

**PROGRAMA DE PROMOCION Y DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACION
DEL OUTSOURCING PARA LA EMPRESA ALANDINO LTDA EN EL
MUNICIPIO DE IPIALES**

**YOMAIRA MILENA BENAVIDES TUCANES
JAIME ALEXIS CHALAPUD CORAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUÁN DE PASTO
2013**

**PROGRAMA DE PROMOCION Y DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACION
DEL OUTSOURCING PARA LA EMPRESA ALANDINO LTDA EN EL
MUNICIPIO DE IPIALES**

**YOMAIRA MILENA BENAVIDES TUCANES
JAIME ALEXIS CHALAPUD CORAL**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. RAFAEL LLERENA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUÁN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. TEMA DE INVESTIGACION	18
1.1 DEFINICION DEL TEMA.....	18
1.2 DEFINICION DEL TITULO:.....	18
2. LINEAS DE INVESTIGACION	19
2.1 LINEA DE INVESTIGACION.....	19
2.1.1 Dinámica empresarial.....	19
2.2 SUB-LINEA DE INVESTIGACION	19
2.2.1 Gestión gerencial regional.....	19
3. PROBLEMA DE INVESTIGACION	20
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3.1.1 Análisis de la situación actual	20
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
4. OBJETIVOS	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
5. JUSTIFICACIÓN	23
5.1 JUSTIFICACION TEORICA	23
5.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	24
5.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	25
5.4 DELIMITACIÓN.....	25
6. MARCO DE REFERENCIAL.....	26
6.1 MARCO TEORICO.....	26
6.1.1 Factores Para Alcanzar La Competitividad:	26
6.1.1.1 Programa	26
6.1.2 Promoción:.....	32

6.1.3	Calidad.....	37
6.2	MARCO CONTEXTUAL.....	53
6.2.1	Presentación de la empresa:.....	53
6.2.2	Valores corporativos.....	53
6.2.3	Infraestructura física y técnica.....	54
6.2.4	Reseña histórica.	55
6.3	LA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA CONTINÚA A LA CABEZA DE ÁREAS FUNCIONALES DE OUTSOURCING.....	58
6.3.1	Entornos de Investigación:	64
6.4	MARCO LEGAL	68
6.5	MARCO CONCEPTUAL	71
7.	ASPECTOS METODOLOGICOS.....	73
7.1	ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	73
7.2	PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN	73
7.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	74
7.4	FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	74
7.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	75
8.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	76
8.1	PRESUPUESTO	76
8.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	77
9.	INTERPRETACION DE RESULTADOS SOBRE EL USO DEL OUTSOURCING	79
9.1	RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
9.1.1	Encuesta dirigida a los propietarios de la empresas prestadoras del servicio de almacenaje de mercancía en el municipio de Ipiales:	79
10.	PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE PROMOCION Y DE CALIDAD EN LA IMPLEMENTACION DEL OUTSOURCING EN LA EMPRESA ALANDINO LTDA.....	116
10.1	PROGRAMA DE PROMOCIÓN.....	116
10.1.1	Introducción al Programa de Promoción.	116
10.1.2	Matriz FODA	118

10.1.3	Objetivos Promocionales:.....	121
10.1.3.1	Objetivo de Marketing	121
10.1.3.2	Objetivo de Promoción.....	121
10.1.4	Actividades de Promoción.....	121
10.1.4.1	Relaciones Públicas.....	121
10.1.4.2	Venta personal.....	122
10.1.4.3	Descuentos especiales.....	122
10.1.5	Cronograma de actividades.....	123
10.2	PROGRAMA DE CALIDAD.....	124
10.2.1	Objetivo.....	124
10.2.2	Metas:	124
10.2.3	Políticas:.....	124
10.2.4	Contenido.....	125
10.2.5	Cronograma de actividades	129
10.2.6	Presupuesto	129
11.	CONCLUSIONES	131
12.	RECOMENDACIONES	132
	BIBLIOGRAFIA.....	133
	ANEXOS.....	134

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Caracterización de Ipiales y su entorno	64
Figura 2. Escudo y Bandera de Ipiales	65
Figura 3. Municipio de Ipiales. Establecimientos según actividad económica 2007	67

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1A. El mercado del outsourcing continúa en crecimiento	57
Grafica 1B. Información tecnológica	58
Grafica 1C. Industrias manufactureras	59
Grafico 1D. Pregunta 1.	80
Grafica 2. Pregunta 2.	80
Grafico 3. Pregunta 3.	81
Grafica 4. Pregunta 4.	82
Grafico 5. Pregunta 5.	83
Grafico 6. Pregunta 6.	84
Grafico 7. Pregunta 7.	85
Grafico 8. Pregunta 8.	86
Grafico 9. Pregunta 9.	87
Grafico 10. Pregunta 10.	88
Grafico 11. Pregunta 11.	89
Grafico 12. Pregunta 12.	90
Grafico 13. Pregunta 13.	92
Grafico 14. Pregunta 14.	93
Grafico 15. Pregunta 15.	94
Grafico 16. Pregunta 16.	96
Grafico 17. Pregunta 1.	102
Grafico 18. Pregunta 2.	103
Grafico 19. Pregunta 3.	105
Grafico 20. Pregunta 4.	106
Grafico 21. Pregunta 5.	107
Grafico 22. Pregunta 6.	108
Grafico 23. Pregunta 7.	109
Grafico 24. Pregunta 8.	110

Grafico 25. Pregunta 9.111
Grafico 26. Pregunta 10.112
Grafico 27. Pregunta 11.113
Grafico 28. Pregunta 12.114
Grafico 29. Pregunta 13.115

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Pregunta 1.	79
Tabla 2. Pregunta 2.	80
Tabla 3. Pregunta 3.	81
Tabla 4. Pregunta 4.	82
Tabla 5. Pregunta 5.	83
Tabla 6. Pregunta 6.	84
Tabla 7. Pregunta 7.	85
Tabla 8. Pregunta 8.	86
Tabla 9. Pregunta 9.	87
Tabla 10. Pregunta 10.	88
Tabla 11. Pregunta 11.	89
Tabla 12. Pregunta 12.	90
Tabla 13. Pregunta 13.	91
Tabla 14. Pregunta 14.	93
Tabla 15. Pregunta 15.	94
Tabla 16. Pregunta 16.	95
Tabla 17. Pregunta 1.	97
Tabla 18. Pregunta 2.	98
Tabla 19. Pregunta 1.	101
Tabla 20. Pregunta 2.	103
Tabla 21. Pregunta 3.	104
Tabla 22. Pregunta 4.	105
Tabla 23. Pregunta 5.	106
Tabla 24. Pregunta 6.	107
Tabla 25. Pregunta 7.	108
Tabla 26. Pregunta 8.	109
Tabla 27. Pregunta 9.	110

Tabla 28.	Pregunta 10.	111
Tabla 29.	Pregunta 11.	112
Tabla 30.	Pregunta 12.	113
Tabla 31.	Pregunta 13.	114

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. EJEMPLO DE SERVICIOS DE OUTSOURCING Y LOS QUE SON CONTRATADOS COMO UN PROCESO NORMAL DE COMPRAS.....	135
ANEXO B. GRAFICA DE GANTT.....	136
ANEXO C. OUTSOURCE.....	137
ANEXO D. CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO	138
ANEXO E. CUESTIONARIO GERENTE DE LA EMPRESA	140
ANEXO F. CUESTIONARIO EMPRESAS DE ALMACENAJE.....	142
ANEXO G. ENTREVISTA A GERENTES DE COMPAÑIAS OUTSOURCE ...	144

RESUMEN

El Outsourcing es parte de un movimiento grande y es una nueva forma de administrar negocios por lo que el promoverlo es la misión del presente estudio. Por otra parte para penetrar en el mercado de los servicios que se brindan en la empresa ALANDINO del municipio de ipiales, se necesita un esfuerzo promocional y un seguimiento de pasos para que éste se realice en la mejor vía posible por lo que un Programa de Calidad es necesario para lograr dicho propósito.

ABSTRACT

Outsourcing is part of a larger movement and is a new way of managing business so the promote is the mission of this study. In addition to penetrate the market for services provided in the company ALANDINO ipiales Township, you need a promotional effort to track steps for it to perform in the best possible way so a Quality Program is necessary to achieve that purpose.

INTRODUCCION

La globalización es una realidad en la cual Colombia no se escapa a las condiciones que ésta genera. Las formas de administrar las empresas cada vez son más dinámicas así como lo son los productos en los que la calidad debe ser alta y los precios cada vez más competitivos.

Sobre administración concurren varios conceptos, cuyo objetivo es alcanzar resultados óptimos y dinámicos de planeación control y dirección para que las diferentes empresas u organizaciones obtengan sus metas de la manera más económica y en el mejor tiempo posible.

La administración como el proceso de prever, organizar, mandar, coordinar, controlar está presente en todas las etapas de la historia de la humanidad. El ser humano, social por naturaleza tiende a organizarse y cooperar con su semejante contexto histórico se describe a través del desarrollo de las organizaciones socio. Económicas que finalmente propiciaron la creación de las pequeñas comunidades quienes frente a las continuas necesidades de cambio y acelerados avances de la tecnología, siempre están a la búsqueda y adopción de procesos de crear, diseñar, y mantener un ambiente en que las personas trabajen en grupos para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas seleccionadas.

El objetivo central del análisis interno y externo es posibilitar pronósticos exactos y estimables. El análisis externo investiga los factores económicos, sociales políticos, tecnológicos y competitivos del entorno en que se desempeña la empresa; identifica las oportunidades y amenazas que permiten establecer los niveles de competencia y la estructura del sector.

Con el análisis interno, la empresa ALANDINO LTDA logra plantear la visión , misión y objetivos específicos y a través de la identificación de sus fortalezas, puede contrarrestar debilidades de campo de la innovación, talento humano, servicio al cliente, posibilidades de conseguir capital , producción, marketing , gestión , para que con las estrategias adecuadas se pueda optimizar los objetivos propuestos.

El poco conocimiento en el campo administrativos por parte de los directivos y el desaprovechamiento de las desventajas que significa un análisis de los entornos interno y externos de la empresa ALANDINO LTDA de la ciudad de Ipiales.

Una función primordial del empresario es entonces la creación de un organismo estable con integración de las funciones de planeación , organización, dirección, y control en forma equitativa , sin hacer mayor énfasis en alguna de ellas dejando de lado las otras. Teniendo en cuenta esta situación particular, mas la generalidad en el sentido que, la externalización de los servicios está creciendo

a un ritmo acelerado se decidió abordar la investigación: “Outsourcing, estrategia empresarial para el mejoramiento de la competitividad en la empresa ALANDINO LTDA de la ciudad de Ipiales”, como un mecanismo alternativo, puesto que la mayoría de las empresas a nivel nacional y mundial ven el Outsourcing como la mejor estrategia para obtener máximos rendimientos de sus limitados recursos y mayor competitividad en el mercado, estrategia que se define como la acción de recurrir a una agencia externa para operar funciones que anteriormente se operaban dentro de la empresa, que no son la razón de ser de la empresa.

La presente investigación constituye las fases del proceso de aplicación de la propuesta, bajo la convicción de que las reflexiones y los desarrollos conceptuales son necesarios para que las empresas almacenadoras de mercancías tengan la oportunidad de innovar y concentrar sus recursos en el negocio principal y es aquí donde la propuesta del Outsourcing.

El Outsourcing es parte de un movimiento grande y es una nueva forma de administrar negocios por lo que el promoverlo es la misión del presente estudio. Por otra parte para penetrar en el mercado de los servicios que se brindan en la empresa ALANDINO del municipio de Ipiales, se necesita un esfuerzo promocional y un seguimiento de pasos para que éste se realice en la mejor vía posible por lo que un Programa de Calidad es necesario para lograr dicho propósito.

Para dar a conocer el uso del Outsourcing se diseñara un Programa de Promoción que va dirigido a la Gerencia administrativa ya que a través de éste llegarán los beneficios al consumidor final. La promoción es una herramienta de mercadeo en la que el objetivo es crear una conducta de aceptación y lograr un consumo adicional a través de incentivos de compra.

1. TEMA DE INVESTIGACION

1.1 DEFINICION DEL TEMA

La presente investigación se centra en “Programa De Promoción Y De Calidad Para La Implementación Del Outsourcing Para La Empresa Alandino Ltda En El Municipio De Ipiales”

1.2 DEFINICION DEL TITULO:

Programa De Promoción Y De Calidad Para La Implementación Del Outsourcing Para La Empresa Alandino Ltda En El Municipio De Ipiales.

2. LINEAS DE INVESTIGACION

2.1 LINEA DE INVESTIGACION

2.1.1 Dinámica empresarial. Para la presente investigación se trabajó bajo la línea de dinámica empresarial, puesto que se focalizará en la almacenadora dentro de un proceso de crecimiento donde se permita promover el desarrollo social de la región y a la vez estudiar las diferentes variables que intervienen en la dinámica, permitiendo desarrollar el impacto de las decisiones económicas del entorno a través de los factores de competitividad expresados en teoría, de igual manera se centrará en conocer el aporte que hace la empresa con la responsabilidad social empresarial que estos factores aportan a la región a fin de ser mas productiva mediante los servicios que la almacenadora ofrece para contribuir a su evolución.

2.2 SUB-LINEA DE INVESTIGACION

2.2.1 Gestión gerencial regional. Esta sub-línea implica el comportamiento y el clima organizacional del objeto de estudio de trabajo, la forma cómo se desenvuelve hacia el entorno y da a conocer la forma de gerenciar.

Esta línea permitirá interactuar y relacionar los factores competitivos que presenta hoy por hoy la almacenadora ALANDINO LTDA., observando cómo estos afectan al entorno y cómo, de alguna manera los usuarios contribuyen al desarrollo social y al desarrollo de las demás organizaciones de la región, al igual que relacionarlas con las oportunidades que brinda el mercado para lograr los objetivos planteados por la almacenadora para su desarrollo y crecimiento regional.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.1 Análisis de la situación actual. El logro y sostenimiento de ventajas competitivas requieren de mejoras continuas y cambios radicales, los cuales a su vez exigen de un seguimiento competitivo y riguroso para enfocar el esfuerzo de cambio y de mejora hacia aquellas áreas de oportunidad que permitan eliminar las debilidades competitivas que pueden estar creándose en el tiempo, todo con el objetivo de fortalecer aún más los beneficios competitivos y por ende conservarlos

La dinámica de cambio y las exigencias de creatividad son tales que las empresas a nivel mundial están utilizando, además de sus propios medios, los avances globales, es decir examinar los cambios y las tendencias que se están realizando al interior de las organizaciones, en los productos y servicios dentro del sector o actividad económica, en los competidores y fuera de ellos, y finalmente en otras áreas de negocio donde también se puede aprender y hacer adaptaciones sobre cómo las empresas en otros aspectos están haciendo mejoras continuas y cambios radicales. A esta técnica de seguimiento competitivo para mejorar su propia competitividad y superarla con respecto a los competidores haciendo mejoras adicionales o adaptaciones más eficaces, se le llama Benchmarking, la cual se ha convertido en una técnica de apoyo a la Reingeniería, cabe mencionar también que existen otras técnicas que permiten e impulsan el desarrollo de estrategias competitivas de las empresas, tales como Calidad Total y Kaisen entre otros.

En anticipación a cambios mayores en el ambiente competitivo, las empresas a nivel mundial han venido buscando nuevas formas de trabajar para incentivar más la competitividad y satisfacer así las necesidades y expectativas evolutivas de los clientes en cada mercado objetivo. En los últimos años se ha desarrollado una mega tendencia y estrategia gerencial de manejo de recursos diseñada para ayudar a las compañías en la optimización de los mismos recurriendo a entes externos para operar funciones, que anteriormente se realizaban dentro de la empresa, así como también otras actividades que la empresa tiene capacidad de desarrollarlas pero que por efectos de eficiencia prefiere que entes externos las ejecuten. Al inicio de su aplicación ésta estrategia era considerada simplemente como un medio para reducir significativamente los costos, sin embargo en la actualidad ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, esta mega tendencia es denominada Outsourcing. La implementación del Outsourcing en la empresa ALDINO LTDA se hace muy beneficiosa en estos momentos debido al último TLC firmado por Colombia ya que la apertura económica se hace aun mayor y las

empresas deben así mejorar en la prestación de su servicio para ser más competentes en el comercio internacional, es una organización que se dedica a la prestación de servicio de almacenaje de mercancía ya sea importada del vecino país del Ecuador o que se desee exportar de Colombia a este primero. El servicio de almacenamiento de mercancía en el municipio de Ipiales es muy común, pues debido a ser frontera el comercio de diferentes productos como ropa y alimento en una cantidad muy grande hace que empresas como Aldino ofrezcan un servicio de acopio en donde se garantice la estado y calidad de la mercancía que los clientes llevan a las bodegas de dicha empresa para ser tenida mientras se despacha al destino final. Es por esto que el servicio de Aldino debe estar acorde a lo que se requiere en cuanto al mantenimiento de artículo se trata y más cuando estos sean perecederos.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es importante la implementación del Outsourcing como una herramienta de gestión para la empresa ALANDINO LTDA del Municipio de Ipiales?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ¿Identificando las necesidades de la organización se puede promover el uso del outsourcing ?
- Mediante la evaluación de la calidad de los servicios que ofrece la organización se pueda valorar la oportunidad de acción a las campañas Outsource en este mercado?
- Mediante el outsourcing se puede crear una ventaja competitiva en el sector económico que pertenece la organización?
- Cuál será la mezcla de promoción que las empresas outsource aplicarían para ofrecer sus servicios a la organización?
- ¿En una empresa del municipio de Ipiales la implementación de la metodología del Outsourcing será necesaria y rentable?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Formular un programa de promoción y de calidad para la implementación del Outsourcing para la empresa Alandino Ltda en el municipio de Ipiales, año 2013

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las deficiencias y las necesidades de los servicios de las empresas del sector, con la finalidad de mejorarlos a través de la implementación del outsourcing.
- Evaluar la calidad de los servicios operativos que se ofrecen actualmente en la empresa Alandino Ltda, para valorar la oportunidad de acción de las Compañías Outsource en este mercado.
- Determinar si el uso del Outsourcing en la empresa Alandino, permitirá crear una ventaja competitiva hacia los demás empresas del sector.
- Investigar cual es la Mezcla de Promoción que las Empresas Outsource aplicarían para ofrecer sus servicios a la empresa Alandino Ltda.

5. JUSTIFICACIÓN

5.1 JUSTIFICACION TEORICA

En la sociedad se ha observado una gran participación de empresas almacenadoras de mercancías en el movimiento competitivo en el sector del Outsourcing esto incide tanto en el servicio de toda las empresas importadoras de mercancías. El objetivo principal de esta investigación fue la evaluación de la estrategia empresarial Outsourcing como una herramienta para el mejoramiento de la competitividad en la empresa ALANDINO LTDA. la cual se alcanzó a través del desarrollo progresivo de los objetivos específicos que principalmente buscaban: la identificación y promoción de estrategias empresariales en dicha empresa y su actual proceso administrativo, el conocimiento de los principios, fundamentos y ventajas de Outsourcing.

“la administración como el proceso de proveer, organizar controlar, mandar y coordinar está presente en todas las etapas de la humanidad, el ser humano, social por naturaleza tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes contextos históricos que se describe a través del desarrollo de las organizaciones de las organizaciones socioeconómicas que finalmente proporcionan la creación de las pequeñas comunidades”.¹, quienes frente a las continuas necesidades de cambio y acelerados avances de la tecnología, siempre están a la búsqueda y adopción de procesos de crear, diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen en grupos para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas seleccionadas

La capacidad de promover esta tema es de gran importancia que es tomar la iniciativa de promover la motivación y la incentivación en esta empresa que hemos tomado como base dentro del desarrollo progresivo de dichos objetivos específicos que principalmente buscamos: como es la identificación y promociones de estrategias empresariales en ALANDINO LTDA.

Esta es una investigación importante porque permite conocer el nivel de competitividad entre las almacenadoras teniendo en cuenta que se basa en un análisis de cada una de las variables que comprenden los factores de competitividad marcados en teoría que caracterizan a estas empresas y a la vez observar qué factores de responsabilidad social participan para un mejoramiento y crecimiento empresarial.

En nuestro entorno observamos que hoy en día los ejecutivos se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes, estos cambios incluyen a

¹ Disponible en Internet: <http://archivo.ucr.ac.cr/docum/tesis3.pdf>

la necesidad de ser globales. La necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

Hoy en día existe varias definiciones sobre el Outsourcing: “lo afirma en un documento “estrategia empresarial del presente y futuro” el Outsourcing es una tendencia actual que a formado parte importante de las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial”²; en un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing le ofrece soluciones óptimas.

En forma práctica esta investigación está orientada al mejoramiento de la competitividad en la empresa ALANDINO LTDA en la ciudad de Ipiales como un mecanismo alternativo, puesto que la mayoría de las empresas a nivel nacional y mundial ven el Outsourcing como la mejor estrategia para obtener máximos rendimientos de sus limitados recursos y mayor competitividad en el mercado. De tal forma que al determinar dichas características sea posible proponer mejoras en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por el personal y recursos internos. Esto es una estrategia de administración por medio del cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

El Outsourcing nos conlleva al nacimiento de nuevos perfiles y nuevos mercados de trabajo, para ello queremos establecer la necesidad de nuevos usuarios, nuevos perfiles, y nuevos mercados de actuación y destacar la importancia de los gestores de información del desarrollo de internalizaciones.

Al iniciar este nuevo siglo XXI, las compañías funcionan con diseños administrativos del siglo XX, donde se genera la necesidad de incursionar en modelos eternamente distintos.

5.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

Esta es una investigación importante porque permite conocer el nivel de competitividad en el que se encuentra esta institución teniendo en cuenta que se basa en un análisis de cada una de las variables que comprenden los factores de competitividad marcados en teoría que caracterizan a esta institución y a la vez observar qué factores de responsabilidad social participan para un mejoramiento y crecimiento institucional. El alcance del estudio será descriptivo puesto que identificaremos variables y categorías existentes en el objeto de estudio y se adoptara un método analítico ya que los usuarios serán los encargados de calificar

² Disponible en Internet: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no63/7a-ousourcing_corregido.pdf

la forma explícita de los factores de competitividad y responsabilidad social en la prestación del servicio, los resultados obtenidos serán de vital importancia para que la almacenadora observe como se encuentra y como los usuarios perciben sus servicios.

5.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Con el proyecto de investigación se quiere plasmar lo que la almacenadora alandino Ltda realiza para ofrecer un mejor servicio a la Comunidad, midiendo su nivel de responsabilidad social y competitividad , a través de los factores competitivos, objeto de estudio que cada institución utiliza frente a la competencia y como sobresale desde el punto empresarial.

Con este trabajo se obtendrá el conocimiento necesario de la labor realizada por la almacenadora alandino ltda con una trayectoria de más de 15 años percibiendo su desempeño. Los resultados obtenidos servirán para que la Institución conserve sus fortalezas y aprovechen al máximo sus oportunidades y de antemano también esté alerta a sus amenazas y debilidades frente al entorno cambiante.

5.4 DELIMITACIÓN

El presente trabajo de investigación se llevara a cabo en el municipio de Ipiales, en el periodo académico comprendido entre febrero a julio 2013, aplicado a los servicios de almacenaje de mercancía de la empresa Alandino Ltda.

6. MARCO DE REFERENCIAL

6.1 MARCO TEORICO

En muchas ocasiones se ha comprendido o se confunde que el proceso de Outsourcing es sinónimo de subcontratación, pero no es así ya que este último solo existe únicamente una vinculación económica a través de un contrato por concurso o designación directa para establecer un servicio y tras la realización de éste se concluye con la relación establecida entre las empresas, de esta forma surgen numerosos problemas como la entrega a destiempo del trabajo.

La subcontratación en la actualidad no es tan relevante dentro de los términos y estrategias utilizadas en las empresas tanto nacionales como internacionales, pues sin duda es mucho más fácil desarrollarlo dentro de una empresa pequeña que no desea tener un vínculo tan grande con otra empresa. La subcontratación fue una estrategia importante y fácil de desarrollar.

6.1.1 Factores Para Alcanzar La Competitividad:

6.1.1.1 Programa. Este tópico tiene la finalidad de planificar el factor tiempo ya sean horas, días, meses, etc. para llevar a cabo una determinada operación. Los programas son herramientas con las que se cuentan para alcanzar los objetivos fijados, reflejan el tiempo necesario para realizar las operaciones y determinan las fechas para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Es conveniente presentar los programas con todos los detalles para evitar problemas en su aplicación, proponiéndolos como una inversión y fijando un tiempo mínimo para que produzcan resultados.

Concepto: Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Un programa está basado en un conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado con la finalidad de alcanzar las metas fijadas, actúa como una guía que permite obtener los objetivos a través de la realización de funciones y actividades en orden cronológico mostrando así, quienes serán los responsables.

Por otra parte, los gerentes de las compañías determinan el costo versus beneficio que se obtendrían con la ejecución de un proyecto por medio de una programación adecuada del mismo, permitiendo esto la presupuestación

requerida para culminar con éxito los objetivos previstos.

Importancia de los programas: La esencia de los programas es el orden cronológico de las actividades y funciones a realizar fijando el tiempo específico para cada uno. Es decir, los programas establecen además para el tiempo, una lista de funciones y actividades que deban realizarse; detallando paso a paso cada actividad.

La creación de un programa en las compañías es muy importante por diferentes razones; una de ellas es que permite fijar objetivos a alcanzar en un período determinado, orienta el uso de los recursos existentes, permite evaluar los resultados obtenidos con los objetivos planeados.

Tipos de programas:

- **Generales**

Son los que se refieren a toda la empresa de manera genérica.

- **Particulares**

Son los que se refieren a un sólo departamento de forma específica.

- **Por su duración**

Los programas pueden ser a corto y a largo plazo.

