

**EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL DESEMPEÑO
COMPETITIVO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO DE
CARTAGENA DE INDIAS.**

FELIPE ANDRES MARTINEZ ROMERO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
2018**

**EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL DESEMPEÑO
COMPETITIVO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO DE
CARTAGENA DE INDIAS.**

FELIPE ANDRES MARTINEZ ROMERO

**Tutor
JUAN CARLOS ROBLEDO
Doctor PhD**

**Tesis presentada como requisito para optar al título de
Magister en Administracion MBA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
2018**

Dedicatoria

Gracias a mi esposa Sandra Patricia Martinez, por su tiempo, consideración y apoyo incondicional en este proceso, demostró que desea lo mejor para mí con su apoyo, cuidado y amor. Gracias por contribuir para que mis sueños y proyectos se hagan realidad, principalmente el más importante nuestros pequeños Andres Felipe y Nicolas Andres.

Gracias a mi Madre por incentivar mi crecimiento personal y profesional, por estar a mi lado con sus consejos y nunca dejarme solo y darme las bases de ese gran crecimiento. A mi familia por darme la fuerza necesaria, por hacerme saber que no estoy solo y siempre van a estar a mi lado depositando toda su confianza en mi.

Agradecimientos

Agradecido con Dios primero que todo por sus bendiciones derramadas, mis más sincera gratitud al Doctor Juan Carlos Robledo por su dirección, por abrir los espacios de discusión que tanto enriquecieron este trabajo, y por proveerme de observaciones y sugerencias que fueron invaluable para su desarrollo. Agradezco a todo el personal de apoyo en la Universidad como Angelica Pico, Mirian Garcia, quien con su experiencia y excepcional vocación, me brindó valiosa orientación en los inicios de este trabajo y formación. Agradezco al Señor Orlando Martinez Nagle, gerente Incentivamos Colombia SAS. gran amigo, quien accedió a compartir con mi persona su historia y el resultado de su experiencia, como también al igual de las demás organizaciones abordadas, y por último a todos los compañeros de la Maestría el cual me enriquecieron con sus conocimientos y experiencias compartidas.

RESUMEN

El presente documento analiza el outsourcing como estrategia gerencial para el desempeño competitivo para las empresas del sector turístico de Cartagena de Indias, desde el marco comercial y legislativo colombiano, mediante una revisión bibliográfica de documentos relevantes publicados durante un periodo de 10 años (2007-2017). Lo que se intenta es: Establecer los factores que inciden en el outsourcing como estrategia gerencial para el desarrollo competitivo de las organizaciones turísticas de Cartagena de Indias. Y conocer los diferentes aspectos que viabilizan su implementación en el sector turístico de la ciudad de Cartagena.

Palabras clave: Cartagena, desempeño competitivo, estrategia gerencial, turismo, outsourcing.

ABSTRACT

This document analyzes outsourcing as a management strategy for competitive performance for companies in the tourism sector of Cartagena de Indias, from the Colombian commercial and legislative framework, through a bibliographic review of relevant documents published over a period of 10 years (2007-2017). The aim is to: Establish the factors that affect outsourcing as a management strategy for the competitive development of tourism organizations in Cartagena de Indias. And know the different aspects that make their implementation feasible in the tourism sector of the city of Cartagena.

Keywords: Cartagena, competitive performance, management strategy, tourism, outsourcing.

Tabla de contenido

CAPITULO 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivo específico.....	6
1.4 Justificación	7
1.4.1 Justificación teórica	7
1.4.2 Justificación del investigador.....	7
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 Marco de referencia	10
2.2 Antecedentes de la investigación	12
2.3 Marco conceptual de la investigación	20
CAPITULO 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Método.....	26
3.1.1 Tipo de metodología.....	26
3.1.2 Proceso de investigación.....	26
3.1.3 Población y muestra	27
3.2 Técnicas y procedimientos de recolección de datos	29
CAPITULO 4 ESTRATEGIA GERENCIAL DEL OUTSOURCING.....	30
4.1 Fases de la metodología.	34
4.2 Selección del proveedor.....	39
4.2.1 Características del contrato de outsourcing	43
4.2.1 Vínculos estrategia de la gerencia y el outsourcer	46
4.4 Factores de alta gerencia en la transición de la estrategia.....	47
CAPITULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
5.1 Consideraciones administrativas	50
5.2 Consideraciones contables.....	51
5.3 Capacidades empresariales para implementar la estrategia gerencial del outsourcing.....	53
5.4 Nuevo desarrollo competitivo en empresas del sector turístico	54
CONCLUSIONES.....	58
TRABAJOS CITADOS	59
Anexos	61

CAPITULO 1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

La industria del Outsourcing es en Colombia una de las nuevas estrategias económicas, actualmente existen revistas especializadas en el tema, las cuales indican un incremento de los proveedores de Outsourcing (tercerización), argumentado en el impacto positivo tras el incremento paulatino del PIB, en relación a los años anteriores donde la inexistencia de esta industria hoy aplicada como una estrategia es la gran novedad económica en el país. (Legis, 2016)

El Outsourcing permite la transferencia de actividades a otra empresa, infiriendo la posibilidad de incrementar paulatinamente el crecimiento y el mejoramiento de la economía en este sector de la ciudad. Además, genera soluciones de alto valor agregado para la empresa factor que sirve en el tiempos de crisis, como el que actualmente vive la economía mundial y que propone mejoramiento en relación a la economía de escala, las empresas tienden más hacia la externalización como una solución para recortar y controlar gastos, liberar recursos para tareas de mayor valor añadido, inicialmente.

A su vez, el impacto del outsourcing en las empresas ha sido formidable en contextos internacionales como España. Cabe considerar que los beneficios en la creación del lineamiento facilitaría un incremento económico para cada una de las empresas donde sea aplicado, como en efecto ocurre en España en donde la aplicación del *outsourcing* al interior de las organizaciones construye y solidifica mejores relaciones interpersonales laborales, evitando problemas en el clima laboral y organizacional. Por tanto, un factor indispensable para enmarcar es la reducción de costos y el mejoramiento continuo de las relaciones del talento humano, a través del

apalancamiento del outsourcing especializado, sin embargo diferentes formas de Outsourcing, según (Varelo, 2013)

En relación al mercado global y a las exigencias del mismo, las nuevas organizaciones están creciendo en el mundo globalizado a través de la exigencia del mismo mercado, por tal motivo existen actualmente tres líneas de cambio vertiginoso: el primero el denominado *bussines process outsourcing BPO*, *servicios corporativos estratégicos* y las *soluciones de negocio*.

Según el mismo autor, lo anterior facilitara relacionarse con los dos primeros con el fin de mejorar la calidad en la prestación de servicios de la empresa, del manejo del CEO y de la Junta Directiva. Para ello se entrelazan las variables del entorno laboral y del talento humano de una organización como a continuación se delimita.

Según tipo de actividad como versa en los servicios especializados no permanentes, de labores muy clasificadas; en segundo orden, los servicios internos permanentes por ejemplo la vigilancia, y una tercera actividad concentrada en los servicios que en un primer periodo la empresa realizaba con personal de vinculación directa.

Según su frecuencia, planteándose el desarrollo de estas en forma ocasional, permanente y por temporada.

Según el lugar donde se trabaja; es decir, dentro de la empresa del contratante, fuera de la empresa del contratante, en el espacio de la empresa que contrata el servicio, y en el lugar de instalación o requerimiento del producto.

Según el contratante del trabajo, inicialmente con una empresa nacional con vínculos de propiedad con la empresa que contrata, empresa nacional sin vínculos de propiedad con el subcontratista, y empresa extranjera con modalidad de maquila.

Según la clasificación del trabajador, no calificado, calificación específica realizada con equipo que se posee o recibe en préstamo y calificación universal¹, trabajo de oficio. A nivel internacional se propone una certificación de los profesionales del outsourcing, tema que más adelante se profundizara.

Según el ejecutor de trabajo, individual, microempresaria y las empresas indistintamente su tamaño. En ese orden, se tiene según el impacto sobre el empleo, indicando el análisis si desplaza directamente el trabajo estable, desplaza indirectamente el trabajo estable o línea de producción de la empresa.

Por lo tanto, la estrategia del outsourcing es una apuesta en un mundo globalizado, así su uso en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles con el manejo de información previamente segmentadas, y tener continuidad en el futuro tras los logros obtenidos por la aplicación.

Según este orden de ideas, la estrategia gerencial esta muy ligada a la verificación de resultados de outsourcing y esto en relación al incremento del PIB en los países señalados anteriormente, en correlación el con interior de las organizaciones, pues construye y solidifica mejores relaciones interpersonales laborales, evitando problemas en el clima laboral y organizacional, es decir reduce costos en el talento humano.

Ahora bien, los fines de la estrategia gerencial son propender por más y mejores logros de las metas trazadas por el CEO y la junta directiva, sin embargo estas no son efectivas sino se

¹ En relación a esta calificación se propende la estandarización del outsourcing, mediante una especialización dirigida a los prestadores de este servicio. El outsourcing a nivel internacional es visto como una profesión, la cual debe cumplir con los requisitos de certificación como se ejecuta en España actualmente la Asociación Internacional de Profesionales en Outsourcing IAOP.

introducen en el mundo globalizado de los negocios, para precisar esto la estrategia gerencial debe posibilitar una cohesión y coherencia administrativa en primer lugar, para luego exponerla al sistema comercial mundial y que esta surta efecto en tres puntos específicos, los cuales son:

Primero el business process outsourcing, segundo los servicios corporativos estratégicos y las soluciones de negocio.

Dejando esto claro, las empresas del sector turístico de Cartagena de Indias tienen a la mano el catálogo de outsourcing a nivel nacional, sin embargo, uno de los más usados a nivel hotelero es el outsourcing contable dejando relegado la alta gama de servicios que se encuentran dentro de los catálogos a nivel nacional, segmentados a su vez por actividades cada vez más específica, los cuales hay que detallar puesto el incremento en los servicios de outsourcing en Colombia es notable. (Cámara de comercio de Cartagena, 2016)

Dentro de la base de datos expuesta por la Cámara de Comercio existe una segmentación de la tercerización, así: Gestión humana, Administración financiera, Tecnología TIC's, mercadeo y logística. Sectores que en el desarrollo de la investigación mixta se van develando. Como se pudo constatar en los otros países ha mejorado el PIB puesto la cultura del outsourcing están a la mano de los nuevos gerentes, quienes prefieren apostarle al outsourcing, en vez de realizar constantes reingeniería de procesos al interior de la empresa.

En resumen, se identifico el siguiente problema *¿Cómo puede desarrollarse el outsourcing como estrategia gerencial para el desempeño competitivo de las organizaciones del sector turístico de la ciudad de cartagena?*

1.2 Formulación del problema

¿Cómo puede desarrollarse el outsourcing como estrategia gerencial para el desempeño competitivo de las organizaciones del sector turístico de a ciudad de Cartagena?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Establecer los factores que inciden en el outsourcing como estrategia gerencial para el desarrollo competitivo de las organizaciones turísticas de Cartagena de Indias.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la organización turística que inciden en el outsourcing como estrategia gerencial para el desarrollo competitivo de las organizaciones turísticas de Cartagena de Indias.
- Diseñar un instrumento de medida del outsourcing que permita validarlo como una estrategia gerencial.
- Identificar las capacidades empresariales que puedan a través del outsourcing como estrategia gerencial.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación teórica

Según García (2015) “el programa de la IAOP (*International Association of Outsourcing Professionals*) es el único que de una manera estructurada afronta todos los temas de la externalización como son sus aspectos legales, de recursos humanos y metodológicos. (García, 2014).

Actualmente en Colombia, el Outsourcing es utilizado como una herramienta dinamizadora en diferentes sectores de la economía y no solo tiene como límite negociaciones grandes, sino que también las PYMES están involucrándose en gran medida. De esta manera se puede reducir significativamente los costos siempre que se pueda encontrar con un experto, con la infraestructura necesaria para la externalización que se pretende hacer. (Calderon, 2006)

En relación, el outsourcing es utilizado como una herramienta dinamizadora en diferentes sectores de la economía y no solo tiene como límite negociaciones grandes.

