

**OUTSOURCING, ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**KARINA CERÓN REALPE
DARÍO JAVIER OCAÑA DÍAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**OUTSOURCING, ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**KARINA CERÓN REALPE
DARÍO JAVIER OCAÑA DÍAZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Ingeniero Civil**

**Director
FABIÁN ALBERTO SUÁREZ SÁNCHEZ
Especialista en Administración de Negocios
Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
SAN JUAN DE PASTO
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º del acuerdo No 324 del 11 de Octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Diciembre de 2006

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por brindarnos a nuestros padres, sin los cuales hubiera sido imposible realizar este trabajo, en especial a Magally Realpe Muñoz quién nos brindo su apoyo incondicional y su asesoría, también al Ingeniero Fabián Suárez, y a todas las personas que estuvieron a nuestro lado acompañándonos directa o indirectamente.

DEDICATORIA

Queremos dedicar esta trabajo de grado a nuestra hija Gabriela Ocaña Cerón, quién fue nuestra luz en este camino, que gracias a ella hemos podido alcanzar todo lo que nos hemos propuesto. Seguiremos luchando juntos para lograr todas las metas que nos propongamos.

CONTENIDO

| | Pag. |
|-------------------------------------------------|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.1. OBJETIVO GENERAL | 18 |
| 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 18 |
| 1.3. METODOLOGÍA | 18 |
| 1.3.1. Diseño investigativo | 18 |
| 1.3.2. Población y muestra | 19 |
| 1.3.3. Técnicas de recolección de información | 19 |
| 1.3.4. Análisis e interpretación de datos | 19 |
| 2. ADMINISTRACIÓN | 20 |
| 2.1. DEFINICIÓN | 20 |
| 2.2. HISTORIA | 21 |
| 2.3. ANTECEDENTES | 22 |
| 2.3.1. Escuelas administrativas actuales | 22 |
| 3. ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS | 24 |
| 3.1. PLANEACIÓN | 25 |
| 3.2. ORGANIZACIÓN | 29 |
| 3.3. DIRECCIÓN | 36 |
| 3.4. CONTROL | 38 |
| 4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES | 41 |
| 4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 42 |
| 4.2. MEJORAMIENTO CONTINUO | 43 |
| 4.3. CALIDAD TOTAL | 44 |
| 4.4. BENCHMARKING | 45 |
| 4.5. OUTSOURCING | 46 |
| 4.6. EMPOWERMENT | 47 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.7. REINGENIERÍA | 47 |
| 5. COMPETITIVIDAD | 49 |
| 5.1. DEFINICIÓN | 49 |
| 5.2. COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD | 50 |
| 5.3. ELEMENTOS CLAVES | 51 |
| 5.4. COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS | 52 |
| 6. OUTSOURCING | 54 |
| 6.1. DEFINICIÓN | 54 |
| 6.2. HISTORIA | 56 |
| 6.3. UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING | 57 |
| 6.3.1. Ventajas | 58 |
| 6.3.2. Desventajas | 59 |
| 6.4. IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING | 61 |
| 6.4.1. Áreas de implementación | 63 |
| 6.4.2. Áreas de no implementación | 64 |
| 6.5. COMO ALCANZAR UN BUEN OUTSOURCING | 65 |
| 6.6. FACTIBILIDAD EN LA APLICACIÓN | 66 |
| 7. PROPUESTA: “FASES PARA EL PROCESO DE APLICACIÓN DE OUTSOURCING EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE SAN JUAN DE PASTO”. | 70 |
| 7.1. FASE I - PRIMERO PENSAR | 73 |
| 7.1.1. Fijar objetivos claros | 73 |
| 7.1.2. Valoración del potencial para mejorar el rendimiento | 75 |
| 7.1.3. Control de los interesados | 77 |
| 7.1.4. El Control de los riesgos | 77 |
| 7.2. FASE II – PREPARACIÓN | 78 |
| 7.2.1. Establecimiento del proceso de realización | 78 |
| 7.2.2. Preparación del plan para el proyecto | 80 |
| 7.2.3. Preparación del acuerdo | 81 |
| 7.2.4. Definición del requisito del servicio | 82 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.2.5. Establecimiento de políticas para recursos humanos, activos y fórmulas para fijar precios. | 83 |
| 7.2.6. El contrato | 87 |
| 7.2.7. Evaluación de las propuestas | 88 |
| 7.2.8. Evaluación de las relaciones | 91 |
| 7.2.9. La indicación de requisito de servicio (IRS) | 91 |
| 7.3. FASE III – REALIZACIÓN DEL ACUERDO | 96 |
| 7.3.1. Crear un mercado | 97 |
| 7.3.2. Negociar el acuerdo | 98 |
| 7.3.3. Gestión del contrato | 99 |
| 7.3.4. Implementación del contrato | 100 |
| 8. BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL OUTSOURCING EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE SAN JUAN DE PASTO | 103 |
| 9. CONCLUSIONES | 105 |
| 10. RECOMENDACIONES | 108 |
| BIBLIOGRAFÍA | 109 |
| ANEXOS | 111 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pag. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 3.1. Funciones que integran las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 25 |
