



**Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Proyecto

**Factores que inciden en los empresarios del sector de confecciones para tomar la
decisión de tercerizar procesos de la cadena productiva.**

**Proyecto para obtener el grado de:
Administradoras de Empresas**

Presenta:

**Blanca Oralya Bonilla López
68849**

**Lina Marcela Vélez Cardeño
77237**

Asesor temático:

Aldrín Alejandro Betancur Agudelo

Asesor metodológico:

Alina Sorany Agudelo Álzate

Bello, Antioquia, Colombia Noviembre 23 de 2012

Agradecimientos

A Dios, considerado como ser supremo, capaz de hacer posible toda actividad humana, gracias, por permitir terminar esta etapa formativa, logrando un objetivo personal.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, que estuvo a cargo del proceso formativo aportando de manera integral al crecimiento personal y espiritual de cada uno, buscando entregar a la sociedad profesionales competentes, quienes en honor a su profesión estarán en capacidad de contribuir al crecimiento económico del país, enfocados en el desarrollo de la ética profesional y los valores humanos.

Al cuerpo de profesores, quienes con su profesionalismo y responsabilidad, compartieron el conocimiento y pese a las diversas situaciones, mantuvieron la disposición para acompañar el proceso formativo.

A los asesores temáticos y metodológicos, que con su conocimiento y apoyo, sostuvieron la capacidad de guiar y persuadir a los estudiantes para desarrollar el proyecto de manera responsable.

A todas aquellas personas que directa e indirectamente, aportaron al desarrollo de nuestra etapa profesional.

Dedicatoria

Con base en las creencias espirituales, el trabajo esta dedicado a Dios, quien como ser supremo, permitió superar múltiples adversidades hasta culminar la etapa de manera exitosa y en quién se sigue confiando el ejercicio profesional.

A las familias, quienes de una u otra forma vivieron el proceso, y dan fé del crecimiento profesional. Fueron ellas, las que nunca olvidaron nuestro objetivo, entregando su voz de aliento y constante apoyo en aquellos momentos que intentamos decaer.

Factores que inciden en los empresarios del sector de confecciones para tomar la decisión de tercerizar procesos de la cadena productiva.

El presente trabajo corresponde al proyecto de grado que consiste en el estudio de los factores que inciden en los empresarios del sector de confecciones para tomar la decisión de tercerizar procesos de la cadena productiva, en él se encuentra un primer capítulo que contiene el título del proyecto los antecedentes y el planteamiento del problema, sus objetivos y la justificación; del mismo modo, el marco teórico que se compone de las teorías generales, las teorías específicas y los estudios empíricos; igualmente, se relacionan los aspectos metodológicos el cual hace énfasis en el método o enfoque metodológico, rol del investigador, las consideraciones éticas a tener en cuenta durante el desarrollo de la investigación, cómo se dio la recolección de datos, cuál fue la población y muestra poblacional, el análisis de las categorías; que instrumentos se utilizaron para la recolección de los datos, el diseño de los mismos y por último cuáles fueron los instrumentos utilizados para la transcripción, análisis y registro de los datos. Así mismo en la fase cuatro que corresponde al análisis de resultados, describe el proceso de recolección de la información, la identificación de categorías y el análisis de las mismas soportado en la información recabada en el trabajo de campo. Por último se encuentra el capítulo cinco en el que describen los principales hallazgos alineados a los objetivos específicos del proyecto, las limitantes que se encontraron durante la realización de este, los temas de futuras investigaciones, sugerencias y las conclusiones.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1.1 Antecedentes del problema	3
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Pregunta de Investigación	7
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 Justificación.....	8
1.6 Delimitaciones de estudio	10
2. Capítulo II: Marco Teórico	13
2.1 Teorías generales.....	13
2.2 Teorías específicas	40
2.3 Estudios empíricos	75
3. Capítulo III. Enfoque Metodológico	99
3.1 Método o enfoque metodológico.....	99
3.2 Rol del investigador	100
3.3 Consideraciones éticas	100
3.4 Recolección de datos.....	102
3.5 Población y muestra poblacional Participantes	103
3.6 Instrumentos para la recolección de datos.....	104
3.7 Diseño de instrumentos	106
3.8 Análisis de datos	110
3.9 Transcripción de datos	110
3.10 Registro de datos	111
3.11 Análisis de categorías.....	111
4. Capítulo IV: Análisis de resultados.....	114
4.1 Descripción del proceso de recolección de la información	114

4. 2 Análisis de resultados.....	116
4.2.1 Identificación de categorías.....	116
4.2.1.1 Tercerización de procesos productivos:	116
4.2.1.2 Toma de decisiones gerenciales:	119
4.2.2 Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.	131
4.2.2.1 Categoría tercerización de procesos productivos	133
4.2.2.2 Categoría toma de decisiones gerenciales:	137
5. Capítulo V. Discusión y conclusiones.....	152
5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo a la pregunta de investigación.	152
5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos específicos del proyecto. ...	161
5.3 Conclusión.....	176
Apéndices.....	182
Apéndice No. 1 Formato de entrevista aplicada a maquiladores y empresarios del sector textil de confecciones de prendas de vestir.	182
Apéndice No. 2: formato “ficha de observación” aplicada a empresas maquiladoras	184
Apéndice No. 3 formato ficha rastreo bibliográfico.....	185
Apéndice No. 4 formato entrevista estructurada aplicada a comerciantes de prendas de vestir. ...	186
Apéndice No. 5 Matriz análisis de datos, Transcripción de respuestas a entrevistas aplicada a maquiladores y empresarios.	187
Apéndice No. 6 Matriz análisis de datos, Transcripción de respuestas a entrevistas aplicada a comerciantes de prendas de vestir.	191
Apéndice No. 7 Categorización de variables arrojadas en entrevista aplicada a empresarios y maquiladores del sector de confección	193
Apéndice No. 8: Categorización de variables arrojadas en entrevista aplicada a comerciantes de prendas de vestir.....	198
Referencias.....	199

Índice de Tablas

Tabla No. 1: Decisiones de tercerización de procesos	117
Tabla No. 2: Impactos del proceso de tercerización	118
Tabla No. 3: Diferencias entre procesos tercerizados y no tercerizados	118
Tabla No. 4: Ventajas de tercerizar procesos	119
Tabla No. 5: Toma de decisiones gerenciales: ¿Tercerizar reduce costos?.....	120
Tabla No. 6: Toma de decisiones gerenciales: control de calidad del producto terminado	121
Tabla No. 7: Toma de decisiones gerenciales: ¿Tercerizar un proceso, reduce el tiempo de producción?	122
Tabla No. 8: Toma de decisiones gerenciales: ¿Tercerizar brinda un valor agregado?	122
Tabla No. 9: Toma de decisiones gerenciales: Procesos mas tercerizados en el sector de confecciones	123
Tabla No. 10: Toma de decisiones gerenciales: ¿Quién asume los costos logísticos del proceso tercerizado?	124
Tabla No. 11: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado	125
Tabla No. 12: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado	126
Tabla No. 13: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado	126
Tabla No. 14: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado	127
Tabla No. 15: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Core business.....	128
Tabla No. 16: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Core business.....	128
Tabla No. 17: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Core business.....	129
Tabla No. 18: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de Utilidades; Contratación de personal	129
Tabla No. 19: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Contratación de personal	130

Índice de ilustraciones

Ilustración No. 1: Decisiones por las cuales se terceriza un proceso	133
Ilustración No. 2: Impactos de un proceso tercerizado	135
Ilustración No. 3: Diferencias entre tercerizar o realizar el proceso con recursos propios	136
Ilustración No. 4: Ventajas de tercerizar procesos	136
Ilustración No. 5: ¿Tercerizar reduce costos?, e Ilustración No. 5.1 Costos reducidos por la tercerización	138
Ilustración No. 6 ¿El control de calidad del producto lo realiza el proceso tercerizado, se garantiza?	139
Ilustración No. 7: ¿Tercerizar reduce tiempo de producción?	140
Ilustración No. 8: ¿Tercerizar brinda valor agregado?, e Ilustración 8.1 Valor agregado que brinda el proceso de tercerización	141
Ilustración No. 9: Procesos de confecciones mas tercerizados	142
Ilustración No. 10: ¿Quién asume los costos logísticos?	142
Ilustración No. 11: ¿Existe diferencias de precios entre las prendas maquiladas y marca propia?. 143	
Ilustración No. 12: ¿Existe diferencia entre la rotación de prendas maquiladas y marca propia? .. 144	
Ilustración No. 13: ¿Existe diferencia entre los estilos de la ropa maquilada y los marca propia?. 145	
Ilustración No. 14: ¿Si fuera cliente, cuál opción compraría?	146
Ilustración No. 15: ¿Tercerizar permite concentrarse en el core business del negocio?	147
Ilustración No. 16: ¿Tercerizar: Estrategia o necesidad?	148
Ilustración No. 17: ¿Tercerizar implica riesgos, cuáles? E Ilustración No. 17.1: ¿Quién los asume?	149
Ilustración No. 18: ¿Contratan personal?, e ilustración No. 18.1 ¿Cuántos empleados contratan? 150	
Ilustración No. 19: Tipo de contrato celebrado con el personal.....	150
Ilustración No. 20 (Referencia a la Ilustración No. 1 en el capítulo IV) Decisiones por las cuáles se tercerizan procesos	153
Ilustración No. 21: ¿Tercerizar permite concentrarse en el core business?.....	158
Ilustración No. 22: (incluye ilustración No. 16: Tercerizar: estrategia o necesidad?)	159
Ilustración No. 23: (referencia la Ilustración No. 9) mencionando los procesos mas tercerizados. 162	
Ilustración No. 24: factores coincidentes en la decisión de tercerizar los procesos productivos	167

Ilustración No. 25: factores que intervienen en las decisiones de las empresas seleccionadas para tercerizar procesos productivos 170

Introducción

El objetivo de este trabajo es conocer los factores que inciden en la toma de decisiones por parte de los empresarios del sector de confecciones de prendas de vestir, al decidir aplicar la estrategia de outsourcing en sus empresas. Se considero conveniente conocer definiciones, variables y razones que consideran el outsourcing como una de las herramientas principales para el mejoramiento de procesos, la reducción de costos, e incremento de la productividad y la competitividad de las empresas.

El outsourcing, también denominado tercerización o subcontratación, se ha considerado como uno de los principales modelos competitivos de las organizaciones actuales, debido a su alto nivel de implementación empresarial; se ve la necesidad de hacer un estudio sobre la tercerización de procesos en las empresas de confección, buscando obtener datos reales sobre todos los factores que influyen al tomar dicha decisión, logrando de ese modo resolver una serie de preguntas que constantemente se hacen los gerentes cuando piensan en implementar un modelo de outsourcing en sus empresas.

A pesar de ser uno de los principales modelos competitivos de las organizaciones actuales, se encontró que es un tema poco abordado e investigado en el medio y se

considera importante dejar un registro como el proyecto donde se plasmen los hallazgos más relevantes encontrados durante todo el proceso.

1. Capítulo I. Planteamiento del problema

El capítulo I corresponde al planteamiento del problema del proyecto de investigación el cual pretende analizar los factores que inciden en la tercerización de procesos productivos en la cadena diseño – confección – comercialización de prendas de vestir, se abordará desde los antecedentes del problema, el planteamiento, pregunta de investigación, objetivos (general y específicos), así como la justificación, y delimitaciones que a su vez incorpora la limitantes que puedan presentarse en el desarrollo del proyecto.

1.1 Antecedentes del problema

El antecedente se construirá con base en la información consultada sobre la historia textil Colombiana, plasmando la comprensión lectora de algunas páginas web de diferentes empresas como Colombia moda, Fabricato, Grupo Éxito, Coltejer, al igual que apartes históricos de personas que participaron activamente en la mano de obra de algunas de estas empresas en tiempos pasados.

Desde la segunda década del siglo XX, Antioquia ha tenido el liderazgo en la producción y comercialización de prendas de vestir, situando en el área metropolitana empresas textiles de tamaño considerable como han sido textiles Fabricato, Tejcóndor, Coltejer, Invatex, Fatelares, Everfit entre otras, que proveían de la producción de telas al

sector confección formal e informal en la ciudad, generando empleo y motivando la estructuración del clúster de la confección, comprendido como la cadena productiva diseño – textil – confección y moda, que incluso cuenta con ferias de comercialización de índole internacional. . (Compresión lectora basada en información consultada en la página web de Cámara de Comercio de Medellín)

Estas ferias, Colombiatex y Colombia moda, han motivado la inserción del diseño previo a la fabricación de las telas, y ha servido de plataforma comercial del sector, llegando a ser reconocida la ciudad por la calidad de sus procesos, con marcas altamente representativas como han sido Leonisa, Laura, Vestimundo con su marca líder Gef, Hermeco con su marca Off Corss, Lee, entre otras, a su vez, empresas de marcas reconocidas en el extranjero han contratado empresas de confección en la región para que produzcan sus diseños, como Levi´s, Diesel, Americanino, Zara, Army, así como muchas otras que aprovechan el conocimiento generado por el sector. (Compresión lectora basada en información consultada en la página web de Colombia moda e Inex moda).

Esta práctica de subcontratación de procesos, por parte de reconocidas marcas internacionales, motivó la confianza de empresas nacionales para tercerizar procesos, así como los almacenes de grandes superficies para producir prendas de vestir con sus marcas propias, tales como Didetexco que produce prendas de marca Éxito; Caribú, Telaraña, y LindoHogar pertenecientes a Fabricato e Hilandería la Montaña quien producía las telas

exclusivas a Leonisa. (Compresión lectora basada en información consultada en la página web de Grupo Éxito, Fabricato y Coltejer).

Igualmente, a partir de la década de los años 1990, con la apertura económica, floreció el comercio mayorista y al detal de prendas de vestir, producidas en China, Panamá, que entraron a competir fuertemente con los precios de producción de las prendas nacionales, esta práctica de importación aunada al contrabando de telas y prendas, golpeó al sector productivo nacional, y obligó a la revisión de costos de producción en la industria local para nivelarse a los precios de venta de las prendas traídas del exterior.

Esta revisión de costos, extendió la práctica de tercerización de procesos productivos en la cadena, y ha llevado al surgimiento de talleres satélites que a partir de la experiencia de los operarios y operarias del sector, quienes a raíz de la crisis textil fueron despedidos de sus puestos de trabajo, y han creado empresas de menor tamaño aprovechando su conocimiento, como forma de emprendimiento y subsistencia para soportar los gastos de manutención.

Es por ello, que Medellín, su área metropolitana y algunos municipios aledaños, presentan una fuerte dinámica en la presencia de talleres de confección que no producen marcas propias, sino que dedican su conocimiento, capital estructural, y experiencia a ofertar servicios de confección de prendas a grandes marcas, o a comercializadores que prefieren sub contratar estos proceso.

1.2 Planteamiento del problema

Mediante un estudio realizado por Flórez V. (2007, p. 15). Editado y Publicado por LOGyCA con la ayuda de algunos operadores logísticos de tercerización, se indagó acerca de los factores que fueron determinantes para las empresas a la hora de tomar la decisión de tercerizar algunos de sus procesos, se concluyó que los factores principales que han contribuido al crecimiento de las empresas de tercerización son: presión por reducir costos, necesidad de focalizar esfuerzos en el núcleo del negocio, falta de espacio y la búsqueda de la eficiencia”.

También este estudio Flórez, (2007, p. 15) contempló los “criterios de las empresas a la hora de seleccionar un proveedor de tercerización, reflejándose como factores relevantes: el precio, el servicio, la calidad, el cocimiento y la asesoría en temas cadena de valor, identificando la percepción que los industriales o clientes de los operadores logísticos, tienen frente a la gestión y a los servicios que estas empresas les han brindado”.

“Igualmente, durante los últimos años, el mercado global ha cambiado notablemente, la mayoría de los países del mundo han tenido que afrontar la globalización y el impacto que este ha traído consigo sobre la economía y la industria. Esto ha obligado a las empresas a trabajar día a día para ser más eficientes y para reducir el costo de su operación, para esto han tenido que recurrir a empresas especialistas buscando ahorro

en tiempo, dinero y sobre todo pretendiendo satisfacer las necesidades del consumidor final en términos de producto, calidad, tiempo, lugar y servicio. En este punto, las empresas de tercerización han tomado un papel protagónico ya que gracias a su conocimiento y a su experiencia les están dejando en sus manos este tipo de operaciones”. Flórez, V. (2007, p. 5).

“Esta práctica ha ido en incremento en la dos últimas décadas, ya que existen múltiples empresas que han concentrado su negocio en la comercialización, subcontratando la confección, transporte, e incluso hasta el diseño, la práctica implica que se asuman los riesgos concernientes a la copia de diseños, la calidad de la prenda, y la implicación de generar valor agregado que fidelice el cliente final”.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles factores inciden en los empresarios de la confección para tomar la decisión de tercerizar los procesos de la cadena productiva?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar los factores que inciden en la decisión por parte de los empresarios de las empresas de confección para tomar la decisión de tercerizar los procesos de la cadena productiva.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los procesos que tercerizan las ocho empresas seleccionadas de la cadena productiva diseño – confección- comercialización de prendas de vestir.

- b) Determinar cuáles son los factores coincidentes en la decisión de tercerizar los procesos productivos de la cadena diseño – confección- comercialización de prendas de vestir.

- c) Medir la incidencia de los factores que intervienen en las decisiones de las empresas seleccionadas para tercerizar los procesos productivos de la cadena diseño – confección- comercialización de prendas de vestir.

1.5 Justificación

El concepto tercerización es mencionado con frecuencia en los círculos empresariales, según Ben, S. (2004, p. 19):“El outsourcing es una herramienta estratégica necesaria que permite a las distintas organizaciones, afrontar los cambios en el presente milenio. Existe una tendencia mundial hacia la tercerización, pues ésta aparece como una solución a ciertos problemas que surgen en el desarrollo de la actividad, pero en muchos casos resultan costosas para la compañía y con poco valor agregado para el cliente”.

Una empresa, busca aliados que se enfoquen al cumplimiento de sus objetivos orientados globalmente a incrementar utilidades, analizar cifras económicas, optimizar operaciones y recursos, generar estrategias, actuar con eficiencia y efectividad en cada proceso, mantener o mejorar su nivel de servicio, reducir stocks de inventarios, incrementar rotación de los mismos, generar valor agregado, y optimizar las operaciones específicas como tal, en todas estas funciones, el tema de tercerización se convierte en apoyo integral que les permite a las empresas y al empresario, realizar trazabilidad de los procesos, ahorro en inversiones como bodegajes, infraestructura y licencias de sistemas de información, además que permite a los gerentes enfocarse en la esencia de su negocio, buscando que este se mantenga en el tiempo, espacio, y ser más competitivo en el mercado, además implica también fomentar la apertura de nuevos negocios con oportunidades de oferta de mano de obra y reducción de costos.

El tema en mención, permite el análisis, suministra información útil a las empresas y de igual manera enfatiza y pretende dejar claro que es necesario y benéfico concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del negocio, otorgando así, el valor agregado que merece cada cliente, apoyándose en herramientas ágiles y oportunas especializadas en el manejo de los procesos, que permiten visualizar reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, se obtiene reducción de costos y potencializarían de los talentos humanos; todas estas actividades apuntan al crecimiento empresarial y va directamente relacionadas con el logro de los objetivos que generan mayor impacto económico y financiero, favoreciendo la toma de decisiones, tarea básica de un administrador.

Adicionalmente, el análisis de la información recopilada en las empresas, aportará a gerentes, estudiantes y lectores información real acerca de los factores incidentes en la tercerización de procesos de la cadena productiva diseño – textil – confección – comercialización, permitiéndoles esclarecer incógnitas y facilitando la toma de decisiones en caso de querer implementar este modelo.

1.6 Delimitaciones de estudio

Este proyecto está delimitado temporalmente desde el mes de febrero hasta el mes de noviembre de 2012, tiempo en que se plantea el problema, se define el marco teórico, se construye el marco metodológico, el cual permite aplicar los instrumentos para la recolección de información, y sus hallazgos son descritos y analizados.

La delimitación espacial se aborda con la selección de ocho empresas, clasificadas del siguiente modo:

- a. Talleres de confección: tres (3) empresas, ubicadas en el municipio de Santa Rosa de Osos, denominados en este estudio maquiladores.
- b. Dueños de marca propia: dos (2) empresas, una ubicada en el municipio de Guarne, y otra en el municipio de Itagüí. Denominados para este estudio empresarios.
- c. Comercializadores de ropa: tres (3) empresas, ubicadas en Itagüí. Denominados para el presente estudio como comerciantes.

El alcance de este proyecto es el análisis de la incidencia de los factores tenidos en cuenta por estos ocho entrevistados, sobre la tercerización de procesos de la cadena productiva diseño – textil – confección de prendas de vestir.

También se presentan algunas limitaciones como las siguientes:

- Acceso a la información: las empresas contactadas, son muy reservadas con la información de los procesos, por tanto, se dificulta obtener la autorización de ingreso, para conocer lo relacionado al tema de Tercerización de procesos.
- Algunas empresas manifiestan estar apoyando otros proyectos de grado, por tanto, no aceptan acompañar un proyecto adicional.
- Factor tiempo: las empresas contactadas del sector, trabajan bajo modelos productivos de “ Métodos y tiempos”, esquema que limita o sesga el desarrollo de la actividad, pues el personal no dispone de tiempo, para brindar la información o el acompañamiento que se requiere para profundizar sobre el tema y responder las incógnitas que se plantearon.

2. Capítulo II: Marco Teórico

El presente capítulo hace referencia a las teorías generales, específicas y empíricas, utilizadas para definir teóricamente el problema objeto de estudio, las cuales serán utilizadas para contrastar los hallazgos de manera que se dé respuesta a la pregunta de investigación y objetivos específicos respectivos.

2.1 Teorías generales

Origen de la administración

Para Hernández, S. (2008, p. 5) a la administración “se le considera una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas, es una necesidad humana que se ha utilizado desde el origen de los grupos primitivos, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo. Al parecer para cazar un mamut, las tribus planeaban el acto antes de actuar, es decir, como y quien haría cada actividad; elaboraban sus lanzas, cavaban para empujar el animal a alguna fosa, es lógico pensar que algún individuo conducía y coordinaba la acción, también después de realizada la hazaña, evaluaban los aciertos y las fallas para mejorar el proceso. El grupo humano cambio su vida de nómada a sedentaria, pasó de cazador a agricultor, con la domesticación de animales la vida en la comunidad requirió de una

organización social más elevada y poco a poco aprendió formas de producción y comercialización”.

De igual manera para Chiavenato, I. (1999, p. 8),” la teoría general de la Administración comenzó por lo que se denomina énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor, (1911) Posteriormente, el énfasis fue en la estructura con la teoría clásica de Fayol, (1950) y con la teoría de la burocracia de Weber, en (1976) y luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística, surgió con el énfasis en las personas a través de la teoría de las relaciones humanas, ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El énfasis en el ambiente, se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevo al énfasis en la tecnología, cada una de las variables enumeradas, tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología originó en su momento una teoría administrativa diferente y marco un avance gradual en el desarrollo de la teoría general de la administración”.

Igualmente, para los autores Neoclásicos, Frederick Taylor y Henry Fayol, citados en Chiavenato, I. (1999, p. 206) “la administración consiste en orientar dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos, esfuerzos y la menor interferencia con otras actividades útiles”.

De igual manera “el mundo es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades están orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios. Las actividades especializadas son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por personas y recursos no humanos. La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras”. Chiavenato, I. (1999, p .1)

Según Chiavenato, I. (1999, p .1-2) “Debido al volumen y a la complejidad de las operaciones que realizan las organizaciones, necesitan ser administradas cuando alcanzan cierto desarrollo. Este proceso requiere un conjunto de personas distribuidas en diversos niveles jerárquicos, que se ocupan de asuntos diferentes. La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro, ella implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer”.

Por otra parte “A partir de 1776 con la invención de la máquina de vapor, por James Watt y su posterior aplicación en la producción, una nueva concepción del trabajo modificó por completo la estructura social y comercial de la época y originó, en el

lapso aproximado de un siglo, profundos y rápidos cambios económicos, políticos y sociales, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior. Este periodo, conocido como revolución industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado”. Chiavenato, I. (1999, p. 30)

Paraphrasing Hernández, S. (2008, p. 5) “la administración ha ido evolucionando a medida que pasa el tiempo, esto se debe a las necesidades humanas que constantemente van cambiando y hacen que el modo de administrar o liderar una empresa implique una preparación profesional continua, la administración es la profesión más multidisciplinaria ya que en su desarrollo han participado varios conocimientos y todos los profesionales requieren de los conceptos administrativos para trabajar en empresas u organizaciones sociales” [...] La empresa es la organización que más requiere de la utilización de conocimientos administrativos de vanguardia, ya que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra a partir de cuatro elementos”. Hernández, S. (2008, p. 5)

- ✓ Dirección hacia objetivos.
- ✓ Por medio de gente.
- ✓ Mediante técnicas.

✓ Dentro de una organización.

Por tanto “el método científico se considera una herramienta básica del administrador ya que por medio de él se aprende a observar y manejar las variables y las constantes que intervienen y determinan los resultados de las empresas”. Hernández, S. (2008, p. 9)

De igual manera Para Chiavenato, I. (1999, p. 207)

“La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, sin importar el tipo de empresa. EL hombre necesita cooperar cada vez más con otros hombres para alcanzar sus objetivos: en este sentido la administración es básicamente la coordinación de actividades grupales. Uno de los fenómenos que marcan el siglo XX, es el surgimiento de una sociedad de organizaciones. En esa sociedad las tareas importantes, están en manos de grandes instituciones, dicha sociedad de organizaciones tiende a un pluralismo de objetivos, a una diversidad de instituciones y a una difusión del poder, estas interactúan entre sí y deben vivir y trabajar juntas, ninguna de ellas existe por sí sola, la interdependencia organizacional, es cada vez más creciente, pues las organizaciones contratan entre sí, la propia ejecución de sus funciones, cada una utiliza a las otras como agentes para la realización de alguna de sus propias tareas”.

“Así mismo surge la departamentalización funcional, que consiste en agrupar actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa, si se parte del hecho de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de una economía de mercado y que las funciones fundamentales de estas serían incrementar la utilidad, por tanto nada más lógico que agrupar las actividades básicas en departamentos especializados de acuerdo con el criterio de semejanza de las funciones, todas las actividades serán identificadas bajo la misma clasificación funcional”. Chiavenato, I.(1999, p. 292).

De igual modo “las empresas aplican la primera función administrativa llamada planeación que sirve como base a las demás funciones, ésta determina por anticipado cuales son los objetivos que se deben cumplir y que se debe hacer para alcanzarlos, por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro, ésta comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para alcanzarlos, determinando hasta donde llegar, como, cuando y en qué orden debe hacerse”. Chiavenato, I. (1999, p. 321)

“Este enfoque amplio de la planeación se opone a la mentalidad simplista de solucionar los problemas a medida que surgen en las empresas, lo que las vuelve más reactivas que proactivas, frente a los acontecimientos que ocurren en un mundo lleno de

cambios, es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de las empresas”. Chiavenato, I. (1999, p.321).

Para Botero, R. (2010, p. 17) “las empresas son organizaciones económicas- sociales en las que se conjugan la gestión administrativa y el trabajo efectivo de sus empleados con los recursos tecnológicos, de información y financieros para producir bienes con características específicas de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, las empresas son las unidades económicas básicas encargadas de satisfacer las necesidades del mercado objetivo, mediante el uso eficiente de los factores de producción. Por otra parte en el contexto empresarial se puede definir la estrategia como un plan de acción formulado con el fin de alcanzar unos objetivos y unas metas específicas que contribuirán al logro de los grandes propósitos que la organización ha diseñado para el largo plazo”.

“De ahí que la estrategia planeada será el resultado de un proceso de direccionamiento sistemático que se ejecuta en forma deliberada y que incluye, principalmente, el diagnóstico de la propia organización en su medio ambiente interno y el diagnóstico del medio ambiente externo centrado en el sector económico al cual pertenezca. Por otro lado las empresas también implementan otras estrategias llamadas emergentes, que no son el resultado de un proceso deliberado y planeado sino que por el contrario, se derivan de las nuevas oportunidades de negocio que en un momento dado ofrece el

entorno y las cuales deben ser evaluadas oportunamente y ejecutarse si es el caso.”

Botero, R. (2010, p. 19).

Agregando a lo anterior,” la planeación es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos, la fijación de los objetivos es la primera actividad que debe cumplirse: saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente como llegar hasta allá”. Chiavenato, I. (1999, p. 229).

De la misma manera para Daft, R. (2004, p. 6) “la planeación indica donde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí, planeación significa definir las metas, del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas, la falta de planeación o una planeación deficiente puede deteriorar el desempeño de las empresas. La organización viene después de la planeación e indica como la empresa trata de realizar el plan, esta consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos, en asignar autoridad y recursos en la organización”.

Después, viene la organización que consiste en “asignar las tareas, agrupar las actividades en departamentos, en asignar la autoridad y los recursos en la organización e indica cómo la empresa trata de realizar el plan”. Daft, R. (2004, p. 7)

Luego sigue la dirección,” la cual consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales, dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismos que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar las metas y de motivar es indispensable para el éxito de las empresas”. Daft, R. (2004, p.7)

Después viene el control que es la cuarta función del proceso administrativo “y que significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose. Los directivos de ben asegurarse que la empresas se dirija a la obtención de sus metas”. Daft, R. (2004, p. 7)

Parfraseando a Daft, R. (2004, p. 10) el puesto de los gerentes es complejo y requiere de diversas habilidades para dirigir los departamentos o las organizaciones de manera que se den los resultados esperados.

Agregando a lo anterior, “gracias a la tecnología de la información, los gerentes logran el control necesario sin necesidad de instrumentar estrictas restricciones de arriba hacia abajo. Los directivos Cisco System usan internet y otras tecnologías de la información para coordinar y vigilar prácticamente todos los aspectos de las operaciones; así controlan el desempeño de los empleados y de la compañía sin un control autoritario sobre ellos, por eso los empleados tienen gran libertad para tomar decisiones y actuar”.

Daft, R. (2004, p. 8)

De la misma manera, “se da la consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente, la administración es tan importante porque las empresas también lo son. En una sociedad industrializada, donde predominan las tecnologías complejas, las empresas integran conocimientos, personas y materias primas para llevar a cabo tareas que ningún individuo podría realizar solo, las organizaciones se definen como una entidad social orientada a una meta e intencionalmente estructurada. Entidad social quiere decir que consta de dos o más personas, orientada a una meta significa que fue diseñada para lograr algún resultado”. Daft, R. (2004, p. 19)

Por otro lado, para Daft, R. (2004, p.20) “Ha venido creciendo mucho la importancia de las empresas pequeñas, cientos de ellas son creadas cada mes por personas que tuvieron que dejar su compañía por una reestructuración o en busca de un ritmo más moderado de trabajo y un equilibrio más sano entre el trabajo y la vida familiar, muchas son

propiedad de mujeres o de miembros de minorías que tuvieron pocas oportunidades de progresar profesionalmente en las grandes corporaciones”.

Además, “internet a dado extraordinario auge al nacimiento de empresas pequeñas, la oleada de nuevas empresas de internet a fines de la década de 1990 se debió no solo a sueños de riqueza, sino al deseo de abandonar las grandes corporaciones e iniciar algo nuevo y fascinante. Por otra parte el ambiente de las empresas pequeñas se ha ido complicando a causa de la tecnología, la globalización, las regulaciones gubernamentales y las exigencias crecientes de los clientes. El éxito se logra con una administración sólida, pero este tipo de organización tiene a veces problemas para lograr la capacidad administrativa sin la cual no se sobrevive en un ambiente tan complejo”.

Del mismo modo para Amaru, A, (2009, p. 6) la administración “es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos, abarca cinco tipos de principales de decisiones llamadas también procesos o funciones, estos son planeación, organización, liderazgo dirección y control. La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos, de índole individual, familiar grupal, organizacional o social”.

Y “aunque el proceso administrativo es importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el

desempeño de las organizaciones. Estas asumen una trascendencia sin precedentes en la sociedad y en la vida de las personas, son pocos los aspectos de la vida contemporánea que no reciben la influencia de alguna especie de organización, la sociedad moderna es una sociedad organizacional. “Amaru, A, (2009, p. 7)

Parfraseando a Amaru, A, (2009, p. 8) no existe un forma de administrar que sea mejor que otro, ya que algunas teorías funcionan para algunos gerentes mientras que para otros no y esto depende del tipo de pensamiento, del gerente o del entorno de la organización.

Igualmente “las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración”. Amaru, A, (2009, p. 7)

Sin embargo “en el umbral del siglo XXI, los cambios en todos los tipos de entornos (competitivo, tecnológico, económico y social) llevaron al surgimiento de nuevos conceptos y técnicas para administrar las organizaciones, a esa innovación en la teoría y

práctica se les llama nuevos paradigmas de administración, los cuales son modelos o patrones que define una época o contexto”. (Amaru, A, (2009, p. 13)

Luego se da la administración por objetivos, “es un modelo a través del cual todos los gerentes de una organización, establecen metas para sus áreas de responsabilidad, una vez fijados los objetivos organizacionales, el siguiente paso es definir la estrategia empresarial que se utilizara para conseguirlos de la mejor manera, acompañado de tácticas que ayudan a implementar mejor la estrategia”. Chiavenato, I. (1999, p. 410).