“Se consideran a corto plazo los que se hacen para uno, dos, tres, seis meses y un año. Los que duran más de este período se consideran programas de largo plazo”.³

Objetivos del programa: El programa tiene como objetivo coordinar en un todo orgánico, el conjunto de decisiones, ya sean éstas a corto o a largo plazo; también decisiones estratégicas o tácticas, decisiones a nivel general o distintos niveles jerárquicos de la empresa, para la obtención de las metas fijadas.

Contenido del programa: El programa es un plan que comprende un conjunto de actividades, especifica los pasos principales, su orden y tiempo, así como la unidad responsable de cada paso.

La herramienta más utilizada para el desarrollo de los programas es la Gráfica de Gantt o Diagrama de Barras es muy útil, cuando es necesario

³ Ibíd.

representar la ejecución de diferentes actividades o la producción total relacionándolas con el tiempo. (Ver anexo 1)

Así mismo, la realización de un programa comprende el desarrollo de los siguientes pasos:

- ✓ “Determinación de los objetivos alcanzar
- ✓ Definición de las políticas que delimitan el área de acción
- ✓ Descripción de procedimientos y determinación de métodos aplicables
- ✓ Elaboración de presupuestos”.⁴

Los pasos detallados anteriormente para la realización de un programa se pueden reflejar en el desarrollo de un Proceso Administrativo, siendo sus elementos la planeación, organización, ejecución, control y evaluación.

a) Planeación

Esta es una función del proceso administrativo que establece con anticipación **qué** hacer, **cómo** hacerlo, **cuándo** hacerlo y **quién** debe hacerlo; todo esto con el objeto de que los integrantes de las compañías conozcan cuales son los elementos necesarios para llevar a cabo los programas.

“A su vez, se puede definir como un proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas”.⁵

“Otra definición de planeación es un proceso intelectualmente exigente que requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.”⁶

En la planeación se reconocen distintos elementos como objetivos, políticas y procedimientos, los cuales permiten un mejor desarrollo de un programa.

Objetivos: Todo programa pretende alcanzar un fin determinado, por lo cual el esfuerzo de las personas que se involucran en él estará orientado al logro de este.

⁴ Ibíd.

⁵ STONER, Freeman y GILBERT, J. Administración. México: Prentice Hall, 1996. p. 60.

⁶ Ibíd.

Los objetivos se pueden definir como:

“El resultado que los planificadores y los participantes pretenden alcanzar en la ejecución de un proyecto. Un objetivo es un éxito ó un resultado visible que es el fruto de una serie de actividades planeadas a lo largo de un período de tiempo calculado”.⁷

Objetivos: Todo programa pretende alcanzar un fin determinado, por lo cual el esfuerzo de las personas que se involucran en él estará orientado al logro de este.

Los objetivos se pueden definir como:

El resultado que los planificadores y los participantes pretenden alcanzar en la ejecución de un proyecto. Un objetivo es un éxito ó un resultado visible que es el fruto de una serie de actividades planeadas a lo largo de un período de tiempo calculado.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la planeación, como también el lugar hacia donde se encaminan la organización, ejecución, control y evaluación.

Políticas

“Se identifica como política un plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones”.⁸

La utilización de políticas servirá de apoyo al encargado del programa en la forma de planear y alcanzar las metas previamente fijadas.

Una vez establecidas las políticas se deben de considerar siempre los siguientes aspectos:

- ✓ Para cada objetivo es necesario determinar la política que permita alcanzarlo.
- ✓ Las políticas deberán ser fijadas de la forma más clara posible para evitar malas interpretaciones.

⁷ STELLATELLI, A. Manual de Programación y Organización Comercial. Bogotá: Ibérico de Ediciones, 2000. p. 50.

⁸ STONER y GILBERT, Op. Cit., p. 55

- ✓ Deben de presentarse por escrito y darlas a conocer a las personas responsables del programa.

Las políticas delimitan de cierta manera las actividades a desarrollarse, la aplicación de éstas requerirá de iniciativa, descripción y juicio de las personas que están a cargo de la toma de decisiones.

La importancia de integrar las políticas dentro de los programas es que las personas que los van a utilizar tengan la oportunidad de tener una guía que les permita seguir el camino para desarrollar dichos programas.

Procedimientos del programa: Todo programa debe tener un orden específico en el cual se detallen todas las actividades siguiendo una secuencia y un orden cronológico. Al mismo tiempo, expresar lo que debe de hacerse en cada paso mencionando los responsables de cada uno de ellos.

“Un procedimiento se puede definir como un plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad”.⁹

Los procedimientos deben ser presentados al igual que las políticas de forma escrita y en algunos casos pueden ser presentados gráficamente con el fin de ser comprendidos de una mejor forma, para lo cual es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

- ✓ **Método:**

Se define como un conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado.

Reglas: “Se define como planes establecidos que detallan las medidas específicas que se tomarán en una situación dada”.¹⁰

Las reglas estarán determinadas de acuerdo a las políticas establecidas, tienen como característica que deben cumplirse en la manera enunciada.

- ✓ **Presupuesto a considerar:**

Es la presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los plazos establecidos. En todo programa es necesario que se conozca el costo de su implementación dentro de la empresa, es decir especificar con detalle los gastos que se incurrirán en las diferentes

⁹ Ibíd.

¹⁰ Ibíd.

actividades a realizar.

b) La organización

Se define como la distribución de las actividades a realizar entre las personas que participarán en el programa, facilitando así alcanzar las metas de éste.

“Así mismo, es un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.¹¹

c) Ejecución

Se refiere a la forma en que se desarrollará el programa, de acuerdo a las actividades y el tiempo que se ha estimado conveniente para la realización de cada una de ellas.

Así mismo en esta etapa se trata de obtener los objetivos que se formulan en el programa.

d) Control y evaluación

Corresponde a la verificación de la forma en que se va desarrollando el programa conforme a lo que se ha planeado, así como también el adoptar medidas correctivas en caso de que existan desviaciones del mismo.

La evaluación es la etapa final del programa en la cual se realizan tres actividades:

- ✓ Evaluación mediante resultados

Se refiere a la valoración de los fines logrados a través del programa.

- ✓ Comunicación de los resultados

Es dar a conocer a los miembros de las compañías los objetivos y las metas que se llegarían alcanzar a través del desarrollo del programa.

- ✓ Decisión sobre las opciones

Partiendo de la comunicación de los resultados, la decisión sobre las opciones se refiere a la decisión de volver a llevar a cabo el programa.

¹¹ Ibíd.

6.1.2 Promoción:

Historia de la promoción: La historia de las promociones de ventas no tiene un inicio definido ya que no se cuenta con referencias específicas, no obstante, se encuentra en casi cualquier etapa de su evolución.

En tiempos antiguos como los de la antigua Roma, los compradores de cosméticos para damas recibían gratis amuletos de extraordinario valor, como los colmillos de lobo montados en oro, o bien otros amuletos mágicos que garantizaban ayuda a la mujer para obtener el corazón de su amor secreto.

Los fabricantes de ídolos de Atenas ofrecían premios especiales gratuitos, inciensos, lámparas y copas al comprador de estos objetos. En Grecia, los fabricantes de ropa daban brazaletes y ornamentos de esencias a los compradores que gastaban cierta cantidad mínima.

Hay muchos indicios de premio que eran practicados por los pueblos orientales miles de años antes de la era cristiana.

Los regalos en las ventas son una supervivencia interesante como el obsequio de pequeños objetos al realizar compras, lo cual es regulado por el monto de la transacción. Sin embargo, existe poca evidencia de madurez en su práctica durante los años comprendidos entre 1920 y 1940, no fue sino hasta después de la segunda guerra mundial cuando la promoción de ventas se convirtió en un procedimiento de mercadotecnia cuidadosamente planeado y ejecutado.

Existen numerosas influencias que dieron como resultado al desarrollo de la promoción de ventas modernas entre las cuales se detallan:

a) **El Crecimiento Económico.** “Las promociones aumentan en número e importancia a medida que los bienes se hacen más abundantes e inversamente tienden a disminuir en tiempos de escasez”.¹²

Al final de la Segunda Guerra Mundial las promociones no tuvieron mucha presencia ya que la demanda de bienes era mayor que la oferta. Existía una gran escasez de bienes, los compradores tenían que esperar un promedio de cuatro a seis meses para recibir un nuevo automóvil y pagar el precio de lista completo al momento de ordenarlo; así también los aparatos domésticos, al igual que ciertos alimentos se ordenaban de la misma forma

¹² COLOMBIA. Mercado, Promoción de Ventas técnicas para incrementar las ventas de su empresa. México: CECSA, 1999.

Lentamente después de la Segunda Guerra Mundial fue cambiando la capacidad de producción y en unos cuantos años la escasez fue reemplazada por la abundancia, entonces los fabricantes ofrecieron premio para hacer atractivos los productos a los consumidores.

Los vendedores de abarrotes tenían artículos especiales de fin de semana, concursos para consumidores y algunas veces estampillas comerciales, las promociones de ventas habían llegado a ser una de las principales fuerzas de la mercadotecnia.

b) **El clima político cambiante y sus expresiones legales.** Las leyes antimonopolios fueron reforzadas para proteger la competencia y restringir la discriminación contra las pequeñas empresas que favorecían a sus compradores más importantes. La discriminación en precios fue declarada ilegal y dio lugar a abusos en las restricciones de comercio mediante la promoción de ventas, esos abusos fueron semejantes a los practicados en los precios porque discriminaban en bonificaciones en dinero y en mercancías para la promoción de ventas.

c). **La sofisticación alcanzada por la mercadotecnia,** el desarrollo de la competencia entre productos semejantes que dio como resultado las marcas, transformó toda la naturaleza de la promoción de ventas.

Las marcas y los cambios en las ventas al detalle dieron como resultado la auto selección de los consumidores, lo cual influyó sobre los empaques, creando la necesidad de diferenciarlos a causa de la competencia, se hizo necesario otro medio para hacer que los consumidores compraran una marca en particular, se tenía que agregar al producto algo que no formara parte de él, esta necesidad fue cubierta por la promoción de ventas dando a los productos el valor adicional necesario para hacer que los consumidores compraran la marca "A" en lugar de la "B", esto a su vez dio a los distribuidores y minoristas un incentivo para comprar y vender.¹³

En Colombia al igual que en Estados Unidos y otras partes del mundo la promoción de ventas está marcada por la oferta de los productos y enfocada a aumentar las ventas de cualquier producto o servicio, las estrategias que cada empresa emplee para promocionar sus productos no están regidas por ningún ente ya que aquí se fomenta la libre competencia y el libre mercado, lo único que puede limitar a una promoción es la imaginación de quien elabore un programa de promoción de ventas y lo ejecute.

Concepto de promoción: Entre los conceptos de Promoción se pueden mencionar los siguientes:

¹³ Ibíd.

a) Todas las cosas que se hacen para comunicarse con los clientes para vender más mercancías o servicios, crear buen nombre, formar una imagen deseada y, generalmente, crear una ventaja competitiva para el negocio o líneas de productos o servicios”.¹⁴

b) Elemento de la mezcla de marketing (producto, estructura de precios sistema de distribución y actividades promocionales) de una compañía; que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado el producto o servicio o la organización que lo vende, con el propósito de influir en los sentimientos, creencias y comportamiento del receptor”.¹⁵

c) Incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio.

Las compañías aplican los instrumentos promocionales con el propósito de producir una respuesta más intensa y rápida en el aumento de las ventas. La promoción viene a subrayar las ofertas de productos y a revitalizar las ventas que se encuentran a la baja. Sus efectos casi siempre son de corta duración y no sirven para crear una preferencia prolongada.

La promoción de ventas se define como los incentivos a corto plazo destinados a alentar la compra o venta de un producto o servicio. También se le considera como el conjunto de actividades que se dedican a acercar el producto al consumidor en forma física.

La promoción requiere de un conjunto de instrumentos como cupones, torneos, obsequios promocionales, entre otros; los cuales deben tener tres características:

- ✓ **Atracción y comunicación.** Captan la atención y ordinariamente, suministran información capaz de llevar al consumidor al producto.
- ✓ **Crear un incentivo para comprar.** Ofrecen alguna concesión, aportación que el consumidor aprecia.
- ✓ **Ofrecer una invitación.** Incluyen una invitación explícita para hacer una transacción en el momento.

¹⁴ STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Mexico: Mc-Graw Hill, 1998. p. 33.

¹⁵ Ibíd.

Estrategia de promoción: “Es un plan para el uso óptimo de los elementos que la forman: Publicidad, Relaciones Públicas, Ventas Personales y Promoción de Ventas, donde el Gerente de Mercadotecnia determina las metas de la estrategia de promoción de la empresa, a la luz de las metas globales de la compañía para la mezcla de marketing”.¹⁶

“Así mismo, se conoce como un plan que detalla cómo espera lograr la Organización sus objetivos promocionales”.¹⁷

Muchas compañías consideran a la promoción como un grupo positivo de alternativas, dado que se ha comprobado que las promociones son efectivas cuando se planean y se llevan a cabo de acuerdo con bases integradas. El proceso es complejo y necesario para contemplar constantemente la interacción lo cual tiene un lugar entre el consumidor y el proceso promocional. Los consumidores se enfrentan a muchos productos y servicios, por lo tanto para seleccionarlos determinan el valor relativo de cada uno de ellos, y frecuentemente apoyados en la información que perciben acerca de los mismos escogen el mejor. Esto significa que el comprador acude frecuentemente a la oportunidad óptima, de esta forma el mensaje mercadológico debe ser comunicado de manera que influya en las decisiones de compra y que identifique los factores importantes de este proceso.

Función principal de la estrategia de promoción: Convencer a los consumidores meta de que los bienes y servicios que se ofrecen, brindan una ventaja diferencial con respecto a la competencia. Una ventaja diferencial es el conjunto de características singulares de una compañía y sus productos, que el mercado meta percibe como significativas y superior a las de la competencia; como, calidad, entrega rápida, precios bajos, servicio excelente o alguna otra cosa que la competencia no ofrece. Las empresas en la actualidad tienden a competir más en términos de precio como también haciendo uso de la promoción en la innovación del producto.

En forma breve, se puede resumir que son tres razones para que la mercadotecnia ponga mayor énfasis en la estrategia de promoción.

- ✓ La promoción es necesaria para comunicar la información referente al producto y su precio al público comprador.
- ✓ Es necesaria para facilitar las innovaciones en los productos.
- ✓ Por último, es un excelente sustituto de la competencia de precios.

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ BURNETT, John J. Promoción: Conceptos y Estrategias. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill, 1996. p. 320.

Obviamente, el éxito de cualquier campaña de promoción dependerá en gran manera del tipo de mensaje que se emplee. Por tanto, los responsables de su manejo tendrán que seleccionarlo cuidadosamente. Para hacer una selección adecuada deberán poseer conocimientos sólidos sobre los tipos de mensajes que pueden usar y también sobre las posibles reacciones de los clientes.

Mezcla promocional: Decidir qué combinaciones de categorías promocionales y herramientas de comunicación serán más efectivas para alcanzar a los consumidores deseados; requiere juicio cuidadoso de los comerciantes minoristas. Cuando los oferentes de productos o servicios quieren alcanzar más de una clase del mercado de los consumidores, pueden encontrar mejor la utilización de varios métodos de comunicación. La combinación de métodos de comunicación que los comerciantes minoristas usan durante una campaña promocional se llama *mezcla promocional*. Existen diversos métodos que las compañías pueden usar para comunicar sus ventas y sus mensajes de prestigio a la amplia variedad de clientes; los cuales toman muchas formas y apelan a los cinco sentidos y pueden ser ordenados en los siete grupos siguientes.

- ✓ Publicidad
- ✓ Merchandising” visual
- ✓ Publicidad no pagada
- ✓ Venta personal
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Incentivos especiales.¹⁸

La Mezcla Promocional varía ampliamente, dependiendo del producto o servicio, las características del mercado de consumidor deseado y el tamaño del presupuesto de promoción.

Programa de promoción: En particular, en un Programa de Promoción se deben considerar algunos aspectos como el decidir cuánto incentivo ofrecer, quienes deben participar, que medios se utilizarán para dar a conocer la promoción del producto o servicio; cuánto durará, cuándo ha de iniciarse y el monto que se destinará al presupuesto.

Concepto: “Son incentivos económicos, informativos o de entretenimiento que una empresa ofrece a sus compradores o distribuidores”.¹⁹

¹⁸ KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1994. p. 45.

¹⁹ Ibíd.

Los programas dirigidos a los compradores incluyen cupones, precios especiales de venta, presentaciones especiales como cócteles, muestras gratis y concursos. Cada uno de estos incentivos busca obtener del comprador una acción específica como por ejemplo la compra, una visita al almacén o la solicitud de un producto o servicio.

Los Programas dirigidos a los distribuidores incluyen descuentos en efectivo y en mercancías por pagos a corto plazo, concesiones y otros tipos de incentivos que buscan obtener la cooperación del Distribuidor en el esfuerzo de obtener la acción de ventas.

Por consiguiente, se define como un plan en el que se fijan objetivos, secuencia de operaciones, tiempo requerido para realizar una comunicación con los clientes potenciales con el objeto de vender mercancías o servicios, crear buen nombre, formar una imagen deseada y, generalmente, crear una ventaja competitiva para el negocio o líneas de productos o servicios.

Importancia: “Radica en el ordenamiento cronológico de las actividades con tiempos específicos para obtener los objetivos del Programa de Promoción de una empresa en particular. Un Programa de Promoción generalmente se emplea para desarrollar un conocimiento o actitudes con respecto a un producto o servicio y en la medida en que se logren los objetivos de promoción fijados se puede decir que el programa cobra importancia al incidir en las ventas después de cierto periodo de tiempo, es decir, cuando el conocimiento y las actitudes se convierten en acción en un corto plazo”.²⁰

Contenido: Especifica la mezcla promocional, diferentes actividades a realizar, las cuales implican su tiempo, pasos en orden de importancia, así como las personas responsables con la finalidad de obtener los objetivos de un Programa de Promoción.

Debe llevar los objetivos promocionales, los diferentes tipos de estrategias de promoción, políticas, cronograma de actividades que se utilizaran para convertir en acción lo deseado.

Las promociones pueden contener un paquete atractivo de productos o servicios a precios competitivos, valor agregado, entre otros que permita consumir lo ofrecido.

6.1.3 Calidad. El término CALIDAD representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para los responsables de dirigir a las empresas. En el mundo entero, se está

²⁰ ROMAN G, Hiebing. Como preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill. 1997. p. 77.

desarrollando la revolución de la calidad, aunque esta preocupación por la calidad es muy antigua, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad, con esto se debe entender productos y servicios superiores a la media, que tienen nivel de desempeño necesario y son asequibles.

No existe definición única de calidad. La calidad es una apreciación que una cosa es mejor que otra. Va cambiando a lo largo de la vida y se transforma de una generación a otra, además varía de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana".

La calidad se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios más competitivos; esto incita a hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.²¹

También se define como la suma de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.

Administración de la calidad:

Los 14 puntos de Deming: Un imperativo básico de la posición de Deming para transformar la Administración, consiste en aprender a vivir sin enemigos, ya que éste establece barreras que impiden que las compañías mejoren. Siendo los 14 puntos los siguientes:

- ✓ Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios
- ✓ Adoptar la nueva filosofía
- ✓ No seguir dependiendo de las inspecciones masivas
- ✓ Acabar con la costumbre de conceder negocios sólo con base en el precio marcado
- ✓ Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios
- ✓ Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo
- ✓ Instituir un liderazgo
- ✓ Acabar con el miedo
- ✓ Reducir las barreras entre las áreas de Staff

²¹ KOTLER, Op. Cit., p. 55.

- ✓ Eliminar lemas exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo
- ✓ Eliminar las cuotas numéricas
- ✓ Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo
- ✓ Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación
- ✓ Tomar medidas para lograr la transformación ²²

La meta de estos 14 puntos está en alterar la conducta de los gerentes y los empleados de tal manera que las compañías puedan convertirse en generadores muy productivos de bienes y servicios de gran calidad y bajo costo, así como en centros de trabajo que respetan y respaldan las contribuciones de todos los miembros de la organización.

a. LOGRAR LA CONSTANCIA DE PROPOSITO PARA MEJORAR LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS

La dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto al largo plazo. La calidad, y no las utilidades, deben estar en el fondo del propósito de la organización. Las utilidades son una consecuencia que resulta de forma natural, de que la organización se enfoque hacia la calidad.

b. ADOPTAR UNA NUEVA FILOSOFIA

Hay que desmantelar el sistema tradicional y cambiarlo por otro, todos los empleados deben respaldar la cultura nueva y deben reflejar su compromiso con la calidad. La gerencia debe basarse en un incremento permanente de la calidad, debe rechazar productos defectuosos y servicios deficientes. " El servicio confiable disminuye los costos y " las demoras y los errores aumentan los costos

c. NO SEGUIR DEPENDIENDO DE LAS INSPECCIONES MASIVAS

Cuando se presentan errores se han perdido eficiencia y eficacia, por consiguiente se deben abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después que han ocurrido y se deben crear con calidad desde el principio. La producción de artículos de gran calidad también alienta la satisfacción de los empleados, porque les permite sentirse realizados y enorgullecerse de su trabajo a nadie le gusta producir basura.

²² Ibíd.

d. ACABAR CON LA COSTUMBRE DE CONCEDER NEGOCIOS SOLO CON BASE EN EL PRECIO MARCADO.

Aconseja a las compañías que no sigan teniendo relaciones de adversarios con sus proveedores y que, en cambio, establezcan relaciones duraderas con ellos. Argumenta que el precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para que las compañías puedan evaluar la calidad de sus proveedores y las piezas adquiridas.

e. MEJORA EN FORMA CONSTANTE Y PERMANENTE EL SISTEMA DE PRODUCCION Y LOS SERVICIOS

La obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo y no los defectos y que el mejorar el proceso es responsabilidad de la dirección.

f. INSTITUIR METODOS MODERNOS DE CAPACITACION EN EL TRABAJO

La capacitación abarca más que sólo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, por ejemplo el control estadístico de la calidad. La capacitación también consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeña.

g. INSTITUIR EL LIDERAZGO

El trabajo de los supervisores debe partir del supuesto que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible por lo que su esfuerzo debe enfocarse a ayudar a que los trabajadores desarrollen su potencial.

h. ACABAR CON EL MIEDO

El miedo no debe impedir la participación de los empleados para que hagan preguntas, reporten problemas o manifiesten sus ideas. Estos se deben sentir seguros para que se pueda perseguir la calidad, debidamente en el centro de trabajo. Una cultura abierta donde la gente no tema decir la verdad, es esencial.

i. REDUCIR LAS BARRERAS ENTRE LAS AREAS STAFF

Las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Debe existir una clara comunicación y coordinación de esfuerzos entre los integrantes de la organización, sea cual fuere su campo profesional, todos deben compartir las mismas metas generales.

j. ELIMINAR LEMAS, EXHORTACIONES Y OBJETIVOS DE LAS FUERZAS DE TRABAJO

La meta de las mejoras continuas debe remplazar los letreros, lemas, etc. que presuntamente son fuente de motivación o inspiración.

k. ELIMINAR LAS CUOTAS NUMERICAS

Deming es partidario de suprimir las cuotas, porque éstas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad. Las compañías deben enfocarse hacia problemas de calidad, en lugar de perseguir números ciegamente.

l. RETIRAR OBSTACULOS PARA EL ORGULLO EN EL TRABAJO

Se deben suprimir las calificaciones anuales o los sistemas de méritos. Si la gente inherentemente quiere trabajar bien, como presupone Deming entonces no necesita de estos sistemas de incentivos.

m. INSTITUIR UN PROGRAMA VIGOROSO DE EDUCACION Y CAPACITACION

Incluye una preparación sólida respecto a los instrumentos y las técnicas del control de calidad, así como instrucción adicional sobre el trabajo en equipo y la filosofía de la cultura de Administración de la Calidad Total.

n. TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION

La organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad. Los altos directivos diseñan y aplican la estrategia y los trabajadores pueden cooperar para lograr una cultura de la administración de la Calidad Total

Ideas básicas de la Administración de Calidad total: Varios autores adoptan enfoques específicos pero existen 5 ideas principales que se aplican a cualquier método de la Administración de la Calidad Total.

- ✓ Un enfoque de sistemas

- ✓ Las herramientas de la Administración de la Calidad Total.
- ✓ El Enfoque dirigido a los clientes
- ✓ El papel de la dirección
- ✓ La participación de los empleados²³

Enfoque de sistemas: Dobyms y Crawford-Mason delinear tres sistemas centrales que son responsabilidad de los gerentes, el sistema social o socio cultural, el gerencial y el técnico. Todos son procesos mediante los cuales se administran los recursos, para la superación constante de la calidad con la debida delegación de facultades en los trabajadores mediante el pleno convencimiento de las creencias que se comparten en toda la organización, utilizando tecnología adecuada así como la infraestructura material necesarias para cumplir con la misión de la compañía.

Herramientas de la administración de la calidad total: Además del control estadístico de la calidad existen otras herramientas para el control de la Administración de la Calidad Total. Kaoru Ishikawa popularizó el diagrama de pescado o diagrama de causa-efecto o Diagrama de Ishikama; el cual se utiliza para organizar y demostrar visualmente las causas posibles de un problema o circunstancia.

Otro instrumento es el Benchmarking, consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después utilizarlos como norma para mejorarlos.

El Benchmarking conlleva al logro o sostenimiento de ventajas competitivas las cuales requieren de mejoras continuas y discontinuas con un seguimiento riguroso para enfocar el esfuerzo de cambios, hacia aquellas áreas de oportunidad y para eliminar las debilidades competitivas que pueden estarse creando a tiempo, fuera de cimentar aún más las fortalezas competitivas para no perderlas. Benchmarking se ha convertido en una técnica clave de apoyo a la reingeniería, al igual que para otras áreas como la Calidad Total. El cual persigue comprender en forma clara lo que otros están haciendo (particularmente los mejores), usando estas experiencias o conocimientos para desarrollar metas más eficaces desde el punto de vista competitivo como por ejemplo reducir costos y tiempos de entrega a los niveles que se requieren, aumentar la calidad a las nuevas exigencias del mercado.