Los elementos centrales del outsourcing se enlazan única y exclusivamente con el objetivo de la empresa, por ende el orden no se ejecuta por fases, sin embargo en su orden alfabético se enuncian: *Control del tipo de producto o servicio deseado, Difusión del riesgo y Simplificación del proceso productivo.*

De ésta manera quedo el arquetipo de la cultura del outsourcing, para ser más precisos se indica que Colombia ingreso al mundo globalizado, al liberalismo internacional, posee acuerdos con Chile, Canadá, Estados Unidos, suiza, Cuba, México, Venezuela, El Salvador Guatemala, Honduras, un acuerdo suscrito con la Unión Europea y negocios con Corea del Sur, Panamá, Turquía, Costa Rica, Israel y Japón.

El outsourcing es un componente de una estrategia gerencial para el desempeño competitivo puesto, a partir de la aplicación de reducen costos en la administración de la empresa, y facilita la prestación de servicios de mejor calidad y competitividad global.

Para esto se analiza el Outsourcing, ventajas y desventajas como estrategia gerencial Primeramente se decanta en la decisión de utilizar el Outsourcing como parte de la estrategia de una compañía, dado la hipótesis de los beneficios atraídos por este, se trabaja sobre la creación del proyecto y sobre las múltiples variables de decisión que ayudan a un equipo a decidir si las relaciones y los resultados son adecuados para todas las partes implicadas, además de la creación del Modelo de decisión eje fundante en esta investigación.

Proponiendo al CEO y la junta directiva unas las mejores prácticas de gobierno, que constituyen atributos básicos para alcanzar y mantener las relaciones adecuadas.

Sin duda estos acuerdos les abren las puertas a las organizaciones colombianas en y fuera del territorio nacional; en general, es más en lo referente al outsourcing, se podría indicar que las oportunidades se duplican si comparamos con otros sectores. Por tal motivo, es el estudio del outsourcing como estrategia en las organizaciones turísticas de Cartagena de Indias DT.

4.2 JUSTIFICACION DE INVESTIGADOR

Se argumenta el estudio de la investigación denominada “El outsourcing como estrategia gerencial para el desempeño competitivo para las empresas del sector turístico de Cartagena de Indias.” debido la inexistencia de una investigación previa a la temática en mención, exponiendo indudablemente su carácter exploratorio, se desarrollara a través de un instrumento el cual valide las relaciones del outsourcing como estrategia gerencial y si estas pueden desarrollar una mejor competencia en el ámbito del sector turístico de Cartagena de Indias.

Precisado lo anterior, se observa que el objeto sobre el cual recae el outsourcing son los servicios, cometidos o áreas funcionales que la empresa como cliente o usuaria subcontratará o externalizará al proveedor u outsourcer. Dichos servicios, cometidos o áreas funcionales son aquellos que no se consideren claves para el negocio central de la empresa cliente o usuaria o no formen parte del *core business*.

Destacando como otro aspecto fundamental la diferenciación del mejoramiento y del modelamiento de servicios externos como es el caso del outsourcing y de crowdsourcing, crowdfunding, crowdcreation y el crowdwisdom como parte de la estructura interna de la organización.

La tercerización conlleva a conocer cuáles de las empresas en el Centro de la ciudad demandan más estos servicios y bajo qué modalidad y cuál es el resultado de la aplicación del Outsourcing de las empresas.

Retomando de lo expuesto el Outsourcing proporciona unos elementos significativos al proceso misional de las empresas, sin embargo una de las desventajas es que la empresa que realiza la labor de Outsourcing puede no tener conocimiento del *Know-How* de la empresa, creando vulnerabilidad en la seguridad de los datos que pueden ser reserva de la entidad, por ende se podría desarrollar la temática de la calidad.

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

A manera de introducción es muy usual utilizar la investigación de carácter exploratoria, con el fin de apalancar mejores logros en las distintas áreas de administración de negocios, proyectando nuevas y mejores estrategias para alcanzar, adecuando el diseño establecido por la directivas de la empresa. Por tanto, la proyección de negocios y el análisis de estrategias a nivel mundial pueden servir de referentes en el contexto de la ciudad de Cartagena, como es el caso de España en particular.

En efecto el análisis del sector turístico promueve nuevas oportunidades de negocios y expanden el radio de acción empresarial, nacional e internacionalmente. El propósito de regirnos por el marco teórico de la estrategia gerencial del outsourcing es fortalecer el núcleo conceptual en el área turística, en específico. Evidenciando, la importancia de acortar que se entiende por desarrollo competitivo, estrategia gerencial, enfoque del sector turístico dentro del ámbito administrativo, gestando el uso de la información a futuro en las organizaciones económicas del mismo sector en el Centro histórico de Cartagena.

2.1 Marco de referencia

Etimológicamente la expresión anglosajona *outsourcing*, se trata de un término que nace en el seno de la literatura económica norteamericana, para denominar aquel contrato cuyo objetivo es transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una empresa.

Como neologismo inglés hace referencia a la fuente externa de suministros de servicios. En efecto, al analizar el vocablo etimológicamente, la expresión “out” significa fuera, externa, etc.; entre tanto, el término “sourcing”, es el verbo que en los países anglosajones se utiliza para expresar el fenómeno de que alguien es “fuente”. (Casella, 1999).

La expresión anglosajona outsourcing se trata de un término que tiene sus raíces en el mundo de la economía norteamericana, su traducción al castellano se define como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción. (Instituto mexicano de contadores públicos, 2017) Fue importado de la práctica de negocios y del derecho anglosajón a los países hispanoamericanos. Del análisis literal del vocablo outsourcing se puede concluir que la expresión no tiene fácil acomodo en nuestro vocabulario jurídico colombiano.

El Outsourcing también es un proceso económico en el que una empresa toma fondos destinados a la ejecución de determinadas tareas, y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar estas tareas por medio de un contrato.

Varios teóricos fundamentan su planteamiento acerca del tema a continuación se indica los siguientes autores:

El Outsourcing es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio. De forma alternativa el outsourcing “se define como la cesión a terceros de determinadas actividades o funciones, obviamente no nucleares de la organización.” (Cuesta, 1998, pág. 89)

El outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior

para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. (Casanovas, 2011, pág. 8)

Según Paul Laudicina, un experto en estrategias comerciales indica, la crisis económica traerá, sin duda alguna, una reevaluación en toda la cadena de suministro mundial: las compañías se verán en la necesidad de reconsiderar lo que producen en qué país y a qué coste. (Revista Bussines Week, 2009) dando paso a la aplicación del *outsourcing* por los motivos expresados anteriormente, puesto se necesitaran mejores estrategias y estrategias para disminuir la problemática económica, la cual se reduce en la falta de ingresos en economías en especial las de escalas.

2.2 Antecedente de la investigación.

El modelo gerencial del outsourcing es una estrategia de la administración por medio la empresa delega a través de la tercerización algunos servicios que la empresa proporciona; dentro de las ventajas del proceso interno o externo es dinamizar cambios específicos los cuales proyectan contribuir valor compartido de las empresas que cumplen con los requerimientos proyectados mediante licitación o factores específicos delimitados por el CEO y la junta directiva.

Para generar un horizonte del modelo gerencial del outsourcing primeramente describiremos su definición, objetivo, importancia, ventajas y desventajas, sus riesgos que se tienen a subcontratar (externalización), propendiendo brindar una delimitación a la metodología e implementación para establecer un proyecto de outsourcing, describiendo sus fases de implementación y por último los factores condicionales a la tercerización como estrategia gerencial determinando a cuales actividades aplicar outsourcing y a cuáles no.

Sin embargo, el modelo tiene a su vez unas desventajas, una de las más descritas es la pérdida de control en un proceso específico; por ende, para contratar estos servicios se tiene que precisar que no puede existir una tercerización en tesorería, control de proveedores y servicio al cliente. Para lograr un resultado más eficiente en la tercerización se debe saber escoger el outsourceer correcto, para ello hay que estructurar el modelo de empresa idónea para el suministro de los servicios del Outsourcing y que a su vez se viabilice con la forma de licitación u otra forma de contratación, en razón que el historial de la empresa contratista es fundamental para garantizar el objeto ulterior de la tercerización.

Ahora bien, la subcontratación debe estar planteada bajo unos costos que blinden y den seguridad al requerimiento, por ningún lado puede plantearse un contrato pobre pues deslegitimaría la calidad y consecuentemente su garantía. También no debe estimarse el personal cualificado para la labor contemplada en el contrato.

En contraste de lo anterior, el modelo puede cumplir con los estándares de eficiencia y eficacia en la subcontratación, externalización y tercerización del manejo contable, financiero, talento humano, transporte, producción y en seguridad digital actualmente.

El outsourcing es una estrategia efectiva que se puede usar en todas las áreas no clave del negocio. Al contratar los servicios de outsourcing de actividades administrativas, financieras, operativas o de tecnología, las organizaciones han depurado sus procesos, reducido la estructura de costos y mejorado el desempeño. En pocas palabras, ha conferido a un externo las operaciones diarias de ciertos procesos, para dar a su administración la libertad de enfocarse en los procesos críticos de su negocio. (Deloitte, 2015)

La aplicabilidad del outsourcing como estrategia gerencial posee una caracterización y por tanto unos elementos propios, así: permite la transferencia de control de un proceso de servicio a

una empresa y esta a su vez lo puede ejecutar de externa (outside) o internamente (inside) dentro de su dinámica gerencial; se delega funciones como forma de estrategia gerencial cuyo fin es que la ejecuten empresas altamente especializadas en el servicio requerido; tiene como fin estratégico orientar mejores los procesos y llevar a cabo la misión del mismo; el ejercitamiento del outsourcing tiene que cumplir con la obtención de mejores ventajas competitivas con respeto a la competencia. (Callero, 2010)

El outsourcing tiene como base la contratación de personas o activos, por ende es un contrato por resultados, este puede establecerse hasta un nivel internacional. Indicando una responsabilidad en el outsourcer o prestador externo del servicio, quien puede ejecutarlo de forma inside u outside dentro de la empresa. En estricto sentido el outsourcer debe cumplir con las garantías mínimas del CEO para hacer las aportaciones de manera estratégica requeridas en un intervalo de tiempo específico.

Para Schneider, el outsourcing consiste en “una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su core business y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. 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.” (Schneider, 2004)

Retomando el objetivo del outsourcing establece cristalizar la visión enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa, a través del mejoramiento constante de la estrategia del outsourcing en las posibles áreas que generen mayor competitividad en el mercado global. Por tanto, el mejoramiento infiere la mejor operatividad de sus fuentes y recursos de manera integral. Para ello delimita sus objetivos en centralizar las actividades propias de la

empresa, entregar las tareas colaterales a empresas externas, reducción de costos, de riesgos, de manejo de activos, de personal directo.

Dentro de las ventajas y desventajas del outsourcing son las siguientes, entre las primeras tenemos reducción de costos de operación, incrementa los puntos más fuertes de la empresas, permite mayor efectividad en la velocidad de las respuestas necesarias y la efectividad frente a los requerimientos o necesidades requeridas a la empresa, ayuda a redefinir los objetivos de la empresa, ayuda a construir valor compartido, permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

En contraste las desventajas del Outsourcing se amplían cuando se ejecuta el manejo incorrecto del contrato, según Heredia se debe tener en cuenta la revisión de la estructura de la empresa, la calidad de los servicios de outsourcing desarrollado en el historial del outsourcer y seleccionar bien el proveedor de servicios bajo el estándar costo/beneficio.

Dentro de las desventajas que la gerencia debe tener en cuenta están el manejo de la confidencialidad, cambios en el entorno laboral, riesgos de seguridad, factor que influye en la planeación de las estrategias corporativas, enfocando los planes, proyectos, de las unidades operativas y presupuestos, enfocado el CEO en la identificación de estrategias alternativas. Por tanto, nada debe quedar sin la comprensión de los alcances.

Debido a la alta competitividad en el mercado, uno de los factores que proporciona una desventaja es la entrega oportuna del servicio, cuando el outsourcer no posee una reingeniería de procesos cuando algún altercado ocurra dentro del proceso. Este tipo de dificultad en la prestación deslegitima el proceso debido a que el consumidor final evalúa como una empresa con poca responsabilidad y el suministro de servicios de baja calidad. Este riesgo operacional afecta, la estrategia pasando a una fase de riesgo operacional, por tanto esta serie de circunstancias deben

quedar contenidas dentro del contrato, con el fin de evitar la inadecuada selección del contratista, la externalización en este punto es vital para la consecución de los logros planteados.