Por otra parte “se analiza la organización como función administrativa y parte integral del proceso que estructura e integra recursos y órganos involucrados en la ejecución; estableciendo relaciones entre ellos y asignando atribuciones a cada uno, esta función depende de la planeación; continua la dirección y la organización que una vez definidas, faltaría poner en marcha las actividades y ejecutarlas, con precisión. El papel de la dirección es poner en acción y dinamizar la empresa, pues está relacionada con la acción de las persona, la disposición de los recursos humanos de la empresa y el control el cual tiene como finalidad asegurar que los resultados de todo lo planeado, organizado y dirigido, se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados, este proceso guía a la actividad hacia un fin determinado para formar el proceso administrativo”. Chiavenato, I. (1999, p. 386)

De ahí que se empieza a ver la administración de la producción y de las operaciones la cual se define según Gaither, N y Frazier G. (2000, p. 5) como, “La administración del sistema de producción de una organización, que convierte insumos en productos y en servicios. Un sistema de producción toma insumos, materias primas, personal, maquinas, edificios, tecnología, efectivo, información y otros recursos y los convierte en productos llamados bienes y servicios, este proceso de conversión es el centro de lo que se conoce como producción y es la actividad predominante en un sistema productivo. De las muchas funciones en los negocios, tres se consideran primarias: producción, mercadotecnia y finanzas, los negocios no pueden tener éxito sin ninguno de estos tres procesos, aunque actúen de manera independiente para lograr sus metas funcionales individuales, actúan en conjunto para lograr las metas de la organización, como son la rentabilidad, supervivencia y crecimiento en un clima comercial dinámico requiere de trabajo cooperativo entre estas tres funciones principales”. Gaither, N y Frazier G. (2000, p. 5)

A sí mismo para Schroeder, R. (2005, p. 2) “como área de la administración, la administración de las operaciones se ocupa de la producción de bienes y servicios, todos los días el ser humano entra en contacto con muchos de ellos, los cuales se producen bajo la supervisión de los gerentes de operaciones. Si no existiera una administración de

operaciones eficiente, tampoco lo haría la sociedad industrializada moderna, aquella constituye el motor que crea riqueza para la empresa y sostiene a la economía global”.

Por otra parte en el pasado, “cuando el campo se relacionaba fundamentalmente con la manufactura, la administración de operaciones recibía el nombre de administración de la producción, más adelante, tal apelativo se amplió a administración de la producción y de las operaciones, o más sencillamente administración de operaciones, para incluir también a la industria de servicios, en esta obra el término se refiere tanto a esta como a la manufactura”. Schroeder, R. (2005, p. 3)

De ahí que, “el área de operaciones tiene la responsabilidad de suministrar el producto o el servicio de la organización, los gerentes de operaciones toman decisiones respecto de la función operaciones y sus relaciones con otras funciones; los gerentes de operaciones planean y controlan el sistema de producción y sus interfaces dentro de la organización y con el ambiente externo”. Schroeder, R. (2005, p. 3-4).

De la misma manera Aquilano, N. y Chase, R. (1995, p. 6-7) dice que “en la mayoría de las empresas, las operaciones son una función interna, aislada del ambiente exterior por otras funciones de la organización. El departamento de ventas, es una parte de la función de mercadotecnia, recibe los pedidos; los suministros y las materias primas se obtienen por medio de la función de compras; de la función de finanzas proviene el capital para la

adquisición de equipos; las fuerza de trabajo se obtiene de la función de personal; y la función de distribución entrega el producto, de esta forma aunque pueda existir interacción entre la empresa y su entorno, pocas veces participa directamente en ella la función de producción”.

Agregando a lo anterior “los objetivos generales de la dirección de operación son producir un bien específico, a tiempo y a costo mínimos, sin embargo, la mayor parte de las organizaciones utilizan otros criterios para fines de evaluación y control. Entre los criterios típicos para una fabrican se tienen los siguientes”. Aquilano, N. y Chase, R. (1995, p. 10)

- Volumen de la producción.
- Costo (materiales, fuerza de trabajo, entregas, desperdicios)
- Utilización (equipo y fuerza de trabajo.)
- Calidad y confiabilidad del producto.
- Entrega a tiempo.
- Inversión (rendimiento sobre activos).
- Flexibilidad para cambios en el producto.
- Flexibilidad para cambios en el volumen.

Varias de estas medidas están enfocadas hacia el interior de la empresa, por lo que tiene poco interés para el cliente, sin embargo “cuando el valor de los productos supera al de los insumos, se puede decir que el sistema es productivo y uno de los principales retos de los gerentes es equilibrar las presiones para lograr niveles de producción determinados cuando se enfrentan a restricciones de recursos (insumos).” Aquilano, N. y Chase, R. (1995, p. 10- 29)

Luego Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p.7-14), “analizan la evolución de la administración de la producción y de las operaciones, estudiando seis desarrollos históricos, como lo fueron: La revolución industrial, el período posterior a la Guerra civil Estadounidense, la Administración Científica, las relaciones humanas y las ciencias del comportamiento, la investigación de operaciones y la revoluciones de los servicios.”

Retornando a la época de la revolución industrial, “se observa que siempre han existido sistemas de producción: las pirámides de Egipto, el Partenón griego, la Gran Muralla de China y los acueductos y caminos del imperio Romano, son testigos de la laboriosidad de los pueblos de los tiempos antiguos, sin embargo, la manera en que estos pueblos producían sus productos, eran bastante distintas a los métodos de producción actuales, los sistemas de producción anteriores al siglo XVIII a menudo se conocen como sistema artesanal o rustico.” Gaither, N y Frazier, G. (2000, p. 7-8)

“Durante el mismo siglo, en Inglaterra ocurrió un desarrollo identificado como la Revolución Industrial. Este avance involucro dos elementos principales: La situación generalizada de la energía humana e hidráulica por maquinas, y el establecimiento del sistema de fabrica. La máquina de vapor, inventada por James Watt en 1764, proporciono la potencia mecánica para las fábricas y estimulo otras invenciones de esa época. La disponibilidad de la máquina de vapor y de maquinas de producción hizo que fuera practica de concentración de trabajadores en fabricas, lejos de los ríos.” Gaither, N y Frazier, G. (2000, p. 8)

Por consiguiente “el gran número de trabajadores congregados en fábricas creo la necesidad de organizarlos de manera lógica para la elaboración de productos. La publicación en 1776, por Adam Smith, de la Riqueza de las naciones, ensalzo los beneficios económicos de la división del trabajo, también reconocida como la especialización de las tareas, que dividió la elaboración de los productos en pequeñas tareas especializadas asignadas a los trabajadores a través de las líneas de producción, por lo que las fabricas a fines del siglo XVIII habían desarrollado no solo maquinaria de producción, sino también maneras de planear y controlar el trabajo de los trabajadores de producción”. Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p. 7-8)

“Llegando el siglo XX, en Estados Unidos se dio paso a una nueva era industrial, el periodo posterior a la Guerra Civil, estableció el escenario para la gran expansión de la capacidad de producción del nuevo siglo. La evolución del trabajo de esclavos, el éxodo

de los trabajadores del campo a la ciudad y el flujo masivo de inmigrantes en el periodo de 1865 – 1900 apporto una gran fuerza de trabajo a los centros industriales urbanos en rápido desarrollo. El fin de la guerra fue testigo del principio de las formas modernas del capital mediante el establecimiento de empresas con capital accionario. Este desarrollo llevo a la separación del capitalista y el trabajador, convirtiéndose los gerentes en empleados asalariados de los financieros propietarios del capital. Al formarse imperios industriales, estos empresarios crearon la gran capacidad de producción estadounidense que creció extraordinariamente al pasar de un siglo a otro”. Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p. 7-8)

“Luego de estos dos postulados, se identifica que falta argumentar el eslabón administrativo, conocido como la capacidad de desarrollar esta máquina de producción para satisfacer los actuales mercados masivos por tanto un pequeño grupo de ingenieros, ejecutivos de negocios, asesores, educadores e investigadores desarrollaron los métodos y filosofía, proyecto liderado por Federick Taylor conocido como el padre de la Administración Científica, un procedimiento sistemático para mejorar la eficiencia del trabajador, que dio como resultados grandes ahorros en costos por mano de obra”.

Gaither, N y Frazier, G. (2000. p. 7-8)

Por esta razón Hernández, S. (2008, p. 35) ha calificado a Frederick w. Taylor “como el padre del movimiento científico”, por investigar en forma sistémica las operaciones fabriles sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de

dichas operaciones lo realizó a través de la observación del trabajo de los operarios, sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar, denominadas por él “científicas”. Experimentó sus hipótesis con la ayuda de empleados fuera del horario laboral, los métodos que comprobó mejoraban la producción y fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los obreros. Taylor concluyó que todo esto se podía aplicar a cualquier tipo de organización humana.”

Por consiguiente Taylor llegó a las siguientes conclusiones:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

“Después desarrolló métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y las habilidades de las personas. Esta forma de trabajo se ha llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso, así mismo dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes con la ayuda de un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, se basó en el perfeccionamiento de los mejores elementos humanos del proceso, buscó suprimir

movimientos esquivados, lentos e inútiles.” Además de los movimientos y tiempos también generó lo siguiente. “Hernández, S. (2008, p. 36)

La selección científica y preparación del operario, a cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.

Establecimiento de estándares de producción, cada operación o fase del proceso requiere ser determinada por normas de calidad (requisitos) y el volumen de producción en un tiempo preestablecido.

Incentivos salariales, por exceder la producción programada, sin afectar la calidad del producto, propuso un incentivo para el trabajador que lo consiguiera.

“La planificación centralizada, la generación de las normas de calidad del producto y el diseño del sistema de producción es prerrogativa de la empresas (su dirección) no son negociables con el sindicato. Los obreros tienen que capacitarse y dominar las habilidades que requiere el sistema, este concepto fue severamente criticado, debido a que consideró al trabajador como un apéndice de la máquina, menospreciando su creatividad”. Hernández, S (2008, p. 36).

También Henri Fayol (1911) citado por Hernández, S. (2008, p. 340). “Fue uno de los autores más distinguidos de la teoría administrativa, quien aclaró que los principios

administrativos no son rígidos pero ante ciertas situaciones se requiere del uso del criterio personal y medida. Lo más importante es que presentas guías universales y en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar. Además señala que la administración es una necesidad común a todas las organizaciones humanas porque sus principios y técnicas son universales, él fue el creador de la P.A y sostuvo que si la organización desea obtener metas duraderas, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está abrigado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, actualmente es la herramienta administrativa que permite administrar a la empresa y sus procesos”.

“La siguiente etapa esta referenciada con las relaciones humanas y las ciencias del comportamiento, donde resalta que los trabajadores fabriles de la revolución industrial no tenían instrucción, no se les daba capacitación, carecían de disciplina y estaban recién salidos de la granja. Aunque en principio odiaban el trabajo fabril, los puestos en las fábricas eran todo lo que había entre ellos y una muerte por inanición, los gerentes de fábrica desarrollaron controles rígidos para obligarlos a trabajar duro; la herencia de controles rígidos se mantuvo durante el siglo XIX y principios de XX. Este método de administrar se fundamentaba en el supuesto que los trabajadores tenían que ser colocados en puestos diseñados para asegurar que trabajarían duro y con eficiencia”.

Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p. 9-10-11)

Sin embargo, “entre la primera y Segunda guerra mundial, empezó a aparecer entre los gerentes Estadounidenses una filosofía que aseguraba que los trabajadores eran seres humanos que debían ser tratados con dignidad en su puesto. Cuando la investigación produjo resultados confusos en la correlación entre entorno físico y eficiencia de los trabajadores, los investigadores se dieron cuenta de que existían factores humanos que afectaban la producción. Fue quizá la primera vez que investigadores y gerentes conjuntamente reconocieron que existían factores psicológicos y sociológicos que incidían no solo en la motivación y la actitud humana, sino también en la producción”.

Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p. 11)

Posteriormente “aparece la investigación de operaciones, después de la segunda guerra mundial, conocida principalmente por sus técnicas cuantitativas como la programación lineal y los modelos de pronóstico, conforme las empresas se hacen más grandes y utilizan niveles de tecnología más elevados, la adopción de las técnicas resulta más intensa. La investigación de operaciones ayuda a los gerentes de operaciones a tomar decisiones cuando los problemas son complejos y cuando el costo de una decisión equivocada es elevado y duradero”. Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p. 12)

La investigación de operaciones, al igual que la administración científica, busca remplazar, para problemas complejos y grandes, la toma de decisiones intuitiva para un enfoque que a través del análisis identifica la óptima o mejor alternativa. Los gerentes de operaciones, al igual que los gerentes de mercadotecnia, finanzas y otras especialidades, han adoptado los

enfoques y técnicas de la administración de operaciones para mejorar su toma de decisiones”. Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p. 12)

“La época de la revolución de los servicios, es un fenómeno importante de nuestros tiempos. Ha sido enorme el impacto de esta explosión de organizaciones de servicio sobre la administración de las operaciones. Un suplemento reciente del Harvard Business Review, relaciono los siguientes desarrollos que han impactado a la administración de la producción y de las operaciones en los años 80 y 90”.

- Control estadístico de procesos para la calidad
- Estándares ISO
- Reingeniería de los procesos
- Abastecimiento de terceros (Outsourcing)

Estos y otros factores continúan combinándose con el desarrollo histórico para definir las formas en las que administramos los sistemas de producción, Gaither, N. y Frazier, G. (2000, p. 3)

Agregando a lo anterior Hernández, S. (2008, p. 14) “El nivel operativo gerencial es el encargado de realizar técnicamente los procesos de Producción, comercialización, finanzas, recursos humanos o personal. En este nivel, la toma de decisiones es limitada, en realidad se aplican las políticas y los procedimientos con rigidez, lo que en ocasiones genera

problemas burocráticos, teniendo el crecimiento de la organización y de las personas que ocupan los puestos. Este nivel busca más la eficiencia (uso correcto de los métodos, procedimientos de las operaciones) que la eficiencia (resultados)”.

Parafraseando a Hernández, S. (2008, p. 17) “para administrar las operaciones se debe contar con ciertas habilidades gerenciales y por estas se entienden las competencias laborales que un individuo posee referente al cargo que ocupe en una organización, por ende un administrador Profesional de tener las siguientes habilidades”.

“Liderazgo, negociación, logro de objetivos, ejecutividad tomar decisiones, planeación, organización, integración, dirección y control, mantener sistemas de información selección de personal, capacitación e identificar la necesidad del cambio, en consecuencia una de las responsabilidades profesionales de los administradores radica en hacer más productivas y competitivas a las empresas”. Hernández, S. (2008, p. 17)

Por esta razón,” las empresas siempre buscan tener un grado alto de eficiencia, eficacia y efectividad, los cuales se definen según Hernández, S. (2008, p.15) de la siguiente manera. “La eficiencia es el uso ordenado y correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados programados: Los medios, en el caso de la administración es el uso de los procedimientos autorizados para administrar la empresa. El administrador es un experto en eficiencia, pero no puede descuidar la eficacia y por ende la efectividad de los negocios.”

La eficacia se mide por los resultados (fines) sin importar los métodos o medios con los que se logren.

La efectividad es la habilidad administrativa para lograr los fines (resultados), respetando los procedimientos con los medios.

La Reingeniería, según Hammer, M. y Champy, J. (1994, p. 33) “es empezar de nuevo, no significa chapucear con lo que ya existe, ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para funcionar mejor, lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo, implica volver empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo”.

Por otra parte a partir de La reforma protestante del siglo XVI según Amaru, A. (2009, p. 28) “se modificó ciertos valores que influían en la cultura empresarial y creó nuevos paradigmas para la administración de las organizaciones, enfatizó el espíritu emprendedor y la responsabilidad individual, sustituyendo el sometimiento religioso revalorizado por la iglesia católica. Los primeros líderes protestantes destacaron el trabajo arduo como una forma de mejorar la situación personal y beneficiar la comunidad”.

“Posterior mente en el siglo XVIII, las tendencias que el mercantilismo había iniciado fueron impulsadas por la Revolución industrial, que fue el producto de dos eventos, el surgimiento de las fábricas y la invención de la máquina de vapor. La producción y aplicación de conocimientos administrativos recibieron la influencia de un nuevo personaje social, la empresa industrial.” (Amaru, A. (2009, p. 28).

Después según (Amaru, A.(2009, p. 28) “se dio el sistema de maquila domiciliaria donde Inglaterra fue el primer país que hizo la transacción hacia una sociedad industrial el sistema de maquila domiciliaria fue el precursor de las fábricas en dicho sistema, los capitalistas entregaban materias primas y maquinaria para producir textiles a las familias a quienes pagaban por pieza. De ahí viene el término que hoy se conoce con el nombre de subcontratación, tercerización de procesos u outsourcing.”

2.2 Teorías específicas

Como teoría específica se hablara del outsourcing (conocido también como tercerización o contratación externa) tema que ha llegado a ser controversial pues en algún momento logro ser considerado la causa de la mudanza de empleos de un país a otro, sin embargo hoy en día se identifica como un negocio global con beneficios para el mundo comercial; se conocerán también conceptos y definiciones al igual que algunos estudios realizados sobre la tercerización de procesos en determinadas empresas que desde años atrás emplearon esta metodología para variar el funcionamiento de las actividades en sus organizaciones.

Para entender el objetivo del tema, es pertinente mencionar su origen; mucho se dice que el outsourcing es una decisión empresarial tomada por estrategia, por tanto, se considera necesario definir el término que llevo a los empresarios a implementar la decisión. Tal vez su nombre ha cambiado, pero su esencia sigue siendo la misma, la estrategia está ligada y se ha practicado desde tiempos ancestrales en países chinos para temas militares. El concepto surge posteriormente “al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban mas en el proceso de control y planeación” como respuesta a los cambios del entorno para reducir riesgos y potencializar oportunidades futuras. Serna, H. (2010, p. 9).

Se encuentran diversos conceptos del término, algunos varían en que incluyen los objetivos como parte de ella y otros no, según Igor Ansoff (1965), mencionado por Serna G. H. la define como “el operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujetos a las restricciones de capacidad y potencia”; Serna, H. (2010, p. 9). también referencia la definición del precursor del pensamiento estratégico Alfred Chandler (1962), quien la describe como “ la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”; y por último, Serna G. H. contrasta la definición con la de Michael Porter, quien la califica como “la estrategia empresarial que define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente”; es decir quién implemente una estrategia deberá partir del anhelo de elegir deliberadamente las actividades que le harán ser diferente, de manera que pueda combinarlas y logre el único valor que lo llevara a cumplir su objetivo estratégico. Serna, H. (2010, p. 20).

Independiente a las diversas definiciones que se encuentran, el termino está presente en el sector empresarial, y cual fuere la estrategia elegida será tomada o ejecutada para cumplir con algunos objetivos empresariales, convenientes para salir adelante, logrando posicionamiento competitivo, alineación de actividades, diferenciación frente a la competencia, sostenibilidad y rentabilidad entre otras; la estrategia debe ser muy bien

implementada de manera que su resultado sea exitoso y represente un alto grado de dificultad lejos del alcance de la competencia.

Se considera que el concepto ha ido evolucionando, los empresarios van cambiando su mentalidad, actualmente comparten y conviven con los nuevos paradigmas estratégicos, interpretan y entienden de manera diferente los términos del mercado, ejemplo de ello es el visualizar su competencia como cooepetencia, de acuerdo a ello Serna, H.(2010, p. 43) menciona el termino cooepetencia acunado por Ray Noorda, fundador de la empresa Estadounidense de Software Novel, quien ha dicho “Uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo”; el concepto hace referencia a los mercados donde se complementan las competencias buscando una relación gana - gana, y no la relación común de gana – pierde, soportando dichas estrategias en competencias, aprendizajes vanguardistas, innovaciones know-how, de manera que generen ventajas que marquen la diferencia frente a los demás competidores.

Se recomienda, no desconocer el tamaño ni la capacidad de un competidor, todos son capaz de igualar la competencia, por tanto la estrategia debe estar en un continuo proceso de innovación, con frecuencia se debe estar ajustando, reasignando, apalancando con recursos y ampliando el alcance, sin desconocer que una estrategia no es suficiente para satisfacer los mercados del presente, por tanto el estratega debe estar encaminado a anticipar los mercado futuros de manera consciente y contante. Serna, H. (2010, p. 45).

De igual manera, para Prieto, J. (2011, p. 3), “desde que el hombre apareció en la tierra, ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello, ha utilizado la administración y para comprenderla se considera conveniente hacer una breve reseña historia de las épocas, en las cuales ha estado unida al desarrollo de la humanidad”.

Por consiguiente “se hace mención que en la en la época primitiva: Los miembros de la tribu, trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de la familia ejercían la autoridad, para tomar las decisiones y los hombres trabajaban en grupo; en cambio en la época esclavista la administración se caracterizó por una estricta supervisión del trabajo y castigo corporal como forma disciplinaria el esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier actividad de fuerza; entre tanto en la época feudal, se ejercía la administración sobre el feudo en su criterio de hacer producir al siervo. Al finalizar la época un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, creando los talleres artesanales”. Prieto, J. (2011, p. 3).

Por otra parte, la época industrial se caracteriza por la aparición de diversos inventos, entre ellos la máquina de vapor, desaparecieron los talleres artesanales y se dio crecimiento a la gran industria, en donde el industrial era el dueño de los medios de producción y el

trabajador vendía su fuerza laboral, llegando la explotación inhumana con horarios excesivos, ambiente insalubre y trabajos peligrosos.

Posteriormente en la época actual que se caracteriza por el gran desarrollo tecnológico industrial y consolidación de la administración es la disciplina y el arte de planear, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar. Se piensa en la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. Toma fuerza la valoración del recurso o talento humano como el mayor capital en la organización, revolucionan los negocios y se crea una competencia interactiva para conseguir y mantener clientes.

La disciplina administrativa ha evolucionado de tal manera que el enfoque mecánico tiende a desaparecer y en su remplazo surge un conjunto de relaciones entre las personas, donde cada cual debe entender y amar la visión y misión de la empresa con la que está comprometido, conociendo sus fortalezas y limitaciones aprovechando las situaciones de éxito para mostrar resultados positivos.

Así mismo, se considera que las empresas han venido evolucionando cada vez más de manera acelerada para enfrentar nuevas formas de actuación, estas han pasado por fases distintas caracterizando la gestión gerencial y organizacional, cada fase enfatiza un aspecto importante de la disciplina administrativa.

De ahí que algunas empresas, adoptan métodos de mejoramiento continuo, entre ellos el denominado Kaizen, que resulta ser una filosofía o un modo de vida, desarrollado por los orientales para solucionar crisis o problemas internos. Aunque este ha tenido mayor trascendencia en la cultura japonesa, es adaptable a cualquier otra, siempre y cuando tenga en cuenta su ambiente y forma de pensar; Masaaki Imai (1998), lo desarrollaron con base en dos conceptos japoneses, Kai (Cambio) Zen (bueno). Así puede decir que Kaizen es cambio para mejorar, pero tiene más aceptación como mejoramiento continuo, es decir la cultura para ser mejores.

Sin embargo, una forma de describirlo es tomarlo como una secuencia de actividades organizada, que permite solucionar problemas o gestionar proyectos en cualquier área de la empresa, produciendo valor agregado para la misma. Para Prieto, J. (2011, p. 8), valor significa, “la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes en precio, desempeño, plazo, seguridad en la producción, uso, impacto ambiental y principios éticos”. Un proceso sistemático organizado de mejoramiento continuo se utiliza para garantizar el cumplimiento de estos objetivos, esto se logra si se trabaja en equipo, para lo cual se requiere un objetivo común y un proceso único”.

El proceso de apertura, globalización y conquista de los mercados nacionales e internacionales hacen que las empresas desarrollen cambios profundos en su administración, no solo para garantizar la supervivencia dentro de la competencia sino para lograr crecimiento con utilidad, por tanto, surgen las denominadas mega tendencias, de las cuales hace parte la reingeniería y el outsourcing.

Según Brian, R. y Ian, R. (2001, p. 231), el outsourcing, podría definirse como un servicio exterior a la compañía, que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero a la vez, es responsable de su propia administración, en tanto que podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Esta herramienta combinada con otras técnicas está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo, en la relación cliente - proveedor, considerándose un fenómeno que se está extendiendo a toda la industria.

De igual manera para Carranza, O. (2005, p. 112), la tercerización o subcontratación es una actividad esencial de algunas empresas, que permite transferir ciertas actividades menos relevantes, pero necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización, y que dejan a los administradores de empresas sin tiempo ni recursos para desempeñar la actividad original de su negocio, por tanto, resultan siendo más productivas al ser desarrolladas por terceros.

Por consiguiente muchas empresas deciden tercerizar sus procesos (entiéndase por proceso, según NTC ISO 9000 (2000, p. 14) “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (3.4.1)”, en un intento desesperado por reducir costos, mejorar el servicio y obtener una ventaja competitiva; si bien es cierto que esta práctica beneficia mutuamente a las organizaciones, no puede aplicarse en todas las situaciones, pues se debe analizar el proceso detalladamente para determinar si es apropiado o no tercerizarlo, de manera que se asegure una exitosa implementación desde ese momento.

De acuerdo con los postulados anteriores se entiende la tercerización como una herramienta útil para el manejo de los recursos de una organización; por eso Ben, S. (2004, p. 33), dice que “el outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos además es considerada como una estrategia competitiva, utilizada en las empresas para dejar en manos de expertos algunos de los procesos de la organización y de esta manera poder enfocarse en lo que realmente se sabe hacer. Para este autor el concepto de estrategia es una noción muy antigua, que se desarrolló inicialmente en el campo de la práctica y la teoría de militares. Su origen puede rastrearse, al menos hasta el arte de la guerra”.

“A pesar de esta expansión hacia otros campos, la idea de estrategia no fue explícitamente introducida en las organizaciones empresariales hasta la década de los ochenta, en la que se comienza a hablar de estrategia competitiva. Por este motivo una empresa puede intentar ser más eficaz en su trabajo si corta de raíz los malos hábitos creados y plantea Ben, S. (2004, p. 31), una reingeniería que pueda traducirse en beneficios inmediatos para su negocio”.

Sugiere Ben, S. (2004, p. 31), “que no se intente hacer de todo, ya que eso llevaría a la empresa a diversificar sus funciones y consecuentemente a descuidar su planteamiento estratégico y complicar su estructura operativa. Estas indeseables implicancias proporcionan ventajas a la competencia, pues los productos o servicios que se ofrecerían resultarían poco competitivos. Por tanto, es lógico pensar que uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una organización, de cualquier tipo o tamaño, lo constituye el cúmulo de funciones ajenas a su verdadero objetivo”.

De ahí entonces que las actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus actividades distintivas, lo que se conoce como core business. Vistas así las cosas, se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su core business y no tomar parte en procesos importantes pero no

inherentes a sus actividades distintas. Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios, en eso consiste el outsourcing. Ben, S. (2004, p. 31).

Del mismo modo Forneas, J. (2008, p. 11), afirma que el outsourcing es una herramienta de gestión que, por sus especiales características en sus bases de negocio, ha llegado a las pequeñas y medianas empresas, como también a las administraciones locales, aprovechando economías de escala y encuentros de sinergias creando una necesidad de acercamiento entre los principios de la herramienta y los directivos de las pequeñas compañías, que no disponen de las estructuras de soporte especializado para alcanzar un conocimiento corporativo suficiente, ni del tiempo requerido para absorber los conocimientos disponibles que les serán útiles para la administración vanguardista.

De igual manera Forneas, J. (2008, p. 25) argumenta que existen numerosas razones para realizar un servicio en modalidad de outsourcing, entre las más representativas están:

- Reducción del costo del servicio subcontratado.
- Concentración en las actividades principales de la empresa.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Acceso a personal cualificado.
- Simplificación de los procesos de negocio.

- Reducción del tiempo de entrega de los productos o servicios.
- Reducción de los riesgos indirectos

Además de las características y razones para tercerizar un servicio se pueden deducir la mayor parte de los riesgos que la operación puede presentar y que se resumen en los siguientes: Forneas J. (2008, p. 25).

- No alcanzar los objetivos marcados
- Costos mayores de los esperados
- Calidad inferior a la acordada
- Insatisfacción del personal interno de la empresa
- Riesgo de pérdida de control del servicio
- Riesgo de pérdida del conocimiento interno
- Dependencia del proveedor
- Conflictos con el proveedor
- Riesgo de la elección del proveedor

Del mismo modo para Prieto J. (2011, p. 207) el outsourcing es una mega tendencia mundial empresarial que consiste en contratar a una compañía especializada para que gerencia y opere uno de los procesos o servicios que no pertenecen a la razón de la empresa, ahorrándole a esta dinero para invertir en actividades esenciales del negocio logrando un crecimiento y una mayor productividad.

Según Prieto, J. (2011, p. 207) algunos expertos opinan que es la tendencia marcada desde la aparición de los computadores personales, no solamente en los países desarrollados, sino, en los que están en vía de desarrollo, como es el caso Colombiano. Un ejemplo claro es que, cuando las multinacionales decidieron venderle todos sus computadores al gigante de la informática y luego contratarle para que procesara toda su información, por medio de un contrato de servicios u outsourcing, para los próximos diez años, nadie imaginó que esta negociación, se convirtiera en la solución de mayor aceptación a nivel mundial de las últimas décadas.

Por esta razón se considera que dentro de las ventajas del outsourcing, puedan encontrarse las de carácter administrativo y financiero, ya que las empresas al utilizar estos servicios, no solamente están obteniendo un ahorro en cuanto a nomina de personal, sino que la confiabilidad de su información se eleva notoriamente, debido al manejo especializado de las compañías dedicadas a esta actividad, los beneficios del sistema de outsourcing, llamado también tercerización o subcontratación se presentan en todas las áreas de las empresas, facilitando la toma de decisiones en la gestión administrativa de los ejecutivos, generando mayor tiempo para la formulación de nuevas estrategias dentro del mercado competitivo.

Así mismo Prieto, J. (2011), menciona algunas recomendaciones que considera como básicas para tener presente al momento de desarrollar exitosamente un contrato de outsourcing, dichas recomendaciones son las siguientes:

- Identificación de actividades objeto del proceso
- Determinación del costo beneficio de la actividad tercerizada
- Elaboración de la negociación y del contrato
- Formulación del plan de trabajo
- Evaluación de resultados y seguimiento Prieto J. (2011)

Agregando a lo anterior, es importantes aclarar que una sociedad de outsourcing dependerá de algunas características como:

- Ser abierto al cambio
- Trabajar conjuntamente
- Saber donde se encuentran su productividad y rentabilidad
- Conocer las necesidades mutuas
- Definir los beneficios
- Compartir los riesgos
- Generar alternativas de mejoramiento
- Asumir responsabilidad por los resultados Prieto J. (2011)

Igualmente, en un contrato de outsourcing, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Duración
- Condiciones de cesión de activos al momento de iniciar el acuerdo
- Condiciones de la gestión a llevar a cabo
- Condiciones de recuperación de la gestión al finalizar el contrato
- Propiedad intelectual, del desarrollo de procesos y sistemas, condiciones de resolución de outsourcing. Prieto J. (2011).

También se deben contemplar los riesgos dentro del proceso, como son:

- Pérdida del control de la operación
- Seguridad en la información
- No negociar el contrato adecuado
- Amenazas a la confidencialidad
- Experiencia del subcontratista
- Escala de costos elevada
- Perdida del talento humano experto dentro de la Compañía.
- Cambios en el entorno.
- Incremento del nivel de dependencia externa
- Retorno del servicio a la empresa
- Rechazo de concepto de outsourcing. Prieto J. (2011)

Por último para llevar a cabo un proyecto de Outsourcing se hace necesario verificar lo siguiente:

- Logro del compromiso
- Definir el líder del proyecto
- Diseño de la metodología
- Elaboración del plan
- Conformación del equipo
- Implementación de la evaluación
- Análisis de propuestas
- Selección de proveedores
- Negociación del control
- Indicadores de gestión. Prieto J. (2011)

En resumen, es necesario tener en cuenta los aspectos mencionados anteriormente para llevar a cabo un contrato célebre en la modalidad de outsourcing y que el riesgo de equivocarse sea el mínimo.

Por otra parte, se encuentra el postulado de Uricoechea, F. (2002, p. 32), como una alternativa para analizar la organización social y la división del trabajo, argumenta que “el nuevo énfasis es la dimensión estructural y la representación de la organización como un

sistema de comportamiento formalmente económico. Es decir, más allá de la existencia de los objetivos económicos substantivos de cualquier grupo o asociación persigue la realización de objetivos específicos, proceso para el cual el grupo debe diseñar estrategias racionales de carácter formalmente económico que tengan en cuenta los recursos existentes, las necesidades de la organización, al igual las exigencias y demandas del ambiente.