| Figura 3.2. Deficiencias en las funciones que integran las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 26 |
| Figura 3.3. Aspectos considerados en la planeación de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 27 |
| Figura 3.4. Deficiencias en los aspectos considerados en la planeación de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 28 |
| Figura 3.5. Probables modelos de organización de la empresa constructora. | 30 |
| Figura 3.6. Modelos seguidos por las empresas constructoras de San Juan de Pasto, según el número de técnicos. | 31 |
| Figura 3.7. Estructura Organizacional del modelo de asignación de responsabilidad. | 31 |
| Figura 3.8. Estructura Organizacional del modelo de la división del trabajo. | 32 |
| Figura 3.9. Estructura Organizacional del modelo de delegación de autoridad. | 33 |
| Figura 3.10. Estructura Organizacional del modelo de control. | 34 |
| Figura 3.11. Estructura Organizacional del modelo de descentralización. | 35 |
| Figura 3.12. Modelos seguidos por las empresas constructoras de San Juan de Pasto, según la estructura organizacional. | 35 |
| Figura 3.13. Factores correspondientes al talento humano tenidos en cuenta en la dirección de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 37 |
| Figura 3.14. Deficiencia de los factores correspondientes al talento humano tenidos en cuenta en la dirección de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 38 |
| Figura 3.15. Elementos que son sometidos a control en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 39 |
| Figura 3.16. Deficiencia en los elementos que son sometidos a control en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 40 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 4.1. Utilización actual de estrategias empresariales para el mejoramiento de la competitividad en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 41 |
| Figura 4.2. Conocimiento de estrategias modernas de administración por parte de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 42 |
| Figura 6.1. Razones tenidos en cuenta en la posible utilización de Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 57 |
| Figura 6.2. Ventajas que aportaría la estrategia empresarial Outsourcing en el mejoramiento de la competitividad de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 58 |
| Figura 6.3. Desventajas que podría traer Outsourcing a las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 60 |
| Figura 6.4. Actividades que necesitan especializarse en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 62 |
| Figura 6.5. Aplicación de Outsourcing total o parcial. | 62 |
| Figura 6.6. Áreas donde se implementaría Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 64 |
| Figura 6.7. Criterios tenidos en cuenta para determinar en que actividades se podría aplicar Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 67 |
| Figura 6.8. Factibilidad de la aplicación de Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto. | 68 |
| Figura 7.1. Mapa de fases del proceso de Outsourcing. | 72 |
| Figura 7.2. Proceso de realización. | 79 |
| Figura 7.3 Preparación del Plan para el Proyecto. | 80 |
| Figura 7.4. Proceso de evaluación. | 89 |
| Figura 7.5. Criterios genéricos de evaluación. | 90 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pag. |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Anexo A. Encuesta aplicada a la muestra de empresas constructoras de San Juan de Pasto | 111 |
| Anexo B. Libro de códigos para la obtención de resultados de la encuesta. | 120 |
| Anexo C. Matriz de datos recolectados mediante la encuesta | 124 |
| Anexo D. Descripción detallada de encuestados | 126 |

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue la evaluación de la estrategia empresarial Outsourcing como herramienta para el mejoramiento de la competitividad en las empresas constructoras de San Juan de Pasto, el cual se alcanzó a través del desarrollo progresivo de los objetivos específicos que principalmente buscaban: la identificación y promoción de estrategias empresariales en las empresas, y su actual proceso administrativo, el conocimiento de los principios, fundamentos y ventajas de Outsourcing.

Para poder alcanzar los objetivos anteriores, se recurrió a una metodología con enfoque descriptivo; a través de una encuesta que se aplicó a un directivo de cada una de las empresas pertenecientes a la muestra que fue estimada a partir de los registros existentes en la Cámara de Comercio de la ciudad, mediante el 10% de la totalidad de la población objeto de investigación con la cual se obtuvo información que caracterizó la realidad de las empresas constructoras de la ciudad.