Dentro de la metodología e implementación para establecer un proyecto de outsourcing, se tiene como fundamento dar mayor consistencia al proceso administrativo, entendiendo por este el inicio del proyecto, su evaluación, la planeación detallada, la verificación de la mejor forma de contratación, fijando expectativa de negocio requerida en una área de la empresa donde sea necesario el conocimiento especializado por las diferentes actividades de la organización. Esto teniendo en cuenta las áreas a las cuales puede realizarse el outsourcing.

Según lo anterior, la importancia del outsourcing se arraiga en que la empresa puede enfocarse a mejorar su función central del proceso, un punto de análisis para la implementación de este logro se centra en la valoración de los costos que tiene la contratación del outsourcing, puesto se debe verificar el estado financiero de la empresa, analizando: Los costos, la precisión de la estrategia gerencial delimitada en el tiempo requerido, abrir una licitación para coleccionar mejores ofertantes en calidad de posibles outsourcer de servicios internos o externos, relacionar los posibles pro y contra de la contratación según el historial de servicios con empresas que tengan el mismo objeto social empresarial, y blindar funciones en áreas fundamentales de la empresa.

En ese orden de ideas, un punto clave para el éxito del outsourcing es la administración y revisión prestada por el outsourcer, como factor condicional a la tercerización como estrategia gerencial. La innovación del proceso avanza vertiginosamente dentro del outsourcing informático, para ello hay que hacer una discriminación con el concepto de crowdsourcing para evitar vacíos conceptuales dentro de la estructura semántica de la investigación, por este término se tiene:

Crowdsourcing que es una herramienta para externalizar tareas y así disminuir la carga de trabajo de los miembros de una empresa. Además aporta creatividad y aire fresco a determinados procesos dentro de una organización, ya que ofrece la posibilidad de escuchar e integrar nuevas ideas. En una traducción más literal del término, cuando hablamos de Crowdsourcing estamos refiriéndonos a la tendencia que emplea la colaboración en masa a través de las nuevas tecnologías para ejecutar un determinado proyecto dentro de una organización. (Gedesco, 2017)

Dentro de las fases de la implementación del outsourcing como estrategia evidencia una planeación estratégica antes del inicio del proyecto, proyectando una contratación ideal de proveedor de servicios. Sin embargo, los factores condicionales a la tercerización como estrategia gerencial requieren de unos elementos de contratación detallados específicamente para evitar los riesgos o las desventajas antes descritas.

En ese orden de ideas, el contrato de outsourcing² está legitimado en el Código de Comercio normativa que regula las actividades comerciales en Colombia, este establece” Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.” (Código de comercio, 2010) De la misma normatividad se expande: Art. 2do: En las cuestiones comerciales

² Los artículos 1518 y 1519 del Código Civil colombiano, respectivamente, establecen: —Artículo 1518.- No sólo las cosas que existen pueden ser objeto de una declaración de voluntad, sino las que se espera que existan; pero es menester que las unas y las otras sean comerciales y que estén determinadas, a lo menos, en cuanto a su género. La cantidad puede ser incierta con tal que el acto o contrato fije reglas o contenga datos que sirvan para determinarla.

Si el objeto es un hecho, es necesario que sea física y moralmente posible. Es físicamente imposible el que es contrario a la naturaleza, y moralmente imposible el prohibido por las leyes, o contrario a las buenas costumbres o al orden público. Así el Artículo 1519, C.C. Hay un objeto ilícito en todo lo que contraviene al derecho público de la nación. Así, la promesa de someterse en la república a una jurisdicción no reconocida por las leyes de ella, es nula por el vicio del objeto.

que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil. A su vez el Art 22vo: Si el acto fuere mercantil para una de las partes se registrá por las disposiciones de la ley comercial.

Estableciendo lo anterior, parámetros en la contratación de Outsourcing de esta manera los requisitos de existencia del contrato de outsourcing son: 1) voluntad o consentimiento (ordinal 2º del art. 1502, C.C.); 2) objeto genérico o específico de las obligaciones que está destinado a crear (art. 1517, C.C.); 3) causa (inciso segundo del artículo 1524, C.C.); 4) solemnidades (art. 1500, C.C.). Sin la voluntad manifestada, o sin el consentimiento no hay contrato. Lo propio ocurre cuando falta la determinación del objeto, porque por definición, la voluntad que constituye la sustancia del contrato de outsourcing debe encaminarse a un objeto jurídico. La falta de dichas condiciones obstaculiza la formación de tal contrato y conduce a que este contrato no pueda existir como tal. (Martinez, 2013)

En efecto, en términos generales, el contrato de outsourcing está regido en Colombia, en este orden: 1) Por la voluntad de las partes en los límites establecidos por el orden público; 2) Por las normas generales imperativas sobre negocios jurídicos y obligaciones; 3) Por las normas generales supletorias sobre negocios jurídicos y obligaciones; 4) Por las disposiciones correspondientes a los negocios jurídicos típicos afines que sean compatibles con la economía y la finalidad del contrato de outsourcing; 5) La doctrina constitucional y los principios generales de derecho. (Corte Suprema de Justicia, 1938)

Por tanto, la eficacia del contrato radica como lo explicita la ley en mención en su El artículo 1524 del Código Civil colombiano preceptúa: —No puede haber obligación sin una causa real y lícita; pero no es necesario expresarla. La pura liberalidad o beneficencia es causa

suficiente. Se entiende por causa el motivo que induce al acto o contrato; y por causa ilícita la prohibida por la ley, o contraria a las buenas costumbres o al orden público.

Así, la promesa de dar algo en pago de una deuda que no existe, carece de causa; y la promesa de dar algo en recompensa de un crimen o de un hecho inmoral, tiene una causa ilícita.

En síntesis, la falta de los requisitos de existencia del contrato de outsourcing conllevan a su inexistencia, y la falta de requisitos de validez conducen a la nulidad del negocio, la cual puede ser absoluta o relativa según el caso (art. 1740 y ss. del C.C.). En Colombia este tipo de contratación se hace frecuente en llamadas empresas de servicios temporales, las Cooperativas de Trabajo Asociado (*Worker cooperatives*), empresas Empresas asociativas de trabajo y los contratistas independientes.

Actualmente en Colombia, el Outsourcing es utilizado como una herramienta dinamizadora en diferentes sectores de la economía y no solo tiene como límite negociaciones grandes, sino que también las PYMES están involucrándose en gran medida. De esta manera se puede reducir significativamente los costos siempre que se pueda encontrar un experto, con la infraestructura necesaria para la externalización que se pretende hacer. (Calderon, 2006)

En relación con lo anterior, el outsourcing permite establecer relaciones con clientes modelos de relación, modelos de servicio, niveles de servicios, nuevos servicios gestionados. El outsourcing o tercerización implica una decisión consciente de abandonar o eliminar el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor para encargarlas a especialistas externos (Thompson, Strickland & Gamble, 2008)

Cabe considerar que los beneficios en la creación del modelos facilitarían un incremento económico para cada una de las empresas donde sea aplicado, como en efecto ocurre en España en donde la aplicación del outsourcing al interior de las organizaciones construye y solidifica

mejores relaciones interpersonales laborales, evitando problemas en el clima laboral y organizacional. Por tanto un factor indispensable para enmarcar es la reducción de costos y el mejoramiento continuo de las relaciones del talento humano, a través del apalancamiento del Outsourcing especializado, sin embargo diferentes formas de Outsourcing, según (Varelo, 2013)

2.3 Marco conceptual de la investigación

Según Heredia (2008) los nuevos criterios empresariales el outsourcing es una que consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio (core business). Desde otra perspectiva, se puede afirmar que es un servicio que resolverá problemas funcionales o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo. (Instituto mexicano de contadores públicos, 2017, pág. 22)

El outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

El outsourcing o subcontratación es la operación mediante la que una empresa confía a otra el procedimiento de ejecutar para ella, y según unas determinadas indicaciones preestablecidas, una parte de sus procesos de producción o de servicios, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica, de calidad y de servicio. Hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas. (Casanovas, 2011, pág. 16)

Con frecuencia se recurre al outsourcing como un mecanismo para reducir costos. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura. Actualmente el outsourcing se presenta en una forma total o parcial; el outsourcing total implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista (*Indenpent contractor*). Mientras el outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

El Outsorcing es una técnica fundamentada en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales como controles, procedimientos, sistemas, tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía en la actividad principal.

Hay que destacar que el outsourcing inside se difiere del insourcing, por este se comprende: El “insourcing” es la capacidad de determinadas empresas especializadas de evaluar los sistemas y procesos actuales de las empresas necesitadas (o que piden la asesoría), luego de evaluarlos deben proponer mejoras a esos sistemas y finalmente encargarse de estos procesos haciéndolos más eficientes, todo esto desde adentro de la empresa necesitada, volviéndose así, un departamento más de la empresa, pero totalmente controlado por un experto en ese tema. (Elliot, 2016)

También existe una gran diferencia del insourcing en relación al outsourcing pues el primero tiene unas características pertinentes dentro las cuales se destacan el control directo, ejecutado a través de empleados de la organización, mantiene la tradición, el sentido de pertenencia y sin participación de terceros.

Retomando el outsourcing puede ser visto como subcontratación de servicios debido a que plantea dinamizar y economizar cada proceso productivo para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales empresarial, con el fin que la empresa se centre en sus procesos fundamentales.

Puede ser visto como tercerización mientras delegue al outsourcer el suministro de un servicio, garantizando la calidad de la prestación del servicio. En otras palabras garantiza el cumplimiento de un contrato, que presta un servicio sin que tenga responsabilidad en la administración o manejo de la prestación del servicio, actuando con autonomía para la atención de diversos usuarios de los servicios de la empresa.

El outsourcing es una práctica administrativa para gestionar procesos, con un carácter estratégico a nivel gerencial pues se ha convertido en una de las principales herramientas del CEO para alcanzar una ventaja competitiva y comparativa a un futuro próximo. Para los autores Brian Rothery e Ian Robertson, el Outsourcing también conocido como Tercerización laboral o subcontratación, es “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía” (Pizano, 2013)

Entrando en materia el *outsourcing* es una “práctica gerencial en el nuevo orden social del capitalismo contemporáneo en el mundo del trabajo” (Giraldo, 2003, pág. 3) de lo anterior, el desarrollo de la empresa capitalista en el marco de la globalización se desprende el outsourcing, este corresponde a una forma de aplicar la combinatoria de flexibilidades productivas externa e interna para una empresa y operar idealmente bajo el esquema de red. (pág. 7)

Bajo el mismo enfoque, la asociación internacional de profesionales de outsourcing IAOP imparte en exclusiva la master class de outsourcing con el objetivo de preparar profesionales en el arte de la externalización. Uno de los objetivos de impartir estos conocimientos es la certificación de peso de la master class a través de la certificación Certificated Outsourcing

Professional COP. Es importante destacar que la IAOP es el único que de manera estructurada afronta todos los temas de la externalización como sus aspectos legales, de recursos humanos y metodológicos. (Muñoz, 2008)

Según Aníbal García□Almuzara consultor de senior de Quint Wellington Redwood además instructor de la master class argumenta que el perfil del alumno se equilibra entre proveedor, cliente y consultor. Afirmando sus conocimientos en la demostración práctica del alumno en las distintas áreas del outsourcing. El programa de la master class contiene varias temáticas³ una en especial es centrarse en la decisión de utilizar el outsourcing como parte de la estrategia de una compañía.

El término “tercerización” se ha venido generalizando para referirse a la contratación de servicios, involucrando la vinculación indirecta de trabajadores, e identificando dos actividades diferenciadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la legislación colombiana. (Acoset, 2017)

En relación a lo descrito, los objetivos que persigue el *Outsourcing* se encuadran en herramientas y modelos útiles de aplicación práctica y reflexiones sobre las amenazas y oportunidades con las que se puede encontrar la empresa en la cristalización de su objeto comercial. Como expresaba Ludicina *reconsiderar* aspectos constantes de mejora continua. Destacando que el *outsourcing* es una herramienta de productividad y estratégica.

³ El programa desarrolla los siguientes temas. Se centra en la decisión de utilizar el outsourcing como parte de la estrategia de una compañía. En el segundo se trabaja sobre la creación del proyecto y sobre las múltiples variables de decisión que ayudan a un equipo a decidir si las relaciones y los resultados son adecuados para todas las partes implicadas. El tercero de los días se centra en la creación y en el cierre de un acuerdo comercial y en su posicionamiento para cumplir los objetivos previstos. Y finalmente, en el cuarto se describen las mejores prácticas de gobierno, que constituyen atributos básicos para alcanzar y mantener las relaciones adecuadas.