Continuando con Uricoechea, F. (2002, p. 33), habla de cómo el carácter complejo de las organizaciones surge, de la necesidad permanente de definir mecanismos distributivos que hacen posible la división adecuada de las diversas funciones en papeles diferentes, que permiten una adecuada adaptación de la organización al ambiente natural facilitando la articulación eficiente de las diversas funciones que constituyen los elementos de la organización.

Por otra parte, para Uricoechea, F. (2002, p. 35), la organización social aparece como un elemento constitutivo de formación del grupo. La división del trabajo determina una forma de organización de la actividad social y contribuye a configurar una estructura en el seno de la cual es principio dominante. De igual modo, Uricoechea, F. (2002, p.91), destaca que la división del trabajo es un principio de organización social incuestionable. Será la forma como cada sociedad divide y reparte el trabajo productivo, proyectado en diversos modos sobre la estructura social, determinando el desarrollo histórico de dicha estructura. Según Uricoechea (2002, p.91), con la división del trabajo crece la capacidad humana y a través

del auxilio mutuo se está menos expuesto al azar y a los accidentes y mediante las fuerzas y capacidades adicionales es que la sociedad se vuelve provechosa.

Del mismo modo, Uricoechea, F. (2002, p. 100), argumenta que la división de las operaciones provoca un aumento considerable en la productividad del trabajo y esta, también, en el origen de la separación de oficios y ocupaciones diferentes, reflejándose en el progreso de la destreza de los trabajadores, el ahorro de tiempo perdido al pasar de una operación a otra cuando son hechas por el mismo trabajador; y el empleo de maquinaria que facilita y reduce el tiempo de trabajo.

De igual manera, se tiene en cuenta el postulado de Harrington, J. (1993, p. 5), menciona cómo se puede suministrar productos extraordinariamente buenos, argumentando que los clientes de hoy ya no adoptan una visión microscópica de una organización, actualmente una experiencia extraordinaria con los clientes se crea cuando toda la interacción que tenga con ellos se coordine en una forma muy superior, nada puede dejarse al azar en los millones de momentos de la verdad que se presenta cuando los clientes entran en contacto con su organización; y para coordinar estos momentos, se debe cambiar la forma de pensar, actuar y hablar, dejando de enfocarse solamente en estructura organizacional, sino que debe haber concentración en los procesos que controlan estas interacciones con el cliente, asegura que se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente acompañado de resultado óptimos, cuando la atención es concentrada en el proceso.

Adicionalmente, Harrington, J. (1993, p.16), describe el manejo de los procesos de una empresa, argumentando que en organizaciones modernas existen personas que realizan una buena labor, interesados en satisfacer o sobrepasar sus propios niveles productivos, pero sin comprender ni preocuparse por aquella forma en la cual sus actividades afectan a otras personas que se encuentran en un nivel diferente del proceso, esta situación genera una suboptimización del trabajo. Entonces, propone algunos objetivos importantes para tener en cuenta y prevenir que esto ocurra:

- Hacer efectivos los procesos, generando resultados deseados
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados
- Hacer los procesos adaptables, capaces de acogerse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Al igual, Harrington, J.(1993, p. 16), recomienda que hay que centrarse en cada proceso, pues le será de gran utilidad, permitiéndole a la organización concentrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, aumentar la capacidad para competir, suministrar los medios para realizar en forma rápida cambios importantes hacia actividades muy complejas, apoyar a las organizaciones para manejar de manera efectiva sus interrelaciones, previniendo posibles errores y suministrando métodos para preparar a la organización con el fin de cumplir sus desafíos futuros.

Al igual, Harrington, J. (1993, p. 41), manifiesta que elegir el proceso que se debe mejorar, no es tarea fácil, hay que tener visibilidad para no desperdiciar esfuerzo, previniendo que el programa fracase por falta de interés y retribución; normalmente se deben identificar algunos síntomas para someter un proceso a mejoramiento, como los siguientes:

- Problemas o quejas de clientes internos y externos
- Procesos de alto costo
- Procesos con tiempos de ciclos prolongados
- Nuevas tecnologías existentes
- Nuevos métodos o formas de realizar el proceso

Se considera que la selección de los procesos críticos no debería delegarse, es una responsabilidad en la cual se debe trabajar internamente, pues el mejoramiento irá enfocado en impactar el cliente superando las expectativas y necesidades del mismo, y este objetivo solo será conocido por quienes saben cuán importante es cada cliente para el proceso y la empresa en general.

Argumenta Harrington, J. (1993, p. 127), que cuanto más se entiendan los procesos de la empresa, con mayor éxito podrán manejarse. Para lograrlo se deben comprender varias características de los procesos como son:

- Flujo: Método para transformar entradas en salidas
- Efectividad: Satisfacción de las expectativas del cliente

- Eficiencia: Asertividad en la utilización de recursos para generar resultados
- Tiempo del ciclo: El lapso necesario para transformar entradas en salidas
- Costo: Gastos correspondientes a la totalidad del proceso

Comprender estas características dentro de un proceso, se convierte en un tema esencial por tres razones, en primer lugar, ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso. Esta información proporcionara la base para modernizar el proceso, en segundo lugar, suministra la base de datos indispensables para tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos, para ver el impacto que generan los cambios, no solo en las actividades individuales, sino en el proceso como un todo y en los departamentos involucrados, y en tercer lugar, esta es el fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados. Harrington, J. (1993, p. 128).

Al mismo tiempo afirma Harrington, J. (1993, p. 164), que los procesos críticos de la empresa, deben seguir la norma empírica que dice que el tiempo es dinero. Sin duda el tiempo del proceso consume valiosos recursos. Los tiempos de ciclos prolongados dificultan la entrega del producto al cliente e incrementa los costos de almacenamiento, por tanto, cuando las actividades se combinan simplifican y cambian las capacidades pertinentes que se requieren generalmente estos cambios requieren de un incremento en el número de profesionales participantes. Agrega que una vez analizado y modernizado el proceso, este generara varios beneficios en lo referente al mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad por las siguientes causas resultantes:

- Los clientes obtendrán lo que desean cuando lo requieran
- Se reducirá el tiempo del ciclo del proceso
- Se reducirá los requerimientos del espacio
- Se reducirá el número de pasos y aprobaciones
- Reducción de producto no crítico
- Reducción de costos del proceso
- Reducción de costos administrativos. Harrington, J. (1993, p. 180),

Los procesos en una empresa jamás se sostienen estáticos; estos se mejoran o se deterioran. La modernización es una forma de mejorar el rendimiento de su organización y lograr las metas de su equipo. El mejoramiento no implica un incremento de la carga de trabajo, se trata de eliminar las actividades carentes de significado, así como los obstáculos que se oponen al buen desempeño y a las frustraciones. El mejoramiento supone realizar el trabajo con mayor facilidad, seguridad y eficiencia, con un mínimo de errores, en resumen significa tener mayor comprensión del proceso y sus resultados. Harrington, J. (1993, p. 182).

Se dice, que al reducir la actividad, el número de tareas ineficaces disminuye, adquiriendo mayor significado el trabajo, logrando productividad reflejada en la reducción de costos; al igual que la simplificación de procesos y subprocesos facilitan su ejecución y la comprensión del mismo; de igual forma, al reducir los tiempos de procesamiento los

clientes reciben un mejor servicio que es el objetivo que toda organización tiene para lograr contar con clientes satisfechos. Harrington, J. (1993, p.182).

Dentro de las subvariables teóricas se encuentra la estructura de costos, por tanto, se aborda la teoría de administrativa de costos de Backer, M. y Jacobsen, L. (1982, p. 1) en la cual se describe que el objetivo fundamental de una contabilidad financiera es “informar acerca de la naturaleza y status del capital invertido en la empresa, además de evaluar los cambios que se producen en el capital como resultado de las actividades de operación”. Un negocio debe representar ingresos, y como lo menciona Backer, M. y Jacobsen, L. (1982, p. 1) este se mide “comparando los costos de los productos con los ingresos derivados de su venta” y cada negocio o empresa maneja sus sistema de costos mediante el proceso de contabilidad empresarial sin importar la actividad comercial, o la metodología que cada empresario utilice para medirla, siempre y cuando le sea útil para elaborar su presupuesto, puede valerse del método más antiguo hasta el más vanguardista.

Así mismo, Backer, M. y Jacobsen, L. (1982, p. 1), menciona que la naturaleza surge de las transacciones de buena fe que generalmente tienen raíces legales o contractuales, convirtiéndose a su vez en la representación de un sacrificio de valores, “el costo inicial de un activo o servicio adquirido se refleja en el desembolso de dinero en efectivo u otros valores o sea, pasivo incurrido”, quedando claro que un negocio incurre en costos con el propósito de obtener ingresos.

Estos a su vez, son clasificados en directos e indirectos, según lo denomina Backer, M. y Jacobsen, L. (1982, p. 8) el costo directo, será “aquel que puede identificarse directamente con un proceso, producto, trabajo o cualquier otra sección del negocio y un costo indirecto será el que no puede atribuirse directamente a estas secciones del negocio”, cabe resaltar que un costo directo para una sección o empresa, puede ser indirecto para otra y viceversa.

El análisis de costos es una herramienta para la administración moderna, pues estos hacen parte de la planeación futura, siendo útiles para escrudinar con frecuencia los resultados de las operaciones de modo que siempre sea posible, identificar, atacar o eliminar situaciones precarias que ponen en riesgo los cimientos empresariales. Recomienda Backer, M. y Jacobsen, L. (1982, p.19), que un buen control de costos, se caracteriza por tener su centro de costos bien fundamentado convirtiéndose en una herramienta para delimitar la responsabilidad de los procesos; de igual forma, se debe delegar la autoridad y dividir los esfuerzos para realizar el control del costo; así como definir las normas y criterios razonables para medirlo, bajo condiciones de operación normal; al igual que la pertinencia de los costos controlables y los que no lo son para incluirlos en los informes que como resultado dará un análisis con énfasis en la reducción o el control previniendo que se desvíen dichas normas.

Conocer un informe de costos en tiempo real y oportuno, será de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas que apoyen los procesos en el logro de sus objetivos. Las

decisiones en sí misma, están relacionadas con el futuro de una empresa, siendo lo contrario al costo, pues este resulta ser histórico y base de la predicción de una propuesta.

Por otra parte, se aborda el tema de Administración estratégica de costos, desde el postulado de Hansen, R. y Mowen, M.(2009, p. 487) donde menciona que la toma de decisiones afecta una posición competitiva empresarial, los elementos estratégicos importantes para una empresa están basados mantenerse en el tiempo y en el espacio surgiendo y sobreviviendo, para lograrlo, se debe contar con la implementación de estrategias razonables de crecimiento con ventajas competitivas. Definiendo entonces la Administración estratégica de costos como “el uso de datos de costos para desarrollare identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible”

Dicha ventaja estará basada en “crear mejor valor para el cliente con base en un costo más bajo o en el mismo costo en comparación con lo que ofrecen los competidores o en crear un valor equivalente por un costo más bajo respecto del que ofrece la competencia”, Hansen, R. y Mowen, M. (2009, p. 487).

Argumenta Hansen, R. y Mowen, M (2009, p.488), que el valor transmitido al cliente que lleve a lograr la ventaja competitiva está relacionado íntimamente con la elección pertinente de una estrategia, por tanto recomienda algunas generales como:

- Liderazgo de costos: Proporcionar el mismo o mejor valor al cliente a un costo más bajo que el que ofrece la competencia
- Diferenciación: esforzarse para incrementar el valor transferido al cliente, proporcionándole un valor agregado que lo diferencia de los competidores.
- Enfoque: segmentar el mercado de clientes, clasificando los negocios atractivos que vayan acordes a la competencia estratégica que se quiera implementar.
- Posicionamiento estratégico: seleccionar la mezcla óptima, seleccionando un objetivo para crear ventaja competitiva sostenible.

Argumenta Hansen, R. y Mowen, M.(2009, p. 488), que “Elegir los segmentos de mercado de clientes que la unidad de negocio pretende atender, identificando los procesos de negocio internos más relevantes que se deban llevar a un nivel de excelencia para suministrar las propuestas de valor a los clientes del mercado meta, es en realidad concentrarse en el mercado”. El papel de un administrador, está basado en reducir los costos al igual que reforzar simultáneamente la posición estratégica elegida en la empresa. La elección de una posición estratégica óptima o ventajosa, requiere que un administrador identifique claramente la actividad que apoye y contribuya al logro de los objetivos del proceso.

Hansen, R. y. Mowen, M. (2009, p. 505), afirma que “los administradores necesitan invertir más en activos previos a la producción, dedicando buenos recursos a las actividades en las primeras etapas del ciclo de vida del producto” logrando así reducir costos posteriores tanto para producto como para servicio. Para que estos enfoques sean exitosos, se debe partir de un buen conocimiento sobre las actividades que interactúan entre sí conformando el proceso para identificar en cada una el generador o combatidor de costo respectivo, logrando el desempeño eficiente de la interacción humana con la empresa.

Por otra parte Hansen, R. y. Mowen, M.(2009, p.552), habla de la necesidad que tiene el evaluar el contenido de valor de las actividades que “habilita a los administradores para eliminar desperdicios”, pues la reducción de costos se le atribuye a la consecuencia de dicha eliminación, a su vez, propone realizarlo por medio de la administración de actividades, partiendo entonces de la información obtenida, donde se enfatiza que las “condiciones competitivas indican que las empresas deben entregar productos que desean los clientes, a tiempo y al costo más bajo posible”, significa que una organización debe esforzarse continuamente para lograrlo y perdurar en el mercado. Por tanto propone algunas formas de reducir costos con la administración de tareas o actividades:

- Eliminación de la actividad: para agilizar procesos y reducir costos
- Selección de la actividad: elección entre varias actividades para escoger la que tenga la estrategia más competitiva y pertinente

- Reducción de la actividad: disminución de tiempos y movimientos en una actividad, e implementación de economía en escala
- Compartición de la actividad: utilizando componentes existentes o asociados a la actividad.

Todas las anteriores posibilidades conllevan a estrategias competitivas que añaden valor agregado al cliente y a la empresa en el desarrollo normal de sus actividades. Hansen, R. y Mowen, M. (2009, p. 553).

De acuerdo a Len, H. (1990, p. 31) un mercado está conformado por ganadores y perdedores, los ganadores seguramente atribuirán el logro a una ventaja competitiva que les dejó mejores resultados que quienes no implementan, desarrollan ni aprovechan ninguna; como lo argumenta este postulado, una ventaja competitiva es “ simplemente una prebenda que la competencia no tiene”, ya que si la tuviera sencillamente dejaría de llamarse ventaja o no llegaría a ser diferencial o competitiva, algunas características que la atañen son las relacionadas con costos adicionales y la capacidad de recuperar dicho costo, diferenciación de precios, capacidad para producir en volúmenes superiores, siempre conservando el parámetro de reducir costos así sea en mínimas cantidades.

De acuerdo a Len, H. (1990, p. 32), encontrar e implementar verdaderas ventajas competitivas no es tarea fácil, quienes lo logran están apuntando a fortalecer el verdadero núcleo del negocio, enfocándose en lograr la asertividad al éxito; cualquier área o proceso

de una empresa puede aportar una ventaja competitiva, cuyo resultado estará engranado en obtener beneficios comunes para la empresa, pues finalmente ese es el propósito de la misma, satisfacer las necesidades, con innovación y a un costo razonable para la empresa.

De acuerdo a los diversos postulados sobre ventajas competitivas, se podría decir entonces que el outsourcing se ha convertido en una herramienta de gestión que cumple algunas características especiales basadas en el negocio, este método llegó al sector empresarial y ha tenido buena acogida sin importar el tamaño de la empresa, su objetivo es apoyar las decisiones estratégicas que estén en función de aprovechar eficazmente los recursos además de engranar con sinergia los procesos internos y las relaciones mutuamente beneficiosas entre clientes y proveedores.

Como lo menciona Fernández, J. y Arranz, N. (1999, p. 48) la empresa actual trabaja bajo una dinámica mercantil constante, “ el ritmo de cambio puede ser superior a la velocidad de respuesta en adaptación al nuevo entorno” que está liderado por la innovación tecnológica, la cual está enfatizada en reducir los ciclos de vida productivos, donde la oferta y la demanda modifican el comportamiento del mercado continuamente, por tanto la calidad, la capacidad de reacciones e información oportuna son factores relevantes que deben estar inmersos en las estrategias empresariales que permiten anticiparse al cambio, posicionarse fuertemente frente a un competencia y adaptarse a las reglas del juego sin mayor trauma.

De igual forma, Fernández, J. y Arranz, N. (1999, p. 84), habla de la cooperación entre empresarios, argumenta que para que un sistema se dé bajo condiciones de cooperación, debe existir la necesidad de realizar inversión conjunta basada en la confianza entre las empresas que van a cooperar. Menciona algunos esquemas de cooperaciones, entre ellos el de subcontratación y lo define como una forma de cooperación donde una empresa contratista encarga a otra, la fabricación de algunos componentes de sus productos, la realización de una parte de su producción o incluso, a veces, la totalidad de la misma”, adicionalmente Fernández J. y Arranz, N. (1999, p. 85), coincide que las razones fundamentales para implementar este esquema, es la consideración de reducción de costo, al igual que “ la capacidad a corto plazo, o bien de escasez o carencia de los recursos necesarios”.

En definitiva, este postulado argumenta que “mediante la subcontratación, la empresa principal transfiere al exterior algunas de sus rigideces, costes o necesidades de recursos” consiguiendo, además, que tanto una y otra empresa se centren en sus actividades principales, en las cuales “cada una de ellas tiene las competencias y habilidades para desarrollarlas mejor”. Observando entonces, como la subcontratación ha ido ganando terreno y evolucionando en diferentes sectores y áreas.

Como lo expresa Rojas, C. (2001, p. 40) en su edición sobre cómo lograr empresas competitivas, al abordar el tema de core business, para formular un futuro empresarial es indispensable determinar cuál es el negocio esencial de la organización, respondiéndose con claridad “ en que negocio se está”, la esencia de un negocio expresa aquello que lo hace único y distintivo “ en cuanto a valor agregado que tiene significado para el cliente”, no siempre se debe hacer de todo, lo recomendable es estar inmerso en brindar soluciones óptimas para los clientes mas no en querer abastecer su diversa rama de necesidades, y esto se logra tomando la decisión estratégica de elegir una ventaja competitiva adecuada y apuntarle a su estricto cumplimiento.

Argumenta Rojas, C. (2001, p. 40), que una vez definido el negocio con certeza, se debe declarar la visión organizacional a la cual se le plantearan objetivos futuros para definir cómo lograr su cumplimiento de lo ambicionado o pretendido. Definir una estrategia misional, suele ser una tarea relevante para el administrador o encargado de una organización, pues tendrá la valiosa tarea de visualizar diversos sectores como son los segmentos de mercado y clientes, la competencia, la capacidad adquisitiva de las dos partes, la regulación de precios, los impuestos entre otras actividades que forma adrede van resultado en su estudio enfocado en los tiempos pasado, presente y futuro, una vez recopilada esta información, un administrador o encargado, tendrá bases solidas para argumentar y soportar la viabilidad o no de su propuesta estratégica donde se jugara el desarrollo y sostenimiento empresarial. Rojas, C. (2001, p. 43).

De igual manera, Rojas, C. (2001, p.44), enfatiza que “las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo”, terminan “no siendo nada para nadie”, por tanto insiste en la importancia de identificar las propuestas que agregan valor implementadas de manera correcta en los sectores seleccionados para conseguir la diferenciación no solo en el tema financiero sino para el reconocimiento empresarial. Rojas, C. (2001, p. 46), recuerda que estrategias existen muchísimas y muy variadas, depende de la capacidad y el talento humano con el que una organización cuente, para implementarlas y soportarlas, recomienda algunas muy básicas y relevantes que pueden aplicar para muchas organizaciones independiente de la actividad económica a la que se dedique:

- 1) Tenga en cuenta la excelencia organizacional: logrando “ ofrecer menores precios a menores costos”
- 2) Innovación de productos: ofrezca en su mayoría de tiempo, productos y servicios innovadores y novedosos
- 3) Intimidad con el cliente: Propóngase convertir el cliente en un verdadero fanático de la empresa; cualquiera que sea la estratégica básica implementada, lo llevara a tener un objetivo competitivo, acompañado de muchas otras estrategias que le permitan alcanzar el éxito. Rojas, C. (2001, p. 46).

Con el paso del tiempo a globalización ha ido incursionando de manera intrínseca en los procesos, productos y servicios empresariales, es muy normal que todas las empresas

ofrezcan productos o servicios con estándares altos de calidad o que le brinden el servicio logístico como el cliente lo desee; entonces estos factores dejan de ser la diferencia o el valor agregado que una empresa busca ofrecer a sus clientes para fidelizarlos o satisfacerles sus necesidades, en la actualidad, los empresarios han tenido que voltear la mirada y profundizar el interrogante, sobre ¿Qué es lo que les hará diferente frente a sus competidores? para cautivar su clientela, como respuesta a ese interrogante, se ha encontrado que las destrezas para negociar, la capacidad productiva, la experiencia en algún campo del mercado, al igual que las estrategias de mercadeo son las nuevas variables que el mercado pone en la mesa para que un empresario implemente su estrategia diferencial que enfocara la empresa a obtener su visión anhelada, obteniendo exclusividad y marcando la diferencia, ante quienes pretendan imitar la propuesta, conservando así la ventaja competitiva de la organización.

Adicionalmente, Rojas, C. (2001, p. 48), menciona la “subcontratación con vendedores y proveedores” como una de las alternativas para obtener valor agregado y factores de éxito, enfocando la empresa a la competitividad. De acuerdo al menú de opciones, la empresa libremente elegirá si decide o no subcontratar, y estratégicamente ubicará sus áreas o procesos a tercerizar, de manera que como lo recomienda Rojas, pueda dedicarse a sus actividades fundamentales que son la esencia de su negocio.

Rojas, C. (2001, p. 55), también enfatiza en la interacción y complementariedad entre la acción y el resultado, recomienda manejar el 80 /20 que tanto se escucha, argumentando que “ el teorema básico ha demostrado que el 20% de la acciones producen el 80% de los resultados”, entonces recomienda centrarse en el 20% que esta intrínseco en definir las áreas claves, los factores críticos, y los aspectos vitales de una empresas, al concentrarse en estas acciones y montarles la estrategia acertada, por efecto dominó se empezaran a ver los resultados, representados en el 80% restante para obtener el complemento perfecto que toda organización ha pretendido.

De otra parte, se tiene en cuenta el postulado de Sallenave, J. (1994, p. 1), donde habla que en los años 50 “El paradigma dominante era la organización”, y que poco a poco fue cambiando, pues para los 60 y 70, repuntaba como paradigma “la estrategia”, estrategia y organización van de la mano, no habrá la una sin la otra, pues como lo menciona Sallenave J. (1994, p. 4), la organización se crea para tener donde implementar estrategias, y las estrategias nacen de la necesidad de saber a dónde se debe llevar la organización y como llegar hasta el cumplimiento de las metas propuestas.

Asegura Sallenave, J. (1994, p. 5), que el éxito de una empresa no se mide en “función de excelencia o de calidad total, sino en comparación con otras empresas, a través de índices tales como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, entre otras”, un gerente busca obtener la mayor competitividad, asegurando su supervivencia, rentabilidad y crecimiento frente al entorno competitivo; una

gerencia integral viene de un enfoque global, la competitividad es atribuida a una acción empresarial donde el éxito es relativo varía dependiendo el desempeño de los competidores.

Por otra parte, para complementar el marco teórico específico, se trae en mención la teoría de Michael Porter sobre ventajas competitivas, referenciado por Botero, R. en su libro de dirección estratégica (2010, p. 170), donde afirma que en “el análisis de medio ambiente interno la cadena de valor servirá para identificar en cuales actividades o procesos se puede generar valor con significado real para el cliente y optimizar la cadena productiva de valor interna”

Michael Porter referenciado por Botero, R. (2010, p.191), hace referencia a la externalización o outsourcing de procesos, definiéndola como la actividad de contratar con un proveedor especializado la elaboración de “uno o más procesos que no son críticos para la operación del negocio, con el fin de obtener mayor eficiencia en la ejecución de estas actividades”, permitiendo no solo una reducción de costos, también se mejora la orientación a los recursos, e influye significativamente en el posicionamiento de un negocio sin disminuir su competitividad.

Menciona Michael Porter referenciado por Botero, R. (2010, p. 192), que al delegarse una administración operativa se logra mejorar algunas características, relacionadas con el producto, tales como la oportunidad en la entrega, la calidad, el costo operativo del proceso, y a su vez se está transfiriendo el riesgo derivado de la ejecución de tercerizar, claro está, que quien decide tercerizar debe cerciorarse que su futuro proveedor del servicio

tercerizado le ofrezca las garantías necesarias como son la suficiente “ experiencia y solvencia técnica, económica y ética” para ofrecer el servicio de outsourcing a sus clientes.

Asegura Michael Porter referenciado por Botero, R. (2010, p. 192), que la empresa “externaliza los procesos que no son fundamentales para la competitividad del negocio”, los cuales además representan “bajo desempeño en su ejecución”, y que estos son elegidos de acuerdo al diagnóstico que arroje el análisis de la mencionada cadena de valor, de esta manera “la organización puede maximizar el rendimiento y la productividad del negocio, concentrándose en la operación de sus procesos claves”

Recomienda, Michael Porter referenciado por Botero, R. (2010, p. 192), visualizar el proceso de externalización, no solo como un camino que lleva a la reducción de costos operativos, sino también como la “poderosa herramienta que posibilita la liberación de recursos destinados a procesos ineficientes y que no agregan valor al negocio”, que por el contrario deben ser enfocados a su deber ser que es el mejorar la gestión de los procesos vitales que sacaran a flote las empresas.

2.3 Estudios empíricos

Según un estudio realizado por Rojas. B, Segredo. H y De Lourdes.M. (2000, P.78-79) sobre los factores que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de compensación y/o nómina bajo la modalidad de outsourcing concluyen que:

“A través de esta investigación se identificaron los factores que llevaron a las organizaciones pertinentes al sector de consumo masivo ubicadas en el Distrito Federal y Estado Miranda a contratar los servicios de compensación y/o nómina bajo la modalidad de outsourcing, con el fin ofrecerles a las empresas que poseen iguales características un cúmulo de herramientas, conocimientos y estrategias que le conduzcan a tomar una mejor decisión a la hora de contratar dichos servicios”.

Las condiciones externas más frecuentes a incluir en la toma de decisiones de contratar estos servicios son:

En el área de compensación: “las estrategias de mercado mundial, representada por la competitividad con un 84% de la totalidad de la muestra”.

“Se determinaron que indistintamente del origen de las empresas, ésta práctica se ve influida por los factores antes señalados, aunque para las empresas extranjeras además de ser importante la competitividad le dan mayor peso a la flexibilización de la estructura. Mientras que las empresas de Venezolanas además de la competitividad

Consideran más importante realizar esta práctica por ser una tendencia actual de la gerencia”.

“Es importante mencionar que las condiciones económicas y legales del país, son consideradas por la mayoría de las empresas poco relevantes en su decisión de contratar los servicios de outsourcing en ésta área”.

“Las empresas que formaron parte de la muestra en el área de nómina, al igual que en el área de compensación no toman como factor clave las condiciones económicas del país en el momento de contratar los servicios de outsourcing”.

Las condiciones internas más frecuentes a influir en la toma de decisiones de contratar estos servicios son:

“En el área de compensación: las condiciones financieras de la empresa por las posibilidades presupuestarias de contratar a un proveedor externo y la decisión de racionalizar el departamento de recursos humanos o compensación, con un 56% y 48% respectivamente”.

“Se determinaron según el origen, las empresas extranjeras le dan mayor peso a las condiciones financieras que las venezolanas en sus diferentes categorías arriba mencionadas, presentándose la misma situación con las condiciones estratégicas”.

“Con respecto a la influencia de la tecnología y la naturaleza de los cargos, cabe destacar que no obtuvieron la suficiente representatividad como para considerarlos factores claves en la contratación de outsourcing en el área de compensación”.

“En el área de nómina: las condiciones financieras de la empresa compuesta por: reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización con un 83%, racionalización del departamento de recursos humanos o nómina y posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos, ambos con un 67% de representatividad de la muestra”.

“Las condiciones estratégicas conformado por: el enfocamiento en la médula del negocio y ahorro de tiempos, ambas con un 67% de representatividad de la muestra”.

“La tecnología donde el 50% de la muestra considera que si influye en la toma de decisiones de externalizar el área”.

“Según el origen de las empresas algunos de los factores internos determinantes variaron notablemente, en lo que fue las condiciones financieras y la influencia de la tecnología, obteniéndose que para las empresas extranjeras lo principal es contar con las posibilidades presupuestarias para contratar proveedores externos, mientras que para las empresas venezolanas es racionalizar el departamento de recursos humanos o nómina, reducir los costos indirectos que genera cada trabajador a la organización y contar con un mejor apoyo tecnológico”.

De igual manera Bustos, J. y López, C. (2004, p. 35) “basados en la experiencia positiva, de subcontratar otros procesos productivos de la compañía, sumado a la problemática de los altos costos de mano de obra presentes en el área de costura de capellada, de la empresa Manisol S.A., surge la contratación como una posible solución que le permite la reducción de costos e incremento de la competitividad y nace entonces la necesidad de analizar la viabilidad de este proceso, estudiando los costos derivados de ella, así como las ventajas y desventajas que implica la realización de dicho proceso”.

“La investigación busca comparar la situación actual frente a una posible subcontratación de dichos servicios, determinando cuál de ellas es más viable, técnica y financieramente. Una vez realizado el estudio y analizados los resultados, se concluye que lo más adecuado por reducción de costos para las empresas Manisol S.A., es la subcontratación de la totalidad del proceso de costura de capellada, para lo que se debe hacer

reestructuraciones internas que permitan articular adecuadamente el proceso a los demás departamentos de la empresa, para llevar a cabo la ejecución del proyecto de subcontratación”.

Del mismo modo, se encontró el postulado de Camacho, R. (2008, p. 25), “en su estudio de las confesiones de las confecciones, donde se habla de cómo la flexibilización laboral y la organización del trabajo ha sido entendida como el proceso mediante el cual se desregulan las condiciones del trabajo convirtiéndose en inestables e inconvenientes para la mayoría de trabajadores. Para el caso de la industria de las confecciones se puede observar con relativa cercanía temporal el tránsito de unas condiciones estables y más o menos acordes a las necesidades de los trabajadores en la gran industria, hacia la creciente segmentación de la actividad productiva en pequeñas unidades maquiladoras subcontratadas, que no garantizan el cumplimiento de los derechos laborales y que no reconocen el carácter laboral de la relación entre trabajadores y empleadores”.

Camacho, R. (2008, p. 25),” Asegura que el carácter cambiante de la producción genera variaciones también en la organización del trabajo dando lugar a la externalización de ciertas funciones que anteriormente realizaban la empresa de modo directo, a la subcontratación de labores no críticas para la producción, al adelgazamiento de los costos de producción y a disposiciones técnicas y tecnológicas que posibilitan transformación en el tipo de trabajo a realizar”.

“También argumenta que la subcontratación de pequeñas unidades productivas por cuenta de grandes empresas, parte de estrategias de reorganización de la producción que buscan que las grandes unidades se centren en una actividad principal, que genere mayores ingresos y sea más estable, mientras que las actividades secundarias y estacionales son encargadas a terceros. Esta es una de las formas de flexibilización dirigida al aspecto productivo y se configura como tercerización en la medida en que la relación entre la empresa y sus contratistas es concebida como una venta de servicios. Camacho, R. (2008, p. 26)”.

“Quedando entonces plasmado la teoría, de Camacho, R. (2008, p. 30). El sistema de maquilas en la industria de confecciones, es una estrategia de las empresas para insertarse y sobrevivir en el mercado de competencia global que les permite especializarse en su función central, relocalizando ciertas tareas hacia otras unidades productivas externas de la empresa. Así como el adelgazar la producción con el ánimo de tener menores costos y mayor rendimiento, para ellos utilizan formas de flexibilización que les permite concentrarse en labores más rentables, trasladando riesgos, productos de exigencia de los clientes, y de inestabilidad de la demanda a proveedores externos con quienes tienen relaciones mercantiles de carácter flexible”.

Por otra parte Camacho, R. (2008, p. 31) que estas unidades productivas contratistas de empresas más grandes tienen características internas y determinantes externas que las colocan en condiciones desfavorables para satisfacer los requerimientos de quienes demandan sus servicio y para enfrentar la competencia de los demás talleres maquiladores fundamentalmente en términos de precios y tiempos de entrega. En su investigación menciona a Cardona (2000), quien señala que la maquila es una industria sujeta a fuertes presiones para elevar la competitividad y los estándares de calidad con el objeto de lograr mayor participación en el mercado, estas presiones se aplican tanto a los talleres maquiladores como a las redes de proveedores y clientes, y provienen de las dinámicas de la globalización que provocan a la industria Colombiana de la confección la lucha por la competitividad ante los bajos costos de las empresa de Corea del Sur, China y Europa del Este. Camacho, R. (2008, p. 31).