La encuesta planteada arrojó los datos necesarios para conocer la estructura interna de las empresas constructoras, las cuales cuentan con planeación, organización, dirección y control; funciones esenciales en un buen proceso administrativo. La mayoría de empresas no utilizan estrategias empresariales y tienen poco conocimiento acerca de Outsourcing pero consideran factible su aplicación. Se ampliaron conocimientos de políticas y principios de Outsourcing y se investigó el entorno externo que rodea al sector de la construcción en la ciudad.

La planeación, fue la función donde se presentó menor deficiencia, siendo la dirección la de mayor deficiencia; la organización más frecuente en Pasto fue la perteneciente al modelo de la división del trabajo; el control mantuvo la estabilidad de las empresas a través de la buena utilización de recursos, tiempo y calidad. Debido a la disposición de personal altamente calificado, los directivos de las empresas si utilizarían Outsourcing.

ABSTRACT

The main aim of this research was the evaluation of management strategy Outsourcing as an alternative of solution for being lacking of competitiveness in the building companies of San Juan de Pasto, which was go through the attainment of the specific aims, they looked for the identification and promotion of business strategies in the companies and their present administrative process, the knowledge of the basic principles, and advantages of Outsourcing.

For getting the previous aims it was resorted to a methodology with a descriptive approach; through of a survey that was applied to a manager of each one of the companies belongs to the sample that was estimated starting from the existing registry office in the Chamber of Commerce of the city by means of ten percent of the whole population who was object of investigation with which was got information that characterizes the reality of the building companies of the city.

This survey gave the necessary information to know the internal surface of the building companies which takes account planning, organization, management and control of the essential functions in a good administrative process. Most of companies do not use business strategies and they have little knowledge about Outsourcing, but they consider feasible their application. They were expanded the knowledge about politics and principles of Outsourcing and it was investigated the external environment that surrounds the sector of building in the city.

The planning is the function which presents less deficiency and the organization is the most frequent deficiency in the management in Pasto and it belongs to the model of the division of labour; the control keeps the stability of the companies through making well use of resources, time and quality. If they used Outsourcing and had highly qualified staff it would generate the best efficiency.

INTRODUCCIÓN

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

En el ámbito y perspectiva de la construcción, el análisis administrativo adquiere gran importancia para un óptimo crecimiento y consolidación de las empresas constructoras, además de jugar un papel fundamental en el estudio de los entornos interno y externo de las mismas. Contribuye a mejorar notablemente su productividad y competitividad pues se constituye en la brújula que orienta al horizonte empresarial a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo central del análisis interno y externo es posibilitar pronósticos exactos y plausibles. 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 constructora logra plantear la visión, misión y objetivos específicos y a través de la identificación de sus fortalezas, puede contrarrestar debilidades en el campo de la innovación, talento humano, servicio al cliente, posibilidades de conseguir capital, producción, marketing, gestión, para que con las estrategias adecuadas se puedan optimizar los objetivos propuestos.

El poco conocimiento en el campo administrativo por parte de los directivos y el desaprovechamiento de las ventajas que significa un análisis de los entornos interno y externo de las empresa constructoras de Pasto hace que éstas funcionen con dificultades de orientación y baja competitividad.

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, más 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 las Empresas Constructoras en la ciudad de San Juan de Pasto”, 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 constructoras tengan la oportunidad de innovar y concentrar sus recursos en el negocio principal y es aquí donde la propuesta de Outsourcing se convierte en una óptima solución. Para tal efecto el estudio se articula a partir de los siguientes ejes temáticos:

- La Administración que analizada desde su historia, antecedentes y escuelas administrativas actuales permite una conceptualización de la misma en forma clara y precisa, dada su importancia en el desarrollo de las organizaciones empresariales.
- La Administración en las Empresas Constructoras de San Juan de Pasto, componente sustancial de la propuesta, puesto que a partir del trabajo de campo, (análisis interno y externo de los entornos) una teoría científica y la mirada de los investigadores, se convirtió en la guía para la construcción de la propuesta “Fases para el Proceso de Aplicación de Outsourcing en las Empresas Constructoras de San Juan de Pasto”, en sus etapas de planeación, organización, dirección y control la cual le da significación objetiva a dicha propuesta en todos los aspectos comprometidos en el proceso.
- Un recorrido teórico respecto a las diferentes estrategias empresariales con respecto a la administración: Planeación Estratégica, Mejoramiento Continuo, Calidad Total, Benchmarking, Outsourcing, Empowerment, Reingeniería permitió comprender y afianzar elementos sobre la factibilidad de aplicar Outsourcing dada su naturaleza e influencia en el campo administrativo y competitivo de las empresas.