Enfoque dirigido a los clientes: Muchos de los intentos por mejorar la calidad fallaban, una y otra vez, precisamente porque los gerentes se enamoraban de los instrumentos de la calidad dedicando gran parte de su tiempo a crear

²³ Ibíd.

diagramas, aplicar control estadístico de procesos y los puntos de referencia; sin embargo si las necesidades de los clientes no se concentran el punto de partida, el uso de los instrumentos de la calidad puede que derivaren productos y servicios que nadie quiere comprar

El papel de la dirección: Muchos directivos parten del supuesto de que donde existe un problema de calidad existen trabajadores o gerentes culpables. Mientras la dirección no identifique el sistema que es la causa de una falla específica de calidad, no podrá cumplir con su trabajo²⁴.

La participación de los empleados: Contar con la atención de los mandos superiores sigue siendo una condición necesaria para que la Administración de la Calidad Total funcione en la organización, aunque como se han delegado facultades a los empleados, ésta no llegará muy lejos, la **delegación de facultades (empowerment)** representa uno de los cambios importantes que están haciendo las empresas, significa dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización, sin tener que solicitar el visto bueno de los gerentes. La idea es sencilla las personas que realizan el trabajo son las que se encuentran en mejor posición de saber como hacer mejor ese trabajo, por lo que cuando existe la posibilidad de mejorar el trabajo o el sistema, el personal deben aplicar esas mejoras sin pedir autorización.

Programa de calidad: América Latina y el Caribe se han ido modificando en los últimos años, no solamente en reformas económicas, políticas y sociales, sino también debido a la creciente exposición de las economías nacionales ante la competencia internacional; derivando en mayores exigencias para quienes diseñan y quienes ejecutan las políticas de calidad con la finalidad de mantenerse actualizadas y prestar servicios acorde a la demanda de las mismas.

Actualmente los procesos de transformación y adaptación al cambio son temas prioritarios en la agenda de muchos países. Por otra parte, cada usuario requiere conocer las mejores ofertas, las que más garantías de eficiencia le brinden, de igual forma tanto empresarios como trabajadores buscan señales de eficiencia.

Esta tendencia viene siendo expresada mediante la adopción de acciones de dirección y participación en las cuales se adoptan herramientas y se ejecutan acciones encaminadas a desarrollar una cultura de calidad. Tales acciones, usualmente inmersas en la filosofía del mejoramiento continuo o en procesos de modernización implican actividades de capacitación a personal que llevara a cargo los objetivos que conlleven a mejoras cualitativas.

²⁴ Ibíd.

Por consiguiente, la filosofía de la calidad total ha venido ganando terreno como una herramienta de alto valor en la generación y concreción de mejoras continuas, de aprendizaje y de desarrollo de una cultura hacia el trabajo bien hecho²⁵.

Concepto de programa de calidad: “Es el proceso de establecer los objetivos de calidad y definir el enfoque para satisfacer esos objetivos. Lo cual es esencial para un eficaz y manejable proceso de mejora de la calidad”.²⁶

Por consiguiente, se puede definir que es un plan en el que se fijan objetivos, secuencia de operaciones, tiempo requerido, incitando a hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos en un centro de trabajo para crear un buen producto o servicio, superior a la medida estándar a un precio competitivo.

Importancia: Ofrecer un buen producto o servicio, el cual debe ser competitivo y que satisfaga principalmente las necesidades del usuario.

Contenido: Contiene el desarrollo de una organización que incluye:

- ✓ Análisis del entorno
- ✓ Misión de la calidad
- ✓ Establecer una política de calidad
- ✓ Generar los objetivos estratégicos de calidad
- ✓ Establecer los planes de acción de la calidad
- ✓ Aplicar la estrategia de calidad
- ✓ Controlar y evaluar la actuación de la calidad.²⁷

Lo anterior implica los diferentes pasos que se deben realizar, desde la concepción de una idea hasta la postventa de un producto o servicio. Su resultado es un programa de calidad que abarca todo lo que la organización quiere lograr, cómo conseguirlo y cuándo.

²⁵ Disponible en Internet: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/concept/index.htm>

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

Benchmarking: El concepto del Benchmark (Marcas de Referencia) es tan antiguo como la industria misma. Alguien más, ya sea en la misma rama de la industria o en una similar, podría estar haciendo las cosas de una forma mejor. Puede haber más de una marca de referencia, la técnica del Benchmark con fines de evaluar los prospectos de Outsourcing, consiste en evaluar una o más Compañías que operan a niveles deseables de calidad, eficiencia y rentabilidad.

Concepto de Benchmarking: Entre los conceptos de Benchmarking se pueden detallar los siguientes:

a) Es un proceso de continua comparación y medida de una organización contra el líder de cualquier industria.²⁸

b) Proceso que consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después utilizarlos como norma para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa.²⁹

Una de las compañías de las que más se habla como usuario del Benchmarking es "Corporación Xerox", la cual estaba en grandes problemas a finales de la década de 1970 cuando los importadores japoneses debilitaron su posición en el mercado de fotocopiadoras en los Estados Unidos. Es así, como a principios de la década de los ochentas la compañía emprendió su proyecto de Benchmarking, para lo cual eligió procesos clave de servicios, como los que podrían contribuir a la formación de cuellos de botella en la manufactura o en la entrega específicamente empaque y embarque.

Cuenta la historia que Xerox vio un artículo en la revista norteamericana.

Modern Materials Management" acerca de un nuevo sistema computarizado de surtido de pedidos en la compañía L. L. Bean en Freeport Maine y como resultado de ello solicitó un estudio de Benchmarking. Este ejercicio tuvo tanto éxito que revolucionó la forma en que Xerox realizaba su surtido de pedidos, y la compañía inició un programa de cientos de estudios de Benchmarking a cargo de gerentes de Benchmarking de tiempo completo. A finales de la década de 1980, el director ejecutivo de Xerox, David Kearns, informaba la reducción de costos de mano de obra en un 50 por ciento, reducción de materiales en un 40 por ciento. Además, la compañía obtuvo el premio nacional de calidad en los Estados Unidos, conocido como el Malcolm Baldrige Award en 1989.³⁰

²⁸ Dr. HARRINTON, H. J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 68.

²⁹ STONER, Op. Cit., p. 12.

³⁰ ROTHERY, Brian. Outsourcing. México: Limusa S.A. 1997. p. 100.

Clasificación del Benchmarking: “Básicamente, existen cuatro tipos genéricos de Benchmarking que son los siguientes”:³¹

- ✓ Interno
- ✓ Comparativo
- ✓ En operaciones de categoría mundial
- ✓ Por actividad tipo.

Benchmarking Interno: Este involucra la labor de mirar dentro de la organización para determinar si en otras locaciones se están realizando actividades similares y para definir las mejores prácticas observadas. El Benchmarking interno es el de más fácil realización porque no existen problemas de seguridad y / o confidencialidad que deban superarse, y a comparación de los otros tipos de Benchmarking, éste es el primero que debe emprenderse, puesto que no es difícil de realizar y sí proporciona datos detallados. Y lo que es aún mejor, con frecuencia podrá tomar personal experimentado de otras oficinas para ayudar a mejorar un proceso.

Benchmarking Competitivo: El Benchmarking competitivo, conocido también *ingeniería en reversa*, requiere de la investigación de productos, servicios y procesos de un competidor. La forma más común de llevarlo a cabo consiste en comprar productos y servicios de la competencia y luego analizarlos para identificar ventajas competitivas.

Originalmente, algunas organizaciones abrigaron temores sobre la ética involucrada en el proceso. En la actualidad, sin embargo pocas organizaciones esperan poder competir sin una comprensión total de los productos y servicios de la competencia. Aún organizaciones como IBM, Xerox, General Motors, Ford Company, entre otros hicieron uso efectivo de este método. En efecto, Ford Motor Company desensambla cuidadosamente automóviles de la competencia y los coloca en fila, pieza por pieza, para comparar sus diseños y sistemas de ensamblaje. Además, los productos de la competencia se someten a extensas pruebas para identificar sus fortalezas y debilidades, y generar perfiles de desempeño.

Benchmarking en operaciones de categoría mundial: Abarca el proceso de Benchmarking fuera de la organización y de su competencia directa, para involucrar industrias disímiles. Muchos procesos de la empresa son genéricos por naturaleza y aplicación como por ejemplo almacenamiento, relaciones con proveedores, logística para servicio de partes, publicidad, relaciones con el cliente y contratación; pueden proporcionar percepciones significativas a pesar de estar en una industria no relacionada. Permite descubrir procesos innovadores no utilizados comúnmente en sus tipos de productos pero le ayudarán a que su

³¹ HARRINTON, Op. Cit., p. 12.

proceso se convierta en una de clase mundial.

Benchmarking por actividad-tipo: Se centra en los pasos del proceso o en las actividades específicas del mismo, como el control de cambio de ingeniería, ingreso de pedidos, facturación, cobro de cuenta por pagar, nominado reclutamiento.

Visión general del Proceso de Benchmarking: La visión del Benchmarking es identificar y evaluar los mejores procesos y desempeño con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización, para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Proporciona una forma sistemática de identificar productos, servicios procesos y practicas superiores que pueden adoptarse o adaptarse a su ambiente para reducir costos, disminuir el tiempo del ciclo, cortar inventarios y proporcionar una mayor satisfacción a sus clientes tanto internos como externos.

El Benchmarking tiene con frecuencia, la simple tarea de comprar productos competitivos para compararlos con aquellos producidos por la organización.

Utilización del Benchmarking: Las dos razones principales para utilizar el proceso de Benchmarking son:

- a) La fijación de metas y
- b) El desarrollo del proceso.

Así mismo, proporciona una forma de descubrir y comprender los métodos que pueden aplicarse al proceso para realizar mejoramientos trascendentales.

Lo más importante es que el Benchmarking proporciona una forma de descubrir y comprender los métodos que pueden aplicarse a un proceso para realizar mejoramientos trascendentes.

Este es un valor exclusivo del Benchmarking que no solo le indica lo bueno que necesita y puede llegar a ser, sino que también cómo cambiar su proceso para llegar a su objetivo.

Partes del Proceso de Benchmarking:

✓ **Medición**

Se debe evaluar aspectos tales como, cuánto, qué tan rápidamente, cuán bueno, dónde, cuánto tiempo, tamaño configuración, forma y ajuste, aunque la mayor parte de las mediciones producto tipo son de naturaleza física, algunas de estas mediciones para el proceso se relacionan con esfuerzo, costo y tiempo. En consecuencia, a menudo se recomienda establecer medidas en forma de porcentaje como por ejemplo; el rendimiento sobre las inversiones, rendimiento anual, costos unitarios, tasas de productividad en vez de valores reales.

El uso de porcentajes permite el intercambio de datos sin revelar valores absolutos o tasas de producción y favorece el libre intercambio de información entre las organizaciones.

✓ **Conocimiento del Proceso o producto:**

Este aspecto se centra en descubrir como las organizaciones de categoría mundial han desarrollado sus procesos y sistemas, para asegurar un desempeño superior.

En esta coyuntura se busca y se analiza el cómo, el conocimiento las formas, los procesos y los métodos responsables de convertir una organización, un proceso o una actividad en la mejor de su clase. Luego, se aplica el conocimiento anterior al proceso, adaptándolo para que satisfaga los requerimientos únicos de los productos, funcionarios, clientes y características de la organización.

Beneficios del Benchmarking: El Benchmarking requiere de una gran cantidad de trabajo y una vez se inicia se convierte en un proceso progresivo que debe mantenerse actualizado, sus beneficios sobrepasan el esfuerzo y el gasto. Entre los beneficios del uso del Benchmarking, se pueden detallar los siguientes:³²

- ✓ Ofrece una forma de mejorar la satisfacción del cliente
- ✓ Define los mejores procesos aplicables
- ✓ Mejora el proceso
- ✓ Contribuye a eliminar el síndrome no inventado aquí
- ✓ Identifica su posición competitiva

³² Ibíd.

- ✓ Incrementa la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de los procesos
- ✓ Transforma la satisfacción personal en un urgente deseo de mejoramiento
- ✓ Ayuda a establecer objetivos alcanzables pero dinámicos
- ✓ Incrementa el deseo de cambio
- ✓ Permite proyectar tendencias futuras en la industria
- ✓ Establece prioridades para las actividades de mejoramiento
- ✓ Proporciona a la organización una ventaja competitiva
- ✓ Crea una cultura de mejoramiento continuo
- ✓ Mejora las relaciones y la comprensión entre los socios del Benchmarking.

Outsourcing: El término Outsourcing se utiliza para describir un fenómeno que se está extendiendo en todas las industrias. Es parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. El Outsourcing, como nunca antes, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas "ventajas competitivas".

Son varios los elementos que han impulsado el proceso de Outsourcing, muchos de los cuales son desarrollados en las técnicas de clase mundial como la Reingeniería de Procesos de Los Negocios, Reestructuración Organizacional, Benchmarking, nuevas alianzas que conducen a sociedades más reales y el proceso completo de una administración más delgada, la cual ahora también está siendo fomentada y soportada por normas y reglamentaciones.

Concepto de Outsourcing: A continuación se detalla una serie de conceptos recopilados de las autoridades en la materia del Outsourcing.

Peter Bendor Samuel, una autoridad en el mundo del Outsourcing, lo define como una estrategia gerencial que toma lugar cuando una organización transfiere un proceso de negocio a una empresa subcontratista o proveedor. La clave de esta definición radica en el aspecto de delegar el control y, diferencia el outsourcing de las relaciones de negocios, donde el comprador retiene el control de un

proceso, en otras palabras, el comprador le dice al proveedor como hacer el trabajo. Lo que transfiere el dueño del negocio es lo que crea el outsourcing lo cual a menudo lo convierte en un reto y un proceso doloroso.³³

Otros consideran el Outsourcing como una prueba técnica de tiempo para la obtención de más recursos con menos inversión”.³⁴

“Según Paule Neale director de negocios de la compañía “ISL de IBM” describe el Outsourcing como la práctica de transferir la planeación administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente”.³⁵

“Es la subcontratación de servicios y productos en una alianza tal con los proveedores elegidos, que prácticamente se convierten en una extensión de los negocios de la organización, pero siguen ocupándose de su propia administración”.³⁶

“Outsourcing es la utilización estratégica de recursos externos para realizar actividades que tradicionalmente eran manejadas al interior de la compañía”.³⁷

Tomando en consideración los conceptos anteriores, se puede concluir que el Outsourcing es la capacidad de delegar los procesos de producción de algún bien o servicio a terceros o proveedores ajenos a la compañía que poseen conocimientos, experiencia y creatividad en un ramo en particular, todo con el objetivo que las empresas que contratan dichos servicios obtengan mayor eficiencia y economías de escala en sus procesos, entre otros.

Clasificación del Outsourcing: El Outsourcing se puede clasificar en dos ramas:

Funcional: Es asumir actividades como informática, y apoyo contable a las empresas.

Personal: Básicamente es proporcionar el elemento humano para realizar funciones operativas o técnicas.

Comparación entre Outsource versus Outsourcing: Outsource es un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la

³³ Disponible en Internet: www.outsourcing-faq.com

³⁴ Disponible en Internet: www.cfemp.com

³⁵ ROTHERY, Op. Cit., p. 55.

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ Disponible en Internet: www.Outsourcing.com

misma, pero que es responsable de su propia administración; en tanto que Outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una Empresa. Outsourcing es la estrategia gerencial por la cual una compañía Outsourcer se especializa en funciones operativas concernientes a una organización, brindando así servicios eficientes.

En la mayoría de las compañías se ha subcontratado actividades especiales para funciones particulares de trabajo, contratando a firmas para períodos largos con el fin de compartir recursos accesibles que estaría más allá de lo que podrían obtener al hacerlo individualmente, ya sea por falta de tecnología de punta o por falta de personal. Sin embargo la diferencia entre una contratación simple y outsourcing, es que este último implica una reestructuración completa de una organización, alrededor de un ambiente competitivo y de relaciones externas.

Outsourcing como una Estrategia Gerencial: Outsourcing es una estrategia gerencial de recursos, diseñada para ayudar a las compañías a optimizarlos recurriendo a una agencia exterior para operar en funciones que anteriormente se realizaba dentro de una compañía³⁸

Outsourcing como una herramienta de la reingeniería: Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos de sus compañías.

La Reingeniería ofrece a las compañías la oportunidad de considerar el Outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso.

Beneficios estratégicos del uso de Outsourcing: Las autoridades versadas en la materia consideran que el uso del outsourcing produce los beneficios siguientes:

- ✓ Reduce y controla los costos de la compañía en operación.
- ✓ Eliminar inversiones que no se enfocan a la infraestructura establecida.
- ✓ Capacidad de mejora en el giro del negocio.

³⁸ ROTHERY, Op. Cit., p. 55.

- ✓ Acelera la Reingeniería.
- ✓ Mejora los recursos de base de datos.
- ✓ Aumenta el acceso de expertos funcionales.³⁹

Áreas básicas de Outsourcing: Las características más comunes que tienen las áreas básicas a subcontratar son aquellas que utilizan gran cantidad de mano de obra, las que se consideran con altas y bajas en la productividad y las que no son exclusivas de las propias organizaciones que requieren el servicio de Outsourcing. Entre las cuales se pueden mencionar:

- ✓ Aquellas que hacen un uso intensivo de recursos y gastos corrientes o inversión de capital.
- ✓ Áreas relativamente independientes.
- ✓ Servicios especializados y otros servicios de apoyo.
- ✓ Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento.
- ✓ Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- ✓ Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante, que requiere una gran inversión.

Áreas que no se deben subcontratar: Bryan Rothery e Ian Robertson creadores del libro "Outsourcing, La Subcontratación ", expresan que las distintas funciones a mencionar deben llevar un exhaustivo estudio antes de subcontratarlas, y sin embargo más de alguna vez han sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte:

- ✓ Administración de Planeación Estratégica.
- ✓ Administración de finanzas.
- ✓ Administración de finanzas.
- ✓ Administración de la consultoría gerencial.
- ✓ Control de proveedores.

³⁹ Ibíd.

- ✓ Control de calidad
- ✓ Supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentario.
- ✓ Como publicidad engañosa, responsabilidad del producto, higiene y seguridad industrial.

Esto se puede observar en uno de los conceptos de Outsourcing mencionados anteriormente que muestra que puede ser utilizada en la subcontratación de productos o servicios en una alianza tal con los proveedores elegidos, que prácticamente se convierten en una extensión de los negocios de la organización; no obstante los propietarios de las mismas siguen ocupándose de su propia administración.

6.2 MARCO CONTEXTUAL

6.2.1 Presentación de la empresa:

a. Historia del grupo empresarial Alandino Ltda.

Visión: Es clara nuestra meta, seguir siendo un grupo empresarial reconocido, competitivo, comprometido con el desarrollo socio-económico de la región, promoviendo el empleo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, aprovechando los avances tecnológicos y prestando un servicio de excelencia enmarcados dentro de la normatividad aduanera y de todos aquellos acuerdos que día a día permitan adecuarnos al comercio internacional globalizado.

Misión: Como empresas privadas, el compromiso constante de gestión humana y empresarial que permita lograr el crecimiento sostenido de nuestra empresa y con ello garantizar el desarrollo social, trabajo permanente y formal que asegure la contribución de aportes significativos al estado y al municipio de Ipiales.

6.2.2 Valores corporativos. Nuestras empresas, jamás podrían apartarse de esa escuela tan invaluable dejada por nuestro patriarca, aprendida de manera exacta y precisa por su hijo y dueño. Transmitida a cada uno de los empleados en el transcurrir de los años, donde la satisfacción y tranquilidad del deber cumplido son el resultado del ejemplo diario de un trabajo bien hecho, depurado, expedito, transparente, con mucha honestidad, seriedad, responsabilidad, profesionalismo, amistad, con amor al trabajo y mucha tenacidad.

Es de todos conocidos que el Grupo CORALSA está compuesto por seis empresas muy representativas en la región y en todo el sector del Comercio Exterior; tres comercializadoras Internacionales; dos en Colombia CORALSA Ltda. Y ANDISUR Ltda. Y una en Ecuador PROALINORT S.A.; una almacenadora de mercancías autorizada por la DIAN con el área más grande del sur occidente Colombiano **ALANDINO LTDA**; una constructora con dos proyectos de vivienda en curso CONSTRUCTORA CORALSA S.A. y por supuesto Nuestra nueva y renovada agencia de aduanas CORALSA S.A. NIVEL TRES, en la cual se han aplicado las últimas estrategias y conceptos de administración gerencial como Reingeniería y Re direccionamiento, Outsourcing, Empowerment, Benchmarking, Kaizen, Know-How, Coach perfect, entre otros, ayudados por supuesto con herramientas modernas de relajación, motivación, autoestima, superación personal, liderazgo, aptitud mental positiva y en ciencias como la neumología y psicología que permiten el desarrollo individual y colectivo de las personas tanto mental como físico.

Todo en aras del aseguramiento de la excelencia en la calidad y servicio a UD amigo cliente.

Visto así, nuestro personal es el mejor, reúne todas las condiciones profesionales, psicotécnicas, con la experiencia suficiente y certificados por el SENA en competencias laborales año 2010 tenemos tres ingenieros industriales, un ingeniero de sistemas, una administradora de empresas, dos contadoras, dos pasantes casi profesionales de comercio exterior, un profesional en docencia, un abogado experto en comercio internacional y un personal operativo de más de quince años de experiencia en el comercio exterior.

El revisor Fiscal es contador titulado, con especialización en impuestos, asesor tributario de grandes empresas de pasto, Ipiales, Cali y Bogotá por más de treinta años.

6.2.3 Infraestructura física y técnica. Como ya lo dijimos, nuestra Agencia de Aduanas funciona en instalaciones propias, en un edificio ubicada en la **Cra.7 #30-130** con cinco oficinas amplias y cómodas, con un área de 350 mts. Cuadrados, las cuales acceden directamente al depósito ALANDINO LTDA, permitiendo **mayor agilidad, trato preferencial e inmediatez** en los procedimientos de nacionalización.

Contamos además con 15.500 mts. Cuadrados de área habilitada (ver fotografías anexas); de igual manera, contamos con 260 empleados y cumplimos con todos los estándares exigidos por la DIAN en los diferentes decretos. En cuanto a tecnología se refiere para el desarrollo de la actividad aduanera, además de la disposición exigida por ellos para actualizar constantemente, la obligación de

estar conectados al sistema, MUIISCA y SIGLO XXI y contar con equipos de última generación tanto para cómputo como para comunicaciones.

Hemos construido cultura empresarial durante el tiempo, esto nos ha permitido aplicar herramientas y desarrollar habilidades que hacen más eficaz el trabajo, nuestra gente es propositiva, proactiva, positiva; nos esforzamos por la presentación y por tener infraestructuras cómodas bien cuidadas, con mucho aseo y orden, el mantenimiento de las bodegas y oficinas es casi una obsesión, pues sabemos que con ello aumentamos la productividad del personal y garantizamos un mejor servicio.

6.2.4 Reseña histórica. “Peter Bendor Samuel, una autoridad en el mundo del Outsourcing, lo define como una estrategia gerencial que toma lugar cuando una organización transfiere un proceso de negocio a una empresa subcontratista o proveedor. La clave de esta definición radica en el aspecto de delegar el control al proveedor, en las relaciones de negocios normales el comprador retiene el control de un proceso, en otras palabras, le expresa al proveedor como hacer el trabajo; por consiguiente lo que transfiere el dueño del negocio es lo que crea el outsourcing lo cual a menudo lo convierte en un reto y un proceso doloroso”.⁴⁰

Otros consideran el Outsourcing como una prueba técnica de tiempo para la obtención más recursos con menos inversión”.⁴¹

Según Paule Neale director de negocios de la compañía “ISL de IBM” describe el Outsourcing como la práctica de transferir la planeación administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente”.⁴²

Tomando en consideración los conceptos anteriores, se puede concluir que el Outsourcing es la capacidad de delegar los procesos de producción de algún bien o servicio a terceros o proveedores ajenos a la compañía que poseen conocimientos, experiencia y creatividad en un ramo en particular, todo con el objetivo que las empresas que contratan dichos servicios obtengan mayor eficiencia y economías de escala en sus procesos, entre otros.

En el transcurso de 1930, Outsourcing se utilizaba en tareas vitales poco agradables como es el de procesar planillas, por la razón que no se contaba con equipos tecnológicos muy avanzados.

⁴⁰ Disponible en internet: www.outsourcing-faq.com

⁴¹ Disponible en internet: www.cfemp.com

⁴² ROTHERY, Op. Cit., p. 55.

Sin embargo, Outsourcing fue notorio hasta en 1990; cuando el Sr. Eastman Kodak propietario de la Compañía Kodak expuso los sistemas de información a la comunidad por medio de negocios gigantes de subcontratación, donde muestran cómo un gran número de compañías están utilizando cada vez más el Outsourcing con la finalidad de optimizar sus recursos e incrementar sus utilidades.