Se concluye de acuerdo al postulado de Camacho, R. (2008, p. 32) que los esfuerzos realizados por las maquilas para cumplir con lo que su naturaleza y condiciones de competencia le exigen en materia de presentación impecable del producto, según los requerimiento del contraste en cuando a diseño y calidad, reducción y flexibilización de los tiempos de entrega y disminución de costos de producción para ofrecer precios más competitivos tienen sin duda efectos negativos sobre las condiciones de trabajo de su personal. Se visualiza que los efectos de la dinámica mencionada son mayores si se tienen en cuenta características estructurales del sistema de maquilas en el sector de

confecciones como el atraso tecnológico, la administración poco racional y efectiva de los recursos de los talleres y la precariedad y variabilidad de los pagos de sus clientes.

Para finalizar, se menciona de manera global como es el funcionamiento de la pirámide maquiladora, Camacho, R. (2008, p. 56).

Por otra parte, se encontró en el artículo de la Revista Ventana Informática No. 21 Universidad de Manizales Julio – Diciembre (2009, Pág. 143 – 147). Donde describe le Outsourcing como un fenómeno, generado a partir de la necesidad manifiesta de disponer de servicios más eficientes para soportar los procesos de cambio. Afirma que las compañías deben buscar tener cada vez más eficiencia, enfocándose a realizar las actividades sustantivas, es decir dedicarse a lo esencial de su negocio y encargar a otras compañías la administración de los demás procesos que consideran menos importantes. Debido a la relevancia que ha cobrado en los últimos años para las empresas temas concernientes como la reducción de costos y adquirir una postura más competitiva frente al resto del mercado es que entonces surge la corriente de la tercerización en el caldero de la discusión.

“Para tener precisión en los conceptos, a finales del siglo XX el eje de la propuesta empresarial fue puesto en la competitividad. En los años noventa, algunos teóricos de la administración expusieron que el factor más importante para mantener la competitividad

era diferencias entre las funciones centrales y secundarias, y después transferir las ultimas a un especialista en dicha función. Precisamente la idea de transferir dichas actividades a un especialista con el objetivo de mejorar la competitividad, dio origen a una nueva estrategia empresarial como alternativa para mejorar la eficacia o eficiencia de las compañías”.

Argumenta que el Outsourcing se ha ido transformando en una estrategia de gestión a través de la cual una organización tercerización partes importantes pero no esenciales a un proveedor de servicios especializados. La idea es que la compañía pueda concentrar sus esfuerzos en aquello que internamente sabe y debe hacer, para desarrollar lo esencial de su negocio, siendo definido el Outsourcing, según The Outsourcing Institute (s.f) es “el uso estratégico de recursos externos para realizar actividades que tradicionalmente eran llevadas a cabo a través de gerenciamiento y recursos internos”. O sea, se propone sacar de la organización interna ciertas actividades que de esa manera quedan en manos de terceros, generando cambios de gran magnitud”.

De otro modo, el artículo relaciona a Payssé, (2005, p. 1) quien define al outsourcing como el “proceso mediante el cual una compañía identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficiente y efectivamente por otra corporación experta en el tema, la cual es contratada para desarrollar esa porción del negocio”.

De igual forma, se tiene en cuenta el aporte de Cabrejos, B. (1998, P. 38) “cuando se interesa por realizar la investigación sobre el mercadeo industrial en Colombia, y trata levemente el tema de la maquila en nuestro país, afirma que para ese entonces la modalidad de maquila industrial en las empresas productoras, “se acercaba al 33,5%, y las ciudades que aplicaban dicha modalidad era Bogotá, Cali y Medellín, siendo la Capital Colombiana la que menos empleara la técnica, y la capital Antioqueña la que liderara la cifra con un 46%, seguida de la capital del Valle con un 37% para ese entonces.”

Según el informe de Cabrejos, B. (1998, p. 40) “muestra que el porcentaje de producción anual elaborada con base en la maquila, varía de acuerdo al tamaño de la empresa. Afirma que “empresas con 1 a 9 trabajadores el porcentaje de producción maquilada es del 33.7%”, mientras que las empresas que tienen de “10 a 49 trabajadores el porcentaje incrementa a un 35%”, y en la medida que la empresa crece, su producción total se apoya menos en este servicio, por tanto empresas con más de 50 trabajadores pueden llegar a representar tan solo un 20% en esta participación”.

“El estudio clasifica los sectores que más utilizan la modalidad de maquila, para ese momento el sector económico que lideraba, era el de papel, imprenta y editoriales,

seguido del textil, cueros y prendas, y el menos representativo era el sector de metálicas básicas”.

“En ese momento a nivel nacional, se encontraban razones por las cuales había sectores que aun no se decidían a utilizar el servicio, los motivos predominantes para no liberar esta decisión según la investigación de Cabrejos, B. (1998,P. 44), “eran que el 32% sobrepasaba la capacidad instala; un 23% no había contemplado esta alternativa de trabajo, con igual porcentaje (23%) se presenciaba las políticas internas de la empresa, y un 22% “aun dudaba que el producto hecho a través de la maquila cumpliera las especificación requeridas, como también se observo que un 9% tenía miedo a que el maquilador se apropiara del conocimiento”.

Según el estudio hecho por Brito, R. (2006, p. 41) “el contrato de outsourcing de servicios de TI establecido por minería Escondida y CSC chile a inicios del año 2001, ha permitido un mejor desempeño de escondida en los últimos años, considerando los siguientes puntos”.

“Cumplimiento de los niveles de servicio acordados en el contrato, los sistemas operativos, se encuentran operativos, se cuenta con personal de soporte especializado en redes, servidores, aplicaciones y soporte de terreno”.

“Mejoramiento de la percepción de los clientes en la calidad de los servicios de TI entregados en Minería Escondida. Esto es persistente en los últimos dos años. Integración a los sistemas globales implementados por la corporación, logrando economías de escala al participar de los servicios globales, estandarización de las prácticas de trabajo en las áreas de soporte, servidores y redes.”

“Reducción del personal directamente asignado a escondida, el staff de CSCV Chile provee servicios a BHPBilliton Metales Básicos y parcialmente a otras instalaciones en Latino América, esto permite que los recursos de escondida se enfoquen en el negocio clave, Minería y no tecnología Core Business)”. ”

Oportunidades de desarrollo profesional para el personal transferido a CSC. Registros reales de la operación de TI y C en Escondida, no hay costos ocultos y la mayoría de estos son variables.

“Por otra parte en un estudio realizado por Rivas, L. y Rivera, J. (2010, p. 155) se diagnostico la situación actual de la asociación de Transportistas independientes organizados, las carmelitas (Traiorca), detectándose a través del análisis, que la insuficiente capacidad del área de mantenimiento está generando una disminución

considerable del rendimiento operativo de la organización, por lo que se plantea la necesidad de cambiar los esquemas actuales”.

“El principal requerimiento de la organización en el área de mantenimiento es el de garantizar la continuidad del servicio de transporte de pasajeros prestado, minimizando los tiempos de parada por tallas de los vehículos, lo cual repercutirá a su vez en una reducción considerable de los costos operativos, a través de un más efectivo sistema de mantenimiento de sus vehículos”.

“Se evidencia a través del estudio que la organización es bastante fuerte desde el punto de vista interno, lo cual ha permitido enfrentar las amenazas que se presentan, teniendo como factores importantes a considerar el tiempo de parada y el costo vinculado con el mismo”.

“El enfoque aplicado para el desarrollo de esta investigación se basa en el estudio de aspectos relacionados con el outsourcing, se realizó además un balance tanto de factores perturbadores y causantes de posible conflicto, como de aquellos que favorecen la aplicación de la tecnología seleccionada. Determinándose según el análisis de factibilidad que la implementación de outsourcing es la mejor alternativa de solución”.

“Esto permitió la formulación de una propuesta de modelo de gestión basado en outsourcing, aplicable al área de mantenimiento de TRAIORCA, con la finalidad de optimizar la gestión y el control de esta función no medular de la organización, permitiendo el ahorro de costos, la mejora de calidad del servicio prestado a los usuarios y el re direccionamiento de los esfuerzos hacia su función principal que es el transporte de pasajeros”.

“Para ello se llevaron a cabo un conjunto de procedimientos que incluyeron la recolección y análisis de los datos necesarios para diagnosticar la situación actual de la organización en el área de mantenimiento, realizándose el modelo de outsourcing adaptado a las necesidades de la organización, orientado a dar soluciones factibles al problema objeto de estudio”.

“El modelo de outsourcing planteado permite a corto plazo y sin necesidad de inversiones considerables, satisfacer los requerimientos del área de mantenimiento, liberando a la organización de los costos y la mayoría de la responsabilidad administrativa directa al respecto, permitiendo dirigir los esfuerzos al cumplimiento de su función principal que es el transporte de pasajeros”.

“También en un estudio hecho por Buitrago, D. (2010, p. 122-123) concluye que el proceso actual de inclusión de novedades PPSAM es muy operativo teniendo en cuenta la cantidad de novedades diarias que ingresan y que no se cuenta con un sistema operativo confiable, se puede determinar que el proceso es muy manual consumiendo seis horas diarias de la jornada laboral, lo que genera un gran impacto en el proceso, debido a que a las demás actividades del funcionamiento no se les dedica el tiempo necesario; es importante resaltar que con la contratación de la firma digitadora no solo el asesor territorial podrá asumir una mejor gestión en los municipios asignados, sino que también se va disminuir la manipulación de la información, por tanto ésta será más confiable”.

“El proceso actual de inclusión de novedades PPSAM no cuenta con un tiempo estándar establecido, por lo cual se puede mostrar que el método de práctica actual no está siendo controlado, lo que conlleva a un aumento en la carga laboral del 54%. A través de la firma digitadora se podrá mejorar la eficiencia el proceso, ya que ésta cuenta con la experiencia en los procesos de digitación, con el personal, instalaciones, equipos y software idóneo para las tareas asignadas; así se permitirá establecer un tiempo de entrega estándar”.

“Del mismo modo un estudio realizado por Dell, M. y Pérez, L. (2005, p. 62- 63) outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro, concluye que”:

“Hay una tendencia muy marcada a la práctica de outsourcing en las empresas a nivel mundial”.

“Cada día que pasa las organizaciones buscan alcanzar una mejor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos”.

“Como todo procesos administrativo en el outsourcing están involucradas las actividades de planeación, organización, y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización”.

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

“Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el outsourcing son: la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuestas a si como el uso de tecnología y materiales de clase

mundial. Por otra parte existen algunas ventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores”.

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

“En resumidas cuentas se puede decir que, al contratar un servicio outsourcing, las organizaciones pueden enfocarse más en la principal actividad de su negocio”.

“El outsourcing se debe realizar siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios”.

“El outsourcing se da en un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planeamientos estratégicos, se fusionan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad”.

“En Venezuela, por su legislación laboral que existe en el país, es común encontrar en empresas grandes el outsourcing en el área de contrato al personal. Resulta ser una estrategia que permite tener acceso a recursos de alto nivel y poner en control aéreas difíciles de manejar”.

“Del mismo modo para Gómez, J. (1998, p. 59-60) quien hizo un estudio sobre la implantación de outsourcing como una herramienta estratégica poderosa, después de hacer la comparación entre la actividad de administración de archivos propuesta por la práctica de outsourcing y la actividad interna que se realiza actualmente en la empresa Concluye que”:

“La practica propuesta por outsourcing representaría un ahorro mensual del 66.41% en comparación con el método empleado hasta el momento”.

“El monto de la inversión que la empresa tendría que hacer para iniciar la práctica de outsourcing en la actividad de administración de archivos es mínimo comparado con el costo anual que tiene la actividad actualmente.”

“Basado en la teoría financiera el proyecto debe aceptarse pues tiene un valor presente neto positivo”.

“Realizando la actividad externamente se esperan minimizar los riesgos de la empresa en lo que a tiempos de respuesta de solicitud de documentos y riesgos de pérdida de los mismos se refiere”.

“Según el análisis de la información y de la empresa, se recomienda realizar la actividad de administración de archivos externamente y se logrará un ahorro significativo de costos de operación mensuales, dando una oportunidad a la empresa a ser más competitiva en el mercado”.

“Teniendo conocimiento que la empresa es hábil para adaptarse rápidamente al cambio, el impacto de realizar la actividad de administración de archivos externamente es mínimo y no representa riesgo alguno en el esquema de clima laboral, ya que representa la reasignación únicamente de tres personas dentro de la estructura organizacional”.

“Realizar la práctica de outsourcing para la actividad de administración de archivos encaja perfectamente en el esquema de planeación estratégica que ha definido la empresa,

como estrategia específica de reducción de costos y aumento de la productividad operacional”.

“La actividad de administración de archivos es una tarea con un grado de complicad bajo el cual no es una actividad propia del negocio, ésta actividad tiene poco alcance dentro del macro proceso del negocio, la actividad actualmente se lleva a cabo con muy poca eficiencia dentro de la empresa y representa altos costos operativos y costos de oportunidad, estas características la hacen una actividad ideal para ser desempeñada externamente”.

“Además la empresa no posee la experiencia para realizar la actividad de administración de archivos eficientemente, la alta inversión en especialización, mejoramiento de procesos y en tecnología necesaria para hacer esa actividad eficiente son recursos de los cuales la empresa carece”.

“Por último debido a la naturaleza de la actividad administración de archivos, los costos de coordinación y transacción al proveedor son muy bajos. Esto representa un beneficio alto que disminuye los costos de agencia e influencia en el sentido cualitativo, sin embargo, debe tomarse muy en cuenta este punto al analizar otro tipo de actividades en proyectos de outsourcing, pues estos costos pueden influir en la toma de decisión”.

“También un estudio realizado por, Pin, J. y Sáenz, I. (2002, p. 30-31) que trata del outsourcing, de los motivos y necesidades que llevan a las empresas a contratar este tipo de servicios y presta especial atención a la situación actual y tendencia del futuro del outsourcing de funciones de recursos humanos en España. Debido principalmente a la evolución que ha experimentado la función la función de los recursos humanos durante las últimas décadas y razones de carácter táctico y estratégico, cada vez un gran número de empresas contrata esta serie de servicios, con el objeto de liberalizar a los departamentos de recursos humanos” delegan” en otras compañías, reclutamiento, selección, administración del personal, formación, compensación, beneficios, salud e higiene laboral y concluye lo siguiente”.

“Importancia creciente del capital humano: El capital humano tiene una importancia creciente y cada vez resulta más difícil encontrar, retener y fidelizar a los candidatos ideales, por ello, las empresas están centrando sus esfuerzos en desarrollar mejores técnicas de retención y fidelización del talento. Todo ello repercute en el presupuesto que las empresas destinan a sus departamentos de recursos humanos, con lo que se hace necesario encontrar fórmulas que faciliten la especialización de las funciones del departamento y que, a su vez, no supongan una gran inversión interna”.

“El papel del director de recursos humanos, está cambiando, para situarse en una privilegiada de apoyo al negocio y a la dirección general: como consecuencia del desarrollo del outsourcing de funciones de recursos humanos dentro de las organizaciones, se está desarrollando un nuevo perfil de director de recursos humanos. Este nuevo director juega un papel clave en la transformación de los recursos humanos en ventaja competitiva y en el incremento de la creación de valor para los accionistas. En definitiva, debe estar permanentemente pensando cómo puede crear valor agregado para el negocio, prescindiendo de las operaciones de alta carga administrativa y transaccionales (prácticamente el 90%) mediante la colaboración de aliados externos”.

“El outsourcing comienza a convertirse en un arma competitiva estratégica para enfocar la función de recursos humanos hacia aspectos de valor agregado”.

“El enfoque del outsourcing ha sido tradicionalmente táctico, o de búsqueda de resultados a corto plazo, poco a poco, el outsourcing está siendo objeto de un enfoque más estratégico que pretende afianzar ventajas competitivas a largo plazo”.

“Muchas empresas intentan distinguir entre proceso core y no core, para decidir que es apropiado externalizar, pero esa no debe ser la única decisión importante: la cesión de

determinados procesos a un especialista puede otorgarles un nivel competitivo mayor o darles un contenido más trascendental del que pueda darle la empresa por sí misma”.

“El proveedor de outsourcing amplía el alcance de sus Funciones, para proporcionar un servicio integrado de mayor amplitud”.

“Mientras que algunas tareas han sido tradicionalmente objeto de outsourcing por separado (nóminas, selección, información) la tendencia actual es buscar proveedores de servicios transnacionales integrados”.

“Internet se configura como un elemento esencial en la prestación de servicios de outsourcing de funciones de recursos humanos”.

“La tecnología Internet está haciendo que cada vez entren más empresas en el mercado de los recursos humanos para desarrollar sistemas dedicados a su gestión integral on-line”.

“Este hecho ha acelerado la evolución del outsourcing de servicios relacionados con los recursos humanos (por ejemplo, e-learning, e-payroll) y ayuda a que se desarrollen

relaciones de colaboración entre outsourcing, clientes y empleados, ya que la tecnología facilita el traslado de datos en tiempo real”.

“La formación es una de las áreas en las que se prevé un desarrollo más alto del outsourcing, generalmente apoyado en la tecnología: el e-learning será un elemento clave”.

“El e-learning, en solidario, o sobre todo combinado con enfoques didácticos tradicionales, se configura como uno de los elementos clave de la función futura de los recursos humanos”.

“Esto obligará a que la función de recursos humanos adquiera nuevos conocimientos y habilidades para poder explotar las posibilidades que la tecnología puede aportar al desarrollo de las personas”.

3. Capítulo III. Enfoque Metodológico

En este capítulo, se especifica el enfoque metodológico utilizado para desarrollar el trabajo de investigación respectivo, se dará inicio definiendo el método o enfoque a utilizar, al igual se especifica el rol que cumplen los investigadores, así mismo, se tendrá en cuenta las consideraciones éticas que la investigación requiere, de igual forma se definirá los métodos de recolección de la información, posteriormente se definirá la población y su respectiva muestra a la cual se les aplicará el instrumento elegido y diseñado, con el que se obtendrá la información requerida para identificar cada categoría y contrastar los análisis de las mismas.

3.1 Método o enfoque metodológico

Basados en la teoría de Hernández, R. (2006), se dice que el enfoque de la investigación es cualitativo, pues busca identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura es dinámica, pretendiendo, a su vez, explicar el por qué suceden las cosas de una u otra forma. Va de lo particular a lo general. Y el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizado, no se efectúa una medición numérica, por tanto el análisis no es estadístico. La recolección de datos estará basada en conocer las perspectivas y puntos de vista de los participantes, sus experiencias, emociones, significados y otros

aspectos subjetivos. Se tiene como fin comprender el fenómeno objeto de estudio y la explicación clara de los resultados.

La investigación será explicativa, ya que por medio de esta se pretende identificar las causas por las cuales las empresas toman la decisión de tercerizar sus procesos, al igual que conocer el interés del proceso y en que bases está centrado y las variables que interfieren en él y el origen de la situación.

3.2 Rol del investigador

La investigación estará a cargo de quienes están desarrollando el Proyecto: las estudiantes Lina Marcela Vélez Cardeño y Blanca Oralya Bonilla López, quienes no están involucradas parcial ni totalmente en las empresas objetos de investigación, por tanto serán investigadoras externas observadoras, pues no manejan información de ningún proceso interno de la compañía y no pertenecen a la nómina activa de las mismas.

3.3 Consideraciones éticas

Según Galeano, M. (2004, p. 69) las consideraciones éticas en investigaciones son con frecuencia menos visibles y más sutiles que cuando se trata de modelos experimentales o cuantitativos. De velar las implicaciones éticas que el trabajo intersubjetivo tiene para la

investigación, tanto para los informantes como para el mismo investigador. Partiendo del concepto Weberiano que define la ética como la responsabilidad y se asume también como la práctica y el modelo de vida, presentes para reflexionar y contextualizar de acuerdo como se requieran, en situaciones particulares los ejes éticos básicos en un trabajo investigativo cualitativo son: integridad del proceso, responsabilidad hacia los informantes (consentimiento informado, confidencialidad, anonimato y derechos autor), pertinencia de las técnicas de recolección y registro de la información, manejo del riesgo y reciprocidad.

Teniendo en cuenta los aspectos éticos relacionados con la investigación, la información requerida se obtendrá de libros físicos que reposan en bibliotecas, libros virtuales y experiencias personales de quienes intervendrán en el desarrollo de las actividades del proceso. Los libros fueron consultados bajo los parámetros que exigen las normas APA, donde enfatizan el respeto y la admiración por el conocimiento ajeno y orientan la metodología para referenciar todos los autores consultados; el uso de la información conserva siempre los parámetros de respeto por los derechos de autor y los derechos de humanos contemplados en la Constitución Política de Colombia, evitando violentar, irrespetar o incurrir en plagio de dicha información en algún momento.

La investigación se guiara bajo los parámetros de los principios éticos que incluye el respeto por las personas, en esta caso los participantes y los directivos o gerentes de las empresas tomadas como muestra poblacional quienes serán informados sobre el objetivo de la investigación, los temas a tratar, los instrumentos utilizados para la recolección de la

información y de esa manera lograr obtener el consentimiento para realizar la investigación de campo.

También se deja claro a cada persona o empresa que acepta abrir las puertas para apoyar y compartir información del proceso, que a dicha información será tratada de manera confidencial, enfatizando que cualquier dato será consultado, referenciado o mencionado con fines netamente académicos, en ningún momento se utilizara para lucros o usufructos económicos, por parte de los estudiantes ni de la universidad, como tampoco será usada en su contra o para beneficio de ninguna de las partes involucradas.

3.4 Recolección de datos

La recolección de los datos se hará en ocho empresas, distribuidas de la siguiente manera: dos empresas de confección denominadas empresarios, tres empresas que prestan el servicio de tercerización denominados maquiladoras y en tres almacenes que comercializan prendas de vestir, denominados comerciantes; las fuentes de la información serán las personas encargadas de las empresas, en algunos serán los dueños o administradores de las mismas; las técnicas utilizadas para recolectar los datos serán: la entrevista semiestructurada dirigida a empresarios y maquiladores, la entrevista estructurada dirigida a comerciantes, y para complementar las teorías específicas se aplica

el rastro bibliográfico de tesis de grado relacionadas con tema objeto de análisis, al igual que la ficha de observación que se aplicara a las empresas que maquiladoras.

3.5 Población y muestra poblacional Participantes

La población seleccionada para la aplicación de los instrumentos, está distribuida de acuerdo a los tres sectores tomados para triangular la información, quienes fueron seleccionados de la siguiente manera:

Dos empresarios: uno de ellos ubicado en el municipio de Guarne, donde tiene su oficina, no cuenta con empleados, por tanto la entrevista fue respondida por el dueño, quien hace las funciones que el negocio vaya demandando (compras, ventas, investigación de mercados etc.) logrando así como objetivo empresarial y personal, sacar su idea de negocio adelante y mantenerse activo en la cadena de valor del proceso de tercerización; la otra empresa está ubicada en el municipio de Itagüí, es una empresa que cuenta con proceso productivo y comercial, donde se entrevistara al gerente de producción quien a raíz de la experiencia que el día a día le brinda, compartió su conocimiento a la entrevista realizada.

Tres maquiladores: Empresas ubicadas en el municipio de Santa Rosa de Osos, quienes fueron creadas como talleres satélites de confecciones para abastecer la demanda productiva de Didetexco y actualmente mantienen sus relaciones comerciales con dicha

empresa. Las tres tienen factores de coincidencia, como son: Administradas por dueños, quienes de manera empírica y basados por sus propias experiencias decidieron tomar las riendas de la empresa, la cual en el pasado perteneció a sus progenitores, quienes se vieron afectados por las crisis que el sector enfrentó (mencionadas en los antecedentes del problema) y decidieron retirarse dejando la herencia a sus descendientes, actualmente las convirtieron en el patrimonio familiar, donde dejan su interés como empresarios, y plasman lo que llevan en la sangre, adicionalmente se sienten orgullosos de aportar al crecimiento económico del sector, generando un promedio de 27 empleos directos y sosteniendo lo que sus padres con esfuerzo construyeron, logrando llevar en alto su nombres.

Tres comerciantes de prendas de vestir: se toma como muestra a los tres administradores de los almacenes que comercializan prendas de vestir, uno de ellos es el almacén o punto de venta del empresario ubicado en el municipio de Itagüí, (Centro de la moda), la entrevista estructurada fue aplicada directamente a los administradores, quienes formalmente aceptan compartir la información de manera amena, expresando su punto de vista de sobre la cadena productiva del sector objeto de investigación.

3. 6 Instrumentos para la recolección de datos

Escoger diversos instrumentos, tiene como objetivo variar el esquema de preguntas para obtener profundidad en la información recolectada o complementar la que se tenga, adicionalmente se puede lograr una comunicación fluida o una construcción conjunta de

significados respecto a un tema, al igual que facilitar el análisis y la comprensión de la información, logrando así, responder los interrogantes estructurados con base a los objetivos de la investigación, de tal manera que las interpretaciones surgidas den respuesta al planteamiento del problema, para llegar al fondo del tema sin limitar o sesgar a ninguna de las partes del proceso investigativo.

Los instrumentos elaborados para realizar el estudio de campo son:

- La entrevista: se diseña la entrevista semiestructurada tanto para las empresas, que mandan a maquilar como para las maquiladoras, con un promedio de 27, preguntas abiertas relacionadas con el tema de outsourcing, las cuales dan lugar a que se formulen otras, que pueden ayudar a dar la respuesta a algunas preguntas que quedan con respuesta incompletas, quedando finalmente un total de 32 preguntas.

Así mismo, se diseña la entrevista estructurada que será aplicada a los comerciantes la cual consta de 14 preguntas, relacionadas con el tema objeto de análisis que pueden ser comprendidas y respondidas con facilidad por las personas entrevistadas.

- Para complementar se tiene en cuenta el método de observación directa, para la cual se hace un formato donde se tomara nota de algunos aspectos importantes relacionados directa e indirectamente con el tema de investigación, como son: la capacidad instalada, ambiente de trabajo, clima organizacional, esquema de producción, estructura de procesos, infraestructura, jerarquización, practicas logísticas, departamento de recursos humano, señalizaciones y tecnologías, variables

consideradas como útiles en algún momento para triangular la información obtenida en los demás instrumentos aplicados.

- Y finalmente se utilizara el rastreo bibliográfico: por medio del cual se busca conocer datos provenientes de teorías tanto generales como específicas que traten temas relacionados con el outsourcing y sus implicaciones, además se revisaran tesis de grado referentes al tema de objeto de investigación.

3.7 Diseño de instrumentos

El instrumento 1. La entrevista semiestructurada: Aplicada a empresarios y comerciantes que contiene 32 preguntas relacionadas con el tema de outsourcing o tercerización de procesos, algunas que apuntan a la reducción de costos, intencionadas a identificar factores como la estrategia, el core business, beneficio de la tercerización, el por qué las empresas deciden tercerizar y cuáles son los procesos más tercerizados en el sector de la confección de prendas de vestir.

Con base en teorías que soportan el tema de investigación como las de: Brian, R. y Ian, R. (1996). Outsourcing: La subcontratación (1ª. Ed.); y Forneas, J. (2008). Outsourcing: Saque el máximo partido de sus proveedores. Se considera dicho instrumento (entrevista semiestructurada) es el apropiado por que da lugar a la formulación de otras preguntas que pueden resultar importantes para la investigación y que por su nivel de confidencialidad no

se pueden formular directamente. (Ver apéndice No.1 entrevista aplicada a maquiladores y empresarios del sector textil de confecciones de prendas de vestir).

Instrumento 2. Ficha de observación: Se diseña un esquema de lo que puede resultar relevante durante la visita a las empresas maquiladoras, en la cual se tendrán en cuenta aspectos que puedan soportar en algún momento los datos que se obtengan en los demás instrumentos y que tengan que ver con el tema objeto de estudio: la capacidad instalada, ambiente de trabajo, clima organizacional, esquema de producción, estructura de procesos, infraestructura, jerarquización, prácticas logísticas, departamento de recursos humano, señalizaciones y tecnologías.

Se considera pertinente utilizar este instrumento ya que permite analizar algunos aspectos de las respuestas dadas, como por ejemplo: el ¿Qué se está haciendo?, ¿Cómo se está haciendo?, ¿Quién lo hace?, ¿Cuándo se lleva a cabo?, ¿Cuánto tiempo toma?, ¿Dónde se hace? y ¿Por qué se hace?, basados en la teoría de las respuestas que será el soporte de la investigación encontrada en Aquilano, N. y Chase, R. (1995) dirección y administración de la producción y de las operaciones. Como también a Schroeder, R. (2005) Administración de operaciones: casos y conceptos contemporáneos. (Ver apéndice No. 2: Ficha de Observación utilizada en empresas maquiladoras).

Instrumento 3. Rastreo bibliográfico: por medio del cual se busca conocer datos provenientes de documentos o material que contenga información producto de investigaciones, experiencias, vivencias, situaciones u opiniones de otras empresas del sector de confecciones que apliquen outsourcing. El objetivo de este rastreo documental es extraer la información relevante o pertinente para triangularla y complementar el análisis desde diferentes puntos de vista, para ello se buscan libros que contengan información sobre outsourcing, estructura de costos, estrategia, core business y demás temas relacionados con ventajas competitivas y división de tareas.

Adicionalmente, se consultaran tesis de grado, las cuales fueron investigaciones realizadas sobre el mismo tema aunque en sectores diferentes, y que en algún momento su aporte puede apoyar la respuesta a la pregunta de investigación, de igual forma se considera pertinente utilizar este instrumento ya que la información suministrada y las conclusiones encontradas en dichos estudios, pueden llegar a ser útiles para dar respuesta a los objetivos planteados.

Estos hallazgos serán soportados con base a las teorías de Gómez, J. (1998) Implantación de outsourcing como herramienta estratégica poderosa. (Tesis inédita para obtener el grado de licenciado en administración), Bustos, J. López, C (2004). Viabilidad financiera de la Subcontratación del proceso de costura de capellada en la compañía manufacturera Manisol .S.A. (Tesis inédita de pregrado) y Brito, R. (2006).

Operación del contrato de outsourcing de tecnologías de información en Minería

Escondida. (Tesis inédita de grado). Ver apéndice No. 3

Instrumento 4. Entrevista estructurada: Aplicada a comerciantes; se diseñó una entrevista estructurada que contiene 14 preguntas dirigidas a la muestra poblacional de tres comerciantes, con el objetivo de conocer su nivel de conocimiento frente al tema de outsourcing o prendas maquiladas, e identificar si utilizan el método a la hora de elegir las prendas que comercializaran, por tanto las preguntas están enfocadas, a conocer si la ropa que vende es marca propia o maquilada, si la maquilan o tienen taller de confecciones, conocer su concepto sobre la calidad de las prendas maquiladas, también averiguar si identifican algunas ventajas o desventajas de la prenda maquilada frente a la prenda marca propia; toda esta información será soportada con las teorías de Ben, S. (2004). Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Aquilano, N. y Chace, R. (1995) dirección y administración de la Producción y de las operaciones y Botero, R. (2010) Dirección estratégica: El nuevo enfoque hacia la competitividad.

Se considera útil aplicar este instrumento porque, permite conocer la información que tienen los comerciantes sobre el origen de las prendas que comercializan, y su opinión sobre el outsourcing. (Ver apéndice No. 4: Entrevista aplicada a comerciantes de prendas de vestir).

3.8 Análisis de datos

El análisis de los datos se hará a través de una matriz de datos en Excel denominada transcripción de respuestas (ver apéndice No. 5 y No. 6), donde se plasmará los resultados de cada uno de los instrumentos utilizados, reflejándose naturalmente la opinión dada por cada uno de los ocho participantes. Posteriormente se pasa a categorizar las respuestas para facilitar su ilustración, de manera que la interpretación y el análisis de la información obtenida puedan ser mejor comprendidos con el soporte visual. (Ver apéndice No. 7).

3.9 Transcripción de datos

Para la transcripción de los datos se asignará un número cada pregunta y a cada respuesta es decir las pregunta serán enumeradas del 1 al 32 en el caso de la entrevista semiestructurada y para la entrevista estructurada la numeración será del 1 al 14, las respuestas se codificarán con 0 para las negativas y con 1 para las positivas y de esa manera se alimentará la matriz donde se registrará cada una de las respuestas tanto de la entrevista estructurada como a la semiestructurada.

Una vez aplicadas las técnicas de recolección y obtenidos los datos de las tres fuentes (maquiladores, empresarios, comerciantes), se procederá a revisar el material escrito a

mano y transcribirlo a una hoja de cálculo, en donde se plasmaran las preguntas con sus respectivas respuestas, facilitando la interpretación y el análisis de manera organizada, para el posterior registro de los hallazgos encontrados durante el proceso.

3.10 Registro de datos

Una vez transcrita y analizada la información, se procederá a registrar los hallazgos, de manera clara y explicativa, facilitando la comprensión para quienes la consulten, el registro de los datos se hará a través de gráficos de barras que por su naturaleza, permite transmitir resultados visualmente, mostrando las variables participes, que por medio de cifras o porcentajes, reflejan la información arrojada para cada ítem evaluado, comparando la información de acuerdo a la categorización propuesta logrando de esta manera obtener la respuesta al objetivo planteado en la etapa inicial, también puede contemplarse la posibilidad que los resultados sean totalmente contradictorios a los esperados según la información recopilada.

