0	0.013	0	0.00
arandelas	0	0.01	0	0.00
grilletes	132	0.079	10.428	11.68
			10.428	11.68

CLAVOS	Caja	Precio	Subtotal	Descuento 10%	PRECIO IVA
5"	1	16.7	16.7	15.03	17.13
Grapas	0	20	0	0	0.00
2 1/2"	1	13.17	13.17	11.853	13.51
				26.883	30.65

ARGOLLAS	cantidad	Precio x unidad	Subtotal	PRECIO IVA
	0	0.14	0	0.00
GANCHOS J	0	0.045	0	0.00
			0	0.00

	unidad	Precio x unidad	Subtotal	PRECIO IVA
VARILLA	20	3.5	70	79.8
CEMENTO	80	4.8	384	437.76
PLATINAS	1	4	4	4.56
SUELDA	1	40	40	45.6
PUERTAS	2	20	40	45.6
			538	613.32

	volquetes	Precio x vol	PRECIO
R A P	2	70	140
Ripio	2	70	140
Arena	1	70	70
Piedra			
			350

	cajas	precio x caja	subtotal	PRECIO IVA
GRAPAS P6	45	2.5	112.5	128.25

	# de rollos	precio x rollo	subtotal	PRECIO IVA
ZAFAM	92.46	80	7396.8	8432.35

TRANSPORTE 300.00

	diario y comida	total dias	Total
personal	8	40	6720.00
21	10	40	400.00
1			5625
otros			
		Total	12745.00

COSTO PARCIAL	47093.51	EXTENSION DE LA OBRA	9246.00
5% IMPREVISTOS	2354.68	COSTO POR METRO CUADRADO	5.35
COSTO TOTAL	49448.18	PRECIO POR METROS CUADRADO	5.95
UTILIDAD DE LA OBRA			5565.52

ANEXO No. 3



ASUNTO: PRESUPUESTO DE INVERNADEROS METALICO S
 DE: ING. AGUSTIN BAQUERO S.
 construcciones
 FECHA: AGOSTO 28 DEL 2001

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE DOS INVERNADEROS METALICOS BAJO LA MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN TÉCNICA.

- DESCRIPCION DE LA OBRA:

BLOQUE TIPO

Bloque N.	N. de Naves	Nº Cuadros	Largo	Ancho	Area
Tipo	10x6.70	15x4.60	67.00	69.00	4.623.00
Area Total	2x4.623.00	=			9.246.00m2

- PRESUPUESTO

Elaboración de partes y piezas en taller	US\$	0.27/m2
Mano de Obra campo	US\$	0.45/m2
Administración y Dirección Técnica	US\$	0.40/m2

} 0.72 + IVA
 0,8208 x m

NOTA: Estos precios no incluyen IVA.

FORMULA DE TRABAJO

Todos los materiales necesarios para la construcción de los invernaderos será proporcionado por la plantación de acuerdo a los requerimientos que se hagan previamente.

* Transporte desde taller a obra.



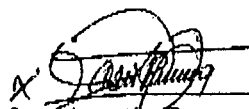
FORMA DE PAGO

El pago correspondiente al taller se facturará una vez que las partes y piezas del invernadero se hallen en obra

El pago de mano de obra se hará en pagos quincenales de acuerdo al avance de obra.

La Dirección y Administración Técnica se facturará 50% al término del montaje de la estructura del invernadero y el 50% una vez concluido y emplasticado el mismo.

Atentamente,


Ing. Agustín Baquero S.

ANEXO No. 4

TABLAS DE EVALUACIÓN DE
PROPUESTAS Y PLAN
ILUSTRATIVO DE UN PROYECTO

		Proveedores											
	Requisito mínimo	A		B		C		D		E		F	
		%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Relación con el cliente	Buena												
Estabilidad comercial	Estable												
Valoración de la calidad													
Capacidad de outsourcing	Buena												
Objetivo 1	Buena												
Objetivo 2	Buena												
Preocupación por el personal	Buena												
Valor total de la calidad													