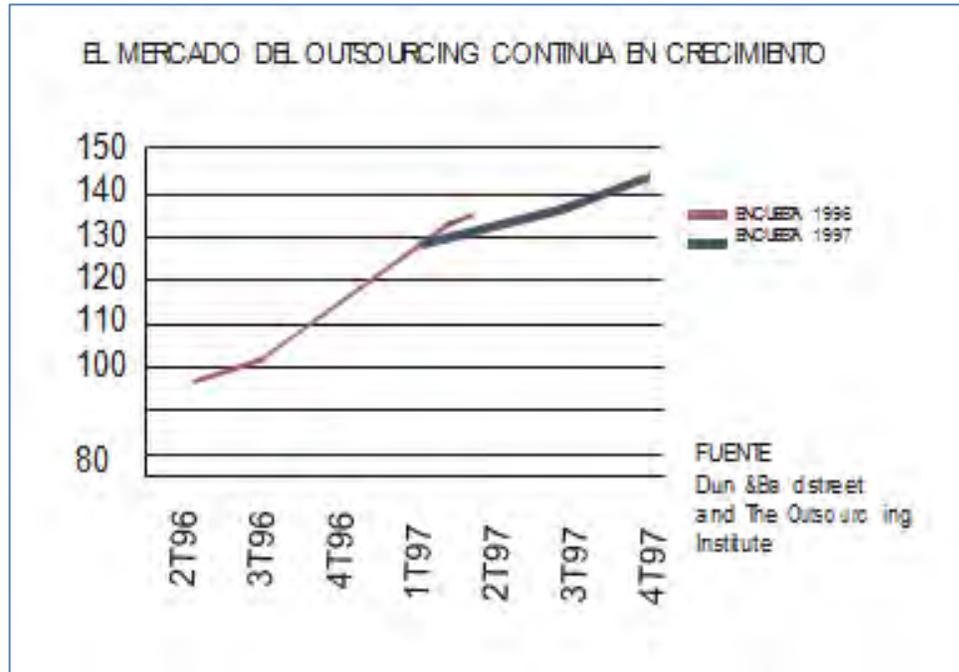
En la segunda mitad del año 1996, La Corporación Dun y Bradstreet y el Instituto de Outsourcing anunciaron el primer indicador del Outsourcing para medir los cambios de niveles en los servicios de Outsourcing en los Estados Unidos de Norteamérica.

Ahora ha sido actualizado en 1997 con una segunda edición. La segunda edición del indicador del outsourcing revela que la compañías de Estados Unidos con más de \$ 80 millones en ingresos esperados incrementaron un 26% de servicios de Outsourcing.

Este nivel de incremento es estadísticamente idéntico al nivel reportado de servicios de Outsourcing en el penúltimo trimestre de 2006, y el segundo trimestre del año 2007.

Más allá del tercer trimestre ascendieron al 16% llegando a la evaluación 146 billones de dólares que se muestra en la siguiente gráfica.

Grafica 1A. El mercado del outsourcing continúa en crecimiento



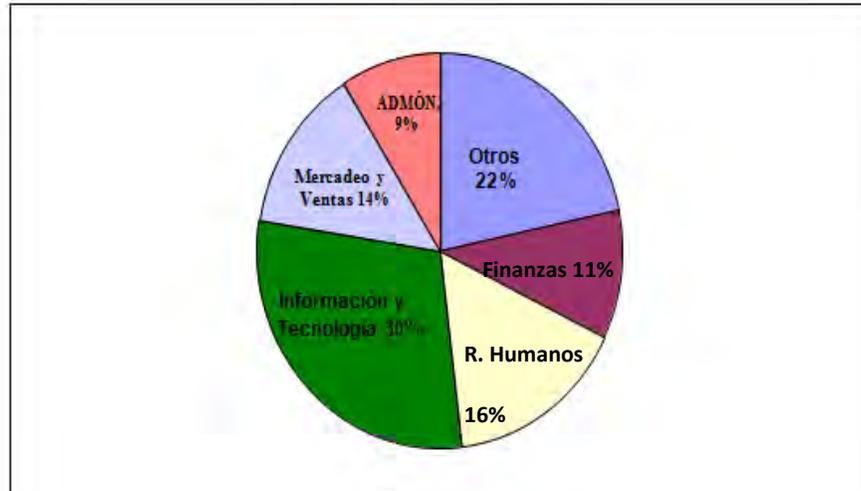
Fuente. Este estudio

Outsourcing como mega tendencia es un término que se ha venido utilizando en los últimos años en diferentes partes del mundo, no es un nuevo concepto o una nueva actividad; en un inicio era considerada simplemente como un medio para reducir significativamente los costos, sin embargo actualmente ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, imponiéndose más y más en la comunidad empresarial en todo el mundo.

Los siguientes detalles revelan que la tecnología de información continua a la cabeza en las áreas funcionales de Outsourcing, que muestra aproximadamente un 30% de los servicios de Outsourcing. Recursos humanos revelan un 16% de todas las actividades, Mercadeo y Ventas un 14%, finanzas un 11%, administración 9% y otros 22% lo cual está altamente unido con el Outsourcing.

6.3 LA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA CONTINÚA A LA CABEZA DE ÁREAS FUNCIONALES DE OUTSOURCING

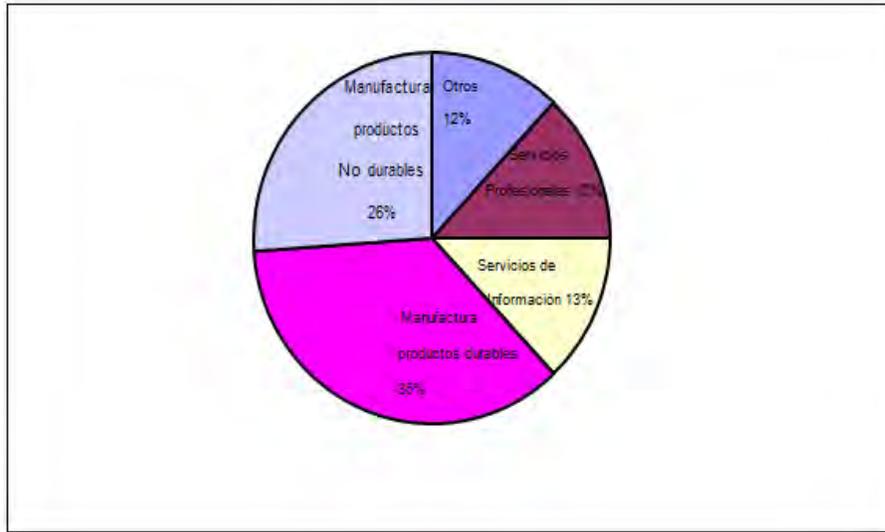
Grafica 1B. Información tecnológica



Fuente. Este estudio

La otra gráfica, muestra que las industrias son las que más utilizan el Outsourcing, siendo aproximadamente dos tercios del total. Las industrias manufactureras de productos duraderos muestran un 39% de toda la actividad, mientras que las industrias manufactureras de productos no duraderos reflejan un 25%. El servicio de información incluye compañías de telecomunicaciones y tecnología, quienes usan sustancialmente el Outsourcing con un 13% de toda la actividad. En adición, los servicios de información aumentan la utilización del Outsourcing de una manera más rápida que otras industrias que planearon su crecimiento en más del 50% en 2007.

Grafica 1C. Industrias manufactureras



Fuente. Este estudio

Hoy en día, en la demanda de servicios de construcción y correspondencia se utiliza el concepto de Outsourcing para subcontratar recurso humano especializado en estas áreas, quienes son remunerados fuera de la empresa y casi siempre a un costo más bajo que si hubieran sido contratados directamente por la compañía que requiere el servicio.

“Así mismo, el sistema de privatización de algunas funciones del sector público como por ejemplo: obras públicas, agentes de seguridad en los centros penales y por si fuera poco, transportes espaciales se han visto estimulados por el crecimiento de Outsourcing.”⁴³

La utilización de medios de comunicación como el Internet, ha facilitado a las organizaciones una mejoría en el acceso y la rapidez para subcontratar servicios de Outsourcing, así como tener a su disposición un proveedor de dichos recursos. También el Outsourcing busca mejorar la calidad como un punto clave para mantener la posición competitiva en los mercados, ya que una de las razones de la utilización del mismo es cuando algunas empresas empiezan a decaer en la calidad de los bienes o servicios producidos y no satisfacen las expectativas de los clientes.

Al utilizar Outsourcing, el comprador no instruye al proveedor la forma en que debe realizar una tarea, sin embargo se enfoca en comunicar lo que él quiere comprar, es decir que delega el proceso de realización de los resultados al proveedor, frecuentemente esta evaluación da lugar a confusión en cuanto a

⁴³ Disponible en internet: www.cfemp.com

los términos de contratación y contratación externa.

Los cuales en su esencia tienen diferentes significados: “Contratación” se da cuando una compañía o un comprador adquiere productos o servicios de otra compañía o proveedor, situación donde el comprador es dueño de un proceso que controla; en otras palabras el comprador le gira instrucciones precisas al proveedor acerca de lo que desea y cómo quiere que realice esos servicios, no pudiendo el proveedor variar las instrucciones que le ha expresado el comprador.

En el concepto de Outsourcing o Contratación externa, el comprador delega el control del proceso al proveedor, a quien únicamente se le manifiestan los resultados que se desean obtener y éste decide cómo realizar el proceso para obtener esos resultados, de no ser así se convertiría en una transacción de compra-venta normal, y podría destruir un aspecto importante que hace que el Outsourcing trabaje, así como el valor agregado que éste genera y por el cual ha sido creado, que es utilizar la experiencia del Outsource o Proveedor del Servicio en la rama o industria que se está contratando y las economías de escala que éste provee. También si el demandante del Outsourcing indica al proveedor cómo realizar el trabajo le elimina la responsabilidad, lo cual es un elemento importante en el éxito de las relaciones de Outsourcing.

Las empresas Outsource son compañías con experiencia en ciertos procesos (como por ejemplo fabricar escritorios, manejo de recursos humanos o idear logísticas).

Le permite brindar un valor agregado al contratante del servicio, denominado economías de escala, forma determinante para proveer disminuciones de costos a la empresa que requiere el servicio.

Las diez razones más sobresalientes del porque existen compañías

Outsource son las siguientes:

- ✓ Reduce y controla los costos de operación
- ✓ Se enfoca en el perfeccionamiento de la compañías demandantes de los servicios
- ✓ Aumenta el acceso de las habilidades en el mundo
- ✓ Utiliza los recursos internos para otros propósitos
- ✓ Utiliza recursos que no están disponibles internamente
- ✓ Acelera los beneficios de La Reingeniería

- ✓ Ayuda al funcionamiento de actividades fuera de control
- ✓ Hace que los fondos de capital estén disponibles
- ✓ Comparte riesgos
- ✓ Incrementa el efectivo de la compañía⁴⁴.

En el anexo 1 se ilustra como el Outsourcing está basado fundamentalmente bajo el principio de que el comprador determina la extensión de los servicios y niveles de calidad que desea obtener del proveedor, esto se aplica en relaciones externas donde las partes interactuantes desearían una relación efectiva y exitosa.

Si las partes entraron en un acuerdo que no sea basado en este principio, el resultado será una relación insatisfactoria y probablemente una disolución rápida del contrato.

A la vez el Outsourcing posee una herramienta que permite analizar el proceso de cada negocio; la cual se ha estado desarrollando y evolucionando a través del tiempo, conocida como BPO (Business Process of Outsourcing) que traducida al castellano significa Proceso de los Negocios de Outsourcing; basada en el análisis y evaluación del servicio que se exige bajo el concepto de Outsourcing para determinar si los requerimientos expuestos por el contratante se aplican concretamente al Outsourcing y así eliminar una mala contratación y que el contexto del contrato sea duradero y flexible a los ajustes que se requieren en el tiempo; lo cual se realiza bajo la creatividad de examinar procesos y modifica la manera en la que los contratos se ejecutan actualmente que implica más que un simple cambio del personal que realiza el proceso en las instalaciones del contratante.

La razón de ser del Proceso de los Negocios de Outsourcing es definir que el proveedor no solamente toma la responsabilidad para echar en marcha una función o un proceso de negocio sino más bien que reingería la manera en que se ejecutará ya sea desarrollando una nueva tecnología para realizar el proceso o aplicando la tecnología existente en una nueva forma para mejorarlo, también toma en consideración cómo un proceso en particular afectaría al comprador o dueño de una compañía y cómo interactuaría con otros departamentos y sus funciones.

Historia de la calidad: La historia muestra que uno de los puntos críticos del origen de la calidad como un medio sostenido de producción se presentó en

⁴⁴ Disponible en internet: www.Outsourcing.com

Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria Japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio de una forma innovadora. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles modernas, Hommer Sarasohn, uno de esos estadounidenses, enseñó a los japoneses a utilizar las estadísticas de los procesos de manufactura, como él decía: que lo que existe es un sistema... que no ve una fábrica... que ve un sistema, cuyo insumo es el diseño que ha hecho, es el propósito por el cual se quiere que este artículo exista, así como todo lo que se requiere para llegar al cliente y colocar ese artículo en sus manos a su entera satisfacción.

Así mismo, W. Edwards Deming es reconocido por su contribución al surgimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Deming se Dirigió a Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por William Shewhart, amigo de Deming, y otras personas de los Laboratorios Bell. Irónicamente; pocas Empresas Estadounidenses tomaron las teorías de Shewhart en serio, no así en Japón, donde Deming fue premiado en 1951 por su sistema de producción y es considerado como un indicador del compromiso de Japón, por la calidad.⁴⁵

En la misma época, Joseph Juran también Estadounidense fue a Japón y trabajó con William Shewhart y tomó parte en el desarrollo de los conceptos del control estadístico de los procesos, algunos líderes de la industria japonesa utilizaban su libro, "The Quality Control Handbook ". Así bien la obra de Deming y Juran, fue importante para sistematizar las ideas sobre la calidad y planificar dichas ideas en la reconstrucción de la base industrial de Japón.

Muchos líderes japoneses también desempeñaron un papel central, como Kauru Ishikawa que efectuó una serie de aportaciones muy importantes para Japón, su país natal, quien es conocido por haber contribuido al surgimiento de los Círculos de Calidad en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias y lograr mejoras en los procesos. Otra aportación de Ishikawa fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes.

En la actualidad las organizaciones están utilizando estrategias de calidad y productividad cada vez con mayor frecuencia, las cuales pueden ser promovidas entre los clientes y los empleados. En esta estrategia se define que los clientes desean productos y servicios de calidad, y que los empleados se esmeran por conseguirlo y proveerlo. La Administración de la Calidad Total es un enfoque derivado de la función de control, la cual requiere que la Administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y sobre todo, en los procesos de trabajo, siendo la

⁴⁵ KOOTNZ, Harold. Administración, una perspectiva Global. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 94.

satisfacción de las necesidades del cliente una preocupación primordial.

El término CALIDAD representa un concepto muy complejo que se ha convertido universalmente en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. La preocupación por la calidad es muy antigua, actualmente todo negocio desea ofrecer productos y servicios de calidad, superiores a los de la competencia. Muchos autores escriben sobre la calidad pero no se ponen de acuerdo en una definición exacta de lo que es la calidad. " No existe definición única de calidad...La calidad es una apreciación que una cosa es mejor que otra, va cambiando a lo largo de la vida y de una generación a otra, además varía de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana.

La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior al promedio y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, y de valor cada vez más competitivo; esto implica hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y luego corregirlos.⁴⁶

Marshall Sashkin y Kenneth Kiser trataron de definir la Administración de la Calidad Total, captando la esencia de la filosofía de W. Edwards Deming: La Administración de la Calidad Total, significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, la cual deriva en productos y servicios de alta calidad, para luego ser comercializados en diferentes puntos de venta, tanto en mercados locales como internacionales.

La Calidad y el Outsourcing son conceptos complementarios el uno del otro, ya que el Outsourcing es una herramienta que su función objetivo es la elaboración del estándar de calidad en un proceso de producción, así como en los servicios que demandan las empresas y que éstas desean subcontratar.

Historia del comercio: Desde los tiempos remotos en que los hombres Vivian en las cavernas como animales con grandes dificultades lograban subsistir en su lucha constante contra el hambre y el frío; toda la historia da testimonio que aprendieron cada vez más a depender unos de otros. Fue así como el comercio se fue haciendo necesario ya que las personas necesitaban intercambiar lo que producían, luego se vio la importancia de buscar lugares donde comercializar sus productos convirtiéndolas en plazuelas o plazas, las cuales a medida de su evolución se fueron convirtiendo en mercados.

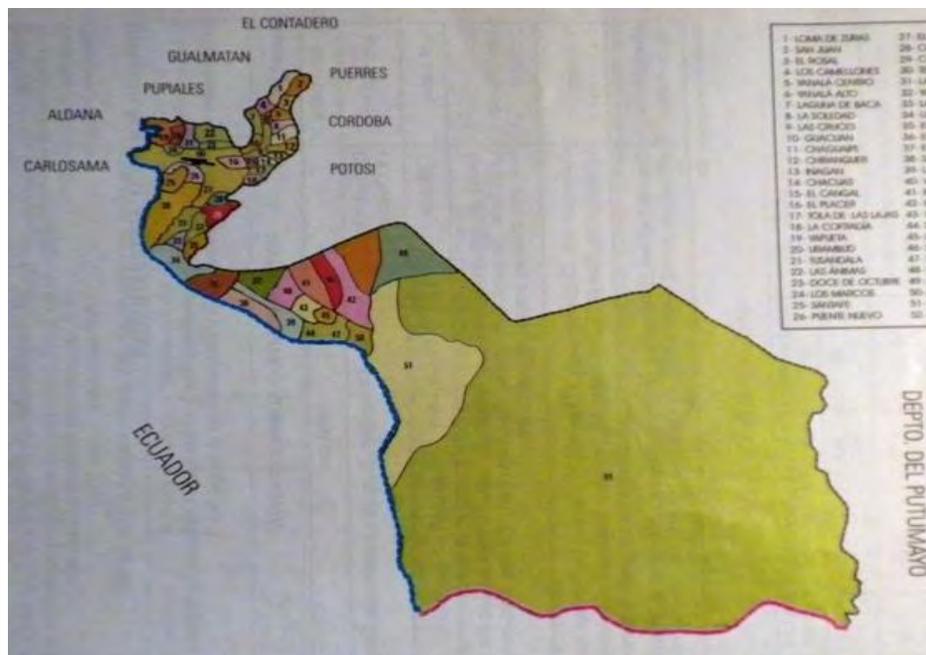
En el transcurso del tiempo, las condiciones de compra y venta han evolucionado ubicándose en zonas cercanas dentro de una ciudad, dando

⁴⁶ STONER, Op. Cit., p. 55.

como resultado transacciones cada vez más fáciles y atractivas en la forma de adquirir productos y servicios. Es así como surge la idea de crear puntos de ventas concentrados en un espacio físico confortable con el objetivo de que los consumidores no tengan que recorrer distancias grandes para satisfacer sus necesidades de compra. A toda esta operatividad de compra y venta en las ciudades es lo que conocemos como comercio el cual traspasa las fronteras a los pueblos.

6.3.1 Entornos de Investigación:

Figura 1. Caracterización de Ipiales y su entorno



Fuente: Alcaldía de Ipiales⁴⁷

⁴⁷ Disponible en: <http://www.ipiales-narino.gov.co>

Figura 2. Escudo y Bandera de Ipiales



Fuente: Alcaldía de Ipiales⁴⁸

“El municipio de Ipiales se encuentra situado al sur oriente del departamento de Nariño, a una altura de 2.900 msnm y con una temperatura promedio de 12°C. El municipio cuenta con 109.116 habitantes y está ubicado a 85 kilómetros del municipio de Pasto. Limita con municipios como Pupiales, Aldana, Carlosama y con la República del Ecuador. Esta última frontera es de importancia nacional e internacional y de grandes ventajas en materia de comercio y como fuente de empleo para ipialeños, para los habitantes de la “ex provincia” de Obando y del norte de Ecuador. Respecto a la condición política y administrativa, se encuentra conformado y organizado por 12 comunas y 17 corregimientos”⁴⁹.

División política y administrativa: El Municipio de Ipiales se encuentra dividido en:

- **Sector rural el cual se subdivide en:**

- Sector campesino
- Sector indígena.

- **Sector Urbano.**

Sector rural: El sector rural se encuentra conformado actualmente por cuatro corregimientos, sesenta y cuatro (64) veredas; dentro de la mayoría de ellas se encuentran asentamientos indígenas.

⁴⁸ Disponible en: <http://www.ipiales-narino.gov.co>

⁴⁹ MINTRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Plan Local de empleo para Ipiales “Todos por una Ipiales más competitiva”. P. 13.

Corregimientos:

- Corregimiento de la Victoria
- Corregimiento de Las Lajas
- Corregimiento de Yaramal
- Corregimiento de San Juan.

Dimensión económica: La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, microempresariales y turísticas, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

Sector industrial: Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza. En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

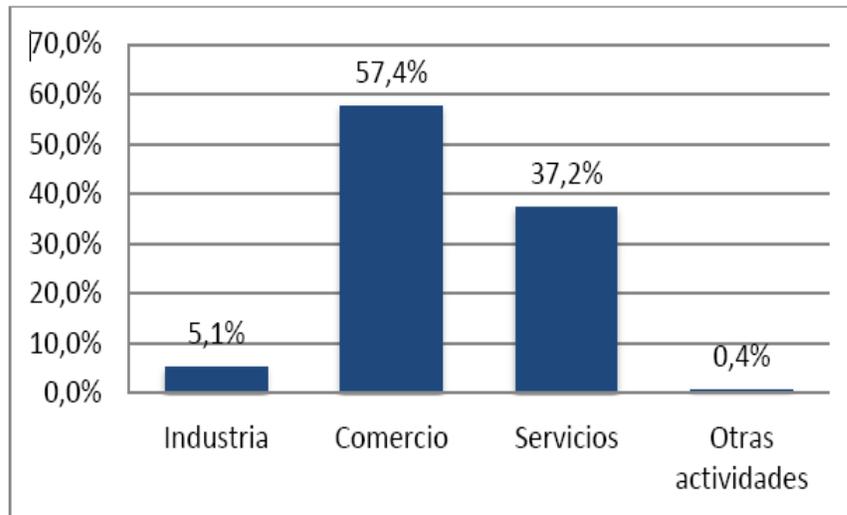
El resto del sector industrial puede clasificarse como micro empresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

Sector comercio: Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

Sector transporte: Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País⁵⁰.

Figura 3. Municipio de Ipiales. Establecimientos según actividad económica 2007



Fuente: Plan de desarrollo municipio de Ipiales 2008-2011⁵¹

Nuestro grupo empresarial fue creado hace más de treinta y cinco años, cuando existían en nuestro país los agentes de aduanas nombrados de manera vitalicia directamente por la Presidencia de la República, siendo Don Adalberto Coral Martínez (q.e.p.d.) el primero en montar la empresa en lo que hoy se conoce como zona de frontera con Ipiales como la cabecera principal de ella.

Hoy día somos el resultado de toda esa experiencia acumulada, con todos los cambios y mejoras que ha tenido la normativa aduanera, en aras de facilitar los trámites de comercio exterior; permanecemos en constante actualización tanto documental como de sistemas operacionales, de igual manera con la aplicación de herramientas modernas de alta significancia como la reingeniería y el re direccionamiento de procesos, lo cual nos permite con toda seguridad ofrecerles un servicio de altura, muy profesional ajustado a las necesidades modernas y contemporáneas.

⁵⁰ PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. MUNICIPIO DE IPIALES. Disponible en: <http://ipiales-narino.gov.co>

⁵¹ Ibíd.

6.4 MARCO LEGAL

Es el proceso mediante el cual cumplido el hecho legal de aprehensión o abandono a favor de la nación, se entregan las mercancías al depósito debidamente inventariadas, descritas, cuantificadas, medidas y valuadas para su guarda, custodia, almacenamiento, restitución o pago, así como su registro y validación en el sistema de información. El competente para ingresar las mercancías será la unidad aprehensora previa coordinación con las divisiones de Comercialización o quien haga sus veces, para la asignación del depósito al cual se deben llevar las mercancías. Cuando se trate de mercancías abandonadas será “la División de Comercialización o quien haga sus veces, previo reporte de la Subdirección de Comercio Exterior.

Literales c), d) y e) del artículo 21 del Decreto 1071 de 26 de junio de 1999.⁵²
Artículo 16 del Decreto 1265 de julio de 1999.

Artículos del 522 al 540 del Decreto 2685 del 28 de diciembre de 1999.

Artículos 443 al 490 y 536 de la Resolución No. 4240 del 2 de junio del 2000

Procedimiento para la liquidación de bodegajes a cargo de terceros por concepto de legalización o garantía en reemplazo de aprehensión: De acuerdo con lo establecido en el artículo 525 del Decreto 2685 de 1999 y en el inciso tercero del artículo 447 de la Resolución 4240 de 2000, en los casos de legalización o cuando se acepte la garantía en reemplazo de aprehensión, los costos por bodegajes serán asumidos por los usuarios quienes cancelarán el valor correspondiente, directamente a la almacenadora, a la misma base y tarifa que fueron liquidados por el depósito a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Para la salida de mercancías, se aplicará lo establecido en los artículos 448, 449 y 450 de la Resolución 4240 de 2000; cualquiera que sea la causal, deberá mediar orden de entrega dirigida a la almacenadora debidamente firmada por el administrador o su delegado, el Jefe de la División de Comercialización o quien haga sus veces, la cual deberá contener como mínimo la siguiente información: Nombre del depósito, número y fecha del acto administrativo que ordena la entrega, número y fecha del DIM para egresos por devolución, legalización.

La permanencia en bodega de mercancías tales como juguetes bélicos, mercancía inutilizada o en mal estado, dañadas, rotas, vencidas o mercancías que legalmente requieren registro sanitario para su distribución en el mercado nacional, no podrán exceder al término de diez (10) días hábiles de almacenamiento contados a partir de la fecha de aprehensión o terminada el acta

⁵² Disponible en Internet: http://www.kimera.com/karisma/infojuridica/res4240_dian.htm

de inventario y avalúo para el caso de las mercancías en abandono, término en el cual se adelantarán los trámites para su disposición.

La mercancía se entregará acorde con lo estatuido en los artículos: 537 del Decreto 2685 de 1999 y 463 de la Resolución 4240 de 2000. Si el adjudicatario delega el recibo de la mercancía, deberá hacerlo mediante poder autenticado en notaría, especificando nombre e identificación del adjudicatario y del autorizado para recibir, número del lote y valor ofertado.

➤ LA LEY 100 DE 1993.

Estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, con tres componentes como son: El Régimen de Pensiones, La Atención en Salud y El Sistema General de Riesgos Profesionales. Cada uno de los cuales tiene su propia legislación y sus propios entes ejecutores y fiscales para su desarrollo.

En el caso específico del Sistema de Riesgos Profesionales, existe un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

Entre los principales Decretos y Resoluciones:

Persona jurídica inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para actuar exclusivamente en el modo de transporte marítimo, y cuyo objeto social incluye, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o des consolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad.