3.11 Análisis de categorías

De acuerdo al postulado de Hernández R. Fernández C y Baptista P. (2005. p. 623), al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección de información se le denomina triangulación de datos, actividad que se realizara para analizar e interpretar las

categorías identificadas en el proyecto. Se toman los principales conceptos que son el objetivo de la investigación como categorías de análisis y de estos se derivan subcategorías que serán los factores investigados a través de los instrumentos, basados en los conceptos tomados de la teoría revisada en el capítulo dos. Por tanto, para el tema objeto de investigación se toman dos categorías macro denominadas Tercerización de procesos productivos y toma de decisiones gerenciales, las cuales están basadas en unas subcategorías como son: comportamiento del mercado, estructura de costos y nivel de utilidades. A continuación se describe cada categoría macro, junto a sus subcategorías y las variables que componen cada una:

1. *Tercerización de procesos productivos*: Es la delegación total o parcial de un proceso o actividad interna a un especialista denominado tercero.

2. *Toma de decisiones gerenciales*: hace referencia a todas las actividades o estrategias empresariales realizadas para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones para solucionarlas, en mención a las teorías propuestas, se visualiza desde la ventaja competitiva de solución de problemas donde se deben gestionar las alternativas que superen las novedades, esta categoría es identificada a partir de la aplicación de entrevista semiestructurada en los espacios o fuentes de datos empresariales que mandan a tercerizar sus procesos, haciendo uso del servicio de maquila de confecciones, resumiéndose a su vez en tres subcategorías así:

a. Estructura de costos: hace referencia al conjunto de las proporciones del costo total de la actividad del sector o de la empresa, en la actividad empresarial los costos se pueden clasificar por funciones, procesos o áreas, permitiendo identificar qué tipo de costo se puede reducir y el presupuesto requerido para aplicar la estrategia que lo lograra.

b. Comportamiento del mercado: esta subcategoría, agrupa variables de precio y competencia; regidos por la teoría en esta subcategoría se analiza el mercado como un sistema donde las personas negocian e intercambian bienes y servicios, reflejándose la interacción en un comportamiento de productos, cuyo resultado fluctúa según la interacción dinámica entre compradores y vendedores u oferentes y demandantes.

c. Nivel de utilidades: que incluye contratación de personal necesario para desarrollar una actividad o estructurar un proceso y el concentrarse en la razón de ser de su negocio como el denominado core business, variables con las cuales se soportada la categoría, vista la utilidad como el dinero que obtienen las empresas producto de gestión propia o por medio de terceros.

4. Capítulo IV: Análisis de resultados

El presente capítulo corresponde al análisis de resultados de la información arrojada durante la fase investigativa del proyecto en las ocho empresas seleccionadas, partícipes de la cadena productiva del sector de confecciones; inicialmente se realiza una descripción de la forma como se desarrolló el proceso de recolección de la información en las empresas elegidas; luego se muestra el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo a través de los métodos de recolección propuestos en el capítulo tres, posteriormente se realiza la identificación de categorías propuestas a partir de la teoría planteada, de las cuales se despliegan unas subcategorías y a su vez estas cuentan con unas variables secundarias para poder identificar de manera sencilla el objeto de estudio, y se concluye contrastando los resultados obtenidos con el fin de realizar un análisis de cada categoría soportada en la información del trabajo de campo.

4.1 Descripción del proceso de recolección de la información

Para la recolección de la información, se construyeron la entrevista semiestructurada, estructurada y la ficha de observación; dichos instrumentos se aplicaron en tres empresas de confecciones ubicadas en el municipio de Santa Rosa de Osos quienes para esta investigación será denominados maquiladores, dos empresarios que mandan a maquilar uno

de ellos ubicado en el municipio de Guarne y otro en el municipio de Itagüí, al igual que tres comerciantes de almacenes de ropa que están ubicados en Itagüí (centro de la moda).

Una vez diseñados los instrumentos y escogidas las empresas se seleccionó la muestra poblacional, dicha selección, estuvo enfocada en encontrar la información de personas que por su experiencia y conocimiento esclarecieran las incógnitas generadas buscando llegar al fondo del tema, por tanto, se tuvo la oportunidad de elegir a administradores e inclusive a los dueños de algunas de ellas, quienes aceptaron compartir la información de manera amena y fluida.

Una vez concretadas las citas, los investigadores se desplazan hasta las empresas, a aplicar los métodos y obtener la información necesaria para avanzar en el desarrollo de la investigación, el proceso se llevó a cabo positivamente, cabe resaltar la disponibilidad del personal que intervino, pues gracias a ellos, se logró profundizar de manera indirecta, obteniendo un esquema de información para procesar muy completo y enriquecedor, basado en experiencias propias y estrategias de personas que en algunos casos de manera empírica han logrado sacar adelante el proceso de tercerización.

Una vez aplicada la entrevista, se da la oportunidad para conocer la planta de producción de las empresas maquiladoras, en donde se utiliza el método de observación, el cual contiene las mismas variables de análisis presentando diferencias en las características a observar, sin desviar el objetivo basado en entender los interrogantes planteados.

Al aplicar estos instrumentos, se pretende extraer información para identificar aspectos relevantes que argumentaran la respuesta a la pregunta de investigación, al articular la información se busca profundizar en el tema y responder los interrogantes pretendidos para la investigación.

4. 2 Análisis de resultados

4.2.1 Identificación de categorías

En este espacio, una a una las categorías se cuenta con detalle como son identificadas en el sector de las confecciones.

4.2.1.1 Tercerización de procesos productivos: Es la delegación total o parcial de un proceso o actividad interna a un especialista. Esta categoría se identifica mediante la aplicación de los instrumentos de entrevista semiestructurada y ficha de observación, a empresarios y maquiladores, la información arrojada está relacionada con respecto a las razones por las que tercerizan procesos.

Esta categoría identificada se resume a partir de las siguientes tablas:

Tabla No 1. Decisiones de tercerización de procesos: muestra que existen al menos siete razones, las cuales son tenidas en cuenta por los empresarios para tomar la decisión de subcontratar procesos productivos de la confección. Reducción de costos, falta de capital, contrabando, tiempos de producción, confiabilidad, comodidad y estrategia; fueron los argumentos que los tres maquiladores y los dos empresarios tuvieron en cuenta al tomar la decisión para que esta figura fuese parte de la cadena productiva.

Tabla No. 1: Decisiones de tercerización de procesos

1. ¿Por qué las empresas de confección, toman la decisión de tercerizar sus procesos?							
Variables	Respuestas					Total	%
Reducción costos	1	1	1	1	0	4	80%
Falta de Capital	1	0	1	0	1	3	60%
Contrabando	1	0	0	0	0	1	20%
Tiempos de producción	0	0	1	0	0	1	20%
Confiabilidad	0	1	0	1	0	2	40%
Comodidad	0	1	0	0	0	1	20%
Estrategia	0	0	0	1	0	1	20%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (maquiladores y empresarios)

Tabla No 2. Impactos del proceso de tercerización, se evidencia que el proceso deja impactos para los sectores involucrados como son: utilidad, generación de empleo, crecimiento económico, incremento de capital y patrimonio familiar, al igual que mejoras en la calidad de vida de quienes ofrecen el servicio de maquila, así lo demuestran las respuestas dadas por la muestra poblacional de tres maquiladores y dos empresarios.

Tabla No. 2: Impactos del proceso de tercerización

24. ¿Qué impactos ha dejado el proceso de tercerización que han realizado?							
Variables	Respuestas					Total	%
Utilidad	1	1	1	0	1	4	80%
Generación de empleo	1	1	1	1	1	5	100%
Crecimiento económico	1	1	1	0	0	3	60%
Increment. capital - patri. familiar	1	1	1	0	1	4	80%
Mejor calidad de vida	0	0	0	1	0	1	20%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (maquiladores y empresarios)

Tabla No 3. Diferencias entre procesos tercerizados y no tercerizados, como lo refleja la tabla, existen diferencias entre los procesos tercerizados y lo que se realizan con recursos propios, las más significativas están relacionadas con los costos directos e indirectos, la inversión del capital, los tiempos de producción, el desgaste y la responsabilidad que implica el desarrollo de un proceso, así lo deja ver las respuesta de la entrevista aplicada a los tres maquiladores y dos empresarios que aplican el outsourcing en sus empresas.

Tabla No. 3: Diferencias entre procesos tercerizados y no tercerizados

25. ¿Cuál es la diferencia entre tercerizar un proceso y realizarlo con recursos propios?							
Variables	Respuestas					Total	%
Costos (Dir - Indi)	1	1	1	0	1	4	80%
Inversión en capital	0	0	0	0	1	1	20%
Tiempos de producción	0	1	0	0	0	1	20%
Desgaste	0	0	0	1	0	1	20%
Responsabilidad en el proceso	0	0	0	1	0	1	20%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (maquiladores y empresarios)

Tabla No. 4. Se analiza las ventajas de tercerizar procesos, cuyo contenido está relacionado con el poder dedicarse al core business del negocio, la reducción de costos, el no contratar personal y el obtener un beneficio mutuo, son las variables que el proceso ha ido agregando como ventajas para los integrantes de la cadena productiva enfocado principalmente a los empresarios, así lo refleja la opinión de los tres maquiladores y dos empresarios que respondieron respectivamente la pregunta.

Tabla No. 4: Ventajas de tercerizar procesos

32. ¿Cuáles son las ventajas de tercerizar algunos de los procesos de la compañía?							
Variables	Respuestas					Total	%
Dedicarse al core business	1	1	1	0	0	3	60%
Reducción costos	0	0	0	0	1	1	20%
no contratan personal	0	0	0	0	1	1	20%
Beneficio mutuo	0	0	0	1	0	1	20%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (maquiladores y empresarios)

4.2.1.2 Toma de decisiones gerenciales: Hace referencia a todas las actividades o estrategias empresariales realizadas para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones para solucionarlas, en mención a las teorías propuestas, se visualiza desde la ventaja competitiva para solucionar novedades, gestionando opciones alternativas que

apoyen y sobresalgan al inconveniente. Esta categoría es identificada a partir de la aplicación de entrevista semiestructurada en los espacios o fuentes de dos empresarios que mandan a tercerizar sus procesos, haciendo uso del servicio de maquila de confecciones, a tres maquiladores que ofrecen el servicio de tercerización y la entrevista estructurada a tres comerciantes de prendas de vestir; dicha categoría se desglosa a su vez en tres subcategorías así:

- a. Estructura de costos: hace referencia al conjunto de proporciones que respecto del costo total de la actividad representa cada uno; en la actividad empresarial los costos se pueden clasificar por funciones, procesos o áreas, permitiendo identificar cual necesita reducirse y el presupuesto requerido para aplicar la estrategia con la cual se lograra.

La Tabla No. 5 Toma de decisiones gerenciales: ¿Tercerizar reduce costos?, visualiza que efectivamente el proceso de tercerización está identificado como una alternativa para reducir costos, entre ellos los de mano de obra, materia prima, infraestructura y maquinaria, así lo argumentaron los dos empresarios entrevistados para responder esta pregunta.

Tabla No. 5: Toma de decisiones gerenciales: ¿Tercerizar reduce costos?

2. ¿Considera Usted que tercerizar, reduce costos?, cuáles?				
Variables	Respuesta		Total	%
SI	1	1	2	100%
NO	0	0	0	0%

MO	1	1	2	100%
MP	1	0	1	50%
INFRAESTRUCTURA	0	1	1	50%
MQ	1	1	2	100%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (empresarios)

En la tabla No. 6 dentro de la categoría de toma de decisiones gerenciales: estructura de costos, se busca averiguar, quién tiene el control de calidad del producto terminado, obteniendo como respuesta, que este tema está totalmente bajo la responsabilidad y confianza del proceso tercerizado.

Tabla No. 6: Toma de decisiones gerenciales: control de calidad del producto terminado

4. ¿El control de calidad del producto terminado, es exclusivo del proceso tercerizado y garantiza la calidad del producto final?							
Variables	Respuestas					Total	%
SI	1	1	1	1	1	5	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (empresarios y maquiladores)

Tabla No. 7 Toma de decisiones gerenciales: continuando con la estructura de costos, se refleja en la respuesta de los dos empresarios entrevistados, que claramente un proceso de

tercerización reduce tiempos de producción, frente a un proceso realizado con recursos propios.

Tabla No. 7: Toma de decisiones gerenciales: ¿Tercerizar un proceso, reduce el tiempo de producción?

5. ¿Se reduce tiempo de producción con el proceso tercerizado versus proceso realizado con recursos propios?				
Variables	Respuesta		Total	%
SI	1	1	2	100%
NO	0	0	0	0%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (Empresarios)

La tabla No. 8 continúa mencionando la categoría de toma de decisiones gerenciales: en la subcategorías de estructura de costos, los dos empresarios y los tres maquiladores, coinciden que como valor agregado se incluye el etiquetado, empacado y en algunos casos el envío y la ubicación en los puntos de venta directamente, al igual que el almacenamiento y bodegaje del producto terminado ya que el costo de estas actividades no está incluido en la negociación, sino que por costumbre se ha venido ofreciendo, por tanto es tenido en cuenta como un valor agregado dentro de esta categoría.

Tabla No. 8: Toma de decisiones gerenciales: ¿Tercerizar brinda un valor agregado?

11. ¿Se brinda algún valor agregado al proceso de tercerización, cuál?								
Variables	Respuestas					Total	%	
SI	1	1	1	1	1	5	100%	
NO	0	0	0	0	0	0	0%	
Etiquetado, empacado, Envío al pto vta	0	0	0	0	1	1	20%	
Almacenamiento	1	1	1	1	0	4	80%	
Bodegaje	1	1	1	1	0	4	80%	

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (Empresarios y maquiladores)

Esta tabla No. 9 para la toma de decisiones gerenciales y su subcategoría de estructura de costos, muestra cuales según los dos empresarios y los tres maquiladores, son los procesos mas tercerizados en el sector de confecciones, vemos que van desde el ensamble, corte, pulido, tinturado, etiquetado, empaque, la terminación e inclusive opinaron que también aplica el tercerizar la elaboración de toda la prenda.

Tabla No. 9: Toma de decisiones gerenciales: Procesos mas tercerizados en el sector de confecciones

23. ¿Cuáles son los procesos más tercerizados, en el sector de confecciones ?

Variables	Respuestas					Total	%
Ensamble	1	1	1	0	1	4	80%
Corte	0	0	0	0	1	1	20%
Pulido	0	0	0	0	1	1	20%
Tinturado	0	0	0	0	1	1	20%
Etiquetado	0	0	0	0	1	1	20%
Empaque	0	0	0	0	1	1	20%
Terminación	1	1	1	0	0	3	60%
Toda la elaboración de prenda	0	0	0	1	0	1	20%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (Empresarios y maquiladores)

En la tabla No. 10 se observa un argumento adicional para analizar la categoría de toma de decisiones gerenciales, ubicándola en la subcategoría de estructura de costos, pues hace referencia a informar quién asume los costos logísticos que un proceso de tercerización requiere, donde el total de muestra poblacional (tres maquiladores, dos empresarios y tres comerciantes), coinciden que en su totalidad, estos son acarreados al proveedor.

Tabla No. 10: Toma de decisiones gerenciales: ¿Quién asume los costos logísticos del proceso tercerizado?

26. ¿Quién asume los costos del proceso logístico?

Variables	Respuestas								Total	%
Proveedor	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
Cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (Empresarios, maquiladores y comerciantes)

b. Comportamiento del mercado: esta subcategoría, agrupa variables de precio y competencia; regidos por la teoría en esta subcategoría se analiza el mercado como un sistema donde las personas negocian e intercambian bienes y servicios, reflejándose la interacción en un comportamiento de productos, cuyo resultado fluctúa según la interacción dinámica entre compradores y vendedores u oferentes y demandantes.

En la tabla No. 11, se continúa hablando de la categoría de toma de decisiones gerenciales; dando inicio a la subcategoría de comportamiento del mercado, el cuál fue soportado con la entrevista a tres comerciantes de prendas de vestir (prendas maquiladas), quienes aseguran que existe una diferencia entre el precio de una prenda maquilada y una prenda marca propia.

Tabla No. 11: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado

40. ¿Existe diferencia en el precio de las prendas maquiladas y las prendas marca propia?					
Variables	Respuestas			Total	%
SI	1	1	1	3	100%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (comerciantes)

La tabulación de la tabla No. 12 muestra que los tres comerciantes por su experiencia en el oficio, confiesan que no existe diferencia alguna entre la rotación de prendas marca propia y prendas maquiladas, pues el comportamiento del mercado no está marcado en este origen.

Tabla No. 12: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado

41. ¿ Existe diferencia entre la rotación de prendas marca propia y prendas maquiladas, cuál?					
Variables	Respuestas			Total	%
NO	1	1	1	3	100%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (comerciantes)

De igual forma la tabla No. 13 deja ver que no existe diferencia alguna entre los estilos de una prenda marca propia y una maquila, esta pregunta aplicada a los comerciantes, apoya la subcategoría de comportamiento del mercado y la toma de decisiones gerenciales.

Tabla No. 13: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado

42. ¿ Existe diferencia entre los estilos o diseños de prendas marca propia y los maquilados?					
Variables	Respuestas			Total	%
NO	1	1	1	3	100%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (comerciantes)

Por último, para concluir esta subcategoría de comportamiento de mercado, vemos la tabla No. 14 que muestra la respuesta de los comerciantes, al preguntarles si ellos fuesen a adquirir una prenda, cual elegirían entre marca propia o maquilada, sin exclusión alguna, se inclinan por las dos opciones pues argumentan que la calidad no difiere entre ellas.

Tabla No. 14: Toma de decisiones gerenciales: Comportamiento del mercado

43. ¿Si usted fuera cliente, cuál de las dos compraría y por qué?					
Variables	Respuestas			Total	%
Marca Propia	1	0	0	1	33%
Las dos	1	0	1	2	67%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (comerciantes)

c. Nivel de utilidades: que incluye contratación de personal y core business; la contratación hace referencia al personal necesario para desarrollar una actividad o estructurar un proceso y el core business, está relacionado con el concentrarse en la razón de ser de su negocio, con estas variables se soporta la subcategoría de nivel de utilidades, vista la utilidad como el dinero que obtienen las empresas producto de gestión propia o por medio de terceros.

De esta forma inicia la tabla No. 15, relacionada con la toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades, donde se muestra que cuando una empresa decide tercerizar un proceso

o una actividad, esta permitiéndose concentrar los esfuerzos en la verdadera razón de ser o en lo que realmente sabe hacer, actividad denominada como el core business.

Tabla No. 15: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Core business

3. ¿Considera Usted que tercerizar permite concentrarse en el Core business del negocio?							
Variables	Respuestas					Total	%
SI	1	1	1	1	1	5	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (comerciantes y maquiladores)

Continuando con el análisis para la misma categoría y subcategoría, el nivel de utilidades también esta soportado con la tabla No. 16 que responde a la pregunta sobre si tercerizar se hace por estrategia o por necesidad, a lo cual los empresarios y maquiladores, tienen opiniones divididas, pues en algún momento se ha aplicado para los dos esquemas.

Tabla No. 16: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Core business

7. ¿Tercerizar es estrategia o necesidad?							
Variables	Respuestas					Total	%
ESTRATEGIA	1	1	1	1	0	4	80%
NECESIDAD	0	1	0	0	1	2	40%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (comerciantes y maquiladores)

De igual forma, se tiene en cuenta otra pregunta para confrontar esta categoría, donde se observa que tercerizar implica correr unos riesgos, y que de acuerdo a la respuesta de los

cinco entrevistados (tres maquiladores y dos empresarios), estos son asumidos por las dos partes interventoras del proceso.

Tabla No. 17: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Core business

12. ¿Tercerizar tiene riesgos, cuáles, quién los asume?							
Variables	Respuestas					Total	%
SI	1	1	1	1	1	5	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0%
Robo o perdida	1	1	1	1	0	4	80%
Proveedor	0	0	0	0	1	1	20%
Los 2 % iguales	1	1	1	1	0	4	80%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (comerciantes y maquiladores)

Así mismo, para contrastar la subcategoría de nivel de utilidades que implica core business y contratación de personal, analizamos la tabla No. 18, donde se tabula la información arrojada sobre la respuesta de los tres maquiladores, al preguntarles si contrataban personal, los tres confirmaron que efectivamente para el desarrollo de su actividad, requieren del recurso humanos, y la nómina de su personal está en los 24, 27 y 30 empleados cada uno.

Tabla No. 18: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de Utilidades; Contratación de personal

17. ¿Tiene empleados?, Cuántos?					
Variables	Respuestas			Total	%
SI	1	1	1	3	100%
NO	0	0	0	0	0%

No. De empleados	24	27	30
------------------	----	----	----

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (maquiladores)

Y para finalizar, se encuentra la tabla No. 19, referente a la subcategoría de nivel de utilidades con su aporte hacia la contratación de personal, donde se visualiza que las empresas (tres maquiladores) contratan su personal, bajo la modalidad de contrato por obra o labor o a término fijo inferior a un año, dependiendo de su necesidad y cantidad de trabajo por realizar.

Tabla No. 19: Toma de decisiones gerenciales: Nivel de utilidades; Contratación de personal

18. ¿Qué tipo de contrato maneja con el personal?					
Variables	Respuestas			Total	%
Obra o labor	1	1	0	2	67%
Fijo inf. 1 año	0	0	1	1	33%

Fuente: a partir de entrevistas a sector confecciones (maquiladores)

4.2.2 Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.

Para el análisis de resultados las categorías a analizar a partir de la información recogida en el trabajo de campo son: tercerización de procesos productivos, toma de decisiones gerenciales, que incluye a su vez las subcategorías de comportamiento del mercado en la cual se analiza precio y competencia, estructura de costos, y nivel de utilidades; igualmente se incluye el contraste gráfico de estos hallazgos para dar soporte a dicho análisis como base para plantear los interrogantes y cruzar la información obtenida en los instrumentos trabajados (entrevista semiestructurada apéndice No. 1; ficha de observación apéndice No. 2 y entrevista estructurada apéndice No. 4).

La entrevista aplicada de manera semiestructurada, fue respondida por cinco personas, tres de ellos maquiladores, dos empresarios y la estructurada fue aplicada a tres comerciantes de prendas de vestir; para los tres integrantes de la cadena productiva del proceso, se reunieron cuarenta y seis preguntas el estilo de entrevista semiestructurada, permitió realizar algunas preguntas que sin estar formuladas surgieron de las respuestas que los entrevistados iban dando a su vez siendo útiles para complementar el tema objeto de investigación, al igual que la ficha de observación fue utilizada en las tres empresas maquiladoras. Las personas escogidas para entrevistar, son los dueños - administradores de

las empresas, que de manera empírica empezaron a involucrarse en el negocio, algunos han sido empleados de empresas del sector, por tanto, cuentan con experiencia en la actividad operativa y otros han asumido la responsabilidad como compromiso familiar, considerándolo un tema hereditario, pues sus progenitores pertenecieron al grupo fundador del gremio de las confecciones del sector.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, esta se transcribe en la matriz elegida, referenciada en la Apéndice No. 5: (Matriz análisis de información arrojada en entrevista a maquiladores y empresarios) y Apéndice No. 6 (Matriz análisis de información arrojada en entrevista aplicada a comerciantes), buscando facilitar el análisis y la comprensión de la misma, para documentar los hallazgos.

A continuación se ilustra cada categoría con las características identificadas a la luz de la teoría que soporta cada una, y que fue hallada en las empresas objeto de investigación.

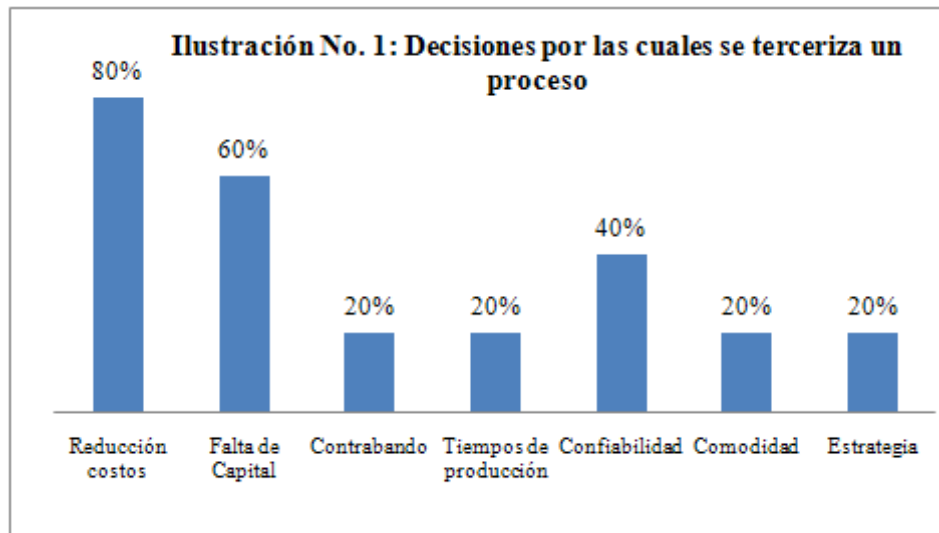
Nota aclaratoria: las ilustraciones representadas en porcentajes no suman el 100% en su totalidad (pueden sobrepasar o no alcanzar este porcentaje), el motivo de este resultado porcentual es que para cada pregunta el entrevistado podía opinar sobre más de una variable, siendo estas transcritas y tabuladas totalmente, por tanto los

porcentajes que acompañan la información, hacen referencia al número de veces que cada variable tuvo opinión.

4.2.2.1 Categoría tercerización de procesos productivos: esta categoría esta soportada con cuatro ilustraciones que grafican las variables obtenidas de la información recopilada en las entrevistas y transcritas en las apéndices No. 5.y No. 6.

La ilustración No 1. Decisiones por las cuales se terceriza un proceso: da cuenta de las variables que influyen en la toma de decisiones para la tercerización de procesos productivos en el sector de confecciones de la muestra analizada (ver apéndice No 5 y No. 6, Matriz análisis: información arrojada en entrevista estructurada y semiestructurada), esta ilustración muestra que cuatro de cada cinco entrevistados (equivalente a un 80% de opinión) tercerizan procesos con base en la reducción de costos, el 60% por falta de capital, el 40% por confiabilidad en la calidad y el tiempo oportuno de entrega, mientras que los aspectos relacionados con el contrabando, tiempos de producción, comodidad y estrategia solo presentan un nivel de incidencia del 20% cada uno para soportar la decisión.

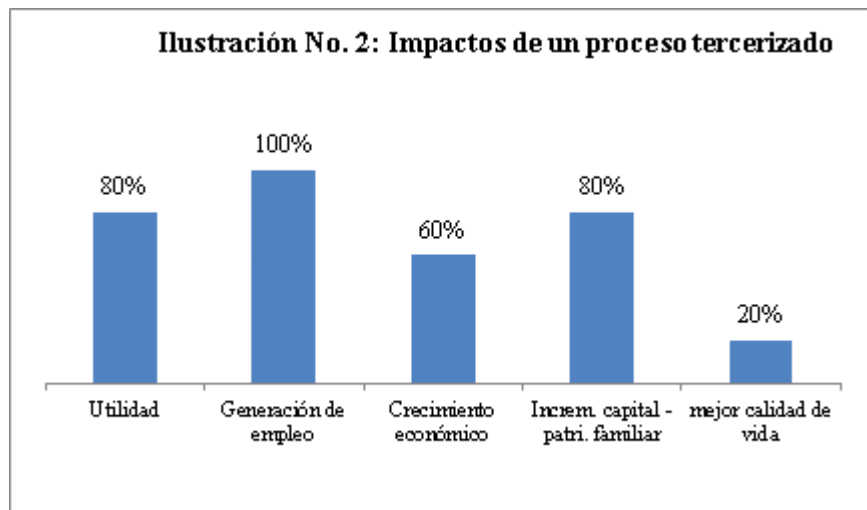
Ilustración No. 1: Decisiones por las cuales se terceriza un proceso



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

La Ilustración No. 2, da a conocer los impactos que ha dejado el proceso de tercerización según el criterio de los empresarios y maquiladores entrevistados, como lo muestra dicha ilustración, el impacto más reflejado está relacionado con la generación de empleo pues el 100% considera que esta estrategia ha permitido crear empleos ocupando a muchas personas que se identifican con el tema y lo requieren; de igual forma se reflejan otros impactos como la utilidad, el incremento de capital y patrimonio familiar con un 80% cada uno pues el sector considera que de una u otra forma la estrategia les ha dado para sacar su negocio adelante e incrementar el capital forjando el futuro de sus familias, así como también se encontró que un 20% considera que la calidad de vida de la cadena productiva ha mejorado, pues al obtener empleo e ingresos económicos, todos serán beneficiados y podrán mantenerse condiciones de vida dignas para sus hogares.

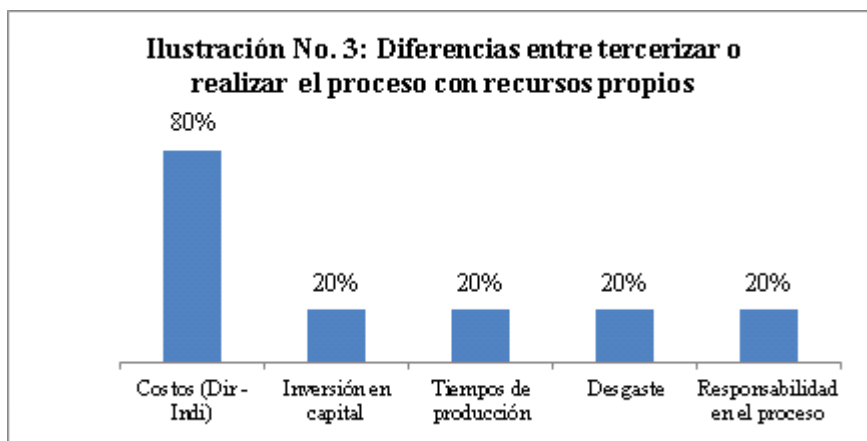
Ilustración No. 2: Impactos de un proceso tercerizado



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

De igual forma, se tiene en cuenta la Ilustración No. 3, cuya información esta relacionada con las diferencias existentes entre tercerizar un proceso o realizarlo con recursos propios, el 80% de los entrevistados opinan que la diferencia mas notoria esta relacionada con los costos directos e indirectos de fabricación del producto, pues cuando no se terceriza, una empresa debera presupuestarlos, mientras que quienes toman la decisión de hacerlo, estaran cediendo este costo a su proveedor, de igual forma se encontraron otras diferencias cada una con una opinión de 20% como son la inversión de capital, los tiempos de producción, al igual que el desgaste que implica realizar un proceso productivo y para finalizar relacionan tambien la responsabilidad en el desarrollo del proceso.

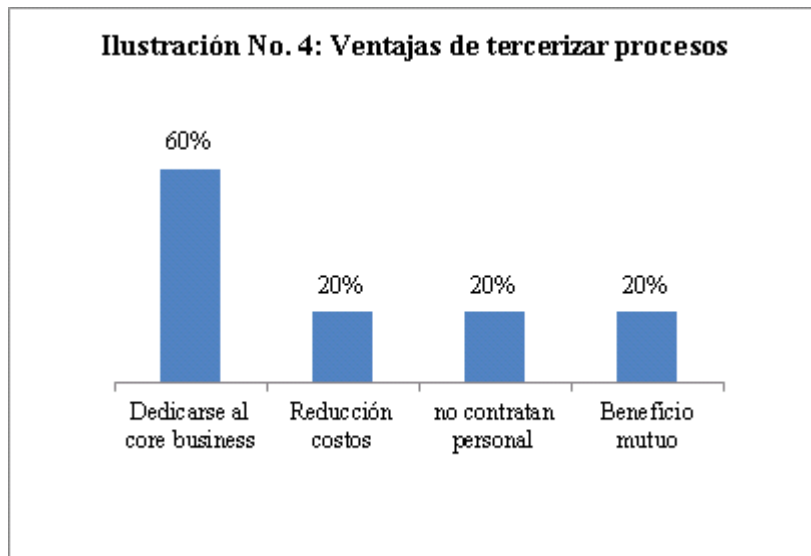
Ilustración No. 3: Diferencias entre tercerizar o realizar el proceso con recursos propios



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Para finalizar esta categoría, se menciona la información gráfica de la Ilustración No. 4, que muestra las ventajas de tercerizar un proceso; como ventaja principal con un 60% de opinión, se encuentra el poder dedicarse al core business de la empresa, es decir a realizar las actividades netamente relacionadas con la razón de ser del negocio, también hay quienes quieren concentrarse en posicionar su marca y marcar la diferencia en el mercado, así mismo, se reflejan otras ventajas cada una con un 20% de opinión, como son: la reducción de costos, no contratación de personal y como lo opinaron los empresarios y maquiladores entrevistados, se terceriza porque la opción genera beneficio mutuo.