El outsourcing es una estrategia que facilita la competitividad interna y externa de la empresa, tiene como propósito de garantizar la viabilidad económica y comercial en el sector turístico. La estrategia hace referencia a la acción planificada que integra, a partir de una misión, los esfuerzos necesarios para alcanzar métodos u objetivos a través de la utilización de recursos que permitan sacar el mejor provecho de las debilidades, aprovechar los cambios del ambiente y neutralizar las pretensiones del competidor. (Benfele, 2000, pág. 5) Sin embargo, el outsourcing ha tenido una evolución, logrando ser proyectado bajo otras directrices como a continuación se expone.

El outsourcing tradicional constituye la mayoría del mercado, pero la tendencia emergente es el cambio a una concepción más estratégica del outsourcing que obtenga ventaja de las condiciones globales, esto es, a un outsourcing de negocios, BPO por sus siglas en inglés, ó “outsourcing estratégico”.

De tal manera, el BPO el proveedor no solamente asume la responsabilidad de encargarse de una función o proceso de la organización que lo contrata, sino que también realiza una reingeniería sobre la forma en que una función o proceso es llevado a cabo, que puede incluir la aplicación y/ó adquisición tecnología nueva o existente para mejorarlo.

El principio es el mismo, concentrarse en las actividades distintivas de la organización, buscando mantener o incrementar la generación de valor, pero con distintos enfoques y grados de aplicación en la relación entre empresas y proveedores externos. El cambio del enfoque del outsourcing tradicional al BPO (Panorama del outsourcing en Mexico, pag 14)

El BPO permite la posibilidad de centrarse en el Core bussines e implementar un trabajo especializado en diversas actividades, aumentando sus ventajas competitivas y la obtención de mejores resultados. El mejoramiento continuo de estos procesos se refleja en la calidad de las

actividades desarrolladas en forma oportuna, eficiente, con alta adecuación en imprevistos y calidad en el cumplimiento con las expectativas empresariales y del mercado.

CAPITULO 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.

3.1 MÉTODO.

En el presente estudio el método de investigación fue la combinación de los métodos cualitativo y cuantitativo el cual se ajusta al diseño de investigación experimental, de tipo transversal en forma descriptiva y correlacional escogido para este fin. Este estudio integra un método cualitativo con uno cuantitativo para fortalecerlo y otorgarle validez y confiabilidad a manera de garantía. En este caso se trató de confirmar los resultados que se descubrieron a través de la metodología cualitativa con el uso del método cuantitativo para potenciar la investigación.

3.1.1 Tipo de metodología.

El tipo de metodología de investigación es mixta, de corte cuanti-cualitativa, de carácter exploratoria. De acuerdo a Vera (2005) resulta imposible que en un proceso de construcción de conocimiento un investigador pueda recurrir a una forma sin utilizar la otra. Los enfoques mixtos parten de la base de que los procesos cuantitativo y cualitativo son únicamente posibles selecciones u opciones para enfrentar problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas (Todd, Nerlich & McKeown, 2004).

Como plantean Maxwell (1992) y Henwood (2004), un método o proceso no es válido o inválido por sí mismo; en ciertas ocasiones la aplicación de los métodos puede producir datos válidos y en otras inválidos. La validez no resulta ser una propiedad inherente de un método o proceso en particular, sino que atañe a los datos recolectados, los análisis efectuados, y las explicaciones y conclusiones alcanzadas por utilizar un método en un contexto específico y con un propósito particular (Citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Para Buendía (2004, 43) la tendencia a utilizar métodos mixtos para el conocimiento del objeto a evaluar es la aproximación que mayor nivel de consenso tiene actualmente. La

utilización de diversas metodologías no sólo constituye una estrategia o recurso impuesto por la naturaleza del objeto a evaluar sino una forma de aproximación teórica a los fenómenos más acorde con los postulados que defienden los paradigmas actuales.

Cuando la investigación cualitativa está ligada a problemas o necesidades específicas, el científico se convierte en una especie de investigador que intenta producir resultados utilizables en situaciones reales. En este sentido, la calidad de la investigación se mide por la contribución que sus resultados hacen a la solución del problema de interés.

El investigador aparece como una herramienta vital en la construcción del conocimiento, teniendo como principal interés captar la realidad económica a través de lo que manifiestan diferentes empresas del sector turístico de Cartagena, es decir, a partir de las diferentes percepciones generadas por la incidencia que tienen los conocimientos sobre la legislación colombiana en su proceso de formación a lo largo de los estudios en la universidad, lo cual es imprescindible la capacidad de los investigadores para captar y analizar las diferentes percepciones.

Dentro de los aportes al proceso de investigación fue fundamental la utilización del enfoque cualitativo y las técnicas de este tipo de investigación ya que se llegó al interior de los sujetos investigados como directivos de empresas del sector turístico, se llegó con naturalidad y objetividad. Bajo la metodología utilizada el trabajo es pertinente pues permite generar y proponer al Sistema en contexto del sector turístico, la apertura de nuevas mediciones tendientes a la aplicación de la estrategia gerencial del outsourcing frente al desenvolvimiento globalizado de la economía, y abordar los nuevos cuestionamientos que se extraigan de ésta.

La información que se recogió por medio de este tipo de investigación fue fundamental para la obtención de los resultados finales, lo cual demuestra de manera pertinente que, tanto el enfoque como el tipo de investigación, fue la más adecuada en este tipo de estudio.

3.1.1 Población y muestra.

Empresas del sector turístico segmentadas en el contexto del Centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias, reconocidas en la Cámara de Comercio de Cartagena, de larga y corta tradición, como también dinamismo en este área.

En este apartado se presentan y se analizan los resultados obtenidos del desarrollo del guion de desarrollo y cuestionario de la investigación, para ello es necesario estudiar primeramente los resultados de la Matriz de análisis cerrado (ver anexos). El análisis se realiza a través de la aplicación de la matriz la cual permite una interpretación, no solo descriptiva sino analítica de los factores internos que apunta el outsourcing como estrategia gerencial.

La primera fase de desarrollo se ejecutó con la intervención de empresas del sector turístico, entre estas Agencias de Viajes, hoteles, restaurantes, empresas de transporte turístico, y servicio de guianza especializado en el turismo, la anterior segmentación proporciona información relevante al contacto de las empresas turísticas con el tema de investigación, para establecer las diferentes opiniones.

Las entrevistas se desarrollaron en diez empresas del sector turístico de manera aleatoria, donde cada empresa oferta un tipo de servicio distinto como se indica en el párrafo anterior. Los gerentes y cada miembro administrativo se encontraron motivados, desarrollando la actividad, expresando además la pertinencia de comprender el desarrollo de la estrategia gerencial del outsourcing.

Luego, se aplicó el primer instrumento de evaluación se procesaron los datos y se llevó a cabo un análisis de porcentajes sobre las opciones de respuesta de cada una de las preguntas. Después, se elaboró un concentrado de los datos y se elaboraron las gráficas respectivas de las opciones de respuesta a cada una de las preguntas que integraban el cuestionario relacionadas con los indicadores.

La encuesta consistió en la elaboración de preguntas cerradas con el fin de establecer El outsourcing como estrategia gerencial para el desempeño competitivo para las empresas del sector turístico de Cartagena de Indias entre las personas jurídicas estudiadas para analizar sus respuestas en cuanto a la categoría de análisis y los indicadores.

El cuestionario cumplió la función de asegurar el cubrimiento de gran parte del tema en estudio cuidando el itinerario para mantener la distancia y el establecimiento de los canales para la dirección y delimitación del discurso, permitiendo así al investigador prestar toda la atención al testimonio del entrevistado.

Con respecto al grupo de estudio, se caracterizó por la preparación de antemano de un cuestionario guía con respuestas abiertas.

3.2 Técnicas y procedimientos de recolección de datos.

La técnica de los grupos en la cuales hacían parte diversos sectores de la economía turística fue imprescindible con modalidad de entrevista individual abierta y estructurada, en donde se procura que el encuestado seleccionado por el investigador, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, por ejemplo, la incidencia de una situación.

La recolección de información en el grupo en general de empresas seleccionadas, desde el punto de vista de los objetivos de investigación. La técnica se centró en abordar profundamente

categorías a partir de entrevistas semiestructuradas. La conversación fue desarrollada en forma abierta en el que cada participante pudo comentar, preguntar y responder a los interrogantes.

El cuanto el análisis estadístico del grupo, para la encuesta se utilizó el programa Excel para tabular y tomar el porcentaje de respuesta por parte de los participantes.

Las variables de estudio se aplicaron bajo un plan de categorización. Según Lucca y Berrios (2003) para facilitar el proceso de reducción de la información y agilizar la descripción, imponerle estructura al análisis y facilitar la interpretación, el investigador debe desarrollar unas categorías. La categoría es una palabra o frase que desarrolla el investigador y que tiene un vínculo directo con el material narrativo.

En suma, las diez preguntas desarrolladas en ambos formatos propiciaron, el siguiente listado de preguntas, donde inicialmente se indica con el cuestionario y posteriormente con la guía de desarrollo.

CAPITULO 4 ESTRATEGIA DEL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

Para poder aplicar y desarrollar la estrategia gerencial en cualquier área de la empresa, se hace necesario consolidar paso a paso su estructuración interna, consolidando previamente la necesidad de implementarla, convenido a través del consenso de los directivos. En ese orden de ideas, la implementación va ligada al mejoramiento continuo en el área o las áreas de la empresa. Así, el outsourcing es una estrategia gerencial que permite el desarrollo competitivo en el sector turístico, si cumple como mínimos la siguiente metodología.

De cara a su puesta en marcha de la estrategia se enruta por las fases como la inicial, evaluación, planificación detallada; prosigue la fase de contratación la cual se detallara para contrastarla con las especificaciones legales de la contratación colombiana enmarcadas en el

código de comercio, y otras disposiciones internas respecto al tema sin obviar la posibilidad de un convenio internacional, sí se contratara un *outsourcer* de carácter internacional. Luego está la fase de transición de la estrategia gerencial y por último la administración y revisión del proceso como estrategia gerencial. Conforme a lo anterior, la implementación de un esquema por fases de tercerización hace más competitivo la estrategia gerencial del *outsourcing*, y medible según los intereses empresariales.

El *outsourcing* estratégico contribuye a un mayor enfoque al manejo de costos en negocios, es decir en la configuración del BPO las compañías adquieren un experto de sus negocios, además de que posibilitan la concentración en temas centrales de la empresa (Fuentes, 2008). El autor indica además que el BPO incrementa aplicaciones basadas en la web, y en las funcionalidades de autoservicio, brindando la capacidad y adoptando una estrategia adecuada a partir de este tipo de *outsourcing*.

Esta estrategia gerencial se elabora a través de la planificación estratégica y co-evaluación de la misma en el tiempo de aplicabilidad. Como estrategia gerencial se concibe a través de unos pasos propedéuticos donde resulta necesario la comunicación asertiva de los directivos de las diferentes áreas empresariales, consensuado la necesidad de la implementación de la misma en el área o áreas que más se requieran. Esta forma de dinamizar la alta gerencia se resume en fases de diseño, implementación y ejecución con posterior evaluación en tiempo real, remoto, sostenido el *outsourcer* y el CEO o los directivos de cada área. Pero su prospectiva es mucho más amplia que el *Outsorcing* convencional, debido a que el *outsourcing* como estrategia gerencial plantea la libre toma de decisiones del *outsourcer* en la aplicación de la estrategia.

Por lo anterior, surte una relación al implementar la estrategia e implementación del *outsourcing* con cada área al interior de la empresa, y el fortalecimiento del proceso con las

nuevas actividades del outsourcer. Así, el desempeño competitivo de la empresas se fortalece y permite re direccionar el talento humano en el *core business* de la empresa.

El outsourcing es una estrategia gerencial que permite en la compañía maximizar y administrar utilidades, bajo la estrategia de delegar funciones siendo dinámico ante futuros cambios. Se presenta como una estrategia de negocios identifica con este tipo de emprendimiento gerencial, al desarrollarse la estrategia existe un ahorro considerado de tiempo, mayor calidad. Grosso modo, la construcción del cómo se logra mediante el esquema por fases indicado anteriormente, la estrategia no es espontánea y propedéutica, es una estructuración sistémica que amerita de una guía dinámica para proyectar el uso de la estrategia del outsourcing.