- El análisis sobre la Competitividad y su relación con las empresas constructoras de Pasto se convirtió también en un punto básico para identificar procesos claves que estimulen dicha competitividad.
- Un marco teórico sobre Outsourcing, que se sustenta principalmente en los planteamientos que aportan: Robert White y Barry James, evidencia el rumbo conceptual de la investigación. Su definición, historia, utilización, factibilidad, aplicación le imprimieron una dinámica propia y un pensar nuevo para que la propuesta como posibilidad administrativa, logre mantenerse a flote en este difícil mundo de globalización en el que prevalece el interés individual.
- El capítulo sexto, punto neurálgico de la investigación, presenta la propuesta en si: “Fases para el Proceso de Aplicación de Outsourcing en las Empresas Constructoras de San Juan de Pasto”, articulada en tres fases:

Fase I. Primero Pensar. Exige niveles altos de reflexión y objetivos claros, y un conocimiento suficiente sobre los contextos internos y externos de las empresas constructoras de Pasto.

Fase II. Preparación. Visión general y esquemática del acuerdo y contrato de Outsourcing, establece parámetros y lineamientos específicos en cuanto al éxito de su aplicación, como también puntos específicos según la situación real del entorno de las empresas.

Fase III. Realización del Acuerdo. Negociación del acuerdo, gestión del contrato e implementación del mismo. Visualizan la perspectiva administrativa y económica presente y futura tanto para los directivos de las empresas como para los proveedores comprometidos en el proceso de creación y aplicación de la propuesta.

- El último capítulo es acerca de los beneficios que se obtienen a través de la estrategia empresarial Outsourcing, distribuidos en las áreas que componen la empresa, en este caso según la estructura organizacional el modelo II de la división del trabajo predomina en Pasto, por lo tanto se planteó los beneficios pertenecientes a las áreas de: planeación, producción y control.

Con la certeza de que la propuesta posibilita la adopción de una estrategia de mejoramiento de la calidad y competitividad e incidencia estimulante en el proceso administrativo de las empresas constructoras de Pasto, se espera contribuir significativamente al gremio de los ingenieros civiles tanto en el campo profesional como laboral y así su desempeño trascienda en el desarrollo cuantitativo y cualitativo del sector de la construcción con impacto en crecimiento urbano de la ciudad en forma racional y ordenada, paralela a un acceso financiero posible a la mayoría de la población especialmente a la más necesitada.

1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar Outsourcing, estrategia empresarial como una herramienta alternativa, para el mejoramiento de la competitividad en las empresas constructoras de San Juan de Pasto

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las estrategias empresariales que utilizan actualmente las empresas constructoras de San Juan de Pasto y las principales deficiencias en el actual proceso administrativo de estas.
- Identificar que estrategias promueven los directivos de las empresas constructoras para mejorar la calidad administrativa y de personal.
- Conocer ampliamente los principios y fundamentos de la estrategia empresarial Outsourcing como medio de competitividad en las empresas constructoras (maximizar: calidad, productividad, innovación, creatividad y adaptación al cliente – minimizar: costos, tiempos y procesos).
- Analizar las ventajas que trae el Outsourcing como nueva estrategia empresarial para las empresas constructoras.
- Proponer mecanismos viables para la adopción del Outsourcing en las empresas constructoras como estrategia empresarial.

1.3. METODOLOGÍA

1.3.1. Diseño investigativo. La presente investigación se enmarcó en un enfoque descriptivo en el campo empírico analítico porque describe algunas características fundamentales de las empresas constructoras de la ciudad, destacando los elementos esenciales de su naturaleza; obteniendo de esta manera la información que caracteriza la realidad de las empresas constructoras de la ciudad.

1.3.2. Población y muestra. La población objeto de investigación fue constituida por las empresas constructoras, localizadas en San Juan de Pasto, inscritas en el registro de proponentes de la Cámara de Comercio de Pasto, donde figuran 144 según petición de solicitud de listados del sector de construcción a la Cámara de Comercio de Pasto. De ésta población se tomó una muestra de 12 empresas constructoras a las cuales se aplicó la encuesta como principal técnica para la recolección de información, para obtener los datos del actual estudio.

1.3.3. Técnicas de recolección de información. La encuesta fue la principal técnica de recolección de información, la cual se aplicó a un directivo de cada una de las empresas constructoras del tamaño de la muestra (Ver Anexo1).

1.3.4. Análisis e interpretación de datos. Para desarrollar el análisis y la interpretación de datos, se dividió el trabajo por capítulos de acuerdo a las categorías de análisis. Dichos capítulos contienen en primera instancia, un concepto, o se referencia marco teórico, posteriormente se muestran los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales fueron recolectados, procesados y plasmados en gráficas, cada una de las cuales cuenta con su respectivo análisis.