Ilustración No. 4: Ventajas de tercerizar procesos



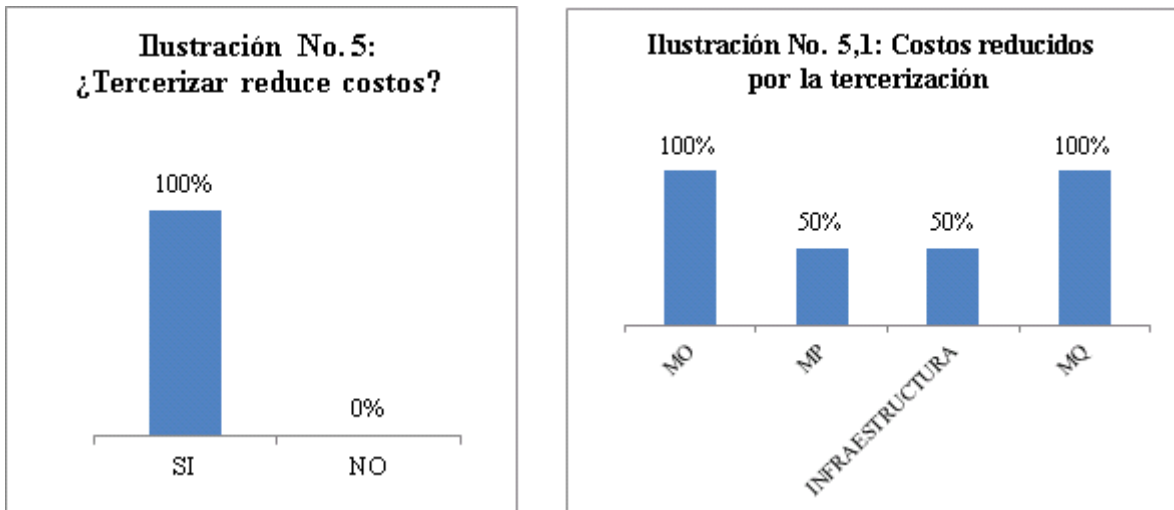
Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

4.2.2.2 Categoría toma de decisiones gerenciales: las decisiones de corte gerencial que influyen en la decisión de tercerización, como se observa en la Ilustración No 1: Decisiones por las cuales se terceriza un proceso, permite ver un análisis en detalle de las subcategorías que revierte el proceso de recabado de información, que se presentan en mayor incidencia en el sector analizado. Estos constructos resultantes pueden ser agrupados en la siguiente clasificación:

a. Estructura de costos: al consultar a los empresarios del sector confecciones, se identifica la importancia que para ellos tiene la reducción de costos de producción, lo cual implica que se convierta en un elemento decisivo al momento de tercerizar procesos, es así como las Ilustraciones No. 5 y No. 5.1,

permiten observar que el 100% de los empresarios entrevistados consideran que esta práctica reduce costos.

Ilustración No. 5: ¿Tercerizar reduce costos?, e Ilustración No. 5.1 Costos reducidos por la tercerización



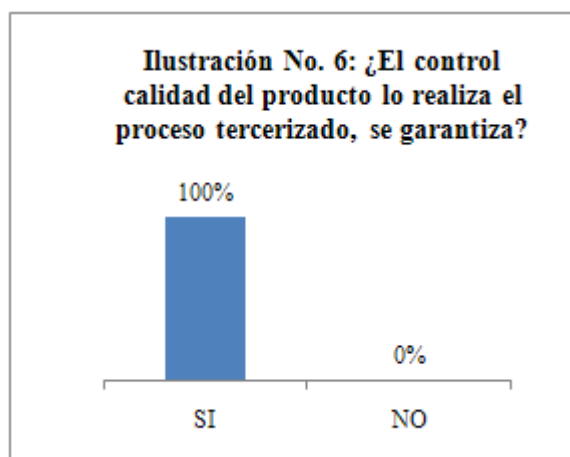
Fuente: a partir de entrevistas realizadas a empresarios de la confección

Al profundizar sobre cuáles son los costos que se reducen mediante la tercerización figuran como relevantes (100% cada uno), los costos asociados a mano de obra, la baja inversión en maquinaria que le permite invertir el dinero en actividades diferentes, mientras que el 50% corresponde a la no compra de materia prima e infraestructura.

Al averiguar en quién recae la responsabilidad del control de calidad del producto, la ilustración No. 6 evidencia que está a cargo del proveedor que ofrece el servicio de tercerización, así lo afirmaron los maquiladores y empresarios entrevistados (100%) lo que

significa que un empresario, redujera el costo de una supervisión de calidad externa frecuente, apoyando por la tranquilidad que le da su proveedor al garantizarle que el producto no presentara alteraciones durante el proceso productivo, el transporte logístico, siendo preservado hasta llegar al consumidor final, por tanto los clientes del servicio maquilado no necesitaran preocuparse por aplicar algun control de calidad adicional a las prendas.

Ilustración No. 6 ¿El control de calidad del producto lo realiza el proceso tercerizado, se garantiza?



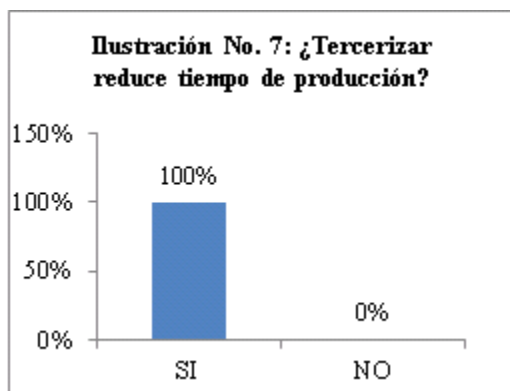
Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Así mismo se relaciona para la subcategoría de estructura de costos la Ilustración No. 7, donde se preguntó a los entrevistados si tercerizar reducía tiempos de producción, esta variable contiene características que permiten analizar si existe favorabilidad por parte del tiempo requerido para desarrollar la actividad, es decir si tanto cliente como proveedor está

de acuerdo y satisfecho con el tiempo que establecen entre el desarrollo de la operación y la entrega final.

Al respecto el 100% (maquiladores y empresarios) dentro de su experiencia responden a consideración propia y resaltan que los tiempos son prudentes y favorables, inicialmente se identifica el beneficio para el cliente pues el maquilador, puede verse afectado dependiendo de la tecnología con que cuente o la mano de obra que se contrate, en conclusión se considera que un proceso tercerizado logra reducir costos, reflejados en el factor tiempo de producción.

Ilustración No. 7: ¿Tercerizar reduce tiempo de producción?

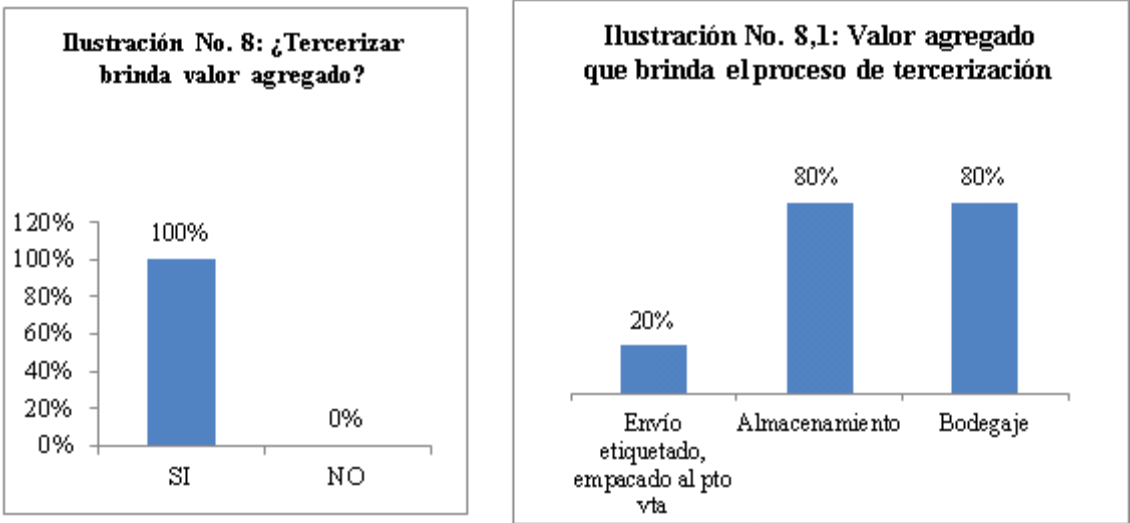


Fuente: a partir de entrevistas realizadas a empresarios de la confección

De otra forma, se averigua si el proceso de tercerización ofrece algún valor agregado para quienes deciden implementar esta estrategia y subcontratar sus procesos, a lo cual el 100% de maquiladores y empresarios entrevistados respondieron afirmativamente,

considerando como valores agregados el almacenamiento y bodegaje cada una con un 80% de opinión, seguida de etiquetado, empacado y envío al punto de venta que tiene un 20%, se pensaría que estos factores no deberían ser vistos como valores agregado pero los entrevistados lo consideran así pues son servicios que no están incluidos en la negociación y por costumbre los han ido realizando, denominándolos como las atenciones formales para con su clientes después de terminar el servicio por el cual se les contrato.

Ilustración No. 8: ¿Tercerizar brinda valor agregado?, e Ilustración 8.1 Valor agregado que brinda el proceso de tercerización

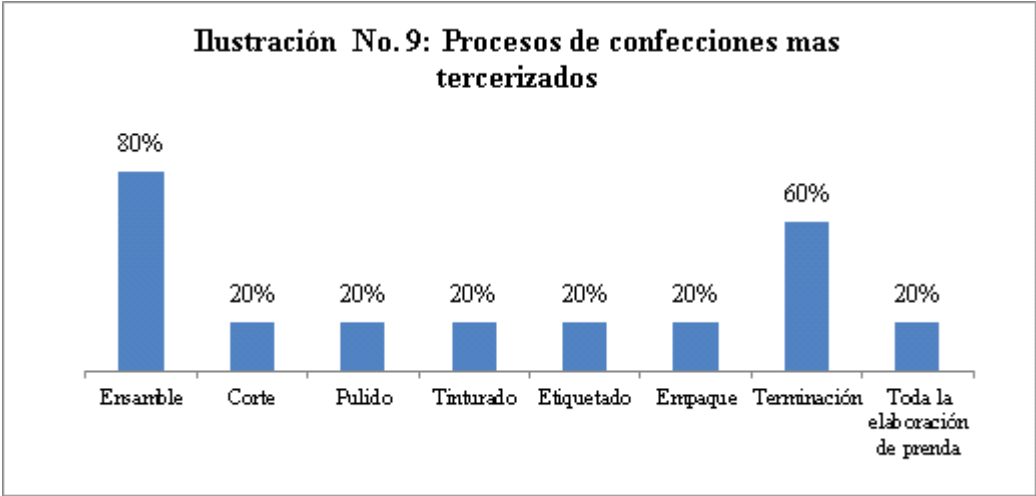


Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Por otra parte, se tiene en cuenta la ilustración No. 9, la cual referencia los procesos de confecciones mas tercerizados en el sector; el 80% de los entrevistados entre maquiladores y empresarios consideran que el ensamble de la prenda es el mas tercerizado, el 60% opina

que es la terminación, y el 20% se inclina por el corte, el pulido, tinturado, etiquetado, el empaque e inclusive toda la elaboración de la prenda también obtuvo una opinión de 20%.

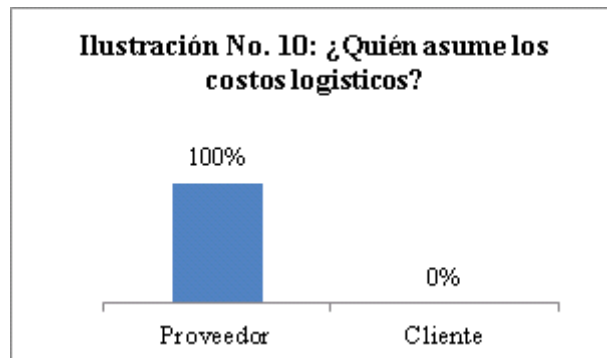
Ilustración No. 9: Procesos de confecciones mas tercerizados



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Para finalizar el análisis de la subcategoría de estructura de costos, se observa la ilustración No. 10, la cual informa sobre quién debe asumir la responsabilidad de los costos logísticos o de transporte, el 100% de los entrevistados (maquiladores y empresarios) evidencian que estos en su totalidad son asumidos por el proveedor; la operación logística implica el recoger la orden de producción y entregar el producto terminado en el sitio o lugar que el cliente desee, inclusive si este está ubicado dentro de los puntos de venta del cliente.

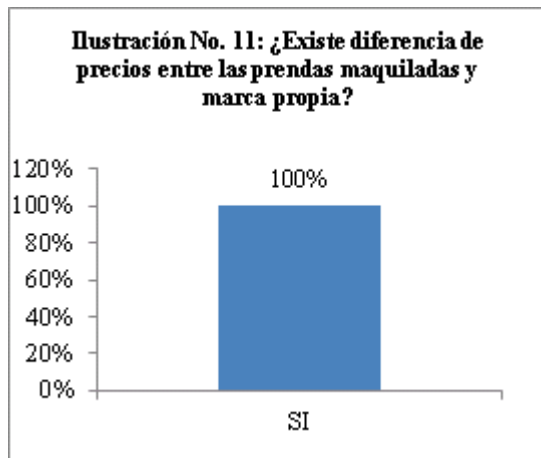
Ilustración No. 10: ¿Quién asume los costos logísticos?



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección.

b. Comportamiento del mercado: esta subcategoría, agrupa variables de precio y competencia, y está relacionada con la categoría de decisiones gerenciales; para analizar estas variables, se aplica la entrevista a tres comerciantes, pretendiendo triangular la información e identificar la relación que directa e indirectamente existe en la cadena de maquiladores, empresarios y comerciantes. La ilustración No. 11, muestra que el 100% de comerciantes (tres) identifican en sus almacenes la diferencia de precios de una prenda maquilada y una prenda marca propia, bien sea para comprarla (costos) o para venderla (precio) al público.

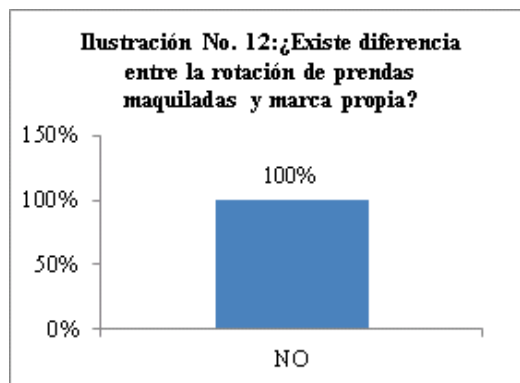
Ilustración No. 11: ¿Existe diferencias de precios entre las prendas maquiladas y marca propia?



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a comerciantes

Así mismo, los comerciantes afirman que pese a la diferencia en el precio, éste no afecta la rotación de las mismas, por tanto el precio no se convierte en un factor relevante que brinde ventaja o desventaja a alguna de las dos prendas, pues la rotación se da de acuerdo al mercado objetivo, el sector donde está ubicado el almacén, la temporada del año entre otras. Así lo refleja la ilustración No. 12 que se observa a continuación.

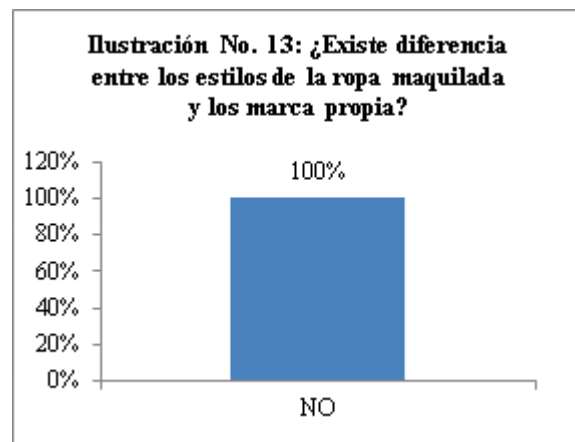
Ilustración No. 12: ¿Existe diferencia entre la rotación de prendas maquiladas y marca propia?



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a comerciantes

Del mismo modo, se indaga por la existencia de alguna diferencia entre los estilos de las prendas maquiladas y las de marca propia, de acuerdo a la ilustración No. 13, el 100 % de la muestra, equivalente a los tres empresarios argumentan que no se presenta diferencia alguna que reseñe el estilo en particular, pues afirman que con el pasar del tiempo los dueños de las dos líneas han adquirido cultura de originalidad e invierten capital en sus propios diseños e investigaciones de mercado para competir con estilos vanguardistas, diferente a como se trabajaba en un principio donde se manejaba la copia de estilo para estar a la moda.

Ilustración No. 13: ¿Existe diferencia entre los estilos de la ropa maquilada y los marca propia?

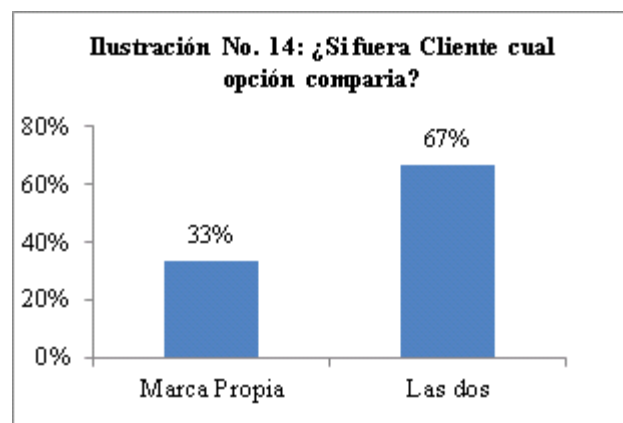


Fuente: a partir de entrevistas realizadas a comerciantes

Para finalizar, se observa la ilustración No. 14, en la cual se pregunta a los comerciantes implicados, si ellos fueran los clientes de sus almacenes, cuál de las dos opciones escogerían entre marca propia o ropa maquilada, a lo cual un 33% de inclinación la obtiene

la marca propia y un 67% afirma inclinarse por las dos, pues argumentan que las dos opciones tienen igualdad de condiciones para competir, como son: Elaboradas con telas de buena calidad, estilos vanguardistas, variados colores y diseños, mitigando así la diferencias en precio que expresaron presentarse.

Ilustración No. 14: ¿Si fuera cliente, cuál opción compraría?



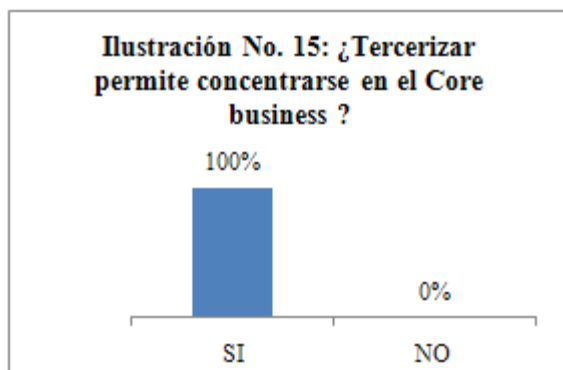
Fuente: a partir de entrevistas realizadas a comerciantes

c. **Nivel de utilidades:** esta subcategoría se analiza incluyendo las variables de contratación de personal y core business; se hizo necesario averiguar por el tema del recurso humano o la contratación del personal requerido para desarrollar la actividad en los maquiladores; y en los empresarios sobre la estructura del proceso tercerizado con enfoque en el core business del negocio, pretendiendo identificar si realmente estos dos temas están claros en los entrevistados, quienes a la luz de su experiencia respondieron de acuerdo a las siguientes ilustraciones:

d.

Ilustración No. 15: se observa que el 100% de los entrevistados representados en maquiladores y empresarios, afirman que al implementarse el servicio de tercerización en la empresa, se puede tener más concentración en el core business del negocio, es decir que al ceder la responsabilidad que implica el proceso tercerizado podrán enfocarse en su verdadera razón de ser, en lo que realmente saben hacer o para lo que originalmente se constituyeron como empresa.

Ilustración No. 15: ¿Tercerizar permite concentrarse en el core business del negocio?

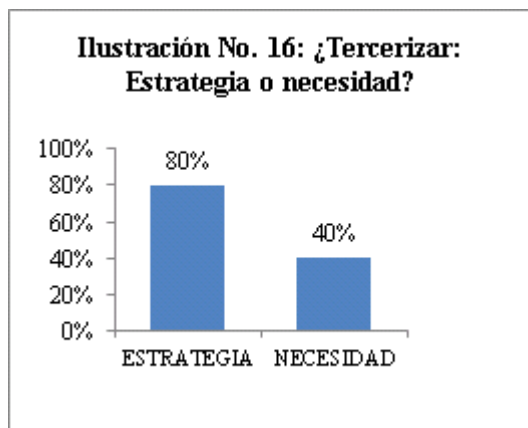


Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios

Así mismo esta subcategoría es sustentada con la Ilustración No. 16, donde se aplica la pregunta sobre si el tercerizar se realiza por estrategia o necesidad, la variable estrategia ya había sido vista como una de las razones por las cuales los empresarios deciden tercerizar un proceso interno de la empresa, pero se quiso averiguar directamente si la técnica se hacía por las dos variables propuestas en la pregunta (estrategia o necesidad), a la cual el 80% de los entrevistados responde que la técnica se da por estrategia pues han identificado

características intrínsecas que acompañan la decisión de tercerizar, dando a entender que es un proceso planificado con antelación, soportado por información y experiencias positivas que logran llevar a cabo el fin determinado, como también hay quienes opinan (40%) que lo han realizado por necesidad, pues no cuentan con los recursos necesarios para la realización del proceso productivo como son infraestructura, mano de obra, maquinaria entre otros.

Ilustración No. 16: ¿Tercerizar: Estrategia o necesidad?

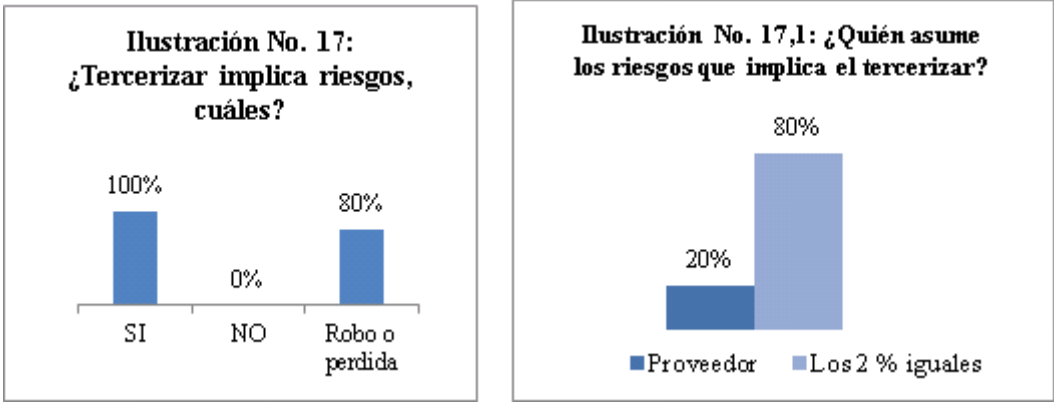


Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios

Del mismo modo se indaga por los riesgos existentes en el proceso de tercerización al igual que se averigua por los responsables de asumirlos, según la siguiente ilustración (No. 17 y No. 17.1), se evidencia en un 100% de los entrevistados reconocen la existencia de los riesgos, tienen claro que pueden presentarse a nivel interno o externo; las partes involucradas son consientes que el riesgo es latente e intrínseco dentro del proceso, pues por el solo hecho de tercerizar hay situaciones sobre las cuales probablemente no se tenga control, por tanto deben ser contemplados dentro de la negociación, dejando claridad

quienes y que porcentaje debe asumir cada uno en caso de ocurrir; en este caso el 20% de entrevistados opino que el riesgo es asumido por el proveedor, mientras que un 80% afirma que este es compartido; dentro de los riesgos más frecuentes se encontraron pérdidas de producción: representado en daños en el proceso productivo o extravío interno de prendas, robo dentro del trayecto logístico, cada uno con una opinión del 80%.

Ilustración No. 17: ¿Tercerizar implica riesgos, cuáles? E Ilustración No. 17.1: ¿Quién los asume?

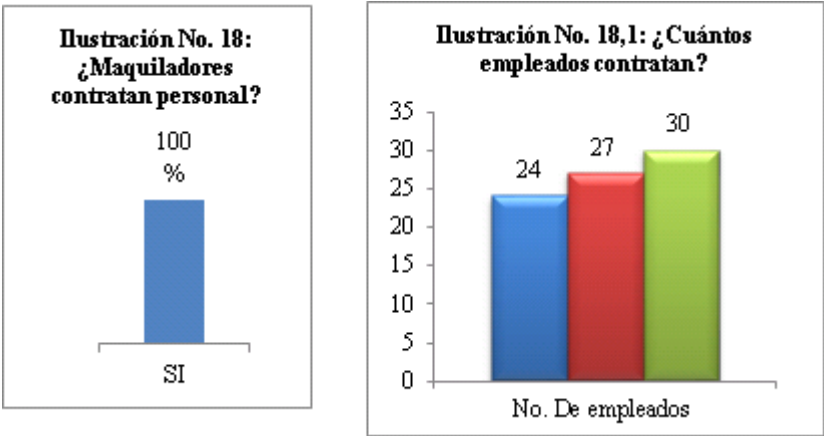


Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores, empresarios y comerciantes

Para esta subcategoría, se incluyó la variable contratación de personal buscando conocer de manera efímera como es el manejo del recurso humano requerido para el desarrollo de la actividad, tal como lo evidencia la ilustración No. 18, el 100% de los maquiladores (tres) son quienes deben asumir la carga prestacional para contratar el personal que interviene en

el proceso y de acuerdo a la ilustración No. 18.1 el promedio de empleados que cada maquilador requiere para sacar su producción adelante esta en 27 personas.

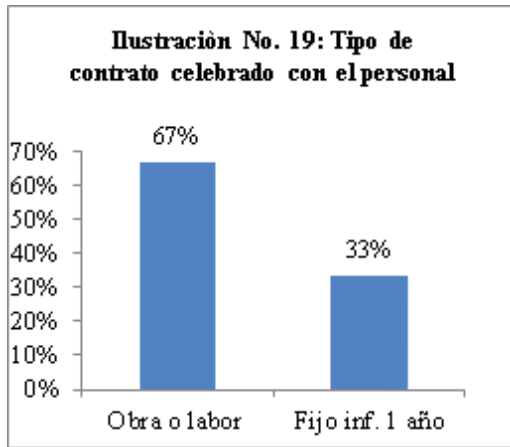
Ilustración No. 18: ¿Contratan personal?, e ilustración No. 18.1 ¿Cuántos empleados contratan?



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores

Así mismo se indagó por el tipo de contrato que se acostumbra a celebrar entre maquiladores y empleados, de acuerdo a la información grafica de la Ilustración No. 19, el 67% maneja el contrato por obra o labor y un 33% vincula el personal bajo contrato fijo inferior a un año.

Ilustración No. 19: Tipo de contrato celebrado con el personal



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores

5. Capítulo V. Discusión y conclusiones

El capítulo mencionado, corresponde a la discusión y conclusiones del trabajo de investigación correspondiente, en el cual se dará respuesta a la pregunta de investigación planteada, con base en los hallazgos obtenidos en el estudio de campo, de igual manera serán respondidos los objetivos específicos planteados en el capítulo I, todos los análisis serán guiados bajo la luz de la teoría revisada, permitiendo presentar conclusiones y recomendaciones al sector objeto de investigación al igual que para la universidad.

5.1 Descripción de los hallazgos respondiendo a la pregunta de investigación.

En este capítulo, se retoma la pregunta de investigación planteada en la etapa inicial, a la cual le será asignada la respuesta que el estudio arroje, complementando de esa forma el cuestionamiento de la investigación, la pregunta en mención es: ¿Cuáles factores inciden en los empresarios de la confección para tomar la decisión de tercerizar los procesos de la cadena productiva?

De acuerdo a los hallazgos reportados en el Capítulo IV, se trae a referencia la ilustración No. 1 que responde a la indagatoria de razones por las cuales las empresas toman la decisión de tercerizar un proceso, donde se muestra que los factores más relevantes que un empresario tienen en cuenta para utilizar esta metodología son:

80%: Reducción de costos

60%: Falta de capital

40%: Confiabilidad

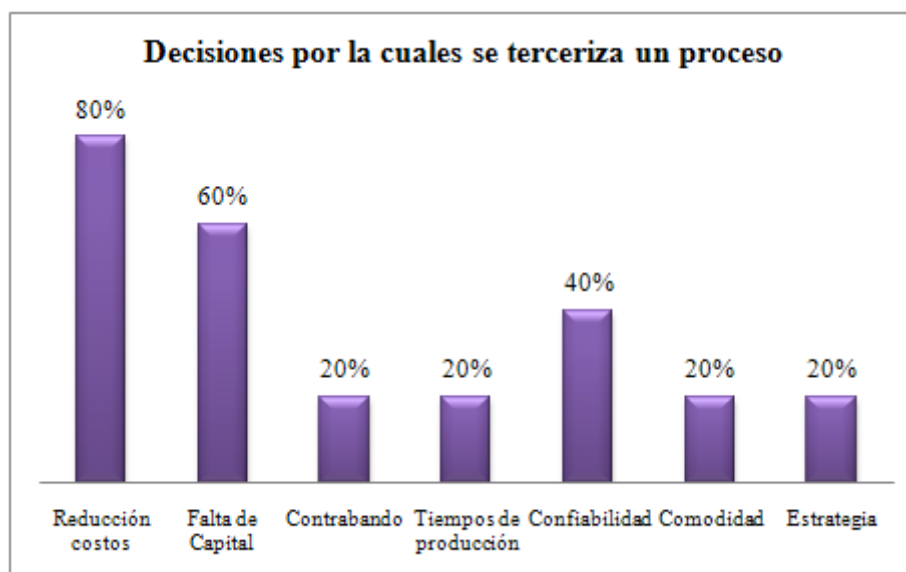
20%: Contrabando

20%: Tiempos de producción

20%: Comodidad

20%: Estrategia, de lo cual da evidencia la siguiente ilustración:

Ilustración No. 20 (Referencia a la Ilustración No. 1 en el capítulo IV) Decisiones por las cuáles se tercerizan procesos



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Al tener identificadas las siete razones más importantes por las que los empresarios toman la decisión de ceder a un tercero un proceso de su empresa, se

analiza una a una, para dar relación a lo manifestado; la ilustración muestra que la inclinación a la reducción de costos cuenta con un 80% de opinión, los entrevistados tanto maquiladores (tres) como empresarios (dos), tiene claro que este es el factor más importante para tomar esta decisión en el sector empresarial así mismo mencionaron de manera superficial el tema de costos directo e indirectos, donde contemplan diferentes aspectos que lo conforman, los más relevantes y en los cuales coinciden los entrevistados son las reducciones en:

- a. Mano de obra: al tercerizar, se excluye la necesidad de contratar personal especializado para el desarrollo de la actividad evitando tener a cargo recurso humano operativo, manejo de procesos de nomina que desgastan y generan carga prestacional elevada para la organización.
- b. Maquinaria: el proceso productivo requiere tecnología, si bien no exige que sea vanguardista, el avance tecnológico induce a estarla cambiando para hacer más eficientes los procesos, por tanto, al tercerizar se omite la necesidad de invertir en estos activos, permitiéndose contactar un proveedor que cuente con el recurso tecnológico suficiente para ofrecer al mercado prendas de optima calidad, sin incurrir en costos de instalación, mantenimiento o depreciación.
- c. Materia prima: esta varía para las dos partes; para el cliente resulta favorable por el ahorro en almacenamiento - bodegaje y el proveedor refleja la favorabilidad en la compra de las mismas, pues la inversión es baja, estando

representada en unas cantidades mínimas con bajos costos, ocupando poco espacio.

d. Bodegaje o almacenamiento: para los clientes, esta variable resulta relevante y la favorabilidad se refleja en el almacenamiento de producto terminado; puesto que en el sector objeto de investigación lo asume el proveedor, quienes ya lo contemplan habitualmente dentro de la relación comercial y que fue mostrada en la ilustración No. 8 y 8.1 del capítulo IV, como un valor agregado del proveedor para con su cliente.

e. Transporte logístico: Este costo es asumido por el proveedor, así que el beneficio se refleja en la contraparte, pues esta no hace ninguna inversión para lograr que el producto llegue de manera oportuna y confiable al cliente final.

Prosigue la falta de capital con una participación del 60% de opinión, los entrevistados argumentan que la técnica de tercerización se presenta en algunos casos por la falta de capital para invertir en muchos de los costos mencionados anteriormente, pues no siempre los empresarios disponen de los medios económicos para invertir en los recursos necesarios para el desarrollo del proceso productivo en todas sus fases.

De igual modo se evidencia que el proceso ha ido ganando confiabilidad, y esta variable fue catalogada como relevante con un 40% de opinión dentro de los siete factores identificados como relevantes en la toma de decisiones gerenciales; al mencionar

confiabilidad, los entrevistados hacen referencia a que un proveedor de servicios tercerizados, está en la capacidad de desempeñar ciertas funciones establecidas en condiciones determinadas, es decir hacer lo que el cliente quiere que se haga por él, impactando positivamente sobre los resultados finales, acrecentando la imagen que el empresario construye frente a su cliente final.