Actualmente, la estrategia general del outsourcing desarrolla nuevas perspectivas a las políticas empresariales dando cohesión a las perspectivas elaboradas en conjunto con la junta directiva, propiciando un dialogo de las estrategias gerenciales aplicables propendiendo desarrollar unos planes operativos en diferentes áreas de la empresa, excepto aquellos que no se pueden destinar al outsourcing como más adelante se describirá.

Al entrar en vigor la estrategia gerencial ejecuta unos cambios internos y externos de la empresa, estos ambientes externos e internos deben ser verificados constantemente por el CEO en primer lugar, luego a quienes se ha delegado la prestación del servicio para así poder proyectar cambios.

En esta parte del proceso ingresa la metodología del proyecto de outsourcing, proyectada íntimamente de convencer la necesidad de su aplicación, su implementación, pasos de la metodología, el proceso de contratación de un servicio outsourcing, diseño de contrato. Y por último, la especial atención a la selección del proveedor, análisis del costo beneficio y el contrato. El modelamiento en detalle se desarrolla, así:

Convencer de la necesidad parte de poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones. "La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización". (Dell y Pérez, 2005).

Michael Porter (1999) expone las estrategias de competitividad influyen el liderazgos en costos, la diferenciación y el enfoque, las cuales dan origen a procesos gerenciales específicos. En general la aplicación de la estrategia competitiva establece la competitividad corporativa, lo cual significa la mantenerse en el mercado.

De esta manera, implementar el outsourcing surge de la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para tercerizar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones, de las cuales podría ser viable el uso del modelo Deming, es decir que busca la calidad, indicada por los ideólogos de la misma. Esta no es una única receta de cómo proceder con respecto a la estrategia. Lo que hará esta metodología es ayudarle a planear, ayudarle a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado. Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personaliza para satisfacer las necesidades del proyecto de outsourcing que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como

resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

4.1 Fases de la metodología.

Inicio de Proyecto (fase cero): Establece ¿Qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para el outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante" o "alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto. ¿Cuánto tiempo? Detalla el intervalo de tiempo el cual se necesita. ¿Quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad. ¿Qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas. ¿Qué se decide? Examinar los beneficios estratégicos.

Prosigue la Evaluación (fase uno): Establece ¿Qué hace? Examina la factibilidad del outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfará los criterios establecidos. ¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas. ¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función, que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación. ¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación ¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

Se continua con la Planeación detallada (fase dos): Donde se imbrica la un tipo de planificación detallada y exhaustiva que conduce en la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos estimados (Contreras, 2013) Para iniciar, es pertinente establecer la metodología en la elaboración de la estrategia, este procedimiento permite precisar hacia donde se quiere llegar, determinar los recursos determinados para la consecución de los resultados y su uso adecuado, conllevando a la precisión del negocio en marcha, a su vez la

elaboración permite sostener una mayor compenetración del funcionario con la estrategia planificada; sin embargo, es necesario que el funcionario tenga pleno conocimiento de los posibles riesgos de la empresa y la continuidad del negocio.

Según Pretorius y Mariz (2011) cuando afirman que hay dos puntos de vista aparentemente opuestos en la elaboración de estrategias y que se cristalizan en la literatura como algo continuo; es decir, en un extremo, un enfoque de proceso más formal para la elaboración de estrategias, y en el otro, un enfoque en el que la estrategia es el resultado de un proceso de adaptación y evolución a medida que las circunstancias lo justifican y si ciertos patrones en la organización lo hacen ver más claro o lo permiten.

A nivel de turismo no se puede precisar un intervalo de tiempo para que las estrategias funcionen pero estas siempre deben ir direccionadas en la adaptación a las tendencias externas que surgen alrededor, la responsabilidad depende estrictamente de las directrices del estratega en pro de aplicar la mejor decisión. Por ende, la visión holística de la empresa es necesaria para definir y lograr los objetivos de la planeación, estipulando las acciones, recursos, y los indicadores operativos.

Por ende, la planificación estratégica dentro del área turística debe ser flexible para poder enlazarla a un sistema de ejecución estratégica, donde se hace necesaria una retroalimentación como forma de consolidar el proceso; a menudo el análisis dinámico proyectado desde esta visión va ligado a las competencias distintivas de cada empresa referenciadas en sus recursos corporativos, es decir dónde va soportado la estrategia económica, en concordancia con la alineación estratégica de todo el proceso.

En ese orden, se responde a las siguientes preguntas ¿Qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para

el concurso. ¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas. ¿Quién participa? El equipo formado durante la fase uno, más un representante de compras de abastecimientos o de contratos, del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

Además se indica ¿Qué se entrega? Ésta fase va de la mano de las cláusulas establecidas en el contrato de outsourcing, que se desarrollará en el Capítulo 4. Por ahora, el interés es mostrar un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores del outsourcer. ¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo qué criterios y las medidas de desempeño.

Esta fase de Contratación (fase tres): Va intimidante ligada con el Capítulo 4 el cual describe y detalla los pormenores de la contratación. Por ahora nos interesa conocer ¿Qué hace el outsourcer? Como se selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de la licitación. Y la identificación de un proveedor de respaldo. Especificando ¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses. Además de ¿Quién participa? Sujeto a lo anterior, el equipo central de la fase de planeación puede incluir asesores externos. Donde participarán contratistas potenciales y sus socios. Estratégicamente se indica ¿Qué se entrega? Y la invitación a concursar. Por ultimo describe los acuerdos de nivel de servicios. Los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan para la transferencia del servicio al outsourcer. ¿Qué se decide? La concesión del contrato. A quien, para que servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

La (fase cuatro) es la que abre paso a la transición de la estrategia gerencial, se denomina la transición del nuevo servicio: Se apunta a la medición de los indicadores operativos del outsourcer, tácticos insourcer y estratégicos en general. Que en su conjunto son el resultado del diseño, ejecución e implementación de la estrategia.

Lo anteriormente descrito en palabras del autor José Pérez Cáceres, implica un análisis a profundidad de la situación de la compañía; además de la necesidad de implantar “un sistema de medición confiable para lograr una visión acertada, y dentro de esta evaluación encontrar qué áreas están siendo improductivas para el objeto de la empresa. Tras haber realizado el análisis, se prosigue a tomar la decisión de cuales actividades seguirán siendo asumidas directamente por los empleados de la compañía y cuales se van a tercerizar” (Rosasco, 2013)

La medición de los indicadores establecidos en la estrategia apunta a responder ¿Qué hace? Estableciendo y parametrizando los procedimientos para la administración de la función del outsourcer; transfiere la responsabilidad formal de las operaciones, de personal y activos según se haya acordado. Como las fases anteriores se establece un rango de tiempo anexando ¿Quién y cómo participa el equipo central y el gerente de función del outsourcer?

Además de las indicaciones del recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor de servicios. ¿Qué se entrega? Un plan de transición que debe cumplirse con rigor. Se continúa con la documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista. ¿Qué se decide? Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

Como prontuario lógico existe la fase de Administración y revisión. En esta fase número cinco: Detalla en cuanto a la administración y posterior revisión, se establece en la dirección estratégica y hace parte de la alineación estratégica, la cual dentro de la formulación de los objetivos estratégicos específicos debe medirse como mínimo diariamente, su eficacia se centra en la comunicación efectiva por cada miembro teniendo en cuenta que la estrategia debe ser conocida por todos. Posteriormente el cuadro de mando central evalúa cada procedimiento tanto interno como

externo, esto es muy importante pues en la retroalimentación las partes intervinientes deben propender el mejoramiento continuo de la comunicación asertiva.

Después de ésta fase, se hace necesario estudiar a profundidad la revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a outsourcing y la selección de los proveedores. (Heredia, SF). Como componente del modelamiento de la estrategia del outsourcing la alta gerencia debe fortalecer su estructuración en la selección del proveedor, análisis del costo de beneficio y el contrato.

En la contratación, ¿Qué hace? Revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales. ¿Cuánto tiempo? Se infiere que este sea mínimo de carácter anual. De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor. ¿Qué se entrega? Un servicio administrado, revisiones regulares, ausencia de sorpresas. ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Logrado lo anterior y con la revisión de los indicadores de resultados, se toma la decisión de seguir la continuación del contrato.

Siguiendo el tema estratégico, todo se condensa en una especial atención en la selección del proveedor de los servicios, precisando un análisis de costo beneficios y de las particularidades de cada contrato de outsourcing. De cara a lo anterior, se debe dedicar un estudio riguroso del mismo para no caer en ciertas irregularidades en este procedimiento, por lo cual se desarrolla un nuevo capítulo para indentificar los pormenores dentro del procedimiento. Es menester tambien indicar que las fases anteriores son el modelar para la gestion de los procesos de Externalizacion. La fases anteriormente indicada son de elaboracion propia.

4.2 Selección del proveedor

Previamente, se debe dejar claro las modificaciones a nivel jurídico colombiano respecto al tema del outsourcing, subcontratación, tercerización laboral, e intermediación laboral (artículo 63 de la Ley 1429 del 2010). En donde el Consejo de Estado establece los límites legales de la tercerización laboral, en especial esta entidad decreta la suspensión provisional de los numerales del Decreto Reglamentario 1072 de 2015, el pronunciamiento respecto al tema se amplía indicando “El Consejo de Estado suspendió provisionalmente el Decreto 583 en los apartes que habilitan la tercerización de todo tipo de actividades que constituye un incentivo a la formalización del empleo en Colombia y la promoción de los derechos individuales y colectivos a través de la contratación laboral directa” (Colprensa, 2017)

Por lo cual en la elaboración del contrato de tercerización se debe velar por lo suscrito en el Código sustantivo del trabajo. Pues existe la denominada tercerización ilegal esta “es una manera de eliminar los derechos laborales y diluir la relación empleador-trabajador, esta práctica desconoce la estabilidad laboral e impide el derecho de asociación.” (Acoset, p. 2)

La tercerización laboral (*Outsourcing schemes*) en la normatividad colombiana hace referencia a los procesos que un beneficiario desarrolla para obtener bienes o servicios de un proveedor, siempre y cuando cumplan con las normas laborales vigentes. Su ilegalidad se expresa cuando en una institución y/o empresa pública y/o privada coincidan dos elementos. Primero se vincula personal para desarrollo de las actividades misionales permanentes a través de un proveedor de los mencionados en este decreto y, luego el personal requerido por un beneficiario para el desarrollo de sus actividades misionales permanentes no podrá estar

vinculado a través de un proveedor que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes. (Gerencie.com, 2016)

Es necesario indicar y numerar las taxatividades jurídicas enmascaradas en la norma citada, como indicativas de la ilegalidad en la tercerización, lo siguiente:

- a. Que se contrate al proveedor para hacer las mismas o sustancialmente las mismas labores que se realizaban para el beneficiario y los trabajadores no hayan sido expresamente informados por escrito;
- b. Que el proveedor tenga vinculación económica del beneficiario y no tenga capacidad financiera acorde con el servicio u obra que contrata;
- c. Que el proveedor no tenga capacidad, de carácter administrativo o financiero, para el pago de salarios, prestaciones e indemnizaciones de sus trabajadores;
- d. Que el proveedor no tenga la autonomía en el uso de los medios de producción, ni en la ejecución de los procesos o subprocesos que le sean contratados;
- e. Que el proveedor no imparta las instrucciones de tiempo, modo y lugar para la ejecución de la labor de sus trabajadores, o no ejerza frente a ellos la potestad reglamentaria y disciplinaria, sin perjuicio de otras actividades de coordinación que sean necesarias por parte del beneficiario para el adecuado desarrollo del objeto del contrato;
- f. Que el proveedor no realice el pago de los salarios y prestaciones legales y extralegales oportunamente o no cumpla con las obligaciones en materia de seguridad social;
- g. Que a los trabajadores que trabajaban para el beneficiario no se les otorguen por parte del proveedor iguales derechos a los que tenían cuando estaban contratados directamente por el beneficiario para el desarrollo de las mismas o sustancialmente las mismas actividades, y

h. Que el beneficiario y el proveedor incurran en conductas violatorias de las normas laborales vigentes en la celebración o ejecución de la figura que los une⁴.

Lo anterior, hace referencia a la presentación de la Ley de formulación y generalización del empleo y el art. 74 de la ley 1753 de 2015 (Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo País")

Apoyados en la normatividad vigente ingresamos en el proceso de contratación de un servicio outsourcing: El proceso de selección del proveedor supone una evaluación detallada de la compatibilidad entre los requerimientos y características de la empresa contratante y las posibilidades y características de la empresa proveedora. Para realizar una selección exitosa, es necesario tener claramente determinadas las especificaciones del nivel del servicio, establecidas a partir del análisis de las necesidades de la organización, extraídas de la información recabada en el diagnóstico integral, efectuado durante la etapa de planificación.