2. ADMINISTRACIÓN

2.1. DEFINICIÓN

La definición de administración presenta un gran desarrollo de pensamientos de diversos autores, encaminados hacia la búsqueda de teorías que satisfagan los diversos entornos en que se desarrollan un sin número de empresas u organizaciones. Es ahí donde nacen las escuelas administrativas actuales, que definen la administración según objetivos particulares que éstas pretenden alcanzar y desarrollar sus propias teorías administrativas.

En este sentido la administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano; y entre algunas de sus definiciones se pueden citar:

Administración como *“la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero”*¹, Fritz Mostern Marx.

*“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”*², Henry Fayol, conocido como el padre de la administración moderna.

La administración como *“la integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección y control para alcanzar un fin grupal, de la manera más económica y en el menor tiempo posible”*³, Suárez Salazar Carlos.

No obstante de las diversas definiciones de administración es posible su conceptualización para efectos de una mejor y más fácil comprensión e incluir aspectos importantes, especialmente a través del análisis y síntesis de los aportes del autor Suárez Salazar gran especialista en la materia, cuya definición anotada anteriormente es la más afín a los intereses del presente estudio, puesto que esta definición moderna de administración, refleja los principios fundamentales de las empresas constructoras de Latinoamérica, adaptándose perfectamente a Colombia y sin duda alguna a la ciudad de San Juan de Pasto en cuanto a su

¹ FRITZ MOSTERN, Marx. *Elements of Public Administration*. Prentice Hall inc., New York, 1946, p. 110.

² FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*. Herrero Hermanos, México, 1973.

³ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 17.

coincidencia idiomática, racial e histórica se refiere. Esta adaptación se manifiesta en la presente investigación, puesto que ésta tiene bases en las empresas de la industria de la construcción, localizadas en San Juan de Pasto e inscritas en el registro de proponentes de la Cámara de Comercio de Pasto. De ésta población se tomó una muestra de 12 empresas constructoras a las cuales se aplicó la encuesta como principal técnica para la recolección de información, para obtener los datos del actual estudio.

2.2. HISTORIA

Un acercamiento al proceso histórico de la administración permite una mayor y mejor visión de su fundamentación y de su razón de ser. La administración nace en la era prehistórica cuando el hombre comienza a trabajar en sociedad, presentado patrones de comportamiento social y económico primitivos. Con la aparición de la agricultura, el hombre tuvo necesidad de organizar su actividad grupal y aprender tácticas para el manejo de problemas de división de las labores, guerras, pago de tributos y eficiencia en la utilización de recursos.

El nacimiento de las antiguas civilizaciones impulsa al hombre a crear organizaciones militares y religiosas como mecanismos de defensa hacia otros semejantes y a lo desconocido, y para que estos organismos tuvieran un buen funcionamiento en garantía de sus intereses se implementaron las jerarquías, la disciplina, las normas y las obligaciones. El gran avance administrativo de estas civilizaciones, se puede apreciar en el alcance normativo de la época, ya que legislaron sobre contratos, préstamos, actos mercantiles y títulos valores.

Durante la edad media no se conocieron mayores avances en la administración, aunque a inicios del siglo XIV fueron publicados ciertos escritos que describían el sistema contable de la partida doble, exactamente con las mismas características que se conocen en la época moderna.

Las sociedades evolucionaron y se fueron transformando; durante siglos estas se caracterizaron por poseer formas agrarias y feudales predominantes, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes y conservadoras. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial que trajo consigo el desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales, protagonistas del desarrollo de capitalismo y crecimiento acelerado de la industria.

Este acontecimiento económico hace también que el cuerpo metódico de conocimientos sobre la administración se inicie en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, puesto que las grandes y nuevas empresas requerían nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

“A partir de este momento, el pensamiento sobre la administración presenta un vertiginoso desarrollo hacia la búsqueda de teorías que satisfagan diversos niveles jerárquicos en diversos entornos socio-culturales, políticos y económicos”⁴.

Hoy en día las empresas más exitosas del mundo integran nuevas teorías administrativas que promueven su eficaz desarrollo y mejoran su competitividad en la industria en que se desenvuelven.

2.3. ANTECEDENTES

Durante este siglo son muchos los autores dedicados a estudiar la administración, y cada uno de ellos según su corriente de pensamiento que contribuyen con conceptos importantes al desarrollo integral de la administración.