Así mismo se encuentra que un 20% afirma tener conocimiento de que la decisión de tercerizar un proceso se hace por los tiempos de producción, esta variable presenta estrecha interacción con la inicialmente mencionada reducción de costos, puesto que dichos tiempos hacen referencia al tiempo destinado para producir una orden de compra con toda la transformación necesaria hasta convertirla en producto terminado, de acuerdo a los argumentos, quienes ofrecen el servicio de tercerización a diferencia de quienes lo contratan, cuentan con personal experimentado en su actividad, que por su agilidad les resulta más fácil aplicar el tema de métodos y tiempos, que aunque todos los maquiladores no lo han implementado para realizar análisis y control, sus empleados de modo empírico lo aprendieron como técnica básica para medir su rapidez y calidad o la carencia de ella, buscando mejorar sus tiempos de producción hasta lograr niveles óptimos de superación en la actividad.

Adicionalmente sale a flote la variable de comodidad con un 20% de participación, con esta expresión se hace alusión a la tranquilidad que genera el delegar a un intermediario parte de la responsabilidad que implica desarrollar y sacar adelante un proceso dispendioso,

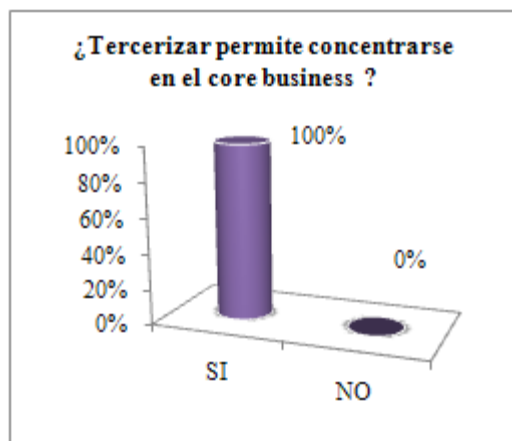
junto con sus actividades intrínsecas como las de manejo de personal, el pago a proveedores, los mantenimientos de instalaciones o parque automotor entre otros.

Por otra parte la estrategia obtuvo un 20% de opinión en esta pregunta; los entrevistados la referencian como la decisión implementada en una empresa que busca obtener resultados positivos frente a una situación presente en la organización que requiere ser modificada; y por ultimo sale a flote el contrabando con un 20% de opinión, los entrevistados consideran que esta variable fue un factor relevante en el pasado, que los afecto fuertemente, afirman que el sector confecciones manejo en su momento altos índices de telas y prendas que ingresaban al país de manera ilegal, situación que los obligo a tomar decisiones drásticas que en cierta forma alivianaran su estructura de costos y les permitiera sobreponerse a la crisis sin extinguir sus empresas, por tanto, salieron de recursos que conformaban sus propias plantas de producción convirtiéndose unos más de la lista de integrantes que conforman la cadena productiva de tercerización de prendas de vestir existente.

De igual forma, los hallazgos dejan ver un nuevo factor influyente en la toma de decisiones gerenciales frente a los procesos de tercerización del sector de confecciones, y es el denominado core business, este término es conocido como el "corazón del negocio", y está relacionado con el conjunto de actividades realizadas por una empresa que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado; de acuerdo a los hallazgos se observa que hay quienes quieren dedicarse a sacar a flote la esencia de su negocio, dejando de lado actividades que incitan a desviar las estrategias competitivas, por tanto es más favorable

ceder la actividad operativa, erradicando la posibilidad que eso suceda, así lo refleja la Ilustración No. 21, (relacionada con ilustración No. 15 en el capítulo IV como apoyo para contraste de información), donde se indaga si tercerizar un proceso podría relacionarse con la concentración del core business, a lo cual el 100% de los entrevistados opinaron afirmativamente.

Ilustración No. 21: ¿Tercerizar permite concentrarse en el core business?

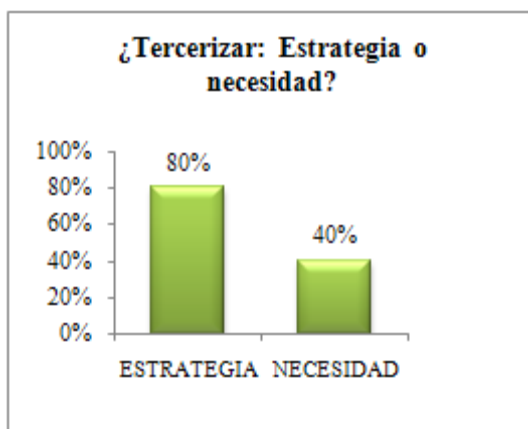


Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Al mismo tiempo, los entrevistados, comparten la manera como en su diario vivir, emplean la toma de decisiones de corte gerencial en sus actividades laborales, algunos afirman que lo hacen de modo empírico, compartiendo experiencias con el gremio, donde por lo general dialogan sobre costos de cada proceso e identifican según el nivel de importancia, cual proceso tercerizar de manera que resulte favorable hacerlo, aseguran no conocer ningún modelo o guía para basarse y tomar la decisión más conveniente, pues

como en todos los negocios corren riesgos de éxito o fracaso, por tanto, se basan en historiales de comportamiento en el gremio, el proveedor, la competencia, y con base en ese análisis de trazabilidad, afirman poder llegar a esclarecer e identificar la viabilidad y conveniencia del mismo, dejando claro un 80% de opinión que esta técnica se implementa por estrategia empresarial competitiva y solo un 40% afirma que se hace por necesidad reflejada en beneficio mutuo, esta información porcentual se toma de acuerdo a la ilustración No. 16, donde se averigua si tercerizar se hace por estrategia o por necesidad.

Ilustración No. 22: (incluye ilustración No. 16: Tercerizar: estrategia o necesidad?)



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Igualmente, en los análisis se puede contemplar de manera efímera un impacto económico, representado en la infraestructura apropiada para desarrollar la actividad, la integridad física, generación de empleo, condiciones laborales dignas para los empleados, disminución de pobreza, desplazamiento de mano de obra; variables que al ser constatadas

con la información recopilada, ayudan a evidenciar que el proceso de tercerización en el sector de confecciones de la muestra poblacional tomada, arroja impactos positivos que aportan a la economía de una región, generando empleos directos e indirectos, contratando personal operativo en su mayoría madres cabeza de hogar, a quienes se les garantiza condiciones laborales dignas que generan calidad de vida; en general se podría aducir que el sector es partícipe del crecimiento económico del país.

Por otra parte, se hace un corto análisis de impacto financiero para lo cual la investigación arroja características como la relación de costo de oportunidad, detectada en el poder de negociación, donde se busca mutuo beneficio; de igual forma se contempla el inadecuado uso del espacio, considerándose como un tema álgido por las dos partes pues ambas pretenden dar un buen uso a sus instalaciones, de no ser así, el resultado final debitará capital a la empresa; también se identifica la depreciación de maquinaria, variable que beneficia al cliente quien no cuenta con tecnología para el proceso y podría resultar impactante a largo plazo para los proveedores quienes la requieren por necesidad para el desarrollo de la actividad y por último, se tiene en cuenta el control de gastos, característica común para ambas partes, pues de este control depende que el capital se multiplique y la empresa sea sostenible en el tiempo generando utilidades que benefician no solo a los socios, sino a todos los integrantes que de una u otra forma se benefician por el simple hecho de existir, en este aparte, se observa que sale a flote los resultados del estudio realizado por Flórez V. (2007, p .15). Editado y Publicado por LOGyCA , donde indagan

acerca de los “factores que fueron determinantes para las empresas a la hora de tomar la decisión de tercerizar algunos de sus procesos, concluyendo que los motivos principales que han contribuido al crecimiento de las empresas de tercerización son: presión por reducir costos, necesidad de focalizar esfuerzos en el núcleo del negocio, falta de espacio y la búsqueda de la eficiencia”.

5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos específicos del proyecto.

En esta fase, se retoman los objetivos específicos, para alinearle los hallazgos de la investigación y compararlos a la luz de la teoría encontrada para cada uno:

Para el primer objetivo de investigación, el cual fue planteado como:

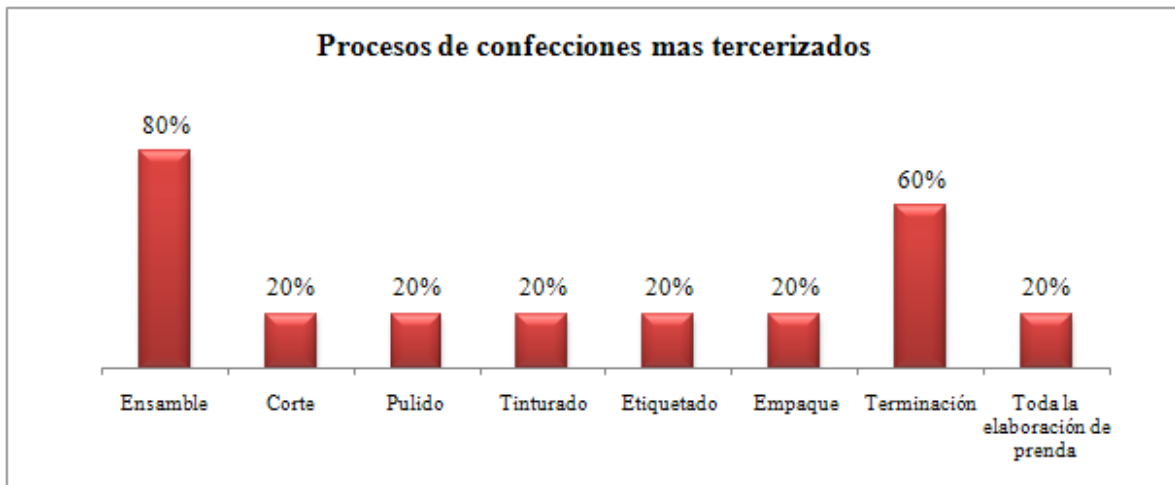
- 1) Identificar los procesos que tercerizan las ocho empresas seleccionadas de la cadena productiva diseño – confección- comercialización de prendas de vestir.

La información obtenida por medio de los instrumentos aplicados arrojó según la Ilustración No. 9, referenciadas para este capítulo en la Ilustración No. 23, que en el sector de confecciones de prendas de vestir, los procesos más tercerizados son:

El ensamble con un 80% de opinión, la terminación de la prenda con un 60% de inclinación, el corte, pulido, tinturado, etiquetado, empaque al igual que la elaboración de la prenda en general, cada una con un 20% de opinión,

Pese a que no se encontraron datos teóricos que demostraran específicamente cuáles eran los procesos más tercerizados en las empresas de confección, se logra contrastar los hallazgos de la ilustración No. 23, con el contraste teórico de Michael Porter referenciado por Botero, R. (2010, p. 192), donde afirma que la empresa “externaliza los procesos que no son fundamentales para la competitividad del negocio”, los cuales además representan “bajo desempeño en su ejecución”, y que estos son elegidos de acuerdo al diagnóstico que arroje el análisis de la mencionada cadena de valor, de esta manera “la organización puede maximizar el rendimiento y la productividad del negocio, concentrándose en la operación de sus procesos claves”, quedando entonces evidenciado que los empresarios que han decidido practicar el método de tercerización, eligieron los procesos mencionados como los que no pertenecen a su razón de ser real, y que esta elección depende de algunas variables propias de cada empresa como capacidad instalada y financiera, por tanto el soporte se da frente a la información recolectada en la muestra poblacional, y se evidencia en la siguiente gráfica:

Ilustración No. 23: (referencia la Ilustración No. 9) mencionando los procesos más tercerizados



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Al contrastar con la teoría, se podría interpretar entonces que la decisión de tercerizar un proceso hace parte de la toma de decisiones gerenciales que apuntan a las diferentes estrategias, y para soportar dicha interpretación, se incluye el concepto de Hernández, S (2008, p. 9) cuando hace alusión al “el método científico” considerándolo como una “herramienta básica del administrador, por medio de la cual se aprende a observar y manejar variables y constantes que intervienen, para determinar los resultados de las empresas”, por otro lado, se relaciona el aporte de Amaru, A. (2009, p. 6) sobre la administración, donde menciona que “es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos; de otra manera se menciona a Chiavenato, I. (1999, p. 321), donde cita que las empresas “aplican la primera función administrativa llamada planeación que sirve como base a las demás funciones, ésta determina por anticipado cuales son los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Contrastando los anteriores postulados con la toma de decisiones estratégicas, se pasa a relacionar estas decisiones con el sector textil de confecciones de prendas de vestir, para analizar el vínculo entre outsourcing - decisiones de corte gerencial estratégico, se trae a relación el postulado de Carranza, O. (2005, p.112), quien define el outsourcing como una “actividad esencial de algunas empresas que permite transferir ciertas labores menos relevantes, pero necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización y que dejan a los administradores de empresas sin tiempo ni recursos para desempeñar la actividad original”; al contrastarlo con el tema de investigación, en este caso se estaría hablando de los procesos ilustrados en la ilustración No. 9 referenciados en este capítulo en la ilustración No. 23, como son el ensamble, la terminación, el corte, pulido, tinturado etc., procesos transferidos por los empresarios del sector de confecciones, a un tercero denominado maquilador, con el objetivo de buscar una productividad empresarial óptima y anhelada en cada sector.

Por otra parte, se apoya el contraste anterior con el aporte teórico de Ben, S. (2004), quien define el outsourcing como

“la posibilidad que les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos además de ser considerada como una estrategia competitiva, utilizada en las empresas para dejar en manos expertas algunos de los procesos de la organización y de esta manera poder

enfocarse en lo que realmente se sabe hacer”, esta definición se vio reflejada en las ilustraciones No. 1 y No. 15, donde mencionan el tema de costos y core business como factores incidentes en la toma de decisión de tercerizar los procesos ilustrados en la gráfica No. 9.(referenciados para este capítulo en la Ilustración No. 23) así mismo este contraste se apoya con el teórico Ben, S. (2004), quien sugiere a las empresas que no intenten hacer de todo, ya que eso llevaría a diversificar las funciones y consecuentemente a descuidar su planteamiento estratégico y complicar su estructura operativa.

De igual forma, se evidencia que al tercerizar los procesos que la ilustración No. 9 muestra, los empresarios e integrantes de toda la cadena productiva, entran como lo afirma Prieto J. (2011, p. 207) en su definición de outsourcing:

“una mega tendencia mundial empresarial que consiste en contratar a una compañía especializada para que gerencie y opere uno de los procesos o servicios que no pertenecen a la razón de la empresa, ahorrándole a esta dinero para invertir en actividades esenciales del negocio logrando un crecimiento y una mayor productividad”.

Adicionalmente, de acuerdo al postulado de Michael Porter referenciado por Botero R. (2010, p. 170), donde afirma que en “el análisis de medio ambiente interno la cadena

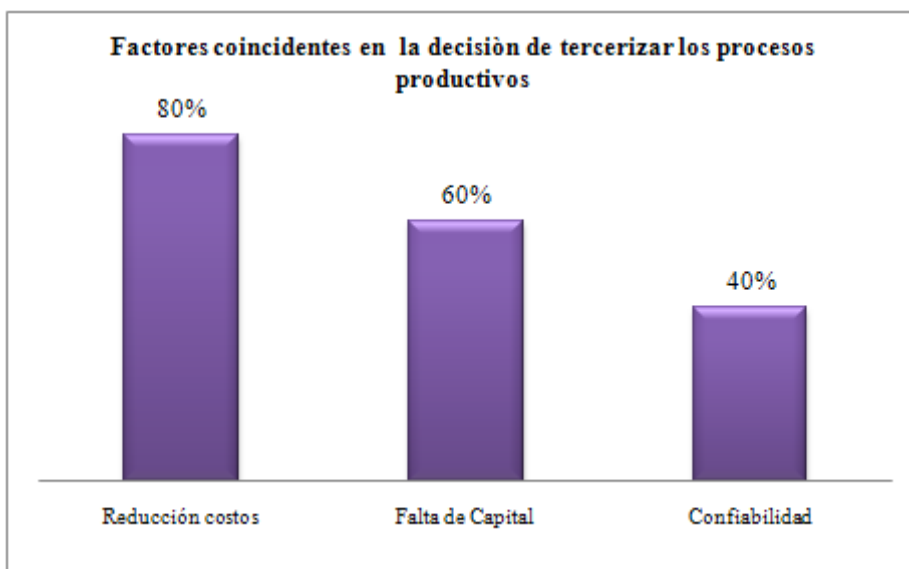
de valor servirá para identificar cuales actividades o procesos pueden generar valor con significado real para el cliente y la cadena productiva interna”, de esta forma argumenta que la externalización de procesos, más que un camino que lleva a reducir costos de operación del negocio, debe ser considerada como una poderosa herramienta que posibilita la liberación de recursos destinados antes a procesos ineficientes que no le agregaban valor al negocio y que ahora pueden ser enfocados a mejorar la gestión en los procesos vitales. Michael Porter referenciado por Botero R. (2010, p 192), se relaciona entonces que los procesos que muestra la ilustración están relacionados con procesos que no pertenecen a la esencia real del negocio de los empresarios entrevistados y que por tanto pensando en optimizar sus empresas, mejorar su estructura de costos, niveles de utilidades decidieron tomar la decisión estratégica de cederlos o subcontratarlos con los maquiladores quienes son los expertos en el desarrollo de estas actividades.

Para el segundo objetivo específico de este trabajo investigativo determinar cuáles son los factores coincidentes en la decisión de tercerizar los procesos productivos de la cadena diseño – confección- comercialización de prendas de vestir.

Según el estudio de campo y el análisis de resultados, se identificó que los factores coincidentes en la decisión de tercerizar los procesos productivos son: reducción de costos, falta de capital y confiabilidad, fueron los argumentos que los gerentes de las tres empresas maquiladoras y los dos gerentes de las empresas que mandan a maquilar

tuvieron en cuenta a la hora de tomar la decisión de tercerizar los procesos de cadena productiva.

Ilustración No. 24: factores coincidentes en la decisión de tercerizar los procesos productivos



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

La reducción de costos es el factor con el que más coincidieron tanto los empresarios como los maquiladores y el estudio de campo arrojó que la tercerización reduce costos a las dos partes y esto se deba a que las actividades que son propias del negocio son a las que se dedica la otra parte y por eso es que se da la subcontratación. y para eso se toman la teoría de, Ben, S. (2004), quién afirma:

“una empresa, busca aliados que se enfoquen al cumplimiento de sus objetivos orientados globalmente a incrementar utilidades, analizar cifras económicas, optimizar operaciones

y recursos, generar estrategias, actuar con eficiencia y efectividad en cada proceso, mantener o mejorar su nivel de servicio, reducir stocks de inventarios, incrementar rotación de los mismos, generar valor agregado, y optimizar las operaciones específicas como tal, en todas estas funciones, el tema de tercerización se convierte en apoyo integral que les permite a las empresas y al empresario, realizar trazabilidad de los procesos, ahorro en inversiones como bodegajes, infraestructura y licencias de sistemas de información, además que permite a los gerentes enfocarse en la esencia de su negocio, buscando que este se mantenga en el tiempo, espacio, y ser más competitivo en el mercado, además implica también fomentar la apertura de nuevos negocios con oportunidades de oferta de mano de obra y reducción de costos”.

El segundo factor coincidente es la falta de capital y aplica para los dos casos, porque si bien las empresas subcontratan todo el ensamble de las prendas no tienen el capital necesario para, incurrir en costos de bodegaje, mano de obra calificada y maquinaria de punta y en el caso de los maquiladores, no cuentan con el capital necesario para incurrir en costos de diseño, publicidad, distribución, comercialización y posicionamiento de marca en el mercado. Los gerentes entrevistados consideran necesario debido a la falta de capital, contratar los servicios de un agente externo, que le puede hacer el proceso más barato de una buena calidad y este hallazgo se sustenta con base a la teoría de Ben, S. (2004, p 34), quien afirma que:

“el outsourcing es el medio idóneo para conseguir estructuras organizacionales ágiles y que permitan a las empresas adaptarse a las exigencias de los mercados y esa agilidad se traduce, en términos económicos, en la posibilidad de sacar de la empresa todas aquellas funciones que pueden ser realizadas por especialistas y a un costo más bajo, hecho que redundará no solo en la calidad sino en la eficiencia. Es por ello una tendencia en alza, según los expertos el outsourcing crece anualmente a un ritmo cercano al 30% en el mundo, es que lo que al principio solo se aplicaba a sistemas de información, a la logística y al transporte ahora se extiende hacia la propia producción, las ventas, el marketing o el área financiera”

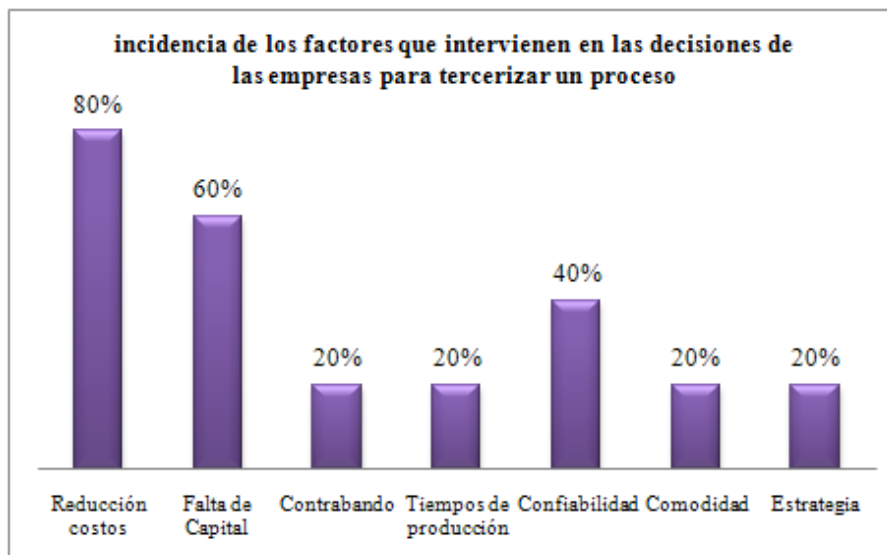
El tercer factor coincidente en las respuestas obtenidas tanto por parte de los empresarios como de los maquiladores fue la confiabilidad, ambos reconocen que es de suma importancia que entre cliente y proveedor existe esta relación y se pueda confiar uno en el otro, por que el proveedor debe garantizar la entrega de un producto final en optimas condiciones y el cliente por su parte, cumple con el trabajo continuo y los pagos oportunos, a demás capacita a los empleados de las empresas maquiladoras para que tengan un mejor desempeño laboral y por ende el recibirá el producto con las exigencias requeridas.

También afirman que el trato cliente proveedor es más de mutuo beneficio que de un interés en particular y estos reconocen que las capacidades que posee el otro son las que el necesita para sacar a delante sus objetivos. Y se dice que una de las consecuencias más significativas de la práctica del outsourcing, es que está creando una nueva forma de

relación cliente- proveedor, una relación que busca la cooperación intensa entre ambos y que se convierte, más que en una mera relación contractual, en una alianza estratégica para compartir el conocimiento. Ben, S. (2004, p. 19),

Para el tercer objetivo específico de este ejercicio investigativo medir la incidencia de los factores que intervienen en las decisiones de las empresas seleccionadas para tercerizar los procesos productivos de la cadena diseño – confección- comercialización de prendas de vestir.

Ilustración No. 25: factores que intervienen en las decisiones de las empresas seleccionadas para tercerizar procesos productivos



Fuente: a partir de entrevistas realizadas a maquiladores y empresarios de la confección

Como se observa en la ilustración No. 25, la reducción de costos con un 80% de incidencia es el factor que más pesa en la decisión por parte de los empresarios de tercerizar los procesos de producción, esto se debe a que no tiene que contratar personal, comprar maquinaria o invertir en bodegaje si tienen quien les haga todo este proceso e incurra con los costos que estos generen, Por consiguiente, se toma el postulado de (Ben, S. (2004, p 35), quien afirma que:

“las empresas encontraron más económico y eficiente contratar a un consultor externo, experto en un área, que tener que desarrollar y mantener un departamento interno que desempeñara esas mismas funciones. Bien, la razón era muy sencilla, ello no solo les permitía disminuir los costos de personal que implicaba mantener un departamento interno dedicado a procesos ajenos a su core Business, sino que la calidad del servicio de los asesores externos superaba a la que su propio departamento podía ofrecerles”.

El segundo factor con un 60% de incidencia en la toma de la decisión es la falta de capital y según el estudio de campo tanto la empresa cliente como el proveedor si fuesen hacer todas las actividades que realiza la empresa no tendrían dinero suficiente para, hacer lo en realidad se sabe hacer y sacar adelante las actividades secundarias que el caso de las empresas que mandan a maquilar, tendrían que invertir en tolo lo relacionado al ensamble de las prendas y pare las empresas maquiladoras, deberían invertir en todo lo que hace parte

del posicionamiento de marca y por tanto ambos consideran que el proceso de tercerización es un complemento entre las dos partes.

El outsourcing se ha convertido en una forma popular y beneficiosa de hacer negocios, según Coopers y Lybrand, citados por Ben, S. (2004, p. 35), el análisis de cerca de 400 empresas revela que dos terceras partes de ellas recurren al outsourcing, además sus estudios muestran que las pequeñas empresas que optan por la tercerización son, en general más robustas que aquellas que lo hacen “todo en casa”, es decir, aquellas que no practican la subcontratación, las primeras superan a la competencia en beneficios, prospección de ventas y ratios de crecimiento.

El tercer factor coincidente con un porcentaje del 40% está la confiabilidad, la cual hace referencia a que entre el cliente y proveedor debe existir un nivel de confianza muy alto y esto lo corroboraron tanto los empresarios como los maquiladores, quienes afirman que el prestador del servicio debe contar con un personal calificado y manejar una alta calidad del servicio mercerizado, que le garantice el producto con las especificaciones y estándares de calidad que este exige. Por tanto antes de hacer un contrato bajo la modalidad de outsourcing se recomienda tener presente los siguientes parámetros. Prieto. J. (2011, p. 207)

- Ser abierto al cambio
- Trabajar conjuntamente

- Saber donde se encuentran en productividad y rentabilidad
- Conocer las necesidades mutuas
- Definir los beneficios
- Compartir los riesgos
- Generar alternativas de mejoramiento
- Asumir responsabilidad por los resultados

Otros factores como el contrabando, tiempos de Producción, comodidad y estrategia, también hacen parte de los factores que inciden en la decisión por parte de los empresarios y maquiladores para hacer un contrato bajo la modalidad de outsourcing, cado uno con un porcentaje del 20% de incidencia y aunque casi no influyen en la decisión de tercerizar los procesos , el maquilador considera que debido al nivel tan alto de contrabando de materias primas, no está en la capacidad de competir con grandes empresarios para mantenerse en el mercado, por eso toman la decisión en vez de ser empresarios prestar el servicio de maquila. Y esto se sustenta basados en la teoría de Uricoechea, F. (2002, p. 33), quien dice que el carácter complejo de las organizaciones surge, así, de la necesidad permanente de definir mecanismos distributivos que hacen posible la distribución adecuada de las diversas funciones a papeles diferentes, que permiten una adaptación adecuada de la organización al ambiente natural que facilitan articulación eficiente de las diversas funciones y papeles que constituyen los elementos de la organización.

El tiempo es uno de los factores más tenidos en cuenta por parte de los empresarios y manifiestan que los maquiladores cuentan con la maquinaria y el personal idóneo para sacar grandes cantidades de producción en menos tiempo que ellos y por tanto prefieren delegar estas funciones. Del mismo modo, Uricoechea, F. (2002, p. 100), argumenta que la división de las operaciones provoca un aumento considerable en la productividad del trabajo y esta, también, en el origen de la separación de oficios y ocupaciones diferentes, reflejándose en el progreso de la destreza de los trabajadores, el ahorro de tiempo de otra forma perdido al pasar de una operación a otra cuando son hechas por el mismo trabajador; y el empleo de maquinaria que facilita y reduce el tiempo de trabajo.

Y por otra parte al reducir la actividad, se disminuye el número de tareas ineficaces, gracias a lo cual el trabajo adquiere mayor significado y se hace más productivos por ende se reduce costos; la simplificación del proceso y los subprocesos facilitan el trabajo y la comprensión; igualmente, los tiempos de procesamiento se reducen y los clientes reciben un mejor servicio que es el objetivo que toda organización tiene para lograr la satisfacción de sus clientes. Harrington, J. (1993, p. 182).

Los proveedores consideran que tercerizar es cómodo y argumentan que el simple hecho de recibir todas las partes de las prendas y solo dedicarse a ensamblarlas les brinda más confianza y comodidad, de esta manera ellos solo se dedican hacer lo que saben hacer con la certeza que se hará entrega de un producto que satisface tanto a su cliente como al

cliente final y de esa manera lo expresa “Harrington, J. (1993, p. 16) quien, “describe el manejo de los procesos de una empresa, argumentando que en organizaciones modernas existen personas que realizan una buena labor, interesados en satisfacer o superar sus propios niveles, pero sin comprender ni preocuparse por aquellas forma en la cual sus actividades afectan a otras personas que se encuentran en un nivel inferior del proceso, esta situación hace que se genere una suboptimización del trabajo. Entonces, propone como objetivos importantes”:

- Hacer efectivos los procesos, generando resultados deseados
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Por último tanto el cliente como el proveedor consideran que tercerizar es una táctica que favorece a las dos partes, porque si bien el empresario se mediante el contrato de outsourcing ahorra en maquinaria y mano de obra y bodegaje el maquilador ahorra en diseño, comercialización, distribución de los productos y posicionamiento de marca y que ambas partes se deben de conocer muy bien para que el resultado sea el esperado.

Argumenta Harrington, J. (1993, p. 127), que cuanto más comprendan los proceso de la empresa, con mayor éxito se podrán manejar. Para lograrlo se debe comprender varias características de los procesos como son:

- Flujo: Método para transformar entradas en salidas
- Efectividad: Cuan bien se satisfacen las expectativas del cliente

- Eficiencia: cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar resultados
- Tiempo del ciclo: el lapso necesario para transformar entradas en salidas
- Costo: Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso

5.3 Conclusión

Al escoger el tema objeto de investigación, se toma la decisión de explorar un sector desconocido para los integrantes del proyecto; a raíz del desarrollo de la primera etapa, fueron apareciendo las limitantes como la encases de teorías específicas y estudios empíricos necesarios para referenciar el tema en dicho sector, pese a ello, se continuo con la búsqueda de información en diferentes bibliotecas físicas, virtuales y publicaciones de red, con el fin de entender el fondo del tema y lograr consolidar las bases para avanzar en cada etapa; también se presento limitante en el sector elegido, pues no se logro obtener autorización por parte de las empresas del sector cercanas para aplicar la investigación, por tanto, este debió modificarse, una vez concretas las citas, se veía venir la limitante de tiempo, variable álgida que marca el desarrollo de la actividad definiendo sustancialmente la calidad del proceso.

Estas limitantes intentaron frenar el desarrollo de la actividad, a cada una se le aplicó un plan de contingencia pretendiendo seguir adelante con la labor; en cada avance el proceso

se tornaba más exigente, su misma naturaleza exigía mostrar resultados estructurados en secuencia lógica que de forma coherente respondiera a los planteamientos iniciales.

Como conclusión frente al tema objeto de investigación, el outsourcing o la tercerización de procesos de confecciones de prendas de vestir es una actividad con éxito histórico, presenta diversas condiciones para su desarrollo, pero a nivel general el sector objeto de investigación está a gusto desarrollando las actividades que les gusta y saben hacer, en términos generales les ha ido muy bien, consideran que el conocimiento y la experiencia que han ganado les ayuda a sacar adelante el tema cada día, efectivamente como para todos los tipos de empresa, existen los riesgos y que de acuerdo al postulado de Prieto J. (2011, p. 208) al tercerizar se deben contemplar dentro del proceso, algunos de ellos son:

- ✓ Pérdida del control de la operación
- ✓ Seguridad en la información
- ✓ No negociar el contrato adecuado
- ✓ Amenazas a la confidencialidad
- ✓ Experiencia del subcontratista
- ✓ Escala de costos elevada
- ✓ Perdida del talento humano experto dentro de la Compañía.
- ✓ Cambios en el entorno.
- ✓ Incremento del nivel de dependencia externa

- ✓ Retorno del servicio a la empresa
- ✓ Rechazo de concepto de Outsourcing.

Sin embargo se observó durante el proceso de investigación que una negociación adecuada podría garantizar la mitigación de los mismos, sin embargo cabría la recomendación para los empresarios que al buscar los proveedores prestadores del servicio de tercerización en lo posible contraten con empresas reconocidas disminuyendo la incertidumbre por la experiencia del subcontratista, la seguridad en la información y las amenazas a la confidencialidad ya que se constató que las empresas prestadoras del servicio destruyen todo el material sobrante de la operación.

Ben, S. (2004), apoya esta síntesis diciendo que existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio del negocio.

5.3.1 Sugerencias o recomendaciones:

Para el sector de confecciones

1. Hacer una buena selección de la empresa prestadora del servicio de tercerización, de modo que, se garantice trabajar con proveedores calificados buscando obtener el éxito de la operación, dejando en manos de expertos un proceso que garantizará la satisfacción del cliente final.