Figura 14.5 Matriz para las expresiones de interés

Servicio 1		Servicio 2		Producto 1		Producto 2	
Peso	Nº de empl.	Peso	Nº de empl.	Peso	Nº de empl.	Peso	Nº de empl.
Partida 1		Partida 1		Partida 1		Partida 1	
Partida 2		Partida 2		Partida 2		Partida 2	
Partida 3		Partida 3		Partida 3		Partida 3	
Partida 4							
Partida 5							
Partida 6							
Subtotal		Subtotal		Subtotal		Subtotal	
Ponderación del grupo		Ponderación del grupo		Ponderación del grupo		Ponderación del grupo	
Total		Total		Total		Total	

Total de la experiencia

Figura 14.7 Experiencia de productos y servicios actuales

Capacidad funcional	Peso	Practicante preparado	Pract. muy preparado	Practicante experimentado	Practicante especialista	Practicante principal	Director	Valor total
	Reestructuración, conversión y migración Instalaciones y capacidades de laboratorio Gestión de la configuración y el cambio Gestión del proyecto Inspección de calidad Auditoría técnica Evaluación de productos comparables Planificación estratégica Investigación y desarrollo técnico Estimación de la viabilidad Anál. de inf. sobre la empresa y los productos							

Total

<i>Capacidad funcional</i>	<i>Peso</i>	<i>Practicante preparado</i>	<i>Pract. muy preparado</i>	<i>Practicante experimentado</i>	<i>Practicante especialista</i>	<i>Practicante principal</i>	<i>Director</i>	<i>Valor total</i>
Total								

Figura 14.9 Requisitos del futuro

Totales por criterios			
Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor

Objetivos de los proveedores para establecer la relación

"Adecuación" general

Grado en el que la visión comercial del proveedor ayudará a los objetivos

Grado en el que la visión comercial del proveedor puede impedir los objetivos - valor mínimo (60)

Capacidad para hacer frente a las implicaciones de los objetivos del socio

Implicaciones de realización

Implicaciones comerciales

Implicaciones legales

Capacidad para medir objetivos

Metas claramente definidas

Adecuación del sistema de indicadores

100	150		
40	60		
100	60		
0	0		
30	45		
40	18		
40	18		
20	9		
30	45		
50	22.5		
50	22.5		

Evidencia de la capacidad de reestructuración

Evidencia de la mejora de resultados lograda

Grado de dependencia del proveedor de un enfoque o unas herramientas

Base sobre la que las herramientas y técnicas se han de poner a disposición

100	150		
40	60		
30	45		
30	45		

Alcance técnico de los recursos

Experiencia de productos actuales, servicios técnicos y requisitos futuros

100	150		
100	150		

Subtotal (suma y sigue)

450	
-----	--

Figura 14.10 Matriz de evaluación de los valores

				Totales por criterios			
				Máximo		Real	
		%	Valor	%	Valor		
Subtotal (suma anterior)					450	0	
Conorcios - naturaleza de la relación		100	0				
Responsabilidades de las partes - valor mínimo (150)							
Capacidad para trabajar conjuntamente con éxito - valor mínimo (60)			0				
Evidencia de haber completado proyectos conjuntos con éxito - valor mínimo (18)			0				
Evidencia de haber participado con éxito en acuerdos de outsourcing - valor mínimo (42)			0				
Responsabilidades de las partes - valor mínimo (45)							
Claridad de límites - valor mínimo (29)			0				
Enfoque apropiado de la capacidad - valor mínimo (8)			0				
Superposición de capacidades - potencial de conflicto - valor mínimo (8)			0				
Acuerdos organizativos propuestos entre las partes - valor mínimo (45)			0				
Número de partes - 2 = 0, 3 = (5), >3 = (29)			0				
Claridad de estructura - valor mínimo (8)			0				
Simplicidad de enfoque - valor mínimo (8)			0				
Enfoque general de la relación		100	120				
Naturaleza y estructura de la entidad legal		50	60				
Simplicidad de enfoque		25	30				
Claridad de enfoque		25	30				
Subtotal (suma y sigue)					570		

Figura 14.10 Matriz de evaluación de los valores (continuación)

Totales por criterios			
Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor

Subtotal (suma anterior)

570

0

Experiencia en la creación con éxito de una relación como la requerida

	100	120		
Número de relaciones creadas	30	36		
Duración de las relaciones	30	36		
Más de cinco años de antigüedad	66	24		
Menos de cinco años de antigüedad	33	12		
Naturaleza y objetivos de las relaciones	40	48		