- ✓ “Decreto 2628 de 2001, publicado en el Diario Oficial No. 44.651, de 19 de diciembre de 2001”⁵³
- ✓ Decreto 1198 de 2000 publicado en el Diario Oficial No. 44.062 del 29 de junio de 2000
- ✓ Ley 1480 de 2011, Estatuto del Consumidor
- ✓ ARTÍCULO 2°. Objeto.

⁵³ Disponible en Internet: <http://legislacion.vlex.com.co/vid/estatuto-aduanero-decreto-58407505>

Las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.

Las normas contenidas en esta ley son aplicables en general a las relaciones de consumo y a la responsabilidad de los productores y proveedores frente al consumidor en todos los sectores de la economía respecto de los cuales no exista regulación especial, evento en el cual aplicará la regulación especial y suplementariamente las normas establecidas en esta Ley.

Esta ley es aplicable a los productos nacionales e importados.

➤ ARTICULO 15.

“Los particulares que obtengan concesión o autorización para prestar los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías de comercio exterior, deberán cumplir con los lineamientos que determinen las autoridades aduaneras para el control, vigilancia y seguridad del recinto fiscalizado y de las mercancías de comercio exterior, así como con lo siguiente”⁵⁴:

Garantizar anualmente, en los primeros quince días del mes de enero, el interés fiscal en una cantidad equivalente al valor promedio de las mercancías almacenadas durante el año de calendario anterior, o bien celebrar contrato de seguro que cubra dicho valor. En este último supuesto, el beneficiario principal deberá ser la secretaria, para que en su caso, cobre las contribuciones que se adeuden por las mercancías de comercio exterior. Una vez cubiertas las contribuciones correspondientes, el remanente quedara a favor del beneficiario.

➤ ARTÍCULO 55-1. DEPÓSITOS PÚBLICOS DE APOYO LOGÍSTICO INTERNACIONAL.

Artículo 1 del Decreto 1004 de 2004. “El nuevo texto es el siguiente:> Son aquellos lugares habilitados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales a los puertos de servicio público, para el almacenamiento de mercancías extranjeras que serán sometidas en dichos lugares, a los procesos de conservación, acondicionamiento, manipulación, mejoramiento de la presentación, acopio, empaque, re empaque, clasificación, marcación, preparación para la distribución, reparación, acondicionamiento o limpieza”⁵⁵.

⁵⁴ Disponible en Internet: <http://www.amenlac.org.mx/uploads/moa/LA/Articulo%2015%20L.A..htm>

⁵⁵ Disponible en Internet: <http://george524.blogspot.com/2008/02/5-zonas-primarias-aduaneras.html>

El término de almacenamiento de las mercancías en los depósitos de apoyo logístico será de un (1) año contado a partir de su llegada al territorio aduanero nacional. Antes del vencimiento de este término, las mercancías deberán someterse a la modalidad de reembarque o al régimen de importación. De lo contrario, se considerarán abandonadas a favor de la Nación.

El documento de transporte deberá señalar el Depósito de Apoyo Logístico Internacional en el cual será almacenada la mercancía.

- Decreto 2644 de 1994, la cual establece una tabla única para la indemnización de la pérdida de la capacidad laboral.
- Resolución 001792 de 1999, valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.

6.5 MARCO CONCEPTUAL

Contribución: Participación en una labor en la que colaboran varias personas.

Competitividad: La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio-económico.

Responsabilidad social empresarial (RSE): “Es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral, se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico” (ICONTEC).

Factores competitivos: Los clasificamos de la siguiente manera: Internos: Son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Incluyen el monto de los recursos acumulados por la empresa, las ventajas competitivas que posee, y su habilidad para implementarlas.

Calidad: atributo o características que distinguen una cosa de otra, mediante un patrón de comparación, grado o clase. Una graduación estándar o relación de excelencia o finura.

Capital humano: Habilidades, destrezas y conocimientos que posee un individuo, que le permite obtener sus ingresos. El ingreso que se deriva de los servicios que presta el personal puede considerarse como un reconocimiento a su capacidad.

Competencia: Se refiere a la rivalidad de las empresas que compiten entre sí dentro de la misma actividad.

Investigación y desarrollo: Investigación básica que se realiza sin un objetivo comercial específico, investigación con el objeto de perfeccionar un invento, el trabajo de hacer que la investigación proporcione productos o procesos, incluyeron el mejoramiento de productos ya existentes.

Servicios: consumir o producir bienes que son principalmente intangibles y a menudo consumidos al mismo tiempo que son producidos.

7. ASPECTOS METODOLOGICOS

7.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

El tipo de estudio que se va a realizar será de tipo descriptivo cuyo objetivo será describir con la mayor precisión posible las necesidades de la aplicación del outsourcing.

Para efectos de esta investigación se utilizara la metodología cuantitativa y cualitativa por las siguientes razones:

Investigación cuantitativa:

- Para examinar los datos de manera numérica, basada en la Estadística.
- Para garantizar la objetividad del estudio, al utilizar la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.

Investigación Cualitativa: Con el fin de apoyar la investigación cuantitativa , dado que es necesario comprender el punto de vista de los expertos en el tema, de los líderes gremiales y los funcionarios gubernamentales, así como las perspectivas de desarrollo de la región.

7.2 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizara el Paradigma Empírico Analítico o Positivista, con el fin de establecer las leyes generales por las que se rige el desarrollo y la competitividad de la organización. Según esta concepción dichas leyes podrán ser descubiertas y descritas objetivamente y permitirán explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio, con la continuidad y competitividad de la organización.

En este enfoque, el investigador es considerado un agente externo, que se desempeña como experto de una elevada calificación profesional, es reconocido como sujeto y determina el objeto de estudio, por lo cual genera la idea investigativa desde fuera, sin tomar en consideración las inquietudes y expectativas del grupo de personas implicadas en la investigación, se le exige "neutralidad" en las valoraciones. Los investigados son considerados como "objeto" de la investigación.

La investigación realizada siguiendo este paradigma aspira a ampliar el conocimiento teórico, asignándole a la teoría el papel de guiar la práctica.

Otra de las concepciones por las que elegimos el paradigma positivista es que los diseños de investigación se caracterizan por ser formales y estáticos a partir del manejo del conjunto de variables que pretende estudiar. Se utiliza predominantemente las técnicas cuantitativas con la intención de alcanzar la mayor precisión y exactitud y se concibe el rigor científico como dependiente de un conjunto de criterios que permiten determinar la credibilidad de las investigaciones. Entre estos criterios se señalan la consistencia, la neutralidad, la aplicabilidad y el valor de verdad.

El resultado que se espera obtener bajo este marco es la presentación de un informe final en el que se expone a la comunidad los resultados obtenidos. Para reducir la principal limitación del paradigma positivista, el reduccionismo, se utilizara la investigación cualitativa con el fin de tener en cuenta la amplia gama de interacciones que siempre está presente en los fenómenos sociales.

7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara el método Deductivo, puesto que se seguirán los siguientes pasos:

- ✓ Planteamiento del conjunto axiomático de partida:
- ✓ La falta de programas de formación en aplicación del outsourcing afecta la competitividad, productividad y continuidad de las PYMES en Nariño y principalmente en el Municipio de Ipiales
- ✓ Proceso de deducción lógica, partiendo siempre de los postulados iniciales, es decir, de la etapa anterior:
- ✓ En el municipio de Ipiales no existen empresas dedicadas a la asesoría en la implementación del outsourcing y la formación continua e integral de las organizaciones
- ✓ Enunciado de leyes de carácter general, a los que se llegará partiendo del conjunto axiomático y a través del proceso de deducción.

7.4 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias. Se exploraran tres fuentes de información primaria:

Los testimonios y reportes verbales que proporcionan los expertos en temas relacionados a la implementación del Outsourcing en las empresas catalogadas pequeñas y medianas e Información recolectada a través de entrevistas a la dirección para analizar las características de liderazgo que posee la gerencia en la empresa en estudio y además se llevara a través de encuestas sacadas a una

muestra de empresas del sector almacenadoras de mercancías de comercio internacional, ya que es necesario la apreciación que estos tengan del servicio para la posterior identificación, análisis y proposición de la incidencia de la competitividad y la responsabilidad social empresarial que existe, al igual que se hace necesario la aplicación de entrevistas a la dirección de la empresa Alandino Ltda, para que también podamos tener diferentes percepciones del director de la organización sobre estas entidades y encontremos percepciones para una mejor realización de la investigación.

Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias que se van a utilizar son las instituciones serias de carácter público o privado relacionadas con el tema del desarrollo de la implementación del outsourcing, así como los estudios y publicaciones relacionados con el sector.

7.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la recolección de la información se utilizará herramientas estadísticas que permita determinar los factores de competitividad del presente estudio, esto se llevará de manera digital para lo cual se crea un archivo con toda la información terciaria y secundaria recolectada a través de diversas entidades y fuentes; con el fin de que esta se encuentre disponible para posterior consulta.

Población y muestra: Se investigó tres tipos de poblaciones finitas, la primera está compuesta por los propietarios de las empresas del sector de almacenadoras de mercancías de comercio internacional.

la segunda población, estará compuesta por la alta dirección que es la encargada de decidir si es necesario la implementación de esta herramienta gerencial en la empresa Alandino Ltda., y la última por los 6 Gerentes que administran las Compañías Outsource seleccionadas, a solicitud de todos los encuestados no se reflejan en la investigación sus nombres.

Diseño de la muestra: Para el establecimiento de la muestra en el presente estudio se determinó que por ser un número limitado, el estudio se realizó en el 100% del universo como se detalla a continuación.

- ✓ 269 empresas dedicadas al almacenaje de mercancías de comercio internacional, ubicadas en la ciudad de Ipiales en el Departamento de Nariño, según anuario estadístico de la cámara de comercio de Ipiales
- ✓ Director General de la empresa Alandino Ltda.
- ✓ 6 empresas dedicadas a prestar servicios de ourtsource.

8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

8.1 PRESUPUESTO

INGRESOS	
Aportes propios de dinero	\$ 600.000
Aportes propios de dinero	\$ 410.000
TOTAL INGRESOS	\$ 1010.000
EGRESOS	
Papeleria	\$ 180.000
Internet	\$ 60.000
Transporte	\$ 350.000
Honorarios encuestadores	\$ 130.000
Procesamiento de la informacion	\$ 200.000
Digitacion del informe final	\$ 50.000
Encuadernacion del informe final	\$ 40.000
TOTAL EGRESOS	\$ 1.010.000

8.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Lluvia de ideas		■	■	■																								
Presentación de la idea de trabajo					■	■																						
Entrega primera parte anteproyecto									■	■																		
Elaboración del anteproyecto									■	■																		
Entrega final anteproyecto											■	■																
Legalización del trabajo													■	■														
Elaboración del proyecto													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Sustentación del proyecto																									■	■	■	■

META 1. Elaboración y presentación del anteproyecto

Actividad 1. Visita a la empresa para la Identificación y planteamiento del problema

Actividad 2. Revisión bibliográfica y netgráfica

Actividad 3. Elaboración del anteproyecto

Actividad 4. Evaluación del anteproyecto por el asesor

META 2. Legalización del proyecto de grado

Actividad 1. Presentación de solicitud de aprobación de trabajo de grado ante el Comité Curricular

Actividad 2. Asignación de jurados de trabajo de grado por el Comité Curricular

Actividad 3. Aprobación del anteproyecto por parte de los jurados

META 3. Elaboración del proyecto

Actividad 1. Recolección de información

Actividad 2. Procesamiento de la información

Actividad 3. Análisis e interpretación de la información

Actividad 4. Elaboración y presentación del informe final

META 4. Sustentación del informe final

Actividad 1. Designación de fecha y lugar de sustentación por el comité curricular

Actividad 2. Sustentación del trabajo de grado.

9. INTERPRETACION DE RESULTADOS SOBRE EL USO DEL OUTSOURCING

9.1 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Debido que el universo investigado estuvo compuesto por tres tipos de poblaciones similares pero excluyentes, los resultados se presentaron por separado para cada uno, por lo que se presentan los cuestionamientos efectuados junto con sus objetivos y sus respectivas gráficas siendo:

A) encuesta dirigida al grupo empresarial de almacenaje de mercancías del municipio de Ipiales.

B) Director General de la Empresa Alandino Ltda.

C) Directores que administran las Compañías Outsource en la ciudad de San Juan de Pasto e Ipiales.

9.1.1 Encuesta dirigida a los propietarios de las empresas prestadoras del servicio de almacenaje de mercancía en el municipio de Ipiales:

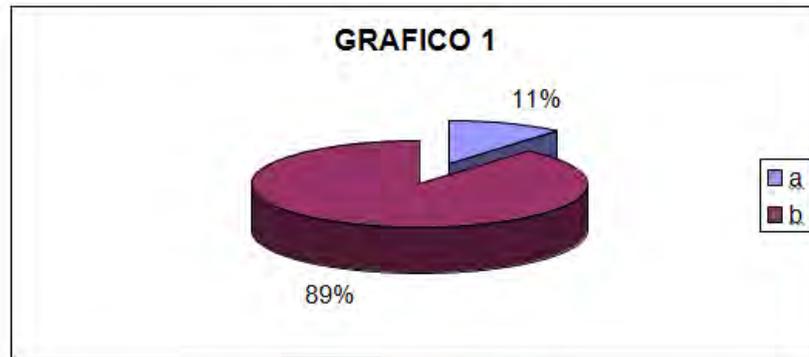
Pregunta # 1: ¿Existe algún tipo de servicio que la administración ha subcontratado en la organización?

Tabla 1. Pregunta 1.

CATEGORÍA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
SI	29	11
NO	240	89
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 1D. Pregunta 1.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 11% de los empleados si conocen un tipo de servicios que la empresa ha subcontratado, mientras que el 89% de la población encuestada no conocen ningún tipo de servicio.

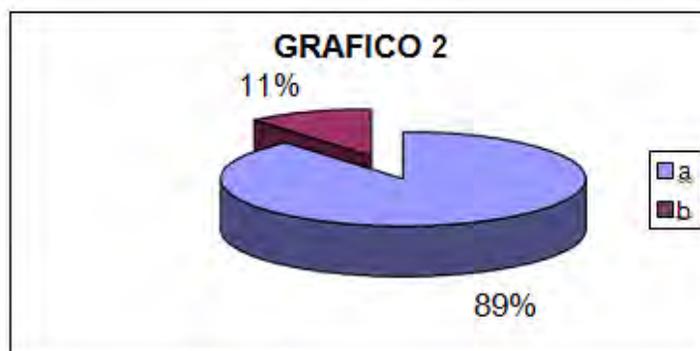
Pregunta # 2: ¿la empresa recibe los servicios básicos de mantenimiento ?

Tabla 2. Pregunta 2.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
SI	240	89
NO	29	11
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafica 2. Pregunta 2.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 89% de los empleados, manifiesta que la empresa si reciben los servicios básicos de mantenimiento, mientras que el 11% faltante de la población no manifiesta que la empresa recibe servicios básicos de mantenimiento.

PREGUNTA # 3: Si su respuesta es afirmativa, señale si el servicio es:

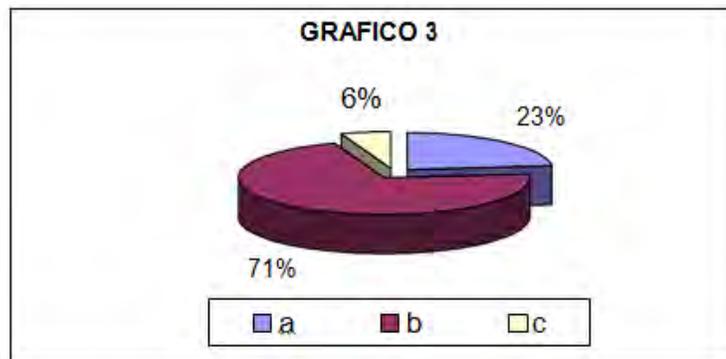
- a) uniforme para todas las áreas de la empresa
- b) en proporción al número de metros cuadrados de cada area c) otros

Tabla 3. Pregunta 3.

CATEGORÍA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Uniforme en todas las áreas	55	23
Proporcionado al número de metros cuadrados	170	71
Otros	15	6
TOTAL	240	100

Fuente. Este estudio

Grafico 3. Pregunta 3.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 23% de la población expresaron que el servicio de mantenimiento es uniforme para todas las áreas empresariales, mientras que el 71% de la población expresó que es en proporción a los metros cuadrados de cada área y el 6% faltante enunció que no lo sabía.

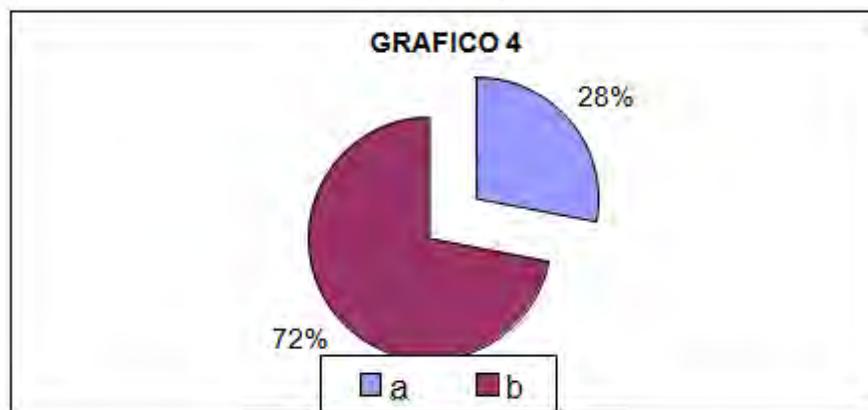
PREGUNTA # 4: ¿Considera que la tarifa que cobran por estos servicios es adecuada y que satisface las necesidades de la empresa?

Tabla 4. Pregunta 4.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
SI	67	28
NO	173	72
TOTAL	240	100

Fuente. Este estudio

Grafica 4. Pregunta 4.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 28% de la población expresó que la tarifa de mantenimiento es adecuada y satisface sus necesidades; por otra parte el 72% de la población enunciaron que la tarifa de mantenimiento no satisface sus necesidades.

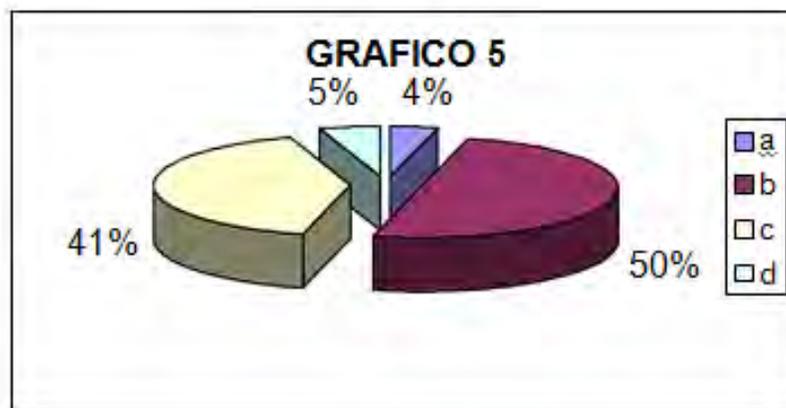
PREGUNTA # 5: ¿Cómo calificaría los servicios de mantenimiento que le brindan a la empresa?

Tabla 5. Pregunta 5.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Excelente	11	4
Muy Bueno	135	50
Bueno	110	41
Regular	13	5
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 5. Pregunta 5.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 4% enuncia que los servicios de mantenimiento les parece excelentes, mientras que el 50% expresa que lo consideran muy buenos, el 41% que están en una calificación de bueno y el 5% faltante opina que son regulares, esto se debe a la cantidad de tareas y responsabilidades que existen en la organización.

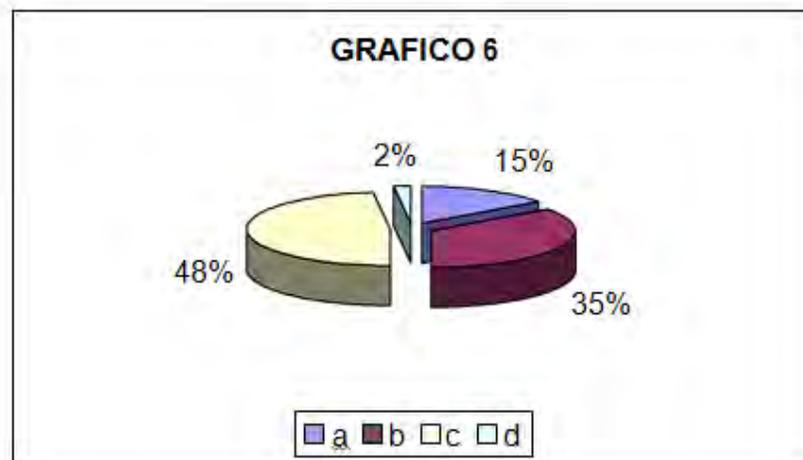
PREGUNTA # 6: ¿Qué opinión le merecen los servicios de vigilancia ofrecidos para la empresa?

Tabla 6. Pregunta 6.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Excelente	40	15
Muy Bueno	94	35
Bueno	129	48
Regular	6	2
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 6. Pregunta 6.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 15% de la población manifestó que el servicio de vigilancia recibido es excelente, mientras que el 35% lo caracterizó como muy bueno, por otra parte el 48% como bueno y el 2% regular.

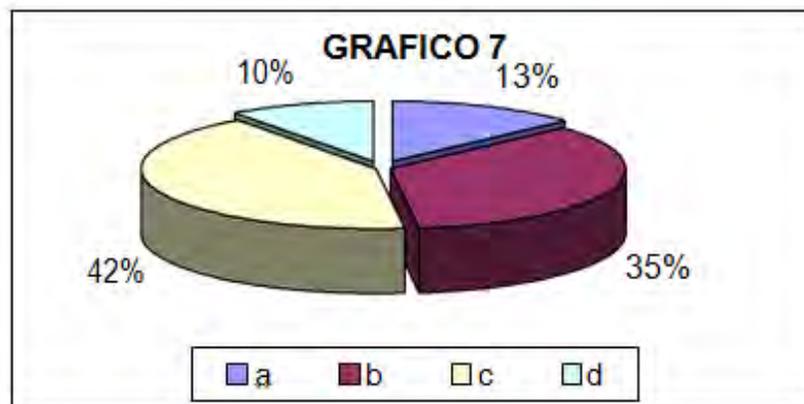
PREGUNTA # 7: ¿Qué opinión posee acerca de los servicios de limpieza ofrecidos para la empresa?

Tabla 7. Pregunta 7.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Excelente	35	13
Muy Bueno	94	35
Bueno	113	42
Regular	27	10
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 7. Pregunta 7.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 13% calificó los servicios de limpieza como excelentes, mientras que el 35% como muy bueno. Por otra parte, el 42% expresó que eran buenos y el 10% faltante que regular.

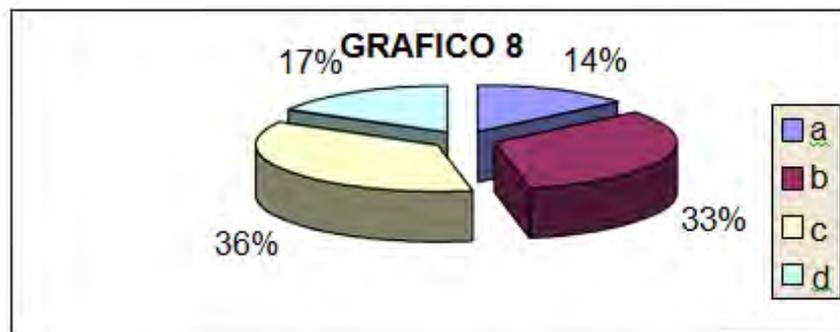
PREGUNTA #8: ¿Qué opinión posee acerca de los servicios de mantenimiento de zonas verdes ofrecidos para la empresa?

Tabla 8. Pregunta 8.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Excelente	38	14
Muy Bueno	89	33
Bueno	96	36
Regular	46	17
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 8. Pregunta 8.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 14% de la población calificó el servicio de mantenimiento de zonas verdes recibido por parte de empresas existentes para este motivo es excelente, el 33% que muy bueno; mientras que el 36% enunció que era bueno y el 17% regular.

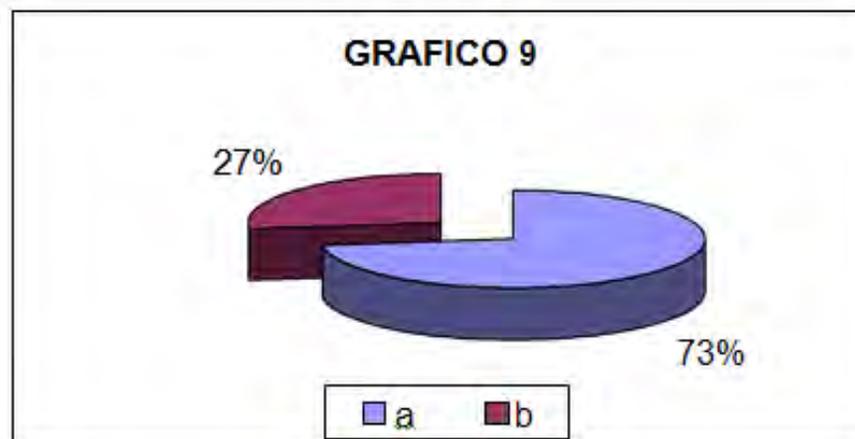
PREGUNTA # 9: Si las respuestas referidas a los servicios de mantenimiento en general ofrecidos para la empresa fueron deficientes, ¿Considera que se podría contratar los servicios de otra empresa externa para que los cubra en una forma más eficiente?

Tabla 9. Pregunta 9.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
SI	196	73
NO	73	27
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 9. Pregunta 9.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 27% de la población expresaron que no habría posibilidad de contratar una empresa externa que cubra los servicios de mantenimiento de una forma más eficiente, mientras que el 73% restante enunció que si estarían dispuestos.