2. Contemplar la posibilidad de formalizar la contratación del personal, de manera que no haya competencia desleal, estandarizando el pago de prestaciones sociales previniendo sanciones legales y erradicando una problemática futura como es la falta de aportes al sistema pensional, pretendiendo así que los actuales empleados, tengan un vejez digna accediendo a una pensión como recompensa a tantos años de esfuerzo y entrega a la labor.

3. Implementar un modelo de métodos y tiempos que les permita conocer a fondo la productividad de su capacidad instalada, garantizando el cumplimiento al máximo de sus herramientas de trabajo y personal de apoyo

Para la institución

1. Cambiarle el enfoque a la asignatura de metodología de la investigación, es decir que en el contenido de la materia se explique minuciosamente la interpretación

del libro, así mismo incluirla en el pensum académico de octavo semestre, pretendiendo que el estudiante tenga más claridad y conocimiento fresco a las puertas de iniciar la puesta en marcha de su trabajo de grado.

2. Asignar más de un asesor metodológico cuando por ejemplo la cantidad de proyectos sea superior a 10, de manera que no se recargue el trabajo a un solo asesor, y las dos partes sientan la entrega y el apoyo mutuo para sacar adelante los proyectos; del mismo modo, se sugiere darle un enfoque diferente al acompañamiento que ofrece un asesor temático, de manera que se evidencie más la intervención de este durante el desarrollo del proyecto.

3. Que la asignatura de proyecto de grado sea programada como única materia de decimo semestre, cambiando su estructura metodológica, proponiéndose que cada capítulo sea explicado como un tema de clase presencial, y el desarrollo o ejecución del mismo, sea apoyado con asesorías personalizadas que retroalimenten de manera particular a cada grupo.

5.3.2 Temas de futuras investigaciones

1. Continuar analizando el tema de outsourcing, en los diferentes sectores, ya que, se considera la herramienta de trabajo que revolucionó el mundo empresarial del siglo XXI.

2. Relación del outsourcing con la cadena de valor en las empresas del sector de confecciones de prendas de vestir.

3. Cuál es el nivel de preparación de los estudiantes de noveno semestre para asumir la ejecución de su proyecto de grado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Apéndices

Apéndice No. 1 Formato de entrevista aplicada a maquiladores y empresarios del sector textil de confecciones de prendas de vestir.



UNIMINUTO

Corporación Universitaria Minuto de Dios

APÉNDICE No. 1

REVISTA APLICADA A MAQUILADORES Y EMPRESARIOS DEL SECTOR TEXTIL DE CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR

Esta entrevista ha sido diseñada de forma semiestructurada, esta dirigida a maquiladores y empresarios que conforman la cadena productiva del sector de confecciones de prendas de vestir; se espera que las respuestas sean de forma abierta y libre, basadas en el conocimiento adquirido por su experiencia y practica laboral. La información suministrada sera totalmente confidencial, no será utilizada para fines diferentes a los académicos y de ella no se buscara obtener ningún beneficio económico.

ITEM	PREGUNTAS
1	¿Por qué las empresas de confección, toman la decisión de tercerizar sus procesos?
2	¿Considera usted que tercerizar, reduce costos?, cuales?
3	¿Considera usted que tercerizar permite concentrarse en el core business del negocio?
4	¿El control de calidad del producto terminado, es exclusivo del proceso tercerizado y garantiza la calidad del producto final?
5	¿Se reduce tiempo de producción con el proceso tercerizado versus proceso realizado con recursos propios?
6	¿ La tercerización favorece al cliente o al proveedor?
7	¿Tercerizar es estrategia o necesidad?
8	¿Cómo es la relación entre cliente - proveedor?
9	¿Cuál es el medio de comunicación utilizado entre cliente - proveedor cuando tercerizan?
10	¿Existe algún acuerdo de confidencialidad frente a la información que se maneja?
11	¿Se brinda algún valor agregado al proceso de tercerización?
12	¿Tercerizar tiene riesgos, quién los asume?
13	¿Cuáles son los requisitos del cliente para el proceso de tercerización?
14	¿El proveedor le garantiza cumplimiento en las entregas?
15	¿La empresa esta constituida legalmente?

16	¿La infraestructura es propia?
17	¿Tiene empleados?, Cuántos?
18	¿Qué tipo de contrato maneja con el personal?
19	¿Cuál es el perfil y las competencias que debe tener el personal?
20	¿El personal requiere experiencia laboral?
21	¿Cuál es el horario de trabajo que manejan?
22	¿Trabajan los 12 meses del año?
23	¿Cuáles son los procesos más tercerizados, en el sector de confecciones ?
24	¿Qué impactos ha dejado el proceso de tercerización que han realizado?
25	¿Cuál es la diferencia entre tercerizar un proceso y realizarlo con recursos propios?
26	¿Quién asume los costos del proceso logístico?
27	¿Cuentan con tecnología de punta?
28	¿Cuáles son los periodos de pago para el personal?
29	¿Cómo es la forma de pago del servicio?
30	¿Manejan indicadores de producción?
31	¿Que métodos utilizan para conocer el cumplimiento de las metas?
32	¿Cuáles son las ventajas de tercerizar algunos de los procesos de la compañía?

¡Gracias por compartir su experiencia con las demás personas...!

Apéndice No. 2: formato “ficha de observación” aplicada a empresas maquiladoras



Guía de observación para el proceso de tercerización en empresas de confección

Fecha _____

Hora _____

Participantes _____

Lugar _____

Temas	1	Ambiente de trabajo
	2	Capacidad instalada
	3	Clima Organizacional
	4	definición e identificación de áreas
	5	Esquemas de producción
	6	Estructura de procesos
	7	Infraestructura
	8	Jerarquización
	9	Prácticas logísticas
	10	Recurso Humano
	11	Señalizaciones
	12	Tecnología

Apéndice No. 3 formato ficha rastreo bibliográfico

INSTRUMENTO DE ANALISIS DE HUELLAS	DESCRIPCION
LUGAR DE OBTENCION	Los elementos se obtuvieron de bibliotecas físicas, virtuales y de la web
TIPO DE ELEMENTO	Libros, revistas, artículos y tesis de grado
USO QUE SE LE DARÁ EN EL ESTUDIO	Recopilar información relevante que sirva de apoyo para al investigación
AUTORES	Son varios y se nombran correctamente en las referencias
COMO SE VINCULA EL MATERIAL CON EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	El material y el planteamiento del problema se relacionan mutuamente ya que, estos contienen datos específicos sobre el tema de estudio.

Apéndice No. 4 formato entrevista estructurada aplicada a comerciantes de prendas de vestir.



APÉNDICE No. 4

ENTREVISTA APLICADA A COMERCIANTES DE PRENDAS DE VESTIR

Esta entrevista ha sido diseñada de forma semiestructurada, y va dirigida a comerciantes de ropa que forman parte de la cadena productiva del sector de confecciones de prendas de vestir; se espera que las respuestas sean de forma abierta y libre, basadas en el conocimiento adquirido por su experiencia y práctica laboral. La información suministrada será totalmente confidencial, no será utilizada para fines diferentes a los académicos y de ella no se buscare obtener ningún beneficio económico.

Ítem	PREGUNTA
1	¿La ropa que vende es marca propia?
2	¿La compra con algún productor o la manda maquilar?
3	¿Conoce los talleres donde maquilan?
4	¿Considera que la ropa maquilada es de calidad?
5	¿Cómo clasifica la calidad de las prendas: Buena, regular, o mala y porque?
6	¿Conoce algunas ventajas y desventajas que ofrezca el comercializar marca propia?
7	¿Existe alguna diferencia económica entre el proveedor que maquila y el proveedor con taller propio?
8	¿Existe diferencia en el precio de las prendas maquiladas y las prendas marca propia?
9	¿Existe diferencia entre la rotación de prendas marca propia y prendas maquiladas, cual?
10	¿Existe diferencia entre los estilos o diseños de prendas marca propia y los maquilados?
11	¿Si usted fuera cliente, cual de las dos compraría y porque?
12	¿Cómo se comunica o contacta su proveedor?
13	¿Cuál es su mercado objetivo?
14	¿Cuál es el plazo de entrega de la mercancía?

¡Gracias por compartir su experiencia con las demás personas...!

Apéndice No. 5 Matriz análisis de datos, Transcripción de respuestas a entrevistas aplicada a maquiladores y empresarios.

APÉNDICE No. 5								
MATRIZ DE ANÁLISIS: INFORMACIÓN ARROJADA EN LAS ENTREVISTAS APLICADAS A EMPRESAS QUE CONFORMAN LA CADENA PRODUCTIVA DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN (EMPRESARIOS, MAQUILADORES, COMERCIANTES)								
ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS						
		Entrevista 6 (Comerciante)	Entrevista 7 (Comerciante)	Entrevista 1 (maquilador)	Entrevista 2 (maquilador)	Entrevista 3 (maquilador)	Entrevista 4 (empresario)	Entrevista 5 (empresario)
1	¿Por qué las empresas de confección, toman la decisión de tercerizar sus procesos?	-	-	Reducción de costos, por falta de capital, por contrabando	reducción de costos, comodidad, core bussines	reducción de costos, falta de capital, tiempos de producción	Reducción de costos, riesgos, confiabilidad, estrategia	falta de capital
2	¿Considera Usted que tercerizar, reduce costos?, cuales?	-	-	-	-	-	Si, Mano de Obra, Materia Prima, Maquinaria,	Si. Mano de obra, infraestructura, maquinaria
3	¿Considera Usted que tercerizar permite concentrarse en el Core bussines del negocio?	-	-	SI	SI	SI	SI	Si, se dedican al diseño y a comercializar
4	¿El proceso tercerizado garantiza la calidad del producto final?	-	-	SI	SI	SI	SI	SI
5	¿Se reduce tiempo de producción con el proceso tercerizado versus proceso realizado con recursos propios?	-	-	-	-	-	SI	Si, porque las empresas maquiladoras cuentan con la maquinaria y el personal idóneo para hacerlo mas rápido
6	¿ La tercerización favorece al cliente o al proveedor?	-	-	Favorece más al cliente	A los dos	A los dos	A las dos partes	A ambos

7	¿Tercerizar es estrategia o necesidad?	-	-	Estrategia	Las dos	Estrategia	Estrategia	Necesidad
8	¿Cómo es la relación entre Cliente - proveedor?	-	-	Es una relación de mutuo beneficio	Buena, de ganancia y apoyo	Es buena y solida	Muy buena, fluida	Excelente
9	¿Cuál es el medio de comunicación utilizado entre Cliente - proveedor cuando tercerizan?	-	-	Por internet, telefónica	Por internet, telefónica	Por internet, telefónica	Telefónica	Personalmente, por teléfono
10	¿Existe algún acuerdo de confidencialidad frente a la información que se maneja?	-	-	NO	NO	NO	NO	Si porque la marca es propia y los diseños son exclusivos
11	¿Se brinda algún valor agregado al proceso de tercerización?	-	-	si, se le almacena el producto terminado	Si, almacenamiento o bodegaje	Si, almacenamiento o bodegaje	Si, almacenamiento, bodegaje	Si, envian etiquetado y empacado para el punto de venta
12	¿Tercerizar tiene riesgos, quien los asume?	-	-	si, son riesgos compartidos por robo y lo asumen las dos partes	si, son riesgos compartidos por robo y lo asumen las dos partes	si, son riesgos compartidos por robo y lo asumen las dos partes	Las dos partes	Si, el proveedor
13	¿Cuáles son los requisitos del cliente para el proceso de tercerización?	-	-	Los establecidos en la orden de compra	Los establecidos en la orden de compra	Los establecidos en la orden de compra	Elaboración de contra muestra	Cumplimiento en las entregas y la calidad
14	¿El proveedor le garantiza cumplimiento en las entregas?	-	-	SI	SI	SI	SI	SI
15	¿La empresa esta constituida legalmente?	-	-	SI	SI	SI	SI	SI
16	¿La infraestructura es propia?	-	-	SI	SI	SI	SI	NO
17	¿Tiene empleados?, Cuántos?	-	-	24	27	30	N/A	N/A
18	¿Qué tipo de contrato maneja con el personal?	-	-	Obra o labor contratada	Obra o labor contratada	Termino fijo inferior a un año.	N/A	N/A
19	¿Cuál es el perfil y las competencias que debe tener el personal?	-	-	varia según la actividad (agilidad, concentración)	ninguna diferente a la buena actitud	Lealtad, responsabilidad, trabajo en equipo, valores, eficiencia, trabajo en equipo. Polivalencia	N/A	N/A

20	¿ El personal requiere experiencia laboral?	-	-	Manejo de maquina de confección	Manejo de maquina de confección	Manejo de maquina de confección	N/A	N/A
21	¿ Cual es el horario de trabajo que manejan?	-	-	Lunes a viernes de 8 a.m. a 6 p.m	6:00 a.m a 2:15 p.m. Lunes a Sábado	de 7:30 a.m a 6:00 p.m de lunes a viernes,	N/A	N/A
22	¿ Trabajan los 12 meses del año?	-	-	NO (Por Temporada, el 80 - 90% del tiempo anual se labora)	Si, en ellos incluyen vacaciones colectivas	SI	SI	SI
23	¿Cuáles son los procesos más tercerizados, en el sector de confecciones ?	-	-	El ensamble y la terminación	El ensamble y la terminación	El ensamble y la terminación	Todos los que implica la elaboración de una prenda	Corte, ensamble, pulido, tinturado, etiquetado, empacado
24	¿Qué impactos ha dejado el proceso de tercerización que han realizado?	-	-	Utilidades, generación de empleo, crecimiento económico del sector, incremento capital, patrimonio económico	Utilidades, generación de empleo, crecimiento económico del sector, incremento capital, patrimonio económico	Utilidades, crecimiento empresarial, crecimiento del patrimonio familiar, mejoramiento de calidad de vida, generación de empleo	Impactos positivos, genera empleo, mejora calidad de vida, se comparte la oportunidad laboral	A nivel financiero buena rentabilidad y reducción de costos y a nivel económico genera empleo y apertura de puntos de venta
25	¿Cuál es la diferencia entre tercerizar un proceso y realizarlo con recursos propios?	-	-	Los costos directos e indirectos en los que incurre la empresa	Costos y tiempos de producción	Costos administrativos y de producción	el desgaste que general la responsabilidad del proceso	la diferencia en la inversión de capital y la reducción de costos
26	¿Quién asume los costos del proceso logístico?	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Proveedor

27	¿Cuentan con tecnología de punta?	-	-	NO	SI	NO	N/A	N/A
28	¿Cuales son los periodos de pago para el personal?	-	-	Quincenal	Quincenal	Catorcenal	N/A	N/A
29	¿Como es la forma de pago del servicio?	de contado, contra pedido	Mensual dependiendo de los lotes	Contado Efectivo	- Contado Efectivo	- Contado Efectivo	- Contado	Según el tiempo acordado para la entrega de la mercancía puede ser semanal, quincenal, según el lote
30	¿Manejan indicadores de producción?	-	-	NO	NO	SI	NO	NO
31	¿Que métodos utilizan para conocer el cumplimiento de las metas?	-	-	No es método, se rigen por los tiempos de entrega que pacta la O.C.	Cumplimiento de entrega de Orden de producción	Métodos y tiempos, Calidad de volante, control producción semanal,	N/A	N/A
32	¿Cuales son las ventajas de tercerizar algunos de los procesos de la compañía?	-	-	el poder dedicar más tiempo a las actividades principales de la empresas.	Concentrarse en la esencia del negocio	no mezclar actividades económicas, especializarse en la razón de ser del negocio	Beneficio mutuo	Reducción de costos, se contrata poco personal y no se invierte en maquinaria

Apéndice No. 6 Matriz análisis de datos, Transcripción de respuestas a entrevistas aplicada a comerciantes de prendas de vestir.

APÉNDICE No. 6				
MATRIZ ANÁLISIS: INFORMACION ARROJADA ENTREVISTA A COMERCIANTES DE PRENDAS DE VESTIR				
ITEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		Entrevista 6 (Comerciantes)	Entrevista 7 (Comerciantes)	Entrevista 8 (Comerciantes)
1	¿La ropa que vende es marca propia?	SI	SI	SI
2	¿La compra con algún productor o la manda maquilar?	La manda maquilar	La manda maquilar	Maquila
3	¿Conoce los talleres donde maquilan?	SI	SI	SI
4	¿Considera que la ropa maquilada es de calidad?	SI	SI	SI
5	¿Cómo clasifica la calidad de las prendas: Buena, regular, o mala y porque?	Excelentes	Buenas	Excelente, recomendada
6	¿Conoce algunas ventajas y desventajas que ofrezca el comercializar marca propia?	como ventaja la exclusividad, como desventaja el costo frente a la piratería	expansión económica, fácil publicidad	como todo negocio puede perder o ganar
7	¿Existe alguna diferencia económica entre el proveedor que maquila y el proveedor con taller propio?	el proveedor con taller propio puede tener mas capital que el otro	quien tiene taller propio debe tener un capital interno para cubrir obligaciones diarias	Si

8	¿Existe diferencia en el precio de las prendas maquiladas y las prendas marca propia?	las maquiladas pueden salir mas económicas	si puede ser mas económico porque el sabe cuanto puede dejar el producto terminado y cuanto se puede gastar con su propia maquinaria	No, el diseño puede cambiar el precio
9	¿ Existe diferencia entre la rotación de prendas marca propia y prendas maquiladas, cual?	No, la rotación depende del gusto de los clientes	La diferencia es muy poca	NO
10	¿ Existe diferencia entre los estilos o diseños de prendas marca propia y los maquilados?	NO	NO	NO
11	¿ Si usted fuera cliente, cual de las dos compraria y porque?	Depende, si el gusto fuera por la exclusividad compraria marca propia	según los estilos que ofrezcan	Las dos, por buena calidad
12	¿Cómo se comunica o contacta su proveedor?	Personalmente y telefónica	Personalmente y telefónico	Personalmente y telefónico
13	¿Cuál es su mercado objetivo?	dama, caballero y niño	dama y caballero	Dama
14	¿Cuál es el plazo de entrega de la mercancía?	depende del lote, mensual, quincenal, semanal	8 días máximo	semanal

Apéndice No. 7 Categorización de variables arrojadas en entrevista aplicada a empresarios y maquiladores del sector de confección

APÉNDICE No. 7

CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN ARROJADA EN ENTREVISTAS APLICADAS A MAQUILADORES Y EMPRESARIOS QUE PARTICIPAN EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL PROCESO DE TERCERIZACIÓN

No.	Pregunta	Variables	Maquiladores			Empresarios		Comerciantes		
			1	2	3	4	5	6	7	8
1	¿Por qué las empresas de confección, toman la decisión de tercerizar sus procesos?	Reducción costos	x	x	x	x				
		Falta de Capital	x	-	x	-	x			
		Contrabando	x	-	-	-				
		Tiempos de producción	-	-	x	-				
		Confiabilidad	-	x	-	x				
		Comodidad	-	x	-	-				
		Estrategia	-	-	-	x				
2	¿Considera Usted que tercerizar, reduce costos?, cuales?	SI	-	-	-	x	x			
		NO	-	-	-	-				
		MO	-	-	-	x	x			
		MP	-	-	-	x				
		INFRAESTRUCTURA	-	-	-	-	x			
		MQ	-	-	-	x	x			
3	¿Considera Usted que tercerizar permite concentrarse en el Core bussines del negocio?	SI	x	x	x	x	x			
		NO	-	-	-	-	-			
4	¿El control de calidad del producto terminado, es exclusivo del proceso tercerizado y garantiza la calidad del producto	SI	x	x	x	x	x			
		NO	-	-	-	-	-			

5	¿Se reduce tiempo de producción con el proceso tercerizado versus Proceso realizado con recursos propios?	SI	-	-	-	x	x			
		NO	-	-	-	-	-			
6	¿La tercerización favorece al cliente o al proveedor?	Cliente	x	x	x	x	x			
		Proveedor	-	x	x	x	x			
7	¿Tercerizar es estrategia o necesidad?	Estrategia	x	x	x	x	-			
		Necesidad	-	x	-	-	x			
8	¿Cómo es la relación entre Cliente - proveedor?	Buena	x	x	x	x	x			
		Mutuo beneficio	x	-	-	-	-			
		De ganancia	-	x	-	-	-			
		Solida	-	-	x	-	-			
		Fluida	-	-	-	x	-			
9	¿Cuál es el medio de comunicación utilizado entre Cliente - proveedor cuando tercerizan?	Internet - email	x	x	x	x	-			
		Teléfono - móvil	x	x	x	-	x			
10	¿Existe algún acuerdo de confidencialidad frente a la información que se maneja?	SI	-	-	-	-	x			
		NO	x	x	x	x	-			
11	¿Se brinda algún valor agregado al proceso de tercerización?	SI	x	x	x	x	x			
		NO	-	-	-	-	-			
		empacado, etiquetado, envío al pto vta	-	-	-	-	x			
		Almacenamiento	x	x	x	x	-			
12	¿Tercerizar tiene riesgos, quien los asume?	Bodegaje	x	x	x	x	-			
		SI	x	x	x	x	x			
		NO	-	-	-	-	-			
		Robo o perdida	x	x	x	x	-			
		Proveedor	-	-	-	-	x			
	% iguales para los 2	x	x	x	x	-				

13	¿Cuáles son los requisitos del cliente para el proceso de tercerización?	Establecidos en la O.C.	x	x	x	-	-			
		Entregas cumplidas	-	-	-	-	x			
		Calidad	-	-	-	-	x			
		Elaboración de contra muestra	-	-	-	x	-			
14	¿El proveedor le garantiza cumplimiento en las entregas?	SI	x	x	x	x	x			
		NO	-	-	-	-	-			
15	¿La empresa esta constituida legalmente?	SI	x	x	x	x	x			
		NO	-	-	-	-	-			
16	¿La infraestructura es propia?	SI	x	x	x	x	-			
		NO	-	-	-	-	x			
17	¿Tiene empleados?, Cuántos?	SI	24	27	30	-	-			
		NO	-	-	-	-	-			
18	¿Qué tipo de contrato maneja con el personal?	Por obra o labor contratada	x	x	-	-	-			
		Fijo inferior a un año	-	-	x	-	-			
19	¿Cuál es el perfil y las competencias que debe tener el personal?	Agilidad	x	-	-	-	-			
		Concentración	x	-	-	-	-			
		Buena actitud	-	x	-	-	-			
		Lealtad	-	-	x	-	-			
		Responsabilidad	-	-	x	-	-			
		Trabajo en equipo	-	-	x	-	-			
		Eficiencia	-	-	x	-	-			
		Polivalencia	-	-	x	-	-			
20	¿El personal requiere experiencia laboral?	SI	x	x	x	-	-			
		NO	-	-	-	-	-			
		Manejo de Maquinaria de confección	x	x	x	x	-			

21	¿Cual es el horario de trabajo que manejan?	L - V: 8 a.m a 6 p.m	x	-	-	-	-	-	-	-			
		L - S: 6 a.m a 2:15 p.m	-	x	-	-	-	-	-	-	-		
		L - V: 7:30 a.m a 6 p.m	-	-	x	-	-	-	-	-	-		
22	¿ Trabajan los 12 meses del año?	SI	-	x	x	x	x						
		NO	x	-	-	-	-						
23	¿Cuáles son los procesos más tercerizados, en el sector de confecciones ?	Ensamble	x	x	x	-	x						
		corte	-	-	-	-	x						
		pulido	-	-	-	-	x						
		tinturado	-	-	-	-	x						
		etiquetado	-	-	-	-	x						
		empaque	-	-	-	-	x						
		Terminación	x	x	x	-	-						
24	¿Qué impactos ha dejado el proceso de tercerización que han realizado?	Toda la elaboración de prenda	-	-	-	x	-						
		Utilidad	x	x	x	-	x						
		Generación de empleo	x	x	x	x	x						
		Crecimiento económico	x	x	x	-	-						
		Incremento de capital y patrimonio familiar	x	x	x	-	x						
25	¿Cuál es la diferencia entre tercerizar un proceso y realizarlo con recursos propios?	Calidad de vida	-	-	-	x	-						
		Costos (Dir - Indi)	x	x	x	-	x						
		Inversión en capital	-	-	-	-	x						
		Tiempos de producción		x	-	-	-						
		Desgaste	-	-	-	x	-						
26	¿Quien asume los costos del proceso logístico?	Responsabilidad en el proceso	-	-	-	x	-						
		Proveedor	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
		Cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

27	¿Cuentan con tecnología de punta?	SI	-	x	-	-	-			
		NO	x	-	x	-	-			
28	¿Cuales son los periodos de pago para el personal?	Quincenal	x	x	-	-	-			
		Catorcenal	-	-	x	-	-			
		Por orden terminada	-	-		-	-			
29	¿Como es la forma de pago del servicio?	Contado	x	x	x	x	x	x	x	x
30	¿Manejan indicadores de producción?	SI	-	-	x	-	-	-	-	-
		NO	x	x		-	-	-	-	-
31	¿Que métodos utilizan para conocer el cumplimiento de las metas?	Entrega en fechas pactadas en la O.C	x	x	-	-	-			
		Métodos y tiempos	-	-	x	-	-			
		Calidad volantes	-	-	x	-	-			
		Control producción periódica	-	-	x	-	-			
32	¿Cuales son las ventajas de tercerizar algunos de los procesos de la compañía?	Dedicarse al core bussines	x	x	x	-	-			
		Reducción costos	-	-	-	-	x			
		no contratan personal	-	-	-	-	x			
		Beneficio mutuo	-	-	-	x	-			

Apéndice No. 8: Categorización de variables arrojadas en entrevista aplicada a comerciantes de prendas de vestir

APÉNDICE No. 8

CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN ARROJADA EN ENTREVISTA A COMERCIANTES DE PRENDAS DE VESTIR				COMERCIANTES		
				6	7	8
33	¿La ropa que vende es marca propia?	SI		x	x	x
34	¿La compra con algún productor o la manda maquilar?	Manda maquilar		x	x	x
35	¿Conoce los talleres donde maquilan?	SI		x	x	x
36	¿Considera que la ropa maquilada es de calidad?	SI		x	x	x
37	¿Cómo clasifica la calidad de las prendas: Buena, regular, o mala y porque?	Buena		x	x	x
38	¿Conoce algunas ventajas y desventajas que ofrezca el comercializar marca propia?	Ventajas	Exclusividad	x		
			Expansión económica		x	
		Desventajas	Costos publicidad		x	x
			Piratería	x		
39	¿Existe alguna diferencia económica entre el proveedor que maquila y el proveedor con taller propio?	Capital para cubrir costos fijos		x	x	x
40	¿Existe diferencia en el precio de las prendas maquiladas y las prendas marca propia?	SI		x	x	x
41	¿Existe diferencia entre la rotación de prendas marca propia y prendas maquiladas, cual?	NO		x	x	x
42	¿Existe diferencia entre los estilos o diseños de prendas marca propia y los maquilados?	NO		x	x	x
43	¿Si usted fuera cliente, cual de las dos compraria y porque?	Marca Propia		x		
		Las dos			x	x
44	¿Cómo se comunica o contacta su proveedor?	Personalmente		x	x	x
		Telefónico		x	x	x
45	¿Cuál es su mercado objetivo?	Dama		x	x	x
		Caballero		x	x	
		Niño		x		
46	¿Cuál es el plazo de entrega de la mercancía?	Mensual		x		
		Quincenal		x		
		Decadal		x		
		Máximo 8 días			x	x

Referencias

Anaru, A. (2009) *fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*.

México, D.F. Editorial pearson Educación.

Aquilano, N. y Chase, R. (1995) *dirección y administración de la producción y de las operaciones*. España Inmagrag, S.L.

Backer y JACOBSEN (1982). *Contabilidad de costos un enfoque administrativo y de gerencia*.

México. Editorial McGraw-Hill.

Baptista, P. Collado, C. y Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México.

Editorial McGraw-Hill interamericana.

Ben, S. (2004). *Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. (Versión electrónica) Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma. Recuperado

de

<http://books.google.com.co/books?id=xlpv4LLaL7IC&printsec=frontcover&dq=Ben,+S>

[+\(2004\).++Outsourcing:+La+herramienta+de+gesti%C3%B3n+que+revoluciona+el+mundo+de+los+negocios.](http://books.google.com.co/books?id=xlpv4LLaL7IC&printsec=frontcover&dq=Ben,+S)

- Botero R. (2010) *Dirección estratégica: el nuevo enfoque hacia la competitividad*. Medellín Colombia. Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Brian, R. Ian, R (2001). *Outsourcing: La subcontratación*. (1ª. Ed.). México. Editorial Limusa S.A.
- Brito, R. (2006). Operación del contrato de outsourcing de tecnologías de información en Minería Escondida. (Tesis) Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas escuela de posgrado.
- Buitrago, D. (2011). Tercerización proceso de novedades en el programa de protección social al adulto mayor del – PPSAM, administrado por el consorcio prosperar. (Tesis inédita de grado). Universidad libre. Bogotá Colombia.
- Bustos, J. López, C (2004). Viabilidad financiera de la Subcontratación del proceso de costura de capellada en la compañía manufacturera Manisol .S.A. (Tesis inédita de pregrado) Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, Manizales.
- Cabrejos, B. (1998). El mercadeo Industrial en Colombia. Medellín. Colombia. Impreso en el centro de publicaciones EAFIT.

Camacho, R. (2008). *Las confesiones de las confecciones: Condiciones laborales y de vida de las confecciones de Medellín*; Medellín, Colombia. Ediciones Escuela Nacional Sindical.

Cámara de Comercio de Medellín (2012). Página Web. Consultado en Septiembre. Recuperado de <http://www.camaramed.org.co/confeccion/index.html>

Carranza, O. (2005). *Logística Mejores prácticas en Latinoamérica*. Editorial Thomson

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (5ª. Ed.). . Bogotá, Colombia Editorial McGraw –Hill Interamericana, S.A.

Colombia moda (2012). Página Web. Consultado en Septiembre. Recuperado de: <http://colombiamoda.inexmoda.org.co/>

Coltejer (2012). Página Web. Consultado en Septiembre. Recuperado de: <http://www.coltejer.com.co/>

Daft, R. (2004). *Administración*, México. Thomson Editores

Dell, M. y Pérez, L. (2005) El outsourcing como herramienta empresarial para el presente y futuro. (Tesis inédita de grado). Universidad de oriente. Maturín.

Fabricato (2012). Página Web. Consultado en Septiembre. Recuperado de:

<http://www.fabricato.com/site/>

Fernández DE A. J. C, ARRANZ P. N. (1999) La cooperación entre empresas: Análisis y diseño. España. ESIC Editorial.

Flórez, R. (2007). Tercerización en Colombia. Editada por LOGyCA. (*Versión electrónica*) Colombia Bogotá. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/28125999/Tercerizacion-en-Colombia>

Fórneas, J. (2008). *Outsourcing: Saque el máximo partido de sus proveedores*. España. Editorial Gesbiblo, S.

Gómez, J. (1998) *Implantación de outsourcing como herramienta estratégica poderosa*. (Tesis inédita para obtener el grado de licenciado en administración) Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.

Grupo Éxito (2012). Página Web. Consultado en Septiembre. Recuperado de:
<http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/grupo-exito>

Hammer M, Champy, J. (1994) *Reingeniería de procesos: Olvide lo que Usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo esta errado!* Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Hansen, R. y. Mowen, M (2009). *Administración de costos, contabilidad y control*. (5^a Edición). México. Cengage Learning.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*; Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A

Hernández, S. (2008). *Administración: Teoría, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (2^a Ed.). Editorial McGraw –Hill Interamericana. México, D.F. Editores, S.A.

Imai M. (1998). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo* (Gemba). Bogotá Colombia.

McGraw Hill Interamericana, S.A.

Len, H. (1990). *Estrategias exitosas de mercadeo* (1ª ed., 2ª reimp.)

Norma Técnica Colombiana: NTC ISO 9000:2000

Pin, J. y Sáenz, I. (2002) outsourcing de recursos humanos (tesis inédita de grado) Universidad de Navarra. Barcelona.

Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. (3ª Ed.). Bogotá, Colombia. Eco Ediciones.

Revista Ventana Informática No. 21 Universidad de Manizales Julio – Diciembre 2009 Pág. 143

– 147.

- Rivas, L Y Rivera, J. (2010). Propuesta de un modelo de outsourcing en el área de mantenimiento de una cooperativa de transporte público urbano. (Tesis inédita de grado).Universidad de Oriente, Barcelona.
- Rojas, B. (2001). Empresas competitivas: Como lograrlas. Bogotá, D.C. Ram Ediciones Digitales Ltda.
- Rojas B, Segredo, H, De Lourdes M (2000). Factores que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de compensación y/o nómina, bajo la modalidad de outsourcing (Tesis inédita de grado).Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Schroeder, R. (2005). *Administración de operaciones: caos y conceptos contemporáneos* (2ª. Ed.). México, McGraw –Hill Interamericana Editores, S.A.
- Serna H. (2010). Gerencia estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Índices de gestión. (10ª Edición). Bogotá, Colombia, 3R Editores.

Uricoechea, F. (2002). *División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica*;
Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.