Experiencia en integración

	100	100		
Grado en el que los proyectos han tendido éxito	60	60		
Logrados dentro del tiempo planificado	30	18		
Logrados dentro de los presupuestos	30	18		
Logrados a satisfacción del cliente	40	24		
Cantidad de años que se han ofrecido los servicios	20	20		
Cantidad de acuerdos actualmente en funcionamiento	20	20		

Escala de los recursos disponibles

	100	100		
Base de recursos para servicios mundiales	40	40		
Base de recursos para servicios europeos	30	30		
Base de recursos para servicios nacionales	30	30		

Subtotal (suma y sigue)

890

Figura 14.10 Matriz de evaluación de los valores (continuación)

				Totales por criterios			
				Máximo		Real	
				%	Valor	%	Valor
Subtotal (suma anterior)				890		0	
Apoyo al desarrollo del negocio				100	100		
Estructura de apoyo al negocio				50	50		
Enfoque estratégico negocio/cliente				50	25		
Concentración en las actividades habituales del servicio				25	12.5		
Mecanismos para sintetizar las necesidades del cliente				25	12.5		
Grado de aplicación de recursos dedicados				50	50		
Categoría de los mandos				60	30		
Cantidad de personal dedicado				40	20		
Gestión de entornos operativos a gran escala				100	100		
Resultados contra acuerdos de servicios				50	50		
Número de entornos múltiples gestionados				35	35		
Número de entornos gestionados				15	15		
Subtotal (suma y sigue)				1090			

Figura 14.10 Matriz de evaluación de los valores (continuación)

Criterios

Enfoque general de la relación

Naturaleza y estructura de la entidad legal

Simplicidad del enfoque

Claridad del enfoque

Objetivos del proveedor para establecer la relación

“Adecuación” general

Capacidad de hacer frente a las implicaciones de los objetivos del socio

Capacidad de medir los objetivos

Consortios - naturaleza de la relación - responsabilidades de las partes

Valor máximo 0 – valor mínimo (150)

Potencial de rotura de la relación

Responsabilidades de las partes

Acuerdos organizativos propuestos entre las partes

Experiencia en la creación con éxito de una relación como la requerida

Número de relaciones creadas

Duración de las relaciones

Naturaleza y objetivos de las relaciones

Visitas de referencia

Evidencia de la capacidad de reestructuración

Visitas de referencia

Grado de dependencia del proveedor de un enfoque o unas herramientas

Bases sobre las que se pondrán a disposición las herramientas y las técnicas

Relevancia y calidad del enfoque alternativo a lo requerido

Grado en el que se mejoran los objetivos de desarrollo

Grado en el que se mejoran los cargos

Grado en el que se mejora el perfil de cargos

Grado en el que se mejoran las oportunidades de retener al personal

Grado en el que se incrementan los riesgos (valor negativo máximo (150))

Subtotal (suma y sigue)

Experiencia en outsourcing			
Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor
100	150		
50	75		
25	38		
25	38		
60	90		
40	36		
30	27		
30	27		
100	0		
40	0		
30	0		
30	0		
60	90		
25	23		
25	23		
25	23		
25	23		
0	0		
50	0		
25	0		
25	0		
40	60		
40	24		
30	18		
15	9		
15	9		
0	0		

390

0

Figura 14.11

Objetivo 1				Objetivo 2				Preocup. por el personal			
Máximo		Real		Máximo		Real		Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor
0	0			0	0			0	0		
0	0			0	0			0	0		
0	0			0	0			0	0		
0	0			0	0			0	0		
15	23			15	23			10	15		
40	9			40	9			40	6		
30	6.8			30	6.8			30	4.5		
30	6.8			30	6.8			30	4.5		
0	0			0	0			0	0		
0	0			0	0			0	0		
0	0			0	0			0	0		
0	0			0	0			0	0		
15	23			15	23			10	15		
25	5.6			25	5.6			25	3.8		
25	5.6			25	5.6			25	3.8		
25	5.6			25	5.6			25	3.8		
25	5.6			25	5.6			25	3.8		
50	75			50	75			0	0		
50	38			50	38			50	75		
25	19			25	19			25	0		
25	19			25	19			25	0		
25	38			25	38			10	15		
40	15			40	15			40	6		
30	11			30	11			30	4.5		
15	5.6			15	5.6			15	2.3		
15	5.6			15	5.6			15	2.3		
0	0			0	0			0	0		