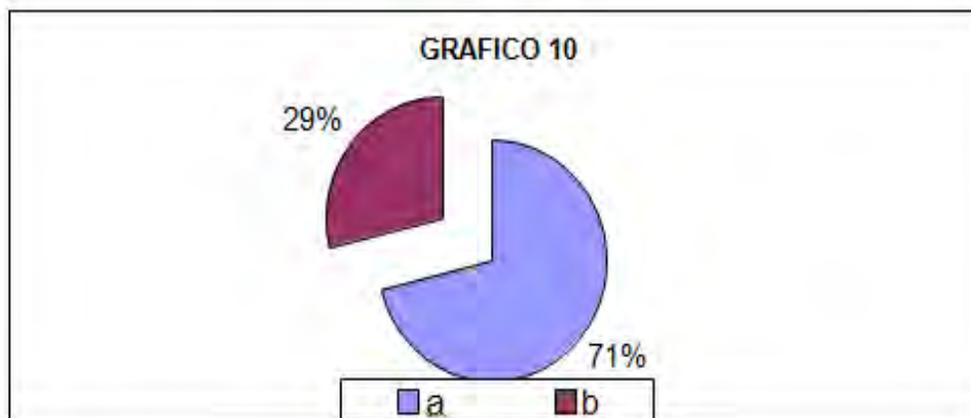
PREGUNTA # 10: Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Estaría dispuesto a pagar un porcentaje adicional por un servicio más especializado?

Tabla 10. Pregunta 10.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
SI	13970	71
NO	57	29
TOTAL	196	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 10. Pregunta 10.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 71% de la población estaría dispuesto a pagar un porcentaje adicional al obtener un servicio más especializado, mientras que el 29% faltante no estaría dispuesto.

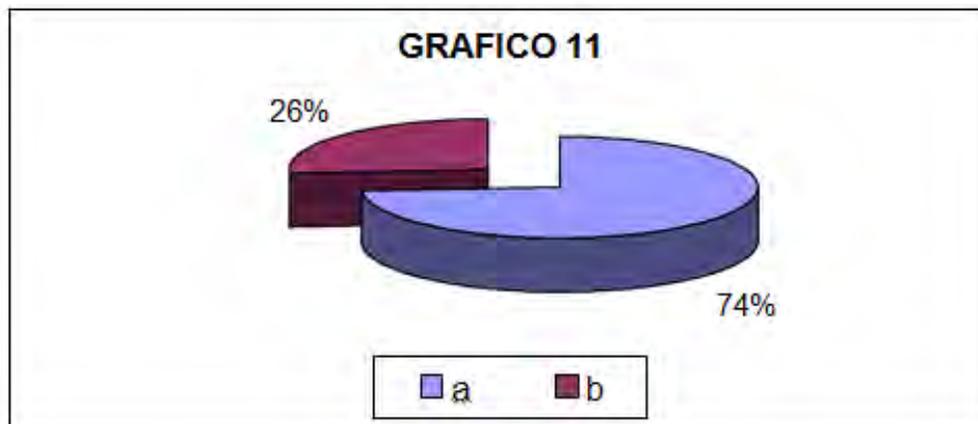
PREGUNTA #11: ¿Considera que sus ventas aumentarían si se mejorara la calidad de los servicios?

Tabla 11. Pregunta 11.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
SI	199	74
NO	70	26
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 11. Pregunta 11.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 74% determinó que la variable ventas cambiaría en forma positiva al igual que los servicios de mantenimiento, mientras que el 26% enunció que no.

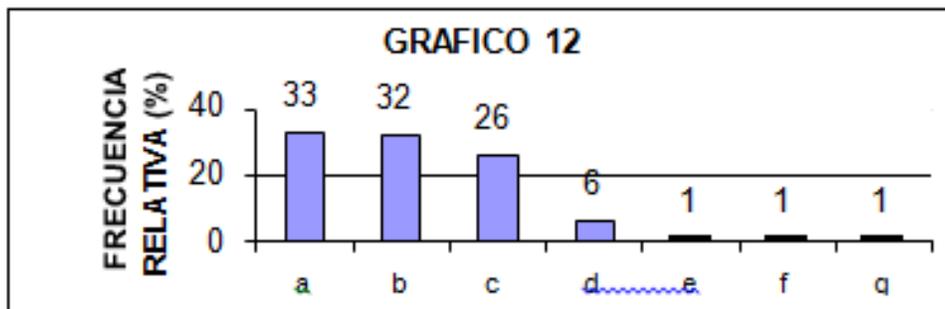
PREGUNTA # 12: Mencione cuales son desde su punto de vista los mejores empresas de servicios temporales del área del Municipio y sus alrededores, clasificándolos en orden descendente:

Tabla 12. Pregunta 12.

CATEGORÍA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Empresa 472	266	33
prounicol	258	32
servicios y gestion	210	26
La escoba magica	49	6
Servicios unidas	8	1
la ley	8	1
Servicio Metrópolis	8	1
TOTAL	807	100

Fuente. Este estudio

Gráfico 12. Pregunta 12.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 33% calificó a la empresa 472 como el mejor servicio que le puede ofrecer a la organización, mientras que el 32% a prounicol, el 26% a servicios y gestión empresarial, el 6% a la escoba magica, y con el 1% a la demás.

PREGUNTA # 13: ¿Por qué cree usted que se han ganado los mejores lugares como empresas de outsourcing?

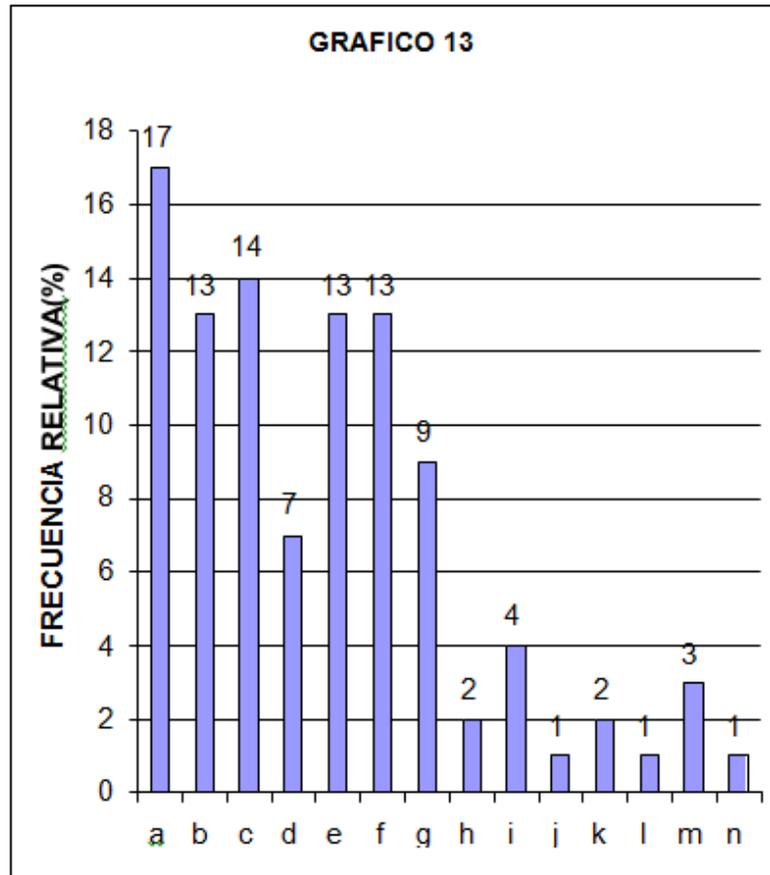
- a) Por su ubicación
- b) Tamaño
- c) Estructura d) Limpieza
- d) Publicidad f) Promoción.

Tabla 13. Pregunta 13.

CATEGORÍA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Ubicación	137	17
Tamaño	105	13
Publicidad	113	14
Mantenimiento	57	7
Experiencia	105	13
Limpieza	105	13
Vigilancia	73	9
logística	16	2
Infraestructura	32	4
seguridad	8	1
Buen Servicio	16	2
Inversión	8	1
Mercadería en Venta	24	3
Promoción	8	1
TOTAL	807	100

Fuente. Este estudio

Grafico 13. Pregunta 13.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 17% calificó a la empresa por la ubicación, otro 13% por el tamaño, 14% por la publicidad, 7% por el mantenimiento en general, el 13% por la experiencia, 13% por los servicios de limpieza, 9% por los servicios de vigilancia, 2% por la logística, 4% por la infraestructura, el 1% por seguridad, 2% por el buen servicio, 1% por la inversión, 3% por marketing, y el 1% por la promoción.

PREGUNTA # 14: ¿Existe algún programa estructurado en la empresa para evaluar los servicios en forma periódica?

Si _____ No _____

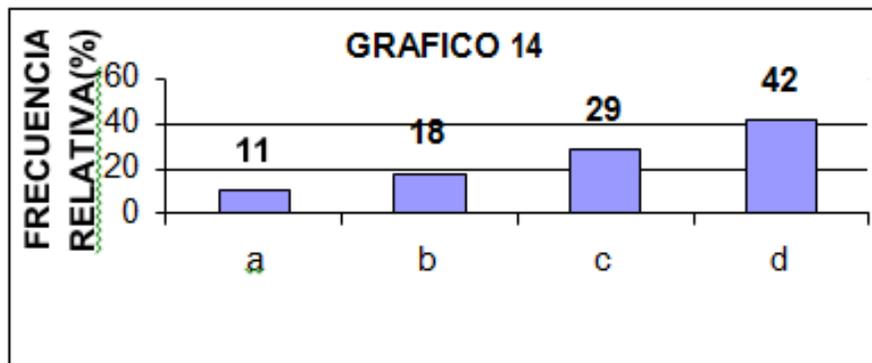
- a) semanalmente
- b) Trimestralmente
- c) mensualmente
- d) Otros

Tabla 14. Pregunta 14.

CATEGORIA	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
Semanal	30	11
Mensual	48	18
Trimestral	78	29
Otros	113	42
TOTAL	269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 14. Pregunta 14.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 11% expresó que existe un programa para evaluar los servicios semanalmente, el 18% lo enunció mensualmente, el 29% trimestralmente y el 42% en otros como anualmente o que no los evaluaban.

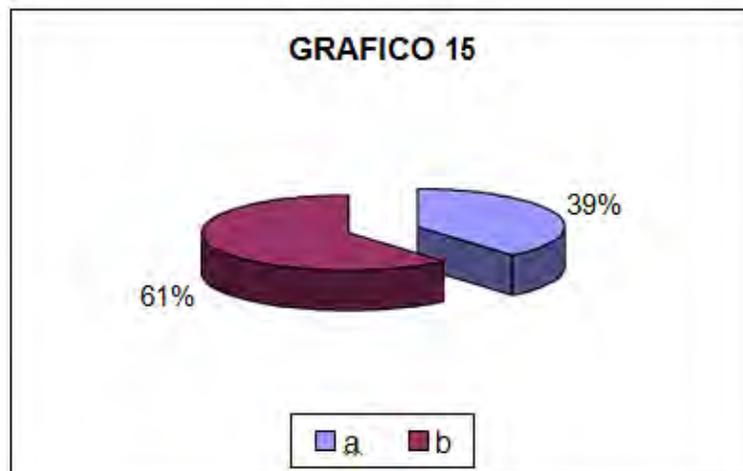
PREGUNTA # 15: ¿Existe alguna alternativa para formar un comité o junta directiva para encargarse de los asuntos de mantenimiento?

Tabla 15. Pregunta 15.

CATEGORIA	CODIGO	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (%)
SI	a	105	39
NO	b	164	61
TOTAL		269	100

Fuente. Este estudio

Grafico 15. Pregunta 15.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 39% de la población expresó que existe un comité o junta directiva para encargarse de los asuntos de mantenimiento, mientras que el 61% restante enunció que no existía.

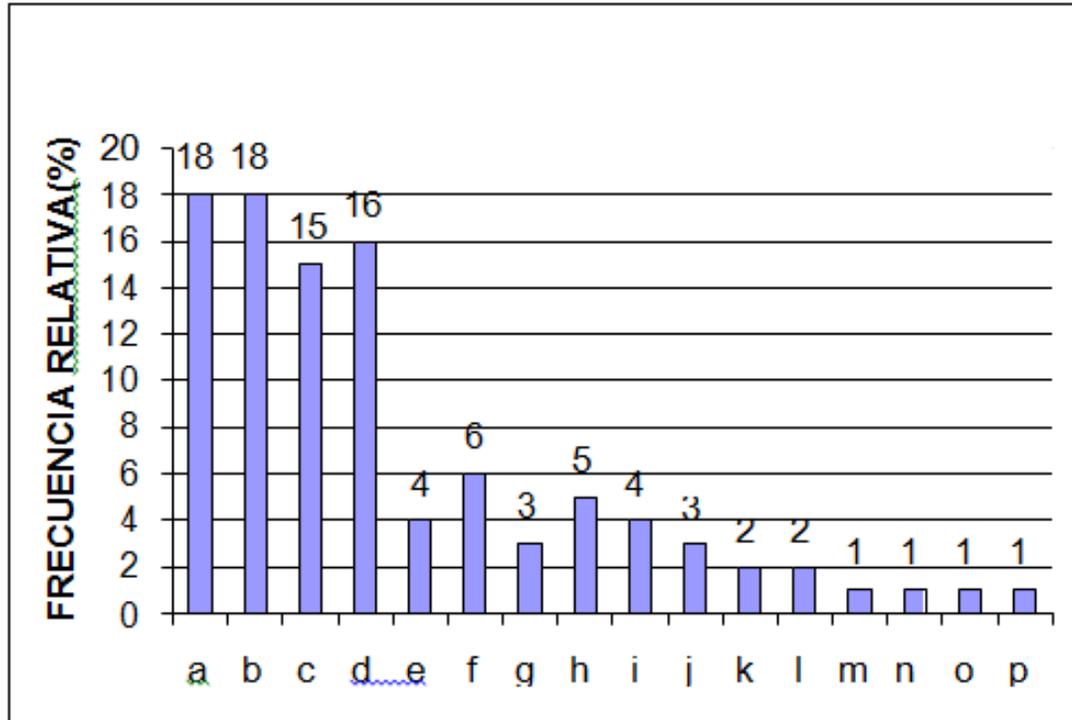
PREGUNTA # 16: ¿Qué recomendaciones daría a la administración de las empresas de Outsourcing para mejorar la imagen y la satisfacción de sus servicios para su organización?

Tabla 16. Pregunta 16.

CATEGORÍA	CODIGO	FRECUENCIAS	FRECUENCIAS
		ABSOLUTAS	RELATIVAS (%)
Vigilancia	a	230	18
Limpieza	b	230	18
Publicidad	c	180	15
Mantenimiento(en general)	d	200	16
Bajar tasas de Mantenimiento	e	49	4
Evaluar los servicios de mantenimiento	f	79	6
Mejorar seguridad	g	41	3
Crear Publicidad	h	64	5
Incrementar Promoción	i	49	4
Mejorar Infraestructura	j	35	3
Crear Centros de logistica servicio	k	27	2
Personalizar el servicio	l	20	2
Mayor Responsabilidad Administrativa	m	17	1
Mejorar la Organización de la Administración	n	15	1
Cambio de Administración	o	5	1
Ampliar su portafolio de servicios	p	9	1
TOTAL		1250	100

Fuente. Este estudio

Grafico 16. Pregunta 16.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 18% de la población recomienda que debe incrementarse la vigilancia, otro 18% recomienda que se incremente los servicios de limpieza, 15% incrementar publicidad, 16% mejorar los servicios de mantenimiento en general, 4% bajar tasas de mantenimiento, 6% evaluar los servicios de mantenimiento, 3% mejorar la seguridad, otros 5% crear publicidad, 4% incrementar promoción, 3% mejorar infraestructura, 2% crear centros de logística de servicio, 2% personalizar el servicio, y 1% a incrementar responsabilidad, mejorar la organización de la administración, cambio de administración y ampliar su portafolio de servicios.

3.1.2 Encuesta dirigida al director de la empresa Alandino Ltda:

PREGUNTA # 1: ¿Qué tipo de servicios provee la Administración de las empresas de servicios Outsourcing a su organización?

Tabla 17. Pregunta 1.

CATEGORIA	SI	NO
Mantenimiento		X
Limpieza		X
Publicidad		X
Sistemas de Seguridad		X
Vigilancia	X	
Otros:		
Pago Agua y luz Eléctrica		X
mensajería		X

Fuente. Este estudio

Comentario: Del total de los servicios de subcontratación, la empresa Alandino Ltda. ocupa únicamente el servicio de vigilancia, con una representación del 14,28%

PREGUNTA # 2: ¿Cómo consideraría la percepción de los servicios que ofrece dichas empresas

Tabla 18. Pregunta 2.

CATEGORIA	EXCELENTE	MUY BUENO	REGULAR	MALO
Mantenimiento			X	
Limpieza			X	
Publicidad				X
Sistemas de Seguridad				
Vigilancia		X		
Otros:				
Pago Agua y Eléctrica			X	
mensajería			X	

Fuente. Este estudio

Comentario: no se ha subcontratado servicios con empresas de outsourcing por el motivo de que son categorizados como regulares y malos y los costos no son equivalentes al servicio que prestan, y considera el servicio de vigilancia como bueno.

¿Por qué?: existen quejas del servicio , no satisface las expectativas, tienen deficiencias en el servicio y es muy difícil satisfacer las necesidades organizacionales

PREGUNTA # 3: ¿Evalúan los servicios de mantenimiento en general que se ofrecen estas empresas?

Comentario: La empresa no evalúa los procesos de servicio que ofrecen estas empresas, debido a que no recurren a la subcontratación de aquellos, únicamente el servicio de vigilancia que lo categorizaron como bueno. Y las razones por las cuales no se realiza son: no se lleva un control interno, y no existe un comité especializado para evaluarlos.

PREGUNTA # 4: Si el mejoramiento de los servicios operativos conlleva a incrementar la imagen de su empresa,

¿Consideraría como alternativa el contratar una empresa dedicada y especializada en esos rubros de subcontratación?

Objetivo: Determinar si el mejoramiento de los servicios operativos con lleva a incrementar la imagen del Centro

Comercial tomando en consideración el contratar empresas especializadas en esos servicios.

CATEGORIA	RESPUESTA
SI	X
NO	

Comentario: El director de la empresa, considera que el mejoramiento de los servicios operativos con lleva a incrementar la imagen de la empresa, considerando el contratar empresas especializadas en esos servicios. Las razones que lo haría es por utilizar un servicio más especializado, maximiza tiempo y recursos, se disminuiría costos, más control sobre los servicios, aunque la desventaja es que no genere eficiencia del servicio prestado.

PREGUNTA # 6: ¿Qué entiende por Outsourcing?

El director de la empresa, define el concepto de outsourcing como la subcontratación de recursos humanos, acompañado con la contratación de servicios externos para delegar algunas actividades a otras compañías.

PREGUNTA # 7: ¿Ha aplicado este concepto para administrar esta empresa?

No tiene el conocimiento suficiente sobre esta herramienta de gestión gerencial y la técnica para su implementación, aunque tiene entendido que son servicios que se delegan a otras compañías tales como limpieza, mantenimiento, publicidad, vigilancia, sistema de seguridad, mensajería, entre otras.

PREGUNTA # 8: ¿Consideraría el Outsourcing como una alternativa para incrementar la imagen de su empresa, y por ende una mayor eficiencia en sus servicios?

Considera el Outsourcing como herramienta para incrementar la imagen de su empresa y por ende un aumento en la eficiencia en sus servicios, además por la agilidad de sus procesos y por costos operativos

PREGUNTA # 9: ¿Ha recibido alguna oferta de una Compañía Outsource para dedicarse a servicios operativos de la empresa ?

No ha recibido ofertas para la implementación del modelo outsourcing en la empresa, debido a que no existen compañías especializadas de estos servicios en el Municipio de Ipiales. Las razones es que no tienes un manejo publicitario, no ofrecen su portafolio de servicios, no realizan técnicas de promoción y no se concentran en ofrecer sus servicios en venta personal o mercadeo directo.

PREGUNTA # 10: ¿Ha escuchado el término de Benchmarking (Marcas de Referencia)?

Si ha escuchado y ha leído el concepto de benchmarking, y lo define como la comparación de servicios, un modelo de observación de la competencia y tratar de mejorar algunos de sus servicios similares

PREGUNTA # 11: ¿Consideraría el Benchmarking como una alternativa para mejorar los diferentes tipos servicios que ofrece su empresa?

Considera que el Benchmarking es una alternativa para mejorar los diferentes tipos servicios que ofrece la empresa

PREGUNTA #12: Si las Compañías Outsource son especialistas en actividades consideradas en los servicios operativos de su empresa ¿Qué expectativas le gustaría encontrar en las mismas?

Las expectativas que le gustaría encontrar al gerente de la empresa ALANDINO LTDA, en Compañías Outsource considerándolas como especialistas en determinados servicios operativos, es: la eficiencia, la rapidez, calidad del servicio, por costos, por su confiabilidad, por su seguridad y por qué garanticen una evaluación constante.

PREGUNTA #13: Después de haber evaluado los aspectos anteriores, ¿Contrataría UD. una compañía que le permita obtener esos beneficios?

Considera que contrataría compañías especializadas en servicios operativos siempre que cubra aspectos como eficiencia, rapidez, calidad, costos, entre otros, las razones que contrataría o no un servicio especializado de outsource porque es necesario delegar algunas funciones, por optimizar recursos y tener un control administrativo de la empresa.

3.1.3 Empresas Outsource:

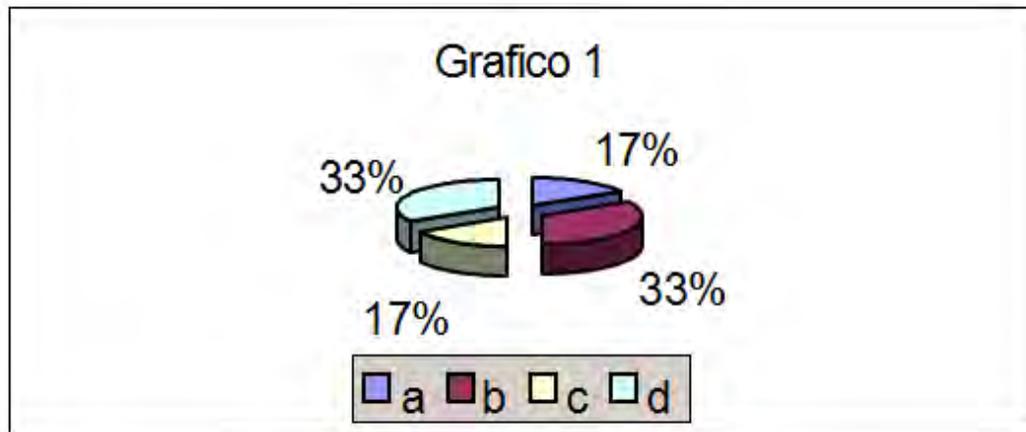
PREGUNTA # 1: ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su compañía?

Tabla 19. Pregunta 1.

CATEGORIA	CODIGO	COMPANIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA	RELATIVA %
		1	2	3	4	5	6	FRECUENCIAAS SOLUTA	
Menos de un año hasta un año	a			x				1	17
De mas de un año hasta dos años	b					x	x	2	33
Mas de dos años hasta tres años	c		x					1	17
De tres años en adelante	d	x			x			2	33
TOTAL								6	100

Fuente. Este estudio

Grafico 17. Pregunta 1.



Fuente. Este estudio

Comentario: Prácticamente una tercera parte de las compañías Outsourcing tienen dos años de fundadas, otra tercera parte están establecidas desde hace más de tres años, un poco más de la quinta parte ha incursionado en el mercado Outsourcing hace menos de un año y el resto se encuentra en el rango de dos a tres años.

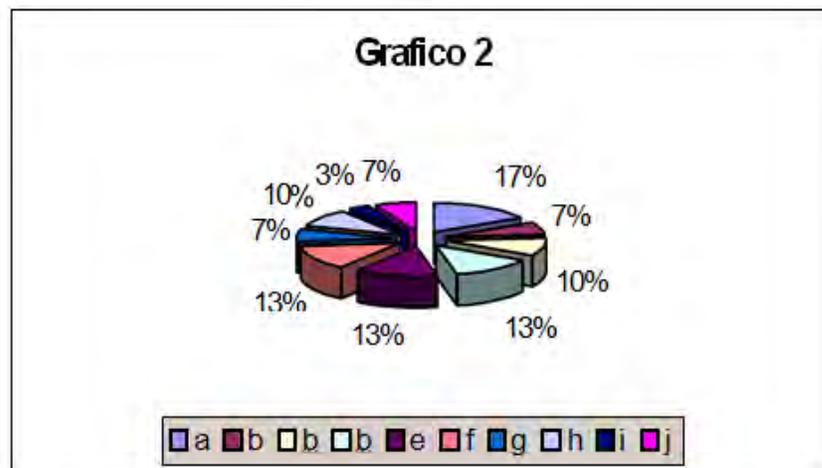
PREGUNTA # 2: ¿Que servicios de Outsourcing está en capacidad de ofrecer su empresa?

Tabla 20. Pregunta 2.

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
		1	2	3	4	5	6		
Division de limpieza	a	x	x	x	x	x		5	17
Custodia de transporte y personal	b					x	x	2	7
Marketing	b				x	x	x	3	10
Mantenimiento de limpieza por contrato	b	x	x	x	x			4	13
Mantenimiento de zonas verdes	e	x	x	x	x			4	13
Pago de planillas	f		x	x	x	x	x	4	13
Protección y custodia de valores en tránsito	g					x	x	2	7
Vigilancia	h				x	x	x	3	10
Fumigación	i		x					1	3
Venta de productos de limpieza	j	x	x					2	7
TOTAL								30	100

Fuente. Este estudio

Grafico 18. Pregunta 2.



Fuente. Este estudio

Comentario: La mayor parte de las Empresas se dedican a brindar servicio de limpieza lo cual se ve reflejado con un 17%, otros servicios como mantenimiento de limpieza por contrato, mantenimiento de zonas verdes y pago de planillas alcanza un 13% cada uno, el rubro más pequeño es el de fumigación.