2.3.1. Escuelas administrativas actuales. De los grandes autores conocidos actualmente, se han derivado de acuerdo con su estilo, diferentes corrientes administrativas, las cuales se clasifican en:

- **Científica o tradicional**

Sus principales exponentes son Frederick W. Taylor y Frank Gilbreth, quienes fundamentan sus teorías en la observación sistemática de las actividades de los procesos productivos, donde se seleccionan a las personas idóneas para ocupar los cargos o puestos según sus capacidades y se establecen normas y reglamentos para el cumplimiento de la calidad de materiales y la productividad de la mano de obra. El objetivo primordial de esta escuela es el incremento de la productividad a través de normas, premios y castigos, con un planteamiento de autoridad rígida y severa; y como único factor de motivación, el dinero.

Sus puntos de apoyo se basan en la observación sistemática de los hechos de la producción, separación de trabajos mentales de manuales, selección de personas de acuerdo con los cargos o puestos, responsabilidad compartida entre la administración y personal, y establecimiento de tareas con recompensas y sanciones.

- **Del comportamiento humanista**

Sus principales exponentes son Elton Mayo y Henry L. Gantt, quienes fundamentan sus teorías en las condiciones físicas del trabajo, diferenciándolas claramente de las relaciones sociales dentro y fuera del ámbito laboral, así como

⁴ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 20.

la gran influencia que tiene la productividad y el interés de las personas por dirigir. El principal objetivo de esta escuela es reconocer la importancia del ser humano en cualquier esfuerzo cooperativo, impulsado por el fomento de una autoridad comprensiva y conciliadora, y una motivación a través de la importancia del trabajo personal y grupal de los individuos.

Los puntos de apoyo de esta escuela inician por parte del administrador, cuando motiva al personal a realizar el trabajo, estudia las relaciones interpersonales de los trabajadores, como también la dinámica de grupos y los motivos individuales, introduce a la administración la psicología y la sociología, y considera que debe conocer y comprender las necesidades de su personal para satisfacerlas.

- **Sistémica o del Proceso Administrativo**

Su principal exponente es el padre de la administración moderna, Henry Fayol. La teoría de esta escuela tiene raíz en establecer de forma conceptual los grandes principios de la administración de cualquier gestión empresarial, como definir también las funciones más importantes de la misma. El objetivo de esta es elevar a sistema, la práctica administrativa, implementando una autoridad de equilibrio, justicia y una motivación a través del trabajo en grupo.

Esta escuela se apoya en la identificación de principios en los que se basa la administración, la definición de la importancia de la planeación, la organización como una integración de recursos materiales y humanos, la dirección y la coordinación, el control como un sistema de revisión, la administración como una actividad común a todos los objetivos grupales, y la definición de los principios del proceso administrativo.

- **Operativa o Cuantitativa**

Sus principales exponentes son P.M.S. Blackett, James B. Canant, Vannevar Bush. Esta escuela se basa en la administración científica, ya que requiere un sinnúmero de observaciones de diferentes disciplinas que sirven para cuantificar y calcular operaciones. Afirma que para la toma de decisiones acertadas, se deben ver las posibilidades o alternativas que existen y de acuerdo a los conocimientos, evaluar los resultados. El objetivo principal de esta es cuantificar los procesos administrativos para un análisis más exacto, a través del liderazgo como forma de autoridad.

Los puntos de apoyo de esta escuela parten de la utilización de equipos multidisciplinarios, uso intensivo de modelos matemáticos, y el uso de la cuantificación en la toma de decisiones.

3. ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

El análisis administrativo tiene gran importancia en el desarrollo óptimo de las empresas constructoras, y juega un papel fundamental en el análisis interno y externo de estas empresas, puesto que contribuye a mejorar notablemente la productividad como competitividad, y sirve de brújula para orientar la eficiencia de sus metas. El objetivo central del análisis interno y externo es posibilitar pronósticos exactos y plausibles y se caracteriza además porque permite integrar una gran cantidad de opiniones subjetivas de expertos, incluso de diferentes especialidades.

El análisis externo de la empresa constructora estudia los entornos en que se desempeña, investiga detalladamente los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos, e identifica las oportunidades y amenazas que determinan la teoría administrativa a seguir, las necesidades de demanda, el concepto de los grupos estratégicos y análisis de la competencia como de la estructura del sector.

El análisis interno de la empresa constructora se encarga de plantear la visión, misión y objetivos específicos, estudiar internamente el potencial de sus fortalezas y debilidades en el campo de la innovación, talento humano, servicio al cliente, posibilidad de conseguir capital, producción, marketing, gestión, entre los más sobresalientes, y sirve como guía para escoger las estrategias adecuadas con las cuales se alcanza un fin grupal.