Al evaluar los posibles proveedores, es fundamental tener en cuenta el análisis de habilidades demostradas, de capacidades totales (capital, infraestructura, recursos) y el análisis de relaciones dinámicas (cómo conduce su negocio, administra el riesgo, estimula a su personal, determina su misión y estrategia global).

En cuanto al *Diseño del contrato* los temas más importantes en la negociación del contrato son duración, precios y variaciones, manejo de cambios, incentivos, sanciones o penalidades, plazos. También es relevante tener en cuenta que en caso de licitaciones organizadas por instituciones públicas no hay posibilidad de negociar el contrato.

⁴ Los elementos indicativos anteriormente enunciados no constituyen conductas sancionables por tercerización ilegal por sí mismos, sino elementos para orientar las investigaciones en actuaciones administrativas de autoridades en la identificación de conductas sancionables por tercerización ilegal.

En el marco de las características relevantes del contrato de outsourcing se encuentra la elaboración compleja, porque hay que establecer claramente responsabilidades de ambas partes, en cuanto al nivel del servicio actual y respecto del nivel del servicio posible. A partir de lo indicado, se establece como errores más frecuentes en la negociación del contrato: Asumir lo peor. Como se indica en una negociación es frecuente admitir que todo va ser viable, y sujeto a lo esperado.

Por el contrario, asumir lo mejor es según los negociadores creen que todo lo propuesto por la otra parte será en perjuicio de ellos. La desconfianza excesiva destruye oportunidades de generar soluciones colaborativas y posibles acuerdos valiosos. Por el contrario, asumir lo mejor es el error de asumir que la otra parte siempre pensará la mejor forma para atender ambos intereses. En toda organización, cada parte tiene sus intereses, que, si coinciden con los de la otra parte, muchísimo mejor.

Dado que las negociaciones pueden necesitar más tiempo de lo acordado otro error es anclarse, y esto sucede cuando se dividen los beneficios, es necesario un punto de referencia para decidir si se está decidiendo lo suficiente. Ancla de un negociador es la posición inicial de la otra parte. Para evitarlo, el comprador debe tener muy claro el valor de mercado del producto que desea adquirir. Esto se entrecruza con otro error inducido el cual es volar a ciega, sucede a menudo cuando el comprador no sabe exactamente lo que desea ni cuánto vale en el mercado.

Siguiendo con la variación de errores se encuentra la apreciación irracional del compromiso, consiste en emocionarse demasiado en el proceso de negociación. El negociador se desespera por llegar a un acuerdo, aun cuando éste lo perjudique. Situación en contrario con el exceso de confianza que ocurre cuando las personas creen que saben más de lo que realmente saben.

Finalmente otro error es ignorar el poder de comunicación, situación que no puede perderse de vista en la globalización actual de los mercados y los escenarios versátiles de cambio de perspectivas de negocio; por tanto, un negociador experto puede ganar puntos a su favor solamente con elementos persuasivos, personalidad y actuando inteligentemente. Siguiendo el hilo conductor, se indica que Los temas más importantes en la negociación del contrato son su duración, los precios y variaciones, el manejo de cambios, por supuesto están los incentivos, sanciones o penalidades y en forma estratégica está el elemento de los plazos.

Es importante tener en cuenta que en caso de licitaciones organizadas por instituciones públicas no hay posibilidad de negociar el contrato. En resumen, lo errores más cometidos son asumir lo mejor o lo peor, anclarse, volar a ciega, apreciación irracional del compromiso, la apreciación irracional del compromiso e ignorar el poder de comunicación.

4.2.1 Características del contrato de outsourcing

En cuanto a las características relevantes del contrato de outsourcing, se indica su alta complejidad en su elaboración en consonancia con el aspecto legal establecido en la ley 1429 del 2010, Decreto Reglamentario 1072 de 2015, con respecto a las prohibiciones que establece el Consejo de Estado al tenor del Decreto 583. Además, porque hay que establecer claramente responsabilidades de ambas partes, en cuanto al nivel del servicio actual y respecto del nivel del servicio posible.

Para generar unas precisiones en cuanto a los criterios, dicho contrato es orden de orden administrativo facultando al tercero en un área o dentro de un proceso, sus servicios, contiene elementos propios del código civil y comercial, facultando a una persona natural, jurídica contratar con terceros la prestación de servicios, el suministro de bienes o el desarrollo de una actividad determinada. Los elementos más destacados dentro del contrato del outsourcing son:

El encabezado que debe indicar que es un “Contrato de Outsourcing”⁵;

Clausulas: debiendo indicar y taxativamente la empresa contratante, la que requiere los servicios, manejo de cuentas control y distribución de pago de nómina del outsourcer, a nivel local, nacional o internacional. Esta cláusula debe describir los mínimos factores en su elaboración. Aunque no existe legalmente un parámetro para establecerlas se deja indicado que, existen estas posibilidades en la creación del contrato: Primera “La contratante” requiere de los servicios de manejo de (...) Segunda. La empresa, se compromete a (...) Tercera. - Se hará responsable la contratante de proporcionar los datos, y el capital necesario para que realice (...), de “outsourcer”.

Cuarta. - “La empresa” queda comprometida a entregar cuentas claras y presentar informes mensuales de cada pago y cuentas semestrales de estado general de cuentas.

Objetivo del contrato: El objeto, prestación de servicios, el suministro de bienes o el desarrollo de una actividad determinada, pero estos a su vez deben indicar que el objeto del contrato comercial no es de carácter vinculante con el suministro de personal a la empresa. También debe especificar la empresa contratante, como va a realizar los pagos, aumentos y cobrar las comisiones y prestamos correspondientes al outsourcer, así como administrará la cuenta de nómina de la contratante para el pago oportuno de los sueldos. Además, si existe comisión o no por dicha prestación de servicios, y por cuanto tiempo va ejecutar la labor indicada. Detallando finalmente el tipo de pago, es decir, si es mensualmente, bimensual, etc.

Características de la forma de prestación de servicio: debe desatacarse los criterios de desempeño anexando una hoja de vida empresarial y si es factible el estudio del manejo de cuentas bancarias. Se debe detallar los conocimientos y competencias que tiene la compañía que suministra el servicio. Se debe manifestar los rangos con los cuales se aplica a la prestación de los servicios a nivel de convocatoria o por aviso a través de las páginas web. Con el objeto de favorecer la transparencia en dicha elección se debe no solo señalar en la hoja de vida empresarial, sino debe describir las observaciones en su desempeño, conocimiento y manejo de la función necesaria en cubrir por parte de la empresa.

Obligaciones y facultades de las partes; 1.- La empresa contratada o la contratante, podrán rescindir este contrato con treinta días de anticipación. 2.- Las partes quedarán conformes al firmar este contrato en renunciar a toda jurisdicción a nivel nacional, acomodándose para cualquier controversia exclusivamente a los tribunales de la cámara de comercio.

Pena moratoria; esta indica que el contrato se dará por terminado en caso de que, en más de *tres* ocasiones, algunas de las partes incumplan con el cometido especificado. En las primeras dos ocasiones, la parte infractora pagará una compensación del 100% del pago mensual acordado.

De conformidad con lo establecido en este contrato, las partes firmarán con sus representantes, así como dos testigos y un notario que darán fe de lo expuesto y contratado aquí. Anexando la firma del notario.

Previamente, la empresa contratante entregará la relación de las formas de pago, y medios de pago. Otorgando la facultad de poder redistribuir los pagos al outsourcing, y estableciendo libertades en la prestación del servicio. Como forma de prestar el servicio.

4.2.1 Vínculos estrategia de la gerencia y el outsourcer

Como versa anteriormente, en la fase de administración y revisión que hace parte de la fase metodológica. La comunicación es una característica primordial en la concreción del vínculo con el outsourcer; es decir, se requiere de un mantenimiento constante para lograrlo y hacerlo cada vez más efectivo. En ese orden de ideas, la dirección estratégica y la alineación estratégica deben encuadrarse a la formulación pactada entre los objetivos trazados con el outsourcer.

La finalidad de estos vínculos quizás no exista delimitada taxativamente dentro del contrato, pero es una de los elementos confidenciales entre lo pactado, sí, en efecto se logra ambas empresas se consolidan y pueden en conjunto hacer mejor prestación de un servicio. Este mejoramiento continuo propende de unos elementos que difieren a otro tipo de contratos, teniendo como base las libertades en la toma de decisiones cuando en su función lo amerite.

Se habla entonces, de una metacomprensión de objetivos, los cuales entretejen una dinámica colectiva de condiciones con alto favorecimiento a la construcción de mejores logros. Aquí, ingresa la continuidad como variable que soporta dichos cánones de ejercitar sus misiones en conjunto y a futuro, con base en la confiabilidad⁶ que difiere a la calidad y confianza empresarial.

La estrategia del outsourcing debe ser conocida por todos los miembros de ambas direcciones empresariales, conllevando a un interdiálogo en el cuadro de mando central, y posicionando en el mercado un servicio más sólido, que legitima la confianza para los acreedores o quienes requiere de los servicios ofertados por la compañía, a través del fortalecimiento de otra u otras.

⁶ Es una categoría socio comunicacional que, supera la confianza; ésta propone entrañables lazos de cooperación y servicio mutuo en el ejercicio de actividades.

4.4 Factores de alta gerencia en la transición de la estrategia.

Para seguir ahondando en la investigación, es necesario plantear la influencia necesaria de las partes involucradas como empresarios, el outsourcer y los empleados de la empresa, significando lo anterior, los factores de grado de desarrollo entre estos. (Fuentes, pág. 25)

Estas consideraciones deben ser tenidas en cuenta en la forma de la transición, por lo cual generaría menos desgastes la propedéutica de la estrategia. Se debe hacer de manera coordinada implementando los requerimientos descritos en la construcción de la estrategia.

Ahora bien, el grado de delegación empresarial contribuye a logros más efectivos determinando su orientación al grado satisfacción máxima del cliente, con base a la sinergia descrita de la relación outsourcer-empresa.

Del anterior paso se debe aprovechar todo, con el fin de consolidar una lianza estrategia entre ambas estructuras empresariales, partiendo de la buena fe que pueden crecer paralelamente, al momento de concretar el contenido concerniente dentro del contrato.

De aquí surge algo muy interesante, al incrementarse el nivel de confianza óptimo entre outsourcer-empresa, posibilita un tercer estado de relación empresarial, es decir, se puede entrelazar servicios de outsourcing entre sí mismas. Bajo la visión internacional española este es un devenir en el desarrollo de estas actividades.

Observado desde la propedéutica de los procesos, se puede dar las siguientes variaciones. La existencia de sustitución de procesos en sentido general, pero con diferentes enfoques, partiendo del nivel de confianza va ser gradual y opera en la medida los diálogos mantenidos entre las partes sean los necesarios, lo cual brindaría un clima agradable en el proceso, buscando una expansión mutua.

Sí, se observa el nivel de integración se debe propender estimular su progreso a medida que avanza las actividades interpartes. En cuanto al nivel de confianza, se debe plantear con la seguridad instaurada en el paso anterior. Un tema interesante en este punto es la duración dentro de la sustitución de proceso, este es definido por los periodos indicados en la transición de la estrategia, sin duda a mayor plazo y duración de la misma existe un mayor aprendizaje de su puesta en marcha, permitiéndole al CEO tener mayor seguridad en su aplicación.

Un tema tendiente a la relación orientación de la relación, debe ser trabajado con toda la calma de la parte administrativa de la empresa, porque a medida que la estrategia posee mayor duración, se fortalece la relación de riesgo en la toma de decisiones y por tanto en compartir beneficios de los mismos.

En cuanto a la orientación estratégica, se afianza cuando posibilita oportunidad de negocios en nuevos mercados, lo cual es lo ideal bajo los elementos indicados en los párrafos anteriores.

Por último, se encuentra el tema de la selección de proveedor un tema de basta importancia en la investigación, el cual se desarrolló anteriormente. Visto este en la transición, sin duda se basa en la construcción de una alianza estratégica, trabajando la anterior con base en una arquitectura de ella misma, en otras palabras, delimitando su calidad y eficiencia al máximo. Varios puntos son legítimos para construirla, aunque lo más apreciados son la basada en la especialización y experiencia del proveedor que es una máxima dentro del outsourcing y la basada de una relación extendida en la que los proveedores se conviertan en aliado.