PREGUNTA # 3: ¿En qué sectores ha logrado colocar sus servicios?

Industrial

Instituciones de Gobierno

Financiero

De Servicio

Comercial

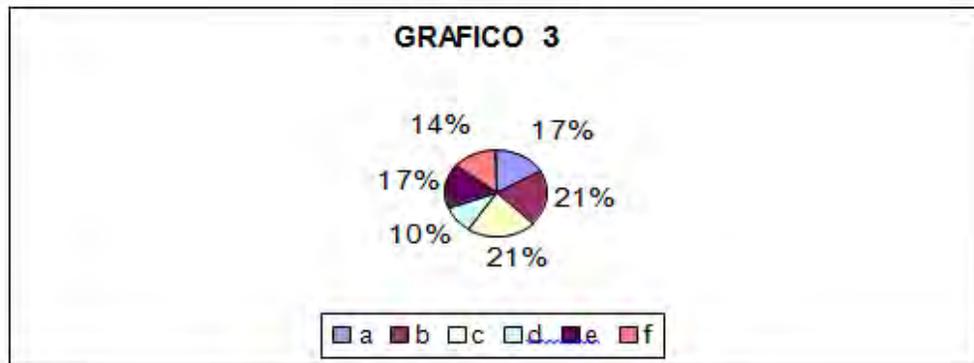
Otros

Tabla 21. Pregunta 3.

CATEGORIA	CODIGO	COMPANIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA	
		1	2	3	4	5	6	ABSOLUTA	RELATIVA
Industrial	a	x		x	x	x	x	5	17
Financiero	b	x	x	x	x	x	x	6	21
Comercial	c	x	x	x	x	x	x	6	21
Instituciones de Gobierno	d		x	x		x		3	10
Servicio	e	x		x	x	x	x	5	17
Otros : Comerciales	f		x			x		4	14
TOTAL								29	100

¹ Fuente. Este estudio

Grafico 19. Pregunta 3.



Fuente. Este estudio

Comentario: Con el 21% se identifica la participación la participación de las Compañías Outsource en el mercado del municipio de Ipiales , tanto en el sector financiero como en el comercial, los sectores servicio e industrial han sido incursionados en un 17%, el menos explotado ha sido el de los Centros comerciales y residencial con un 14%.

PREGUNTA # 4: ¿Trabaja actualmente para una empresa de almacenaje de mercancía internacional?

Si _____

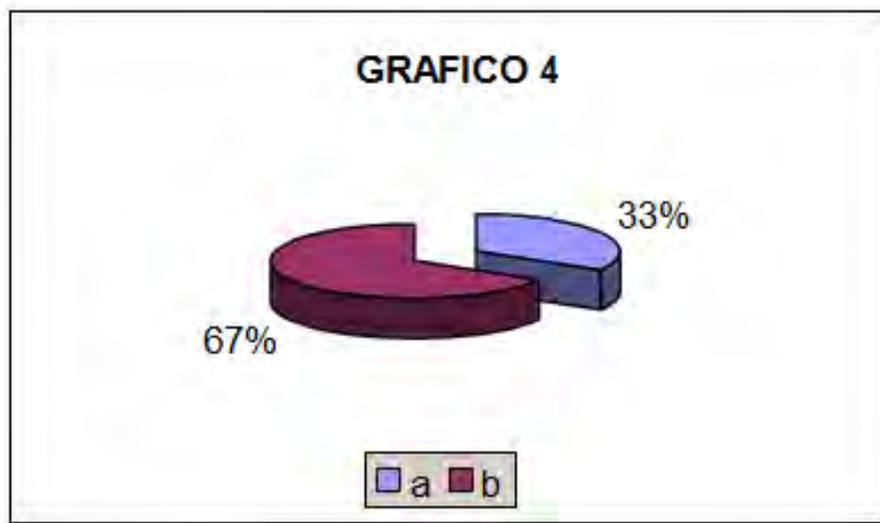
NO _____

Tabla 22. Pregunta 4.

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5	6	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	a					x	x	2	3
NO	b	x	x	x	x			4	6
TOTAL								6	10

Fuente. Este estudio

Grafico 20. Pregunta 4.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 67% de las compañías Outsourcero no trabajan para empresas de almacenaje de mercancía, siendo una tercera parte que si trabajan con ellos.

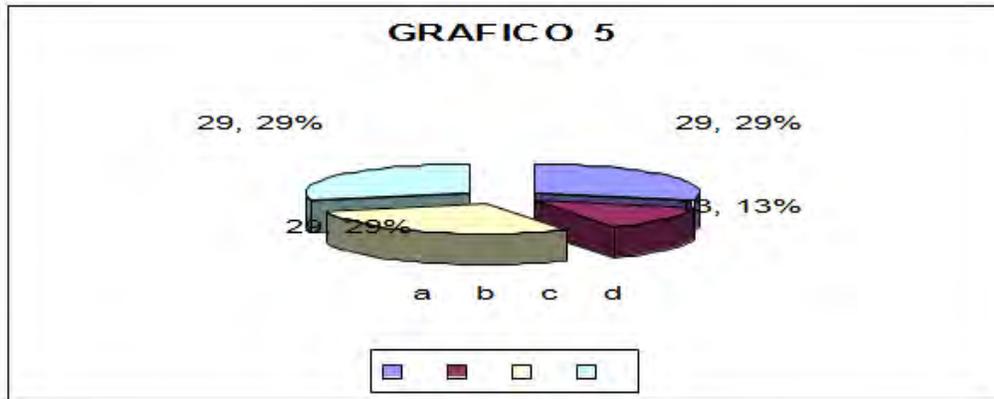
PREGUNTA # 5: Si la respuesta anterior es afirmativa, detallar qué servicios brinda.

Tabla 23. Pregunta 5.

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	RECUENCIA RELATIVA (%)
		1	2	3	4	5	6		
Vigilancia	a					x	x	2	29
Servicios de Seguridad	b					x		1	13
Limpieza	c					x	x	2	29
Mantenimiento en general	d					x	x	2	29
								7	100

Fuente. Este estudio

Grafico 21. Pregunta 5.



Fuente. Este estudio

Comentario: Los servicios que más se prestan en las empresas de almacenaje de mercancía, actualmente son los de Vigilancia, limpieza y mantenimiento representando con un 29.29% cada uno, lo cual significa que existe una gran oportunidad de que las compañías Outsource puedan incursionar en este sector

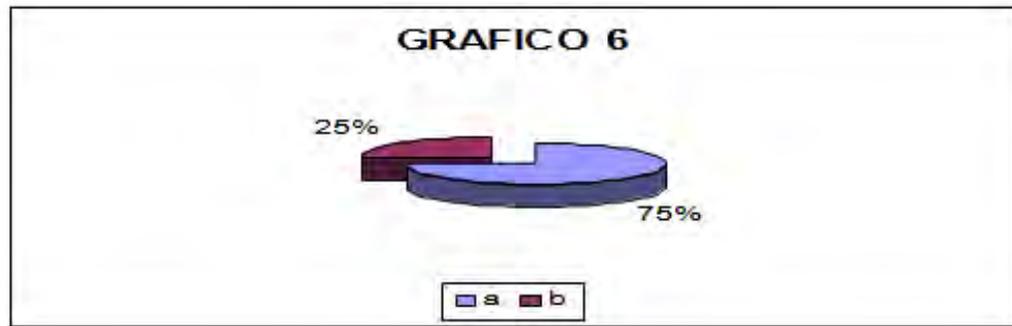
PREGUNTA # 6: Si su respuesta es no, ¿Ha intentado penetrar en este rubro?

Tabla 24. Pregunta 6.

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	RECUENCIA RELATIVA (%)
		1	2	3	4	5	6		
SI	a	X	X	X				3	75
NO	b				X			1	25
TOTAL								4	100

Fuente. Este estudio

Grafico 22. Pregunta 6.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 25% de la población opinó que no han intentado penetrar en ese sector sin embargo el 75% si han efectuado gestiones para ingresar a ellos pero han encontrado con obstáculos que presentan en la Tabla # 7

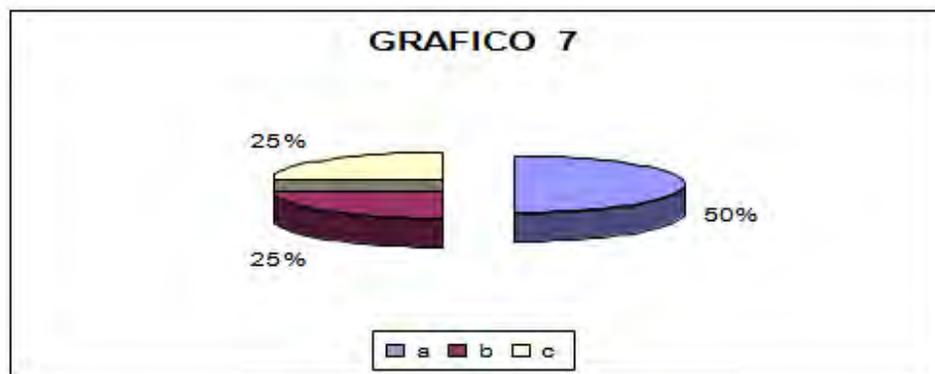
PREGUNTA # 7: ¿Cuáles considera que han sido los obstáculos o barreras para poder brindar sus servicios en una empresa de almacenaje de mercancía de comercio internacional?

Tabla 25. Pregunta 7.

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	RECUENCIA RELATIVA (%)
		1	2	3	4	5	6		
Precios bajos que ofrece la competencia	a	x	x					2	50
Llegar a un acuerdo cuando mas de una compañía trabaja en el mismo rubro	b					x		1	25
No está Interesado	c			x				1	25
TOTAL								4	100

Fuente. Este estudio

Grafico 23. Pregunta 7.



Fuente. Este estudio

Comentario: El problema más grande con el que se han encontrado las Compañías Outsource ha sido que la competencia tienen precios más bajos representado con el 50%, lo cual les dificulta la gestión para poder incursionar en este campo, también existe el impase de no haber podido llegar a un consenso cuando han intentado penetrar varias empresas con el mismo servicio, representada por un 25% y el 25% restante manifestó no haber logrado llegar a un acuerdo con los Gerentes de estas empresas.

PREGUNTA # 8: ¿Para tratar de penetrar en este ámbito, ha efectuado algún tipo de publicidad o promociones?

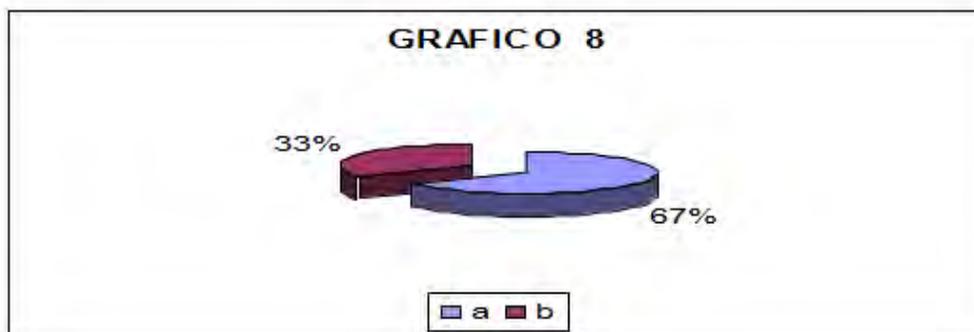
Tabla 26. Pregunta 8.

SI ____ NO ____

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	RECUENCIA RELATIVA (%)
		1	2	3	4	5	6		
SI	A			X	X	X	X	4	67
NO	B	X	X					2	33
TOTAL								6	120

Fuente. Este estudio

Grafico 24. Pregunta 8.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 67% han demostrado interés en incursionar en empresas de este tipo de actividad y han efectuado publicidad, otro 33% no ha efectuado ningún tipo de publicidad.

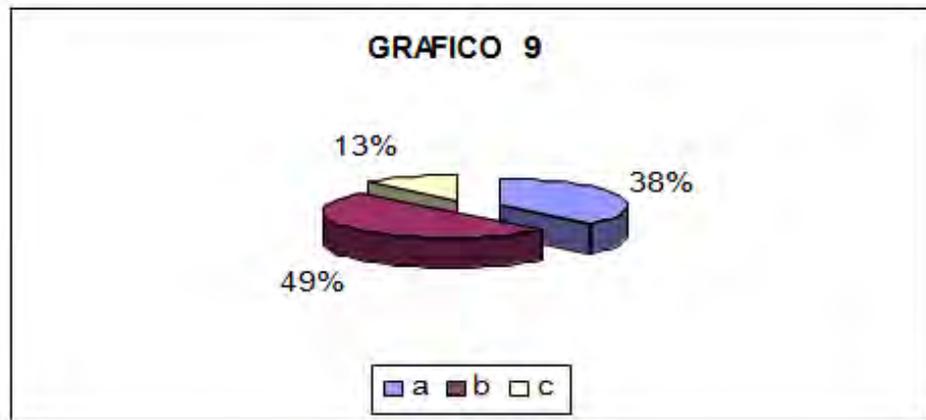
PREGUNTA # 9: ¿Recuerda en que consistió?

Tabla 27. Pregunta 9.

CATEGORIA	CODIGO	COMPANIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	RECUENCIA RELATIVA %
		1	2	3	4	5	6		
Anuncios Páginas Amarillas	a			X		X	X	3	38
Venta Personal	b			X	X	X	X	4	49
Vallas publicitarias	c			X				1	13
TOTAL								8	100

Fuente. Este estudio

Grafico 25. Pregunta 9.



Fuente. Este estudio

Comentario: Las empresas que realizaron publicidad lo hicieron por medio de Venta Personal la cual muestra el porcentaje más alto representado con un 49% también lo han hecho mediante anuncios en páginas amarillas un 38% y una minoría con un 13% a través de vallas publicitarias.

PREGUNTA #10: ¿Poseen algún Programa de Calidad que le permita evaluar los servicios que brindan en el mercado del Municipio de Ipiales?

Si _____ No _____

Tabla 28. Pregunta 10.

CATEGORIA	CODIGO	COMPANIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
		1	2	3	4	5	6		
SI	a	x	x	x	X	x	x	6	100
NO	b							0	0
TOTAL								6	100

Grafico 26. Pregunta 10.



Fuente. Este estudio

Comentarios: El 100% de los entrevistados manifestaron que poseen programas de calidad para evaluar los servicios que prestan en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto e Ipiales.

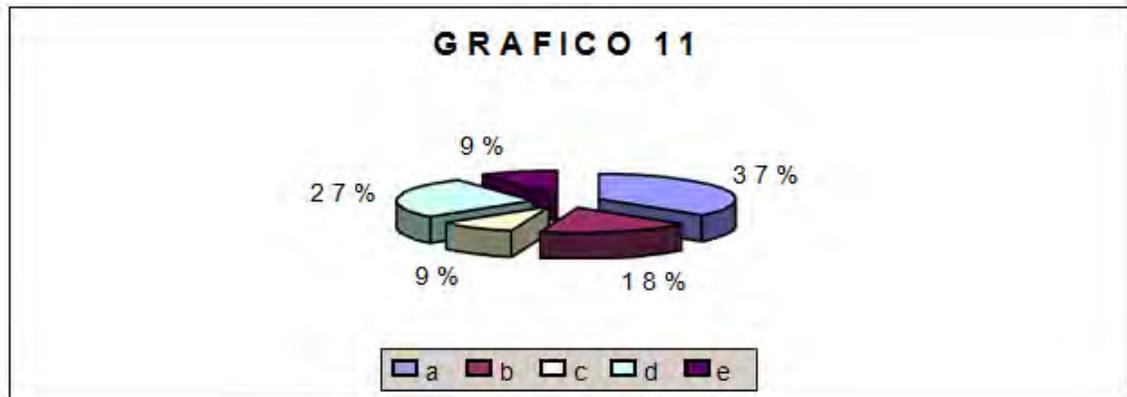
PREGUNTA # 11: Si la respuesta anterior es afirmativa, detallar en que consiste.

Tabla 29. Pregunta 11.

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA	RECUENCIA RELATIVA %
		1	2	3	4	5	6	ABSOLUTA	
Encuesta	a	x	X	x		x		4	37
Entrevista	b	x	X					2	18
Parámetros Internacionales	c			x				1	9
Capacitación	d		X		x	x		3	27
Tele marketing	e						X	1	9
TOTAL								11	100

Fuente. Este estudio

Grafico 27. Pregunta 11.



Fuente. Este estudio

Comentario: el 37% representa que las encuestas han sido el medio mas utilizado para evaluar la calidad ya que representa luego han sido capacitaciones con un 27%, las entrevistas está representadas con un 18% otros, como parámetros Internacionales y telemarketing ocuparon el 9% cada uno.

PREGUNTA # 12: ¿Ha escuchado sobre el concepto de Benchmarking?

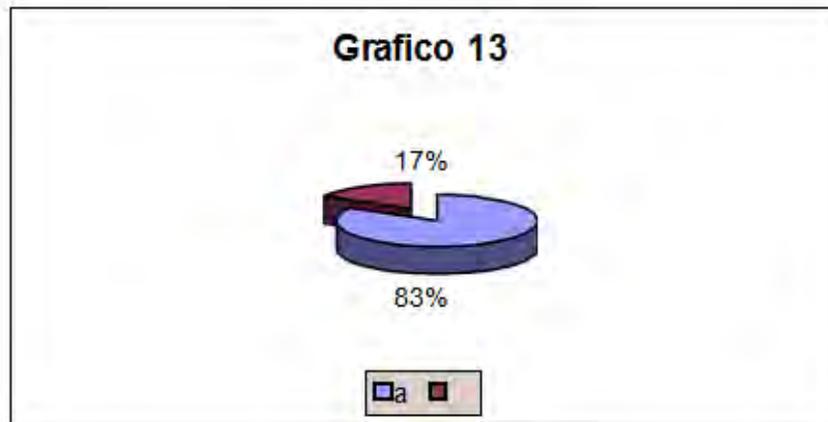
SI ____ NO ____

Tabla 30. Pregunta 12.

CATEGORIA	CODIGO	COMPAÑIAS OUTSOURCE						FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
		1	2	3	4	5	6		
SI	A	x	x	x	x	x	x	6	100
NO	B							0	0
TOTAL								6	100

Fuente. Este estudio

Grafico 29. Pregunta 13.



Fuente. Este estudio

Comentario: El 83% de la población manifestó que utiliza el Benchmarking en sus procesos de Outsourcing, y solamente un 17% no lo hace.

10. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE PROMOCION Y DE CALIDAD EN LA IMPLEMENTACION DEL OUTSOURCING EN LA EMPRESA ALANDINO LTDA.

10.1 PROGRAMA DE PROMOCIÓN

10.1.1 Introducción al Programa de Promoción. El programa de promoción se ha diseñado para que las Empresas Outsource lo dirijan a su mercado objetivo en cuyo caso son las empresas de almacenaje de mercancías internacionales en el municipio de Ipiales

Las Compañías Outsource están en la capacidad de ofrecer ventajas competitivas porque no solamente brindan servicios operativos de limpieza mantenimiento en general, sistemas de seguridad y vigilancia, sino que aplican calidad, especialización en cada rubro, y rapidez los cuales se consideran como valor agregado, estas ofrecen dar un seguimiento al ser contratadas mediante evaluaciones de cada uno de los servicios para confirmar si están satisfaciendo las necesidades de las organizaciones, utilizando medios telefónicos o encuestas para su verificación. Además de las evaluaciones de los servicios operativos, cuentan con jefes o encargados de dirigir y supervisar a sus subalternos, recibiendo capacitaciones constantes y actualizadas de acuerdo a los cambios que ocurren en el mercado, con el objetivo de mejorar los servicios y sus herramientas de trabajo en forma continua. Las características emocionales implícitas al utilizar el Outsourcing, llevan consigo no solo el satisfacer las necesidades de los propietarios o arrendatarios de los Centros comerciales reflejadas en las encuestas sino también demostrar que por la tarifa de mantenimiento que ellos pagan a la administración, los productos que se manejan en cada local, están siendo protegidos.

Para el desarrollo del Programa se ha tratado que la inversión económica en las actividades a realizar sea alcanzable a los recursos disponibles de las compañías, teniendo la posibilidad de elección entre las alternativas propuestas, podrán apoyarse las Relaciones Públicas por medio de cócteles, Venta Personal, Promoción de Ventas y Publicidad con el objetivo de darse a conocer en el mercado objetivo de la mejor manera posible. Es necesario considerar que el producto (servicios de Outsourcing) que se menciona en este trabajo de grado, es intangible dado que es un servicio, que comprende mucha especialización, calidad, rapidez, y su precio; el cual puede variar de acuerdo a la extensión de cada una de las empresas, ya que entre más grande sea, mayores cantidades de recursos se deberán utilizar.

Es de tomar en cuenta que promover servicios muchas veces resulta más difícil que promover un producto tangible ya que éstos últimos son perceptibles a los 5 sentidos y realizar estrategias de promoción para ellos resulta un tanto más fácil. En el caso del Outsourcing que es prácticamente promover una Industria y a su vez algunos tipos de servicio específicamente de limpieza, vigilancia, mantenimiento y sistemas de seguridad, para las organizaciones del área del municipio de Ipiales, se han seleccionado cuidadosamente la Mezcla de promocional siendo:

a) Las Relaciones Públicas forma bien acertada de realizar un acercamiento positivo con el Público objetivo ya que a nivel gerencial éstas son indispensables y oportunas para desarrollar el programa de la mejor manera posible, por lo que se convocara a una **Reunión** (un Cóctel) para que asistan los Gerentes que administran las empresas del sector de empresas de almacenaje de mercancías.

b) Publicidad, la cual es necesaria para incrementar la imagen, credibilidad e información de las Compañías Outsource, así como el conocimiento del servicio de Outsourcing hacia los gerentes de los Centros Comerciales y al público en general apoyándose en algunos medios de comunicación como prensa con anuncios en periódicos, correo directo con brochures, utilización de la Red, World Wide Web mediante la publicaciones en sitios o páginas Web, y anunciarse en las páginas amarillas de directorios telefónicos del municipio, estas acciones ayudarán a fortalecer la Industria del Outsourcing y en especial al logro de los objetivos de éste programa de promoción.

c) Venta Personal, como otro método promocional básico para aumento de ventas de suma importancia para lograr los objetivos de este programa, ya que su impacto es directo al público objetivo al cual se llevara a cabo cara a cara a los Gerentes que administran dichas organizaciones, esto requiere de una cuidadosa y delicada demostración de parte del que realiza la presentación de los servicios ya que son específicamente contratos de Outsourcing los que se quieren vender; por lo tanto persuadir y lograr la contratación de los servicios requiere de no solo una entrevista con cada gerente del Centro Comercial sino de un seguimiento constante para lograrlo.

d) Promociones de Ventas se propone la aplicación de **Descuentos Especiales**, estos tipos de descuentos suelen ser utilizados en cualquier promoción ya sea para servicios o para productos. Con estos descuentos se pretende facilitar la decisión de los Gerentes y Accionistas de las empresas a aceptar las propuestas de servicios. En el caso de productos o servicios que se quieren introducir en el mercado estos descuentos resultan aun más adecuados. Para realizar este programa se ha tomado muy en cuenta el análisis del entorno de las tres poblaciones que se estudiaron.

10.1.2 Matriz FODA

a) Dirigido a los Propietarios o gerentes de las empresas de almacenaje de mercancías.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• El pago de las tarifas de mantenimiento es en base a la utilización de metros cuadrados, lo cual es equitativo• Existe la inquietud de cambio por la contratación de servicios externos de Outsourcing• Capacidad económica para pagar tarifas un poco mas altas que las actuales por los servicios que reciben	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Recibir mejores servicios mediante el Outsourcing.• Incremento en satisfacción de los clientes.• Incremento de los servicios prestados por la empresa• Incremento en ventas• Mejora de imagen con mayor publicidad
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• No tienen mayor poder de decisión para contratar o no los servicios de outsourcing directamente.• En algunas empresas, están organizados ya sea mediante comités o juntas directivas para tratar aspectos como el mantenimiento de la empresa.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Recibir servicios de calidad▪ Disminución en ventas por no tener una buena imagen▪ no cumplir con las expectativas del comercio internacional por no tener un buen servicio de outsourcing• no contar con nuevas tendencias de gestión empresarial

b) FODA dirigido al gerente de la empresa ALANDINO LTDA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Centralización en el manejo de servicios▪ poseen mayor control interno en vista que realiza evaluaciones de los servicios.	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Contratación de empresas Outsource▪ Mejora en la calidad de lo servicios al contratar outsourcing.▪ Dedicarse a otras actividades propias de la administración para un mejor desarrollo de la organización
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Poco conocimiento del Outsourcing.▪ Desconocimiento real de la percepción sobre la satisfacción que tienen de los servicios que presta la organización▪ la empresa no evalúan los servicios que prestan.▪ Las evaluaciones no es periódicamente.▪ No han aplicado Outsourcing el la mayoría de las áreas únicamente en Vigilancia	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ la no aplicabilidad de técnicas de gestión empresarial a nivel mundial, que permitan mejorar la productividad y competitividad de las empresas, y aprovechar los acuerdos comerciales a nivel internacional

c) FODA dirigido a Compañías Outsource

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas con mas de 1 década de permanecer a la Industria del Outsourcing ▪ Algunas ya son conocidas en lo sectores financieros comerciales ▪ Cuentan con recurso humano capacitado y especializado en su área. ▪ Poseen herramientas especializadas para cada área ▪ Brindan capacitación constante a su personal ▪ Poseen conocimiento de Benchmarking ▪ Compañías formalmente constituidas en el país 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en la participación en la industria del Outsourcing ▪ Ofrecimiento de ventajas competitivas a los administradores de las empresas ▪ Promocionarse en un mercado no muy explotado. ▪ Ampliación o reforzamiento de sus programas de promoción para la mejora de sus servicios
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco esfuerzo de Marketing ▪ Poca agresividad en la Venta personal ▪ Poca participación en la prestación de servicios en Centros Comerciales ▪ Poca adaptación en el mercado objetivo ▪ No cuentan con el recurso humano suficiente para suplir de inmediato la demanda de las empresas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios de la competencia mas bajos ▪ La tarifa de mantenimiento son demasiado bajas para cubrir el costo adicional y que generaría la contratación de compañías Outsource. ▪ Ingreso de competencia extranjera al país

10.1.3 Objetivos Promocionales:

10.1.3.1 Objetivo de Marketing. Incrementar la participación de mercado de las Compañías Outsource mediante la promoción de los servicios que brindan bajo Outsourcing en las diferentes empresas del sector empresarial del municipio de Ipiales

10.1.3.2 Objetivo de Promoción. Promover la Industria de las Compañías Outsource en las organizaciones de almacenaje de mercancías mediante Relaciones Públicas, Venta Personal y Promociones de Venta para los cuales el mercado objetivo será los Gerentes detallando los beneficios que traería a su administración el cambio hacia la aplicación del Outsourcing como la mejor alternativa de administración.