Totales por criterios			
Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor
100	150		
50	75		
25	37.5		
25	37.5		
100	150		
40	60		
30	45		
30	45		
100	0		
40	0		
30	0		
30	0		
100	150		
25	37.5		
25	37.5		
25	37.5		
25	37.5		
100	150		
50	75		
25	37.5		
25	37.5		
100	150		
40	60		
30	45		
15	22.5		
15	22.5		
0	0		

159 0 159 0 45 0 750 0

Criterios

Experiencia en outsourcing			
Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor

Subtotal (suma anterior)

390

0

Escala de los recursos disponibles

- Base de recursos para servicios mundiales
- Base de recursos para servicios europeos
- Base de recursos para servicios nacionales

0	0		
40	0		
30	0		
30	0		
50	50		
60	30		
20	10		
0	0		
10	5		
10	5		
40	40		
30	12		
30	12		
20	8		
20	8		
40	40		
30	12		
30	12		
40	16		
100	100		
50	50		
30	30		
10	10		
10	10		

Enfoque general de la transferencia de personal y términos y condiciones habituales

- Número de empleados que probablemente será absorbido
- Grado de integración del personal en la organización del proveedor
- Uso de la asignación de tareas secundarias durante el proceso de transferencia (valor negativo máximo (50))
- Grado de comparación de términos y condiciones
- Flexibilidad para alinear términos y condiciones individuales

Provisión de apoyo al desarrollo del negocio y de los sistemas

- Estructura de apoyo al servicio
- Grado de aplicación de recursos dedicados del proveedor
- Enfoque a adoptar
- Extensión y alcance de la flexibilidad

Medidas para mantener y desarrollar la relación

- Estructura para mantener y desarrollar la relación
- Medios para mantener la vitalidad de la relación
- Medios para asegurar el logro de los objetivos de la relación

Metodología para la implementación del contrato

- Claridad de identificación de los aspectos de la implementación
- Grado de atención aplicado a las actividades principales
- Recursos desplegados contra aspectos de la implementación
- Programación de tiempos para la fase de implementación

Subtotal (suma y sigue)

620

0

Figura 14.11

Objetivo 1				Objetivo 2				Preocup. por el personal			
Máximo		Real		Máximo		Real		Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor

158
0
158
0
45
0

40	40			40	40			20	20		
40	16			40	16			40	8		
30	12			30	12			30	6		
30	12			30	12			30	6		
0	0			0	0			50	50		
60	0			60	0			60	30		
20	0			20	0			20	10		
0	0			0	0			0	0		
10	0			10	0			10	5		
10	0			10	0			10	5		
20	20			40	40			0	0		
30	6			30	12			30	0		
30	6			30	12			30	0		
20	4			20	8			20	0		
20	4			20	8			20	0		
15	15			30	30			15	15		
30	4.5			30	9			30	4.5		
30	4.5			30	9			30	4.5		
40	6			40	12			40	6		
0	0			0	0			0	0		
50	0			50	0			50	0		
30	0			30	0			30	0		
10	0			10	0			10	0		
10	0			10	0			10	0		

233
0
268
0
130
0

Totales por criterios			
Máximo		Real	
%	Valor	%	Valor

750
0

100	100		
40	40		
30	30		
30	30		
100	100		
60	60		
20	20		
0	0		
10	10		
10	10		
100	100		
30	30		
30	30		
20	20		
20	20		
100	100		
30	30		
30	30		
40	40		
100	100		
50	50		
30	30		
10	10		
10	10		

1250
0

Tabla de evaluación (continuación)