El poco conocimiento y capacitación en el campo administrativo; por parte de los directivos encargados de las empresas, conlleva a una tendencia equilibrada en cuanto a la presencia y ausencia del análisis interno y externo de la empresa constructora en San Juan de Pasto. Este factor se refleja en la falta de orientación y baja competitividad entre las empresas constructoras, puesto que no se utilizan fortalezas con el objetivo de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del medio, y no se aprovechan oportunidades para superar sus debilidades.

Es función principal del empresario la creación de un organismo estable, esto se logra a través de la integración de las funciones de planeación, organización, dirección y control, de forma equitativa, sin hacer mayor énfasis en alguna de ellas y hacer a un lado las otras. Como se indica en la figura 3.1, este equilibrio se evidencia en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

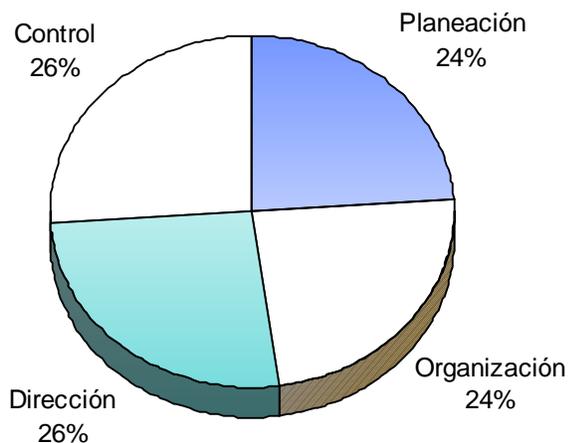


Figura 3.1. Funciones que integran las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Las funciones de dirección y control con un 26% reflejan una muy ligera inclinación a su favor debido al enfoque que tienen éstas empresas, lo que genera con 24%; un aislamiento muy leve de las funciones de planeación y organización.

Como lo muestra la figura 3.1, los porcentajes representan un equilibrio de las funciones que integran las empresas constructoras de San Juan de Pasto, lo cual es un muy buen indicador del correcto camino que están siguiendo éstas, y así llevar a organizaciones mucho más competitivas en la industria de la construcción.

3.1. PLANEACIÓN

Por medio de la planeación se obtiene una visión mucho más clara del futuro, en donde es posible plantear los objetivos de manera más óptima y es factible alcanzarlos con mayor éxito. La función de planeación juega un papel trascendental en la creación, consolidación y desarrollo de las empresas constructoras, además propicia el desarrollo de la empresa, mejora el aprovechamiento de los recursos y tiempo, y reduce al máximo los riesgos.

La planeación es *“el estudio y selección de alternativas sobre pronósticos de operaciones futuras”*⁵.

⁵SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 55.

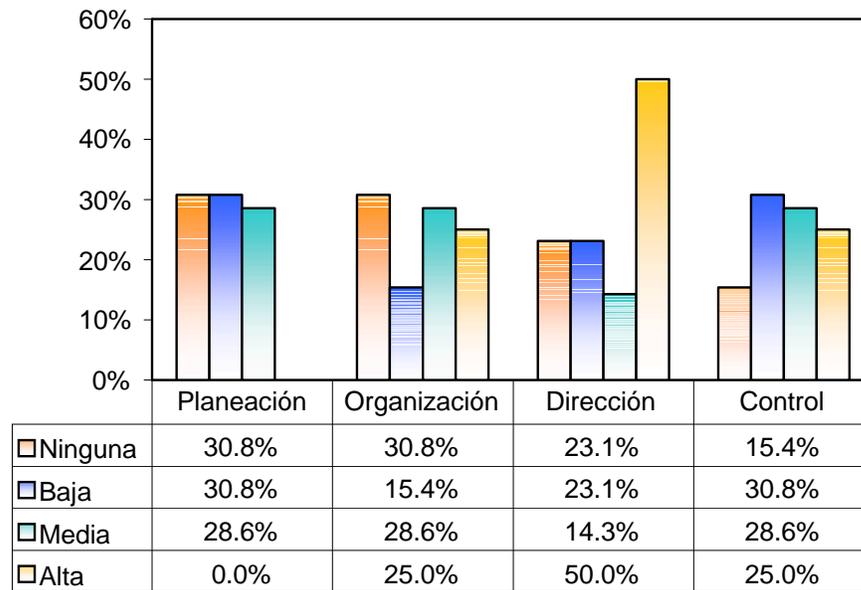


Figura 3.2. Deficiencias en las funciones que integran las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

La planeación es una parte esencial en el desarrollo de la mayoría de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, y según la figura 3.2, es en esta función donde se presenta menor nivel de deficiencia. Esta deficiencia es el producto del correcto manejo del proceso de planeación por parte de las organizaciones, y por lo tanto, se eleva como la función de mejor dominio.