10.1.4 Actividades de Promoción.

10.1.4.1 Relaciones Públicas. Como apoyo a la venta personal se recomienda a las empresas Outsource que estén en la disponibilidad económica de hacerlo ofrecer un cóctel a los gerentes de las empresas de almacenaje de mercancías el cual puede llevarse a cabo en un hotel capitalino con el fin de dar a conocer cada uno de los servicios que la Empresa brinda bajo Outsourcing y que pueden ser atractivos a los Gerentes para facilitarles la administración. Este evento deberá realizarse con éxito procurando que todos los Gerentes asistan al evento; para lograr este objetivo deberá hacerse las siguientes actividades:

- Invitación formal entregada personalmente a cada Gerente (anexo 3)
- El desarrollo de la agenda del cóctel será dirigido por el Gerente General de la compañía Outsource interesada en firmar contratos de limpieza, mantenimiento, vigilancia y sistemas de seguridad.
- Además del Gerente de la Compañía Outsource deberá estar presente el Ejecutivo de ventas el cual expondrá las ventajas del uso del Outsourcing con los costos que el uso de éste representa, tratando de ser persuadir a la audiencia para que al final del cóctel se logre el cierre de contratos o dejar encaminada la posible venta.
- Parte de la agenda será el obsequio de camisas tipo Polo con el Logo de la compañía Outsource como parte de la promoción de la empresa.

Publicidad: Se considera necesario como apoyo a las relaciones públicas y venta personal, promover a través de anuncios en periódicos, páginas Web, brochures, páginas amarillas de directorios telefónicos los servicios de outsourcing y proyectar una imagen institucional de cada compañía.

10.1.4.2 Venta personal. La herramienta de mayor peso para dar a conocer el Outsourcing y los servicios que se quieren ofrecer en este concepto se darán a través de la venta personal mediante el convencimiento y la capacidad que tenga en ejecutivo de ventas de la empresa Outsource. Este ejecutivo de ventas debe ser un profesional con los conocimientos técnicos necesarios para persuadir a los Gerentes de los Centros Comerciales y resolver las objeciones que se pueden presentar para concretar un contrato de Outsourcing.

10.1.4.3 Descuentos especiales. Como incentivo promocional es necesario ofrecer algunos descuentos sobre las tarifas normales de precios en los servicios ya que este es un nuevo concepto de servicio aplicado en las organizaciones, es recomendable disponer de este tipo de descuento, las alternativas propuestas son:

- 2% de descuento por un contrato mínimo de un año al contratar uno de los servicios que ofrece la compañía sobre el precio normal si es pactado al final del cóctel.
- Si un Gerente opta por contratar los 4 servicios para el Centro Comercial se darán 15 días de servicio sin costo al año.

10.1.5 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	1 MES				2 MESES				3 MESES			
	Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<u>Descuentos Especiales</u>												
Programación de Descuentos y Paquetes	X	X										
<u>Publicidad</u>												
Anuncios, periódicos, Página Web	X		X		X		X		X		X	
Elaboración de Brochures	X	X	X	X		X		X	X	X		
Entrega de Brochures	X	X		X						X		
Páginas Amarillas	X	X	X	X								X
<u>Venta Personal</u>												
Visitas en Centro Comercial			X	X	X		X		X		X	
					X							
					X							
					X							
<u>Relaciones Públicas</u>												
Cóctel							X					
Tiempo Límite para firmar Contratos						X	X	X				
Contratación de Hotel Para Cóctel						X						
Entrega de Tarjetas de Invitación	X											
		X		X				X	X		X	
			X							X		

10.2 PROGRAMA DE CALIDAD

10.2.1 Objetivo. Mejorar sustancialmente los niveles de calidad de los servicios de Outsourcing ofrecidos en el mercado para poder penetrar más fácilmente a las empresas del municipio de Ipiales.

10.2.2 Metas:

- ✓ Contribuir al mejoramiento del servicio al cliente a través evaluaciones periódicas, al personal de la Compañía Outsource.
- ✓ Promover trabajo en equipo de los servicios Outsourcing ofrecidos en la compañía Outsource
- ✓ Aumentar la productividad del servicio de Outsourcing en áreas de limpieza, mantenimiento, vigilancia y sistemas de seguridad basado en controles de calidad superiores a la medida estándar a precios competitivos.
- ✓ Mantener satisfechos a los propietarios con la manera en que desarrollan cada servicio operativo contratado en la organización.

10.2.3 Políticas:

- ✓ Proporcionar capacitaciones constantes para el Recurso Humano sobre los servicios de outsourcing que la empresa brinde.
- ✓ Brindar mantenimiento preventivo de las herramientas de trabajo para que cada elemento tenga realmente los materiales necesarios y adecuados para el buen desempeño de sus labores.
- ✓ Evaluar periódicamente los servicios que brinden las Compañías Outsource para así satisfacer todas las expectativas de los Gerentes de las empresas.
- ✓ Contar con el Recurso Humano calificado, en cada servicio que se preste ya sea de limpieza, vigilancia, sistemas de seguridad y mantenimiento.
- ✓ Mantener una tasa de rotación baja, para no desperdiciar la especialización que se pueda obtener en el Talento Humano, brindado al personal salarios arriba del mínimo permitido por la ley.
- ✓ Mantener un sistema de administración participativo, flexible y dinámico adecuado para alcanzar los objetivos propuestos en las Compañías Outsource.

10.2.4 Contenido. El contenido de este programa de calidad incluye los siguientes pasos:

a) Análisis del entorno:

El análisis del entorno incluye un FODA de las Compañías Outsource.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoran la calidad de los servicios por medio de evaluaciones a su talento Humano ✓ Brindan servicios especializados ✓ Utilizan herramientas modernas en los servicios operativos que prestan ✓ Poseen supervisores en cada servicio que ofrecen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe restricción legal para la penetración del Outsourcing ✓ No existe monopolio en este tipo de servicios. ✓ Existe la necesidad de mejorar los servicios de las empresas de este sector. ✓ Existe la disposición en pagar una cuota adicional para que los servicios operativos sean más especializados y eficientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La no delimitación de sus campos de acción. ✓ No poseen un programa de calidad bien definido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La no aceptación de los servicios de Outsourcing de parte de los Gerentes que administran las organizaciones. ✓ La penetración al mercado de compañías Extranjeras

b) Misión de la Calidad

Brindar servicios eficientes con alto grado de especialización en las áreas de limpieza, mantenimiento, vigilancia y sistemas de seguridad con estándares de productividad elevados que garanticen la satisfacción de los clientes mediante la utilización de las características y procesos de Outsourcing para promover su aplicación a precios competitivos que permitan utilidades para el crecimiento de las Compañías Outsource.

c) Plan de Acción de la Calidad

❖ Asignar recursos humanos y tecnológicos para la prestación de los servicios de Outsourcing dependiendo del área geográfica y tamaño de la organización.

Implica el reclutamiento y selección del personal idóneo, las diferentes herramientas de trabajo a utilizar para cada servicio operativo, tomando en consideración varios aspectos como el área geográfica dónde se encuentra la organización, si es de alto riesgo se necesitará mayor personal de vigilancia, herramientas de trabajo sofisticadas, mayor equipo de sistemas de seguridad

❖ Realizar capacitaciones constantes del recurso humano utilizado.

Las capacitaciones implicarán:

a) Brindar formularios que instruyan las actividades a realizar, las herramientas de trabajo y el mantenimiento del mismo a cada Elemento Humano dependiendo del servicio operativo a cubrir.

b) Incentivar al personal para que se sientan motivados a realizar con orgullo su trabajo.

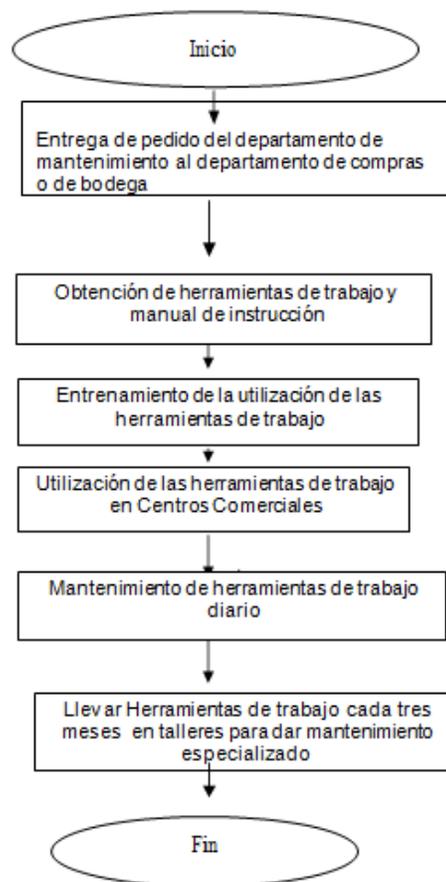
Las Administraciones de las Compañías Outsource deben establecer un mecanismo para que talento humano reporte problemas, manifieste ideas y dudas; así poder sentirse seguros y orgullosos de pertenecer a una Compañía Outsource.

Las capacitaciones y reuniones de trabajo permitirán que todo el personal de la compañía no importando el tipo de servicio operativo que cubren en el Centro Comercial puedan mejorar su productividad conociendo a los otros integrantes, coordinando sus esfuerzos por medio del apoyo de supervisores o de algún otro nivel jerárquico de la Compañía que les permita reconocer que independientemente de la especialidad de cada uno todos comparten las mismas metas generales como " Ser cada vez mejores ante la competencia".

❖ Mostrar alternativas que permitan al recurso humano la optimización de su tiempo y recursos disponibles.

❖ Dar un mantenimiento preventivo de las herramientas de trabajo

Tendrá inicio desde la requisición por escrito de un Departamento de Mantenimiento al Departamento de Compras o Bodega para que entregue herramientas de trabajo y el manual de uso en una fecha específica con el propósito de utilizarlos en los diferentes servicios operativos de la empresa, manual que explicará claramente cómo utilizar las herramientas de trabajo, su mantenimiento y a la vez se ilustrará por medio de charlas de entrenamiento de cómo obtener la optimización de dichas herramientas. Expresando cada cuánto tiempo deberá entregarse a talleres las herramientas de trabajo, y quienes son los responsables del mantenimiento especializado. Lo anterior puede observarse a través del siguiente diagrama de bloque o conocido también como diagrama de flujo de bloque, el cual proporciona una visión rápida y no compleja del proceso; en este caso del mantenimiento preventivo de las herramientas de trabajo.



En el diagrama de bloque anterior se utiliza rectángulos que representan actividades y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tienen el flujo de información y las relaciones entre actividades. Así mismo, se incluyen símbolos consistentes en círculo alargado al comienzo y al final para indicar en dónde comienza y en dónde termina el diagrama de flujo.

❖ Utilizar recursos materiales con tecnología de punta.

Brindar equipos avanzados, nuevos productos y nuevos procesos cada cierto período que permitan ejercer las actividades del tipo de servicio operativo de una manera más eficiente, y permita la optimización del mismo y del tiempo de cada empleado.

d) Aplicación de la Estrategia de Calidad

Esta consistirá en la asignación de supervisores expertos en la calidad de los servicios que tienen en su control, los cuales deben de poseer una mente abierta al cambio e innovación constate de los métodos de controles de calidad.

Las capacitaciones al personal operativo deberán ser dirigidas por supervisores, personal administrativo o de ventas y del departamento de calidad para instruirlos en las actividades que realizan, buscando así la eficiencia y estándares de calidad.

Las capacitaciones se realizarán cada dos meses en la compañía, donde se darán charlas motivacionales e instructivas de cada servicio operativo brindado al Centro Comercial. Después de un receso se pedirán comentarios al personal operativo sobre sus actividades diarias, y se evaluará cada duda en la charla a fin de ofrecer a los propietarios o arrendatarios una satisfacción constante del servicio.

Las charlas sobre el uso y mantenimiento de las herramientas de trabajo se realizarán cada tres meses ya que se encuentran apoyados por instructivos de uso.

Se pedirá a cada supervisor del área operativo evaluaciones de sus subalternos para poder obtener un promedio de actividades, si existe necesidad de incrementar o disminuir personal en cada servicio. Sin embargo, se deberá tomar en cuenta el tamaño y ubicación de la empresa.

Se pasará cuestionario a los empleados cada dos meses para evaluar la satisfacción de cada uno con respecto a sus labores y metas en la compañía (anexo 4).

Se pasará guía de entrevista a los gerentes de cada empresa cada mes durante el primer trimestre (anexo 5), luego cada dos meses; con la finalidad de medir la satisfacción de los servicios operativos ofrecidos por la Compañía Outsource. Se pasará cuestionario a gerentes de las empresas cada mes durante el primer trimestre de labores en la organización, (anexo 6) luego se realizarán cada mes y medio; con la finalidad de medir la satisfacción de los servicios operativos ofrecidos por la Compañía Outsource.

10.2.5 Cronograma de actividades. Las siguientes actividades se realizarán para la implementación del Programa de Calidad, durante el primer trimestre.

Actividades que se pueden repetir como un seguimiento durante el período que cada compañía estime conveniente, y en los casos de evaluaciones a empleados se recomienda realizarlos cada dos meses y las evaluaciones del nivel de satisfacción a los gerentes de Centros Comerciales cada mes y medio.

10.2.6 Presupuesto

ACTIVIDAD	MESES/SEMANAS												
	MES 1				MES 2				MES 3				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
SUPERVISORES CON PERSONAL A SU CARGO PARA EVALUAR DESEMPEÑO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SERVICIOS MEDIANTE ENCUESTAS	X				X				X				
3) CAPACITACION		X								X			
4) MANTENIMIENTO PREVENTIVO			X										X

En cuanto al presupuesto a gastar deben considerarse las siguientes recomendaciones:

- ✓ La evaluación realizada por los supervisores de cada servicio operativo a sus subordinados no incluye costo alguno ya que serán reuniones semanales donde lo único a utilizar son los cuestionarios.
- ✓ Las evaluaciones de los servicios brindados a los usuarios
- ✓ La Capacitación al personal será cada 2 meses, mostrando la inversión de una persona contratada para motivar al el mantenimiento preventivo de las herramientas de trabajo dependerá del uso de cada una de ellas, del tiempo en que una Compañía Outsource cambie dichas herramientas, lo cual queda a criterio de la compañía.

11. CONCLUSIONES

Existe cuatro elementos que deben estar presentes en las empresas para lograr el optimo desarrollo de estas: clientes, competitividad, recursos humanos y conocimiento del proceso; las empresas dedicadas al manejo y legalización de mercancías para la importación y exportación de mercancía encuentran importante estos aspectos.

La Calidad y el Outsourcing son conceptos complementarios el uno del otro, ya que el Outsourcing es una herramienta que su función objetivo es la elaboración del estándar de calidad en un proceso de producción, así como en los servicios que demandan las empresas y que éstas desean subcontratar.

El énfasis competitivo es el aspecto que menos tienen en cuenta las empresas dedicadas al manejo de documentación del comercio exterior para la justificación de la creación de la empresa, esto implica que no han buscado las áreas de la empresa donde existan un mayor desempeño y por lo tanto representa una ventaja ante la compañía

En cuanto al conocimiento de las estrategias modernas de administración, los directivos de la empresas constructoras presentan mayor conocimiento de la calidad total y mejoramiento continuo, y poco conocimiento sobre la estrategia empresarial de Outsourcing, al igual que benchmarking y empowerment que tampoco son muy conocidas.

La mayor ventaja de outsourcing es la reducción de costos, como también lo son: la especialización de una determinada actividad, la flexibilidad y adaptación del cliente, la estimulación del empleo local.

Existe algunas desventajas como son: la perdida de control sobre la actividad cedida, los costos ahorrados no son los esperados. Otro aspecto que se toma como desventaja es el dar a conocer actividades, productos o servicios propios de la empresa, y así el outsourcing puede llegar a ser parte de la competencia.

12. RECOMENDACIONES

Estudiar de manera continua las oportunidades y amenazas presentes en el sector de la legalización de papeles de comercio exterior, por parte de las empresas constructoras, donde estas conocen su entorno, lo que la rodea, la competencia, a que deben atenerse y como desempeñan mejor su labor, ya así generar un mercado más competitivo, con mejoras en cuanto a calidad y costos.

Actualizar y capacitar a los directivos de la empresa ALANDINO LTDA, en cuanto a nuevas tecnologías, estrategias empresariales, motivación para el personal y así ser más competitivos en el sector.

Conocer con más detalles de la estructura organizacional de la empresa, pues, un análisis interno permite fijar metas claras, objetivos bien definidos, generar una misión y visión de la misma, donde se comprometa a todo el personal a alcanzar un bien común que sea de beneficio para todos.

Manejar de manera adecuada y con todos los lineamientos posibles la organización de la empresa, ya que es una de las principales funciones de la administración, y su buen funcionamiento en unión con las demás funciones genera el desarrollo óptimo de la empresa.

Supervisar el estado de la empresa, para lo cual es necesario que en la organización exista un área de control, que es la encargada de vigilar los procesos, supervisar lo financiero, por lo tanto requiere de personal que tenga experiencia, conocimiento y maneje el orden.

Equilibrar el desarrollo de las funciones principales de la administración: planeación, organización dirección y control. Para que coexista la armonía entre las diferentes aéreas de la empresa y todo marche de una manera correcta, en función de lograr las metas y los objetivos propuestos.

Obtener capacitación en cuanto a las nuevas tendencias del mercado creando así una mente más abierta para los directivos de las empresas, puesto que conocer instrumentos nuevos que se podrían implementar en su empresa, claro está, después de un previo estudio y de analizar su factibilidad, pero todo está en función de la cabeza de la empresa, pues posterior él puede pasar su conocimiento a todo el personal a través de charlas y conferencias.

BIBLIOGRAFIA

BURNETT, John J. Promoción: Conceptos y Estrategias. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.

COLOMBIA. Mercado, Promoción de Ventas técnicas para incrementar las ventas de su empresa. México: CECSA, 1999.

HARRINTON, H. J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. México: Mc Graw Hill, 1994.

KOOTNZ, Harold. Administración, una perspectiva Global. México: Mc Graw Hill, 1994.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1994.

MINTRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Plan Local de empleo para Ipiales "Todos por una Ipiales más competitiva".

PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. MUNICIPIO DE IPIALES.

ROMAN G, Hiebing. Como preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill. 1997.

ROTHERY, Brian. Outsourcing. México: Limusa S.A. 1997.

STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Mexico: Mc-Graw Hill, 1998.

STELLATELLI, A. Manual de Programación y Organización Comercial. Bogotá: Ibérico de Ediciones, 2000.

STONER, Freeman y GILBERT, J. Administración. México: Prentice Hall, 1996.

ANEXOS

ANEXO A. EJEMPLO DE SERVICIOS DE OUTSOURCING Y LOS QUE SON CONTRATADOS COMO UN PROCESO NORMAL DE COMPRAS.

CONTRATADOS	OUTSOURCING
<p>El Comprador dice que quiere 500 copias de un producto, el comprador le dice al proveedor qué clase y peso de papel usará, qué método pondrá en marcha para pegar, empastar el producto (grapadas, pega. Clips, etc.) así como cuántas personas estarían trabajando en el proyecto.</p>	<p>el comprador dice que desea 500 copias de un producto y necesita que éstos sean de primera calidad, a un costo más bajo de lo que sería si el comprador los hiciera en su negocio, realizado de una manera más rápida de lo que se tardaría el mismo en hacerlo. Es así como el proveedor decide cómo obtener la calidad al costo más bajo, rapidez y tipo de papel o encuadernación (empastado) a utilizar.</p>

ANEXO B. GRAFICA DE GANTT

TEMA	DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Teoría de la Planeación	■									
2	Planeación estratégica		■								
3	Planeación táctica I			■							
4	Planeación táctica II				■						
5	Investigación Documental		■	■							
6	Organizaciones					■	■				
7	Diseño de Organizaciones							■	■		
8	Organización de Proyectos								■	■	
9	Investigación de campo Políticas y Procedimientos									■	■
10	Manuales y Análisis de Sistemas										■

ANEXO C. OUTSOURCE



OUTSOURCE

La Compañía Outsource S.A .de C.V se complace en invitarle a participar en el gran evento :

“Lanzamiento 2013”

En este evento usted podrá conocer y ser partícipe de los múltiples beneficios que le ofrece nuestra empresa.

Lo esperamos en el Hotel
....Ubicado en

Reserva confirmada #
Outsourcing 225

Fecha
Hora
Salón

Firma



JR

ANEXO D. CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO

Compañías Outsource



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL SERVICIO OPERATIVO DE LA COMPANIA

Por este medio las Compañía Outsource desea conocer sus opiniones acerca de las siguientes preguntas:

Nombre de la empresa al que presta sus servicios _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la compañía?

Menos de un año

Más de un año

2. ¿Cuáles son las actividades que realiza a diario?

3. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

Sí

No

4. ¿Se siente capacitado para realizar otras labores dentro de la compañía?

Sí

No

Si es afirmativa la respuesta, detallar cuales actividades _____

5. ¿Qué opina de las charlas motivacionales e instructivas que ofrece la compañía?

Excelente

Muy Bueno

Regular

6. ¿Desearía que las capacitaciones se realizarán en un período más corto?

Si

No

7. ¿Qué sugerencias podría aportar a la Compañía?

ANEXO E. CUESTIONARIO GERENTE DE LA EMPRESA

Compañías Outsource



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE DE LA EMPRESA ALANDINO LTDA.

Por este medio las Compañía Outsource desean evaluar los servicios de limpieza, vigilancia, sistemas de seguridad y de mantenimiento en general que brindan al Centro Comercial.

Nombre de la empresa _____

1. ¿Qué diferencia encuentra entre los servicios operativos anteriores con los que ahora obtiene bajo la modalidad de Outsourcing?

Mayor eficiencia	<input type="checkbox"/>	Mayor rapidez	<input type="checkbox"/>
Mayor calidad	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

2. ¿Está satisfecho de haber tomado la decisión de utilizar Outsourcing en su empresa?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Cómo calificaría los servicios de Outsourcing brindados a su empresa?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>

5. Si UD. se siente satisfecho de las Compañías Outsource contratadas, ¿Utilizaría el Outsourcing en otras áreas?

Sí No

¿Cuáles? _____

6. ¿Está UD. de acuerdo que las evaluaciones a los servicios operativos se realicen mensualmente?

Sí

No

¿Por qué? _____

7. Sugerencias _____

ANEXO F. CUESTIONARIO EMPRESAS DE ALMACENAJE

Compañías Outsourcea



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS EMPRESAS DE ALMACENAJE DE LA CIUDAD DE IPIALES

Por este medio, las Compañías Outsourcea desean evaluar los servicios que brindan a cada Centro Comercial. Favor, contestar las siguientes preguntas.

Nombre de la empresa _____

1. ¿Qué diferencia encuentra entre los servicios operativos anteriores con los que ahora obtiene bajo la modalidad de Outsourcing?

Mayor eficiencia Mayor rapidez
Mayor calidad Otros

2. ¿Cómo evaluaría los servicios operativos que recibe actualmente?

Excelente
Muy Bueno
Bueno

3. ¿Cómo calificaría los servicios de Outsourcing brindados a su empresa?

Excelente Bueno
Muy Bueno Regular

4. Si está satisfechos con los servicios operativos, ¿Recomendaría contratar otros servicios de Outsourcing para su empresa?

Si No

5. Si su respuesta anterior fue afirmativa, favor detallar en áreas.

6. ¿Está de acuerdo que las evaluaciones se realicen mensualmente?

Si

No

7. Si no se encuentra totalmente satisfecho, favor dar sugerencias.

ANEXO G. ENTREVISTA A GERENTES DE COMPAÑÍAS OUTSOURCE

(TRABAJO DE CAMPO)

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE COMPAÑÍAS OUTSOURCE

1. ¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene su compañía?
2. ¿Qué servicios de Outsourcing está en capacidad de ofrecer su empresa?
3. ¿En qué sectores ha logrado colocar sus servicios?

Industrial	<input type="checkbox"/>	Instituciones de Gobierno	<input type="checkbox"/>
Financiero	<input type="checkbox"/>	De Servicio	<input type="checkbox"/>
Comercial	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

4. ¿Trabaja actualmente para una empresa de almacenaje de mercancías en comercio internacional?

Sí _____ No _____

5. Si la respuesta anterior es afirmativa, detallar que servicios brinda.

6. Si su respuesta es no, ¿ha intentado penetrar en este rubro?

Si _____ No _____

7. ¿cuáles considera que han sido los obstáculos o barreras para poder brindar sus servicio a este tipo de empresas?

8. Para tratar de penetrar en este ámbito ¿ha efectuado algún tipo de publicidad o promociones?

Si _____ No _____

9. ¿Recuerda en que consistió?

10. ¿Poseen algún Programa de Calidad que le permita evaluar los servicios

Que brindan?

Si _____ No _____

11. Si la respuesta anterior es afirmativa, detallar en que consiste.

12. Ha escuchado sobre el concepto de Benchmarking?

13. Los aplica en sus servicios de outsourcing?

14. Otros comentarios adicionales