<i>Tarea</i>	<i>Tiempo transcurrido</i>	<i>Metas</i>
Equipo coordinación		
Establecer equipo coordinación	6 días	Publicar nombres del equipo en Boletín del Proyecto
Establecer protocolos trabajo	5 días	Archivar descripciones protocolo en Manual del Proyecto
Dimensionar el proyecto	4 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Confirmar principios oferta	1 día	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Prueba estrategia		
Informar proveedores elegidos para respuesta informal	18 días	No requiere meta formal
Recibir respuesta informal de los proveedores	11 días	Guardar respuestas archivo proyecto
Visita a referentes	11 días	Informes sobre visitas - guardar en archivo del proyecto
Revisar respuestas informales de los proveedores	10 días	Informe - revisión respuestas de los proveedores
Determinar viabilidad estrategia	4 días	Informe - viabilidad de la estrategia
Determinar número posibles socios	hito	No requiere meta formal
Planificación del proyecto		
Desarrollar plan del proyecto	10 días	Plan del proyecto - circular/guardar en archivo del proyecto
Ajustar y acordar plan	9 días	Plan del proyecto - circular/guardar en archivo del proyecto
Acordar requisitos de recursos	9 días	No requiere meta formal
Comprometer requisitos acordados	6 días	Actas reunión alta dirección
Comprometer plan acordado	18 días	Actas reunión alta dirección
Capacitaciones del proveedor		
Capacitaciones del proveedor	8 días	No requiere meta formal
Comparar capacitaciones con metas a alcanzar	4 días	No requiere meta formal
Informe sobre capacitaciones del proveedor	4 días	Informe - capacitaciones proveedor
Desarrollar documento sobre ofertas internas	11 días	Informe - ofertas internas
Recolección de datos - establecer protocolo de trabajo		
Asignar responsabilidades	7 días	Archivar nombres en Manual del Proyecto
Fijar términos de referencia individuales	7 días	Archivar términos de referencia en Manual del proyecto
Fijar sistema de informes	4 días	Archivar sistema de informes en Manual del Proyecto
Políticas de empresa - establecer protocolo de trabajo		
Asignar responsabilidades	7 días	Archivar nombres en Manual del Proyecto
Fijar términos de referencia individuales	6 días	Archivar términos de referencia en Manual del Proyecto
Fijar sistema de informes	6 días	Archivar sistema de informes en Manual del proyecto
Comunicaciones		
Desarrollar estrategia para controlar comunicaciones al personal	5 días	Documento con política - circular entre equipo gestor/guardar en archivo del proyecto
Preparar política sindical	7 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto

<i>Tarea</i>	<i>Tiempo transcurrido</i>	<i>Metas</i>
Preparar iniciativa de gestión defensiva	44 días	Documento con política - circular entre equipo gestor/guardar en archivo del proyecto
Desarrollar estrategia control comunicaciones con prensa y proveedores	33 días	Documento con política - circular entre equipo gestor/guardar en archivo del proyecto
Objetivos y metas a alcanzar		
Determinar objetivos y metas para los proveedores	6 días	No requiere meta formal
Documentar metas y objetivos	4 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Principales mecanismos de trabajo		
Determinar interacciones entre proveedor/dirección	8 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Investigar mecanismos actuales de información sobre resultados	21 días	No requiere meta formal
Evaluar mecanismos actuales de información sobre resultados	15 días	No requiere meta formal
Desarrollar mecanismos requeridos de información sobre resultados	0 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Investigar mecanismos actuales para controlar los cambios	11 días	No requiere meta formal
Evaluar mecanismos actuales para controlar los cambios	2 días	No requiere meta formal
Desarrollar mecanismos requeridos para controlar los cambios	5 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Conjunto de habilidades para el futuro		
Desarrollar requisitos del conjunto de habilidades para el futuro	hito	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Investigar iniciativas para la mejora de los resultados		
Identificar iniciativas internas de mejora de los resultados	3 días	No requiere meta formal
Cuantificar beneficios buscados por iniciativas internas	8 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Valorar impacto implicación del proveedor en iniciativas, proyectos y realizaciones	hito	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Investigar proyectos		
Identificar proyectos actuales y planificados	4 días	No requiere meta formal
Identificar componentes clave del coste y el valor	12 días	No requiere meta formal