Como se ha conversado anteriormente existen unas áreas que no puede suministrarse para realizar outsourcing, por tal motivo debe estudiarse la estrategia gerencial del outsourcing, por área, en relación a la gerencia de los RRHH y finalmente, por el aprovechamiento de nuevos productos de negocios. Por lo tanto, se debe profundizar cada uno de los tres ítems anteriores.

Por área, las empresas deben supervisar el desarrollo de las funciones por cada espacio delimitado para funciones específicas que, puede proyectarse a darse cambios con un rango menor a la estrategia actual que se esté desarrollando. En el campo gerencial la supervisión se centra en el logro de los indicadores detallados bajo una frecuencia especificada por el CEO y la junta directiva.

La construcción del análisis y diagnóstico depende de los avances de la polifonía de resultados previstos por la estrategia base, que a bajo rango de resultados posibilita la intervención de la estrategia gerencial del outsourcing. Sin embargo, no existe un formato que guíe su aplicabilidad, para su aplicación se hace necesario la versatilidad del equipo gerencial en su aplicabilidad, sino se da el caso planteado anteriormente.

Referente a la gerencia de los RRHH es muy usual su aplicación por las diferentes empresas dedicadas al suministro de personal, sin embargo por no tener un certificado especial como el caso indicado en España, hace falta una medición en la calidad con que se ofrecen estos servicios, y luego poder hacer el contraste con empresas que gerencia en específico los RRHH de la empresa, para ello no existe una medición de una empresa o firma certificada a nivel nacional; respecto al tema sólo existe un guía de outsourcing a nivel nacional, en donde en particular no existe empresas que sirva de oferentes en el campo de outsourcing.

Seguidamente, el aprovechamiento de nuevos negocios en la aplicación es éxito de la estrategia, en cuanto propone una nueva forma de administración gerencial al interior de “nuevas” empresas. La riqueza que puede dar la implementación de la estrategia a nivel turística, es uno de los avances o retos que tendrá esta segmentación económica en Cartagena.

CAPITULO 5 ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados que a continuación se detalla evidencia el desarrollo de las encuestas realizadas a diez empresas del sector turístico ubicadas en el centro de Cartagena de Indias D.T y C, indicando a su vez mostrar las capacidades empresariales que pueden a través del outsourcing como estrategia gerencial, consolidarse en empresas turísticas en el contexto de la investigación. Para lograrlo se suscribe las características de la organización turística desde el punto de vista gerencial, que reafirmen el outsourcing como estrategia gerencial para el desarrollo de tipo competitivo.

Lo anterior, describe los instrumentos que inciden el outsourcing como estrategia gerencial para el desarrollo competitivo de las organizaciones turísticas, para ello, se establecen previamente unas consideraciones dentro de las dos categorías, la primera administrativa y luego la contable. Los cuales refuerzan propiciar el logro de los objetivos propuestos en la investigación, y enlazan de forma particular una sinergia en la estructura del documento, conllevando a plantear resultados de todo el trabajo de la siguiente manera:

5.1 Consideraciones administrativas.

Este tipo de estudio permite en primer lugar contrastar el desarrollo empresarial del sector turístico en Cartagena de Indias. Al tener la capacidad de entender la estrategia gerencial del outsourcing y su aplicabilidad en la empresa y la implicación en diversos sectores internos, es propicio avanzar en las diferentes variables indicadas en la encuesta; a grosso modo, el influjo de las nuevas propuestas administrativas tiene de presente la implementación del outsourcing como estrategia fundamental en pro de una empresa más consolidada y más competitiva.

Es un cambio estructural, pues al verse involucrados terceros en la toma de decisiones siempre genera a los empresarios, a sus juntas directivas y el CEO un nivel de concertación

bastante alto. Sin duda, los adelantos desde otras esferas muestran la necesidad de aplicar otros enfoques como España. Renombrado en la investigación debido a que su perspectiva es universalizar estos estudios dentro del ámbito empresarial.

Conjuntamente con lo anterior, la orientación es la conformación de estudios de alto nivel y certificación a nivel mundial, factor que propicia correlacionar su aplicabilidad en el contexto de Colombia y taxativamente en el sector turístico de Cartagena de Indias.

Sin embargo, la dinámica y la versatilidad con alta aplicabilidad que se oferta a nivel internacional difieren con los primeros pasos que se tiene a nivel local. Luego la comparación nacional con la escala local es importante, pues solo existe un catálogo a nivel nacional y solo es de carácter informativo.

5.2 Consideraciones contables

La perspectiva empresarial del sector turístico comparte con la implementación de los servicios del outsourcing, para robustecer el mejor manejo de los estados financieros, con el fin de consolidarse como empresa de servicios con alta credibilidad dentro del sector turístico. A su vez, el manejo contable posibilita la concertación de un departamento de finanzas más consolidado, capaz de proyectar mejores inversiones.

Los aspectos contables sugieren siempre el blindaje de las nuevas modificaciones legales, suscritas ante las entidades de control que vigilan el flujo de dinero captado por sus servicios. Ahora bien, el outsourcing como estrategia gerencial se apoya en lo contable para evaluar también el crecimiento o decrecimiento de los distintos departamentos de la compañía. Lo cual busca establecer un régimen de garantías endógeno y exógeno de la compañía, también se fortalece por el manejo de la información digital, en procura de manejar los estándares del manejo de la información.

De esta manera, la prestación de los servicios contables favorece en el desarrollo del core bussines de la empresa hacerlo cada vez más efectivo. En ese orden de ideas, la dirección y la alineación estratégica deben encuadrarse a la formulación pactada entre los objetivos trazados con el outsourcer.

La finalidad de estos vínculos quizás no exista delimitada taxativamente dentro del contrato, pero es una de los elementos confidenciales entre lo pactado, sí, en efecto se logra ambas empresas se consolidan y pueden en conjunto hacer mejor prestación de un servicio. Este mejoramiento continuo propende de unos elementos que difieren a otro tipo de contratos, teniendo como base las libertades en la toma de decisiones cuando en su función lo amerite.

Se habla entonces, de una metacomprensión de objetivos, los cuales entretejen una dinámica colectiva de condiciones con alto favorecimiento a la construcción de mejores logros. Aquí, ingresa la continuidad como variable que soporta dichos cánones de ejercitar sus misiones en conjunto y a futuro, con base en la confiabilidad⁷ que difiere a la calidad y confianza empresarial.

La estrategia del outsourcing debe ser conocida por todos los miembros de ambas direcciones empresariales, conllevando a un interdiálogo en el cuadro de mando central, y posicionando en el mercado un servicio más sólido, que legitima la confianza para los acreedores o quienes requiere de los servicios ofertados por la compañía, a través del fortalecimiento de otra u otras.

El propósito de las categorías es agrupar información cuyo contenido es semejante, bajo una misma clasificación así.

Categorías	Variables
	El outsourcing es una estrategia gerencial que si permite concentrarse en el Core Bussines de la empresa.

⁷ Es una categoría socio comunicacional que, supera la confianza; ésta propone entrañables lazos de cooperación y servicio mutuo en el ejercicio de actividades.

Consideraciones administrativas y contables	La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que si posibilita alcanzar la reducción de costes.
	El outsourcing es una estrategia gerencial que si mejora la calidad en los servicios ofertados por la empresa
	La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que si fomenta el desprendimiento de tareas rutinarias de la empresa.
	El outsourcing es una estrategia gerencial que facilita el acceso a la tecnología.
	La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que reduce el riesgo de obsolescencia
	El outsourcing es una estrategia gerencial que si proporciona <i>mayor seguridad en la gestión de proveedores</i> a nivel empresarial
	El outsourcing es una estrategia gerencial que si posibilita <i>oportunidad de negocios en nuevos mercados</i>
	El outsourcing es una estrategia gerencial que si <i>proporciona aumento de la estandarización.</i>
El outsourcing es una estrategia gerencial que si genera mayor flexibilidad empresarial.	

5.3 Capacidades empresariales para implementar la estrategia gerencial del outsourcing.

Según lo anterior, se observa y se analiza las capacidades empresariales para implementar el outsourcing como estrategia gerencial, para ello se estudiaron los datos reflejados en las encuestas. De acuerdo a esto se deja indicado lo siguiente:

Las distintas agremiaciones en el centro histórico de Cartagena trabajan sin darle prelación a el outsourcing como estrategia gerencial, sin embargo no se cierran a su aplicación desde el punto de vista gerencial, más bien es una postura que indica una protección especial a su talento humano, particularmente por que las sociedades internas entre hoteles devela que existe una mayor confianza en el medio cuando los trabajador tiene un historial considerable, en lo turístico.

A pesar de ello, en conjunto como entidades como el SENA, Cotelco, y agremiaciones a fines proyectan incentivar el mercado turístico a través de este tipo de implementaciones gerenciales. Para constatar lo anterior, existe afirmativamente una percepción acerca de que “El

outsourcing es una estrategia gerencial que si permite concentrarse en el Core Bussines de la empresa. Únicamente se da una contrariedad cuando la estrategia gerencia desea tener un contacto directo con sus clientes, evitando el enlace con y *outside personal contact*, dentro de estas estructuras los funcionarios no tienen un rol específico y pueden desarrollar diversas alternativas cuando el plan de acción empresarial sufre una modificación, en tiempo real; por lo tanto, no existe una posibilidad actual de aplicar la estrategia en este tipo de estructuras.

En ese mismo orden de ideas, es afirmativo para los directivos indicare que “La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que si posibilita alcanzar la reducción de costes.” Respuesta altamente reafirmada por el gremio de restaurantes y gremio del sector de transporte turístico. El gremio hotelero aún no está totalmente abierto al desarrollo de su implementación, incursionando en este a través de los servicios de lavandería.

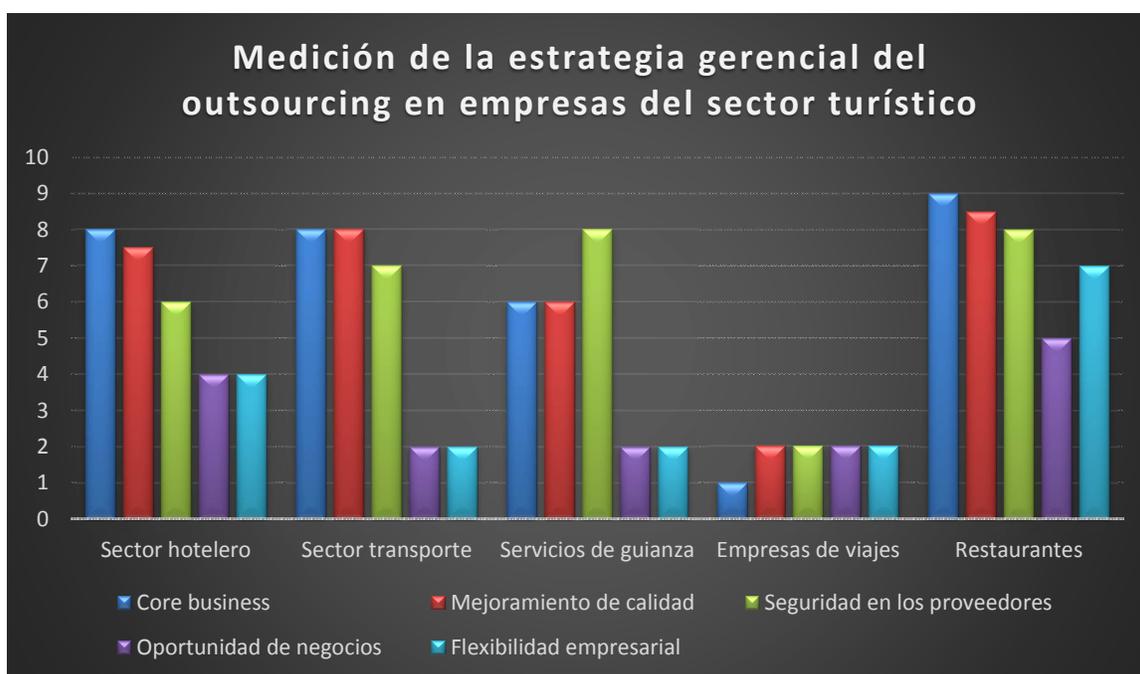
De igual manera, el mejoramiento continuo en la calidad de prestación de los servicios es notable a través de la implementación de la estrategia. Indicando el sector hotelero que claramente existe una reducción de gastos, y ofertar mejores servicios. Por lo cual, la estrategia fomenta el desarrollo del core business de la empresa y el desprendimiento de las tareas rutinarias. Hechos que constatan que las empresas del sector turístico poseen herramientas suficiente para la implementación de la estrategia, es claro el letargo de su implementación, pero con el giro de nuevas actividades y del desarrollo tecnológico tendrán que masificar la misma para volverse más competitivas en el sector turístico.