<i>Tarea</i>	<i>Tiempo transcurrido</i>	<i>Metas</i>
Informar sobre circunstancias - proyectos actuales y futuros	hito	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Investigar realizaciones		
Identificar realizaciones actuales y planificadas	8 días	No requiere meta formal
Identificar componentes clave del coste y el valor	14 días	No requiere meta formal
Informar sobre circunstancias - realizaciones actuales y futuras	hito	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Gestión sesiones informativas al personal		
Idear proceso para directivos consejeros sobre actitudes	3 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Acordar tema conferencia anual	3 días	No requiere meta formal
Invitar delegados internos a la conferencia	8 días	No requiere meta formal
Formular agenda de la conferencia (oradores y programación)	hito	Publicar agenda en Boletín del Proyecto
Obtener resúmenes disertaciones para la conferencia	2 días	No requiere meta formal
Hito clave - confirmar para seguir adelante	1 día	No requiere meta formal
Producir apoyo visual del orador para la conferencia	1 día	No requiere meta formal
Ensayo oradores para conferencia	1 día	No requiere meta formal
Conferencia anual	1 día	No requiere meta formal
Hito clave - recabar datos	hito	No requiere meta formal
Hito clave - políticas y principios	hito	No requiere meta formal
Hito clave - selección ofertantes	hito	No requiere meta formal
Hito clave - selección proveedor preferido	hito	No requiere meta formal
Hito clave - contrato acordado	hito	No requiere meta formal
Hito clave - contrato firmado	hito	No requiere meta formal
Hito clave - fecha inicio sociedad	hito	No requiere meta formal
Expectativas y temores del personal		
Idear procesos de control e información	5 días	Documento con política - guardar en archivo del proyecto
Mes 1 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal
Mes 2 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal
Mes 3 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal
Mes 4 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor

<i>Tarea</i>	<i>Tiempo transcurrido</i>	<i>Metas</i>
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal
Mes 5 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal
Mes 6 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal
Mes 7 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal
Mes 8 - controlar e informar condiciones del personal	5 días	Informe sobre resultados - circular entre equipo gestor
Respuesta directivos consejeros	hito	No requiere meta formal (El equipo gestor de este proyecto decidió examinar regularmente las opiniones del personal para medir la moral - las actividades anteriores muestran un proceso cíclico de revisión e informe)
Gestión de los interesados		
Revisión agosto	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión septiembre	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión octubre	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión noviembre	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión diciembre	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión enero	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión febrero	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión marzo	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión abril	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión mayo	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión junio	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto (En todos los demás lados sugerimos que la gestión de los interesados forma parte de cualquier reunión regular. En este proyecto, se convocaron reuniones especiales para considerar la gestión de los interesados.)
Recolección de datos - departamento de formación		
Identificar costes actuales	39 días	Redactar programación para el requisito del servicio
Identificar carga de trabajo actual	13 días	Redactar programación para el requisito del servicio
Identificar programaciones actuales del servicio	13 días	Redactar programación para el requisito del servicio
Identificar costes futuros	13 días	Redactar programación para el requisito del servicio
Identificar futura carga de trabajo	13 días	Redactar programación para el requisito del servicio
Identificar escala de mejora de resultados internos	9 días	Redactar programación para el requisito del servicio

<i>Tarea</i>	<i>Tiempo transcurrido</i>	<i>Metas</i>
Preparar sesión informativa y preguntas para los proveedores (optimización de ofertas)	17 días	No requiere meta formal
Controlar/informar sobre la documentación referente a la estabilidad comercial	1 día	No requiere meta formal
Realizar evaluación financiera	46 días	No requiere meta formal
Comprobar resultados de la evaluación financiera	46 días	Archivar registro
Controlar la documentación del proceso/las decisiones de evaluación final	4 días	No requiere meta formal
Pasar resultados de la evaluación financiera final al equipo principal de evaluación	1 día	No requiere meta formal
Completar matriz de evaluación primaria	6 días	Archivar registro
Informar a los proveedores (optimización de ofertas)	25 días	No requiere meta formal
Recibir respuestas por escrito de los proveedores a las sesiones informativas (optimización de ofertas)	25 días	Archivar registro
Evaluar respuestas escritas de los proveedores (optimización de ofertas)	25 días	Archivar registro
Preparar informe preliminar de evaluación	6 días	No requiere meta formal
Publicar revisión estabilidad comercial	hito	Informe: guardar en archivo del proyecto
Presentación del equipo principal de evaluación al equipo completo de evaluación	hito	No requiere meta formal
Auditar verificación de resultados generales	55 días	Archivar registro
Publicar informe de estabilidad comercial	51 días	Informe: guardar en archivo del proyecto
Ajustar informe de evaluación para panel de selección	30 días	Archivar registro
Reunión del panel de selección - informe de evaluación preliminar	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Reunión del panel de selección - información/recomendación del equipo de evaluación	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Reunión del panel de selección - reunión 1	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Clarificar todos los temas pendientes [con 'proveedor electo']	8 días	No requiere meta formal
Reunión del panel de selección - reunión 2	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Ratificación con el consejo	20 días	Archivar registro
Reunión del panel de selección - reunión 3	hito	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Avisar proveedores	1 día	No requiere meta formal
Informar proveedores descartados	5 días	Actas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Revisión auditada de la evaluación de la ofertas	120 días	No requiere meta formal
Informe auditoría: (a) Documento referencias cruzadas (no requerido)	1 día	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto

<i>Tarea</i>	<i>Tiempo transcurrido</i>	<i>Metas</i>
Informe auditoría: (b) Recogida y realización referencias cruzadas	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (c) Identificación títulos de epígrafes	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (d) Recopilación índice general	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (e) Revisión documentos del proyecto	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (f) Asignación documentos del proyecto	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (g) Registro documentos clasificados	46 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (h) Hacer calendario/priorizar tareas archivo documental	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (i) Acordar y asignar responsabilidades de archivo de documentación	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (j) Revisar recursos archivo del proyecto	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (k) Avisar nuevos procedimientos fecha encabezamientos	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (l) Circular responsabilidades autor	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (n) Implementar procedimientos seguridad para archivo	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Informe auditoría: (o) Revisar procedimientos acceso y almacenaje	44 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Revisión auditada del archivo del proyecto/post evaluación	8 días	Informe: circular entre dirección/guardar en archivo del proyecto
Proceso presentación ofertas - temas de seguridad y confidencialidad		
Reunirse con ofertantes referente temas seguridad y confidencialidad	1 día	Minutas de la reunión/guardar en archivo del proyecto
Preparar certificados de confianza para panel de selección	41 días	Certificados de confianza/guardar copia en archivo
Proceso presentación ofertas - estabilidad comercial		
Dar a conocer borrador modelo para evaluación de la estabilidad comercial	32 días	No requiere meta formal
Acordar responsabilidad para completar trabajo estabilidad comercial	1 día	No requiere meta formal

<i>Meta</i>	<i>Tiempo transcurrido</i>	<i>Metas</i>
ordenar borrador modelo para evaluación estabilidad comercial	6 días	Archivar registro
negociación		
preparar documento - estrategia equipo negociador	21 días	Documento de política - guardar en archivo del proyecto
ordenar estrategia del equipo negociador	1 día	No requiere meta formal
establecer equipo negociador	18 días	No requiere meta formal
establecer equipo de soporte	18 días	No requiere meta formal
reducir borrador de términos y condiciones	23 días	Documento de negociación/archivar
reducir borradores de programaciones	23 días	Documento de negociación/archivar
analizar remedios financieros	23 días	No requiere meta formal
analizar y confirmar perfiles de tramos	23 días	No requiere meta formal
analizar y acordar borradores de	9 días	No requiere meta formal
términos, condiciones y programaciones		
presentar borradores de términos,	1 día	No requiere meta formal
condiciones y programaciones al proveedor		
comenzar negociaciones términos	0,13 días	No requiere meta formal
condiciones/programaciones con		
proveedor preferido		
solicitar la reverificación de costes	35 días	Informe: guardar en archivo del proyecto
solicitar revisión de la negociación del contrato	35 días	Informe: guardar en archivo del proyecto
período de lanzamiento		
analizar proceso de lanzamiento	1 día	Archivar registro
con probable proveedor		
ordenar comunicado de prensa (internamente)	1 día	Archivar registro
ordenar comunicado de prensa con proveedor	1 día	Archivar registro
organizar ceremonia de la firma	1 día	No requiere meta formal
organizar Día 1 del contrato	8 días	No requiere meta formal