5.4 Nuevo desarrollo competitivo en empresas del sector turístico.

El mejoramiento de la calidad es unos de los puntos más importantes en la implementación de una estrategia, sin duda dentro los elementos de la estrategia transversal de gerencia del outsourcing proyecta el mejoramiento continuo en este sentido. Lo cual es muy significativo por

las empresas del sector turístico, por ello, no descartan su implementación. Sin embargo, la inexistencia de especializaciones a fines con la implementación de la estrategia del outsourcing en Colombia es algo llamativo. Además de la inexistencia de un proveedor de calidad de servicios de la misma, y se adiciona a lo anterior la inexistencia de una base de datos que se dediquen a explorar de fondo este campo que, versa muy competitivo a nivel de la península ibérica y que se expande a nivel global.

La revista dinero en su publicación de julio 7 de 2016 indico “... el BPO y la experiencia en la infraestructura del país, junto con las mejoras en todos los ámbitos y el atractivo financiero, en gran medida impulsado por la depreciación del peso. ... Con una reputación internacional cada vez más consolidada, en Colombia se fortalece el sector de los servicios de tercerización como una fuente de desarrollo.”.



Al realizar la medición con respecto al acceso a la tecnología, describen los gerentes que nunca habían pensado desde este el enfoque, pues solamente se concentraban ofertar a través de

los *bookings*, y diferentes usos a través de las redes sociales pero sin el enfoque descrito. Bajo la estructura de la entrevista se indago sobre la flexibilización empresarial, donde se hizo notable la presión al responder la pregunta pues la mayoría comprendió una afectación de la tercerización en el talento humano como una depreciación a su estabilidad laboral.

En aras de darle una mejor apreciación la postura es neutral, indicando que se podía lograr lo anterior siempre y cuando se posibilitara el mejoramiento de las capacitaciones continuas en el recurso humano. Lo anterior, fue muy ligado con el tema de la obsolescencia empresarial, pues es una transversal en el gremio turístico nadie desea grandes modificaciones al interior de las empresas por tenerla posibilidad de la pérdida continua en la empresa. Las empresas más ávidas al cambio son el gremio de restaurantes en particular, y por el contrario en este punto es el sector de Agencias de viajes.

Paralelamente a lo anterior, el estudio de las respuestas indica que si hay una comprensión en la necesidad de aplicar la teoría de la alta gerencia a través de diferentes estrategias en este caso la del *outsourcing*; sin embargo, no les genera confianza el tema por un posible desplazamiento a futuro. Pero es de su conocimiento que la estrategia genera mayor seguridad en la gestión de proveedores a nivel empresarial, excepto las agencias de viajes que son enfáticas en el manejo de sus clientes en general. Al respecto hay una contravención con la flexibilización empresarial y la captación de nuevos negocios, sí, no existe la aplicación de la estrategia al interior de estas empresas, para estas estructuras esto les permite tener un nivel de consolidación.

En resumen, se debe realizar un análisis propedéutico de las empresas del sector turístico en el sector turístico del centro de Cartagena, debido al carácter e importancia de la implementación de la administración de estrategias, para ir igualando las operaciones de desarrollo profesional del

outsourcing y de las responsabilidades que propiamente se desprende de esta, donde un objetivo seria la profesionalizacion del servicio del Outsourcing en colombia debidamente certificada, Es sin duda un reto para los nuevos empresarios del futuro y de los planes de desarrollo a nivel local, en el sentido de la necesidad de nuevas contrataciones de tipo externos que protejan a las partes de dicho contrato.

Conclusiones

La inexistencia de la profesionalización y especialización de los servicios del outsourcing en el mercado turístico de la ciudad de Cartagena, es uno de los factores más notorios que impiden un despliegue notable como estrategia gerencial para el desarrollo competitivo de las organizaciones turísticas.

El gremio hotelero es uno de los más favorecidos en su implementación, en razón de la utilización del tiempo en otras actividades diferentes al core business, en el mejoramiento continuo, y la posibilidad de abrir estudios en otros sectores que conjugan con los servicios ofertados.

El sector turístico del Centro oferta sus servicios dentro y fuera de su jurisdicción, por tanto, el reconocimiento de mejores estrategias para potencializar el mejoramiento de las diversas áreas empresariales.

En el ambiente gerencial de las empresas ven la necesidad de la caracterización de estos servicios y la organización turística cuyo fin permita un desarrollo competitivo de las organizaciones turísticas de Cartagena de Indias.

Por último, dejar indicado el alto potencial y la versatilidad que ingresa al país un tema del outsourcing hace notorio su implementación con el fin de propiciar un escenario de mayor competitividad y calidad en los servicios empresariales ofertados por este sector. Dejando indicado que el outsourcing como estrategia gerencial posibilita un alto desempeño competitivo y de calidad en las empresas turísticas.

Trabajos citados

- Acoset. (17 de diciembre de 2017). *Tercerización, intermediación, labores misionales permanentes y formalización*. Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/educacion-y-cultura/tercerizacion-intermediacion-labores-misionales-permanentes-y-formalizacion>
- Calderon, E. (2006). Outsourcing 100% hecho en casa. Obtenido de <http://colombia.indymedia.org/news/2006/08/48297.php>
- Callero, C. (2010). Metodología para la implementación del Outsourcing en la empresa promotora de la vivienda en Mexico. *Tesis de Maestría en Administración: Metodología para la implementación del Outsourcing en la empresa promotora de la vivienda en Mexico*. Mexico. Recuperado el 3 de diciembre de 2017, de http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestría/Calleros_Nevarez_Carlos_Alejandro_45327.pdf
- Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos*. Caracas, Venezuela: Profit. Obtenido de <https://catedraalimentacioninstitucional2.files.wordpress.com/2015/03/outsourcing-ii-20161.pdf>
- CASELLA, D. (1999). *El outsourcing*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Código de comercio. (2010). *Código de comercio*. Bogota: Congreso de la Republica.
- Colprensa. (19 de MARZO de 2017). Consejo de Estado suspendió normas relacionadas con la tercerización laboral. *Consejo de Estado suspendió normas relacionadas con la tercerización laboral*, pág. 3.
- Corte Suprema de Justicia. (1938). *Teoría del contrato y del negocio jurídico*. Bogota.
- Dell, M. y Pérez (2005) *Outsourcing como herramienta de apoyo empresarial para el presente y el futuro*. Trabajo especial de grado-Universidad de oriente. Luimaris. Maturín-Venezuela (2005).
- Deloitte. (2015). IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS: CASO CST. *Transformación de la prestación de servicios 10 maneras de obtener más de su*. Baja California: Universidad autónoma de Baja California. Recuperado el 4 de diciembre de 2017, de http://ma.uabc.mx/wp-content/uploads/2013/06/2012_CP_RamirezArellano.pdf
- Elliot, S. (2016). *TO INSOURCE OR TO OUTSOURCE, THAT IS THE QUESTION*. Nueva York: Industry Inside. Obtenido de http://babcsf.org/images/article-files/Industry_Insights-Insourcing_vs_Outsourcing.pdf
- Fuentes, S. (2008). *Panorama del outsourcing en Mexico*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico.
- Gedesco. (2017). *Gedesco*. Recuperado el 3 de diciembre de 2017, de Gedesco: <https://www.gedesco.es/blog/crowdsourcing-que-es-y-como-funciona/>
- Gerencie.com. (17 de diciembre de 2016). *www.gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/inspeccion-vigilancia-y-control-sobre-la-tercerizacion-laboral.html>
- Giraldo, F. U. (2003). *“Una mirada sociológica al “outsourcing”: las tendencias de la flexibilidad externa interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo”*. Cali: Universidad del Valle. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <https://es.scribd.com/document/29774801/Una-mirada-sociologica-al-outsourcing>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Instituto mexicano de contadores públicos. (7 de diciembre de 2017). *www.ccpslp.org.mx*.
Obtenido de *www.ccpslp.org.mx*:
<https://www.ccpslp.org.mx/events/md/20170712175300.pdf>
- Lucca y Berrios (2003): Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales. San Juan de Puerto Rico, Publicaciones puertorriqueñas.
- MARTÍNEZ, M. (2013). *EL CONTRATO DE OUTSOURCING EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA*. BARRANQUILLA: Universidad de la Costa CUC.
- Muñoz, F. (2008). *La consultora Quint imparte formación en España sobre las mejores prácticas en externalización*. Madrid: Revista Outsourcing.
- Pizano, C. M. (2013). *ANÁLISIS Y DEVENIR DE LOS ESQUEMAS DE TERCERIZACIÓN - CONTRATISTAS INDEPENDIENTES Y COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO-EN*. Bogota : Pontificia Universidad Javeriana.
- Revista Bussines Week. (2009). Reconsiderar el outsourcing. *Bussines Week*, 5.
- Rosasco, C. M. (2013). *Análisis y devenir de los esquemas de tercerización en el derecho laboral colombiano*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- SCHNEIDER, B. (2004). *Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Varelo, E. (2013). Formas del Outsourcing. *Formas actuales del outsourncig*, 7.

Anexo**GUIÓN DE DESARROLLO Y CUESTIONARIO SOBRE EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO**

Este guion de desarrollo y cuestionario forma parte de la investigación (MBA) sobre *el Outsourcing como estrategia gerencia para el desarrollo competitivo de la empresa* que se está realizando en la Universidad Tecnológica de Bolívar. Para poder llevarla a cabo, necesitamos tu colaboración en el siguiente cuestionario. Por favor, contesta todas las preguntas marcando la respuesta que consideres más adecuada. Cada cuestionario hará referencia a la investigación mencionada. La información obtenida será anónima en todo momento. Los datos serán tratados con total confidencialidad, de acuerdo a la Ley 1581 de 2012⁸

⁸ La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo [15](#) de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma. Artículo 2°. Ámbito de aplicación. Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.

MATRIZ DE ANÁLISIS 1.**Preguntas:**

1. El outsourcing es una estrategia gerencial que si permite concentrarse en el *Core Bussines* de la empresa.

2. La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que si posibilita alcanzar la *reducción de costes*.

3. El outsourcing es una estrategia gerencial que si *mejora la calidad en los servicios* ofertados por la empresa.

4. La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que si fomenta el *desprendimiento de tareas rutinarias* de la empresa.

5. El outsourcing es una estrategia gerencial que facilita el acceso a la tecnología.

6. La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que reduce el riesgo de obsolescencia.

7. El outsourcing es una estrategia gerencial que si proporciona *mayor seguridad en la gestión de proveedores* a nivel empresarial.

8. El outsourcing es una estrategia gerencial que si posibilita *oportunidad de negocios en nuevos mercados*

9. El outsourcing es una estrategia gerencial que si *proporciona aumento de la estandarización*.

10. El outsourcing es una estrategia gerencial que si genera mayor flexibilidad empresarial.

MATRIZ DE ANALISIS 2. CUESTIONARIO CERRADO:				
1. “El outsourcing es una estrategia gerencial que si permite concentrarse en el Core Bussines de la empresa”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
2. “La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que si posibilita alcanzar la reducción de costes” ”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
3. “ El outsourcing es una estrategia gerencial que si mejora la calidad en los servicios ofertados por la empresa”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
4. “La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que si fomenta el desprendimiento de tareas rutinarias de la empresa”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
5. “El outsourcing es una estrategia gerencial que facilita el acceso a la tecnología”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
6. “La tercerización de servicios es una estrategia gerencial que reduce el riesgo de obsolescencia”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
7. “El outsourcing es una estrategia gerencial que si proporciona <i>mayor seguridad en la gestión de proveedores</i> a nivel empresarial”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
8. El outsourcing es una estrategia gerencial que si posibilita <i>oportunidad de negocios en nuevos mercados</i>				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
9. “El outsourcing es una estrategia gerencial que si <i>proporciona aumento de la estandarización</i> ”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total
10. “El outsourcing es una estrategia gerencial que si genera mayor flexibilidad empresarial”				
Acuerdo total	Acuerdo parcial	Indeciso	Desacuerdo parcial	Desacuerdo total

Tabla 1. Matriz de análisis.