La creación de una empresa constructora, conlleva un mínimo número de elementos a considerar para que esta sea factible y perdure en el futuro. Para ello hay que identificar las necesidades que se puedan satisfacer, a través de la empresa constructora, y así definir el servicio que solucione estas necesidades. Un factor importante en la planeación de la empresa constructora es sin duda alguna el análisis de la competencia, que garantiza la permanencia de la empresa e igualmente conlleva al mejoramiento y optimización del servicio.

Según la figura 3.3 la identificación de necesidades, la selección del producto o servicio, y el análisis de la competencia, son los aspectos que más se tienen en cuenta en la planeación de las empresas constructoras en San Juan de Pasto.

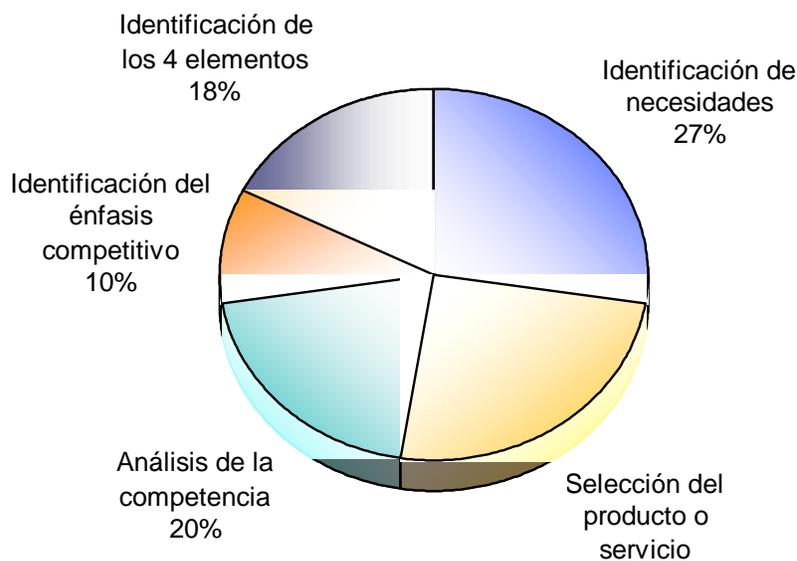


Figura 3.3. Aspectos considerados en la planeación de las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

La identificación de necesidades con el 27% es el aspecto más importante considerado en la planeación de estas empresas, el cual contribuye a la selección del producto o servicio y determina la industria donde se desarrollará la empresa, he aquí la importancia que presentan estos aspectos para la justificación de la creación de las empresas constructoras. Cabe recalcar que así como la selección del producto o servicio es uno de los aspectos que más se incorpora en las empresas constructoras, también es el aspecto que mayor nivel de deficiencia muestra según la figura 3.4. A partir de éstos aspectos y del entorno donde se desenvuelven se da inicio al análisis de la competencia, que para las empresas constructoras de San Juan de Pasto representa con el 20% una parte importante en la creación de éstas, puesto que por medio del análisis de la competencia se conoce el entorno al que se van a enfrentar posteriormente, y que servicios innovadores pueden prestar.

Para el desarrollo de éstas empresas se deben reunir cuatro elementos esenciales; clientes, recursos de capital, recursos humanos y conocimiento del proceso, en el cual el 18% de las empresas constructoras de San Juan de Pasto encuentra importante este aspecto en la planeación de sus organizaciones, como se muestra en la figura 3.3, no obstante, este aspecto presenta un bajo nivel de deficiencia como de representa en la figura 3.4. Sin la identificación de éstos elementos; sería imposible alcanzar este progreso. Un objetivo fundamental de éstas empresas debe ser sin duda alguna obtener la plena satisfacción de los clientes, brindándoles servicios con excelente calidad, bajos costos y en corto tiempo.

Para el desarrollo óptimo de éstas organizaciones, es fundamental conocer el énfasis competitivo de la empresa, a través del cual se pueden identificar las distintas áreas donde existe un mejor desempeño y mayor competitividad con respecto a los demás negocios. El énfasis competitivo es el aspecto que menos se tienen en cuenta en la justificación de las empresas constructoras de San Juan de Pasto con un 10% como se observa en la figura 3.3 y además presenta el menor nivel de deficiencia respecto a los demás aspectos según la figura 3.4. En este sentido es fundamental que la organización conozca cual de sus áreas presenta un mayor desempeño para poder ser más competitiva en la industria de la construcción, y prestar mayor atención en este aspecto por parte de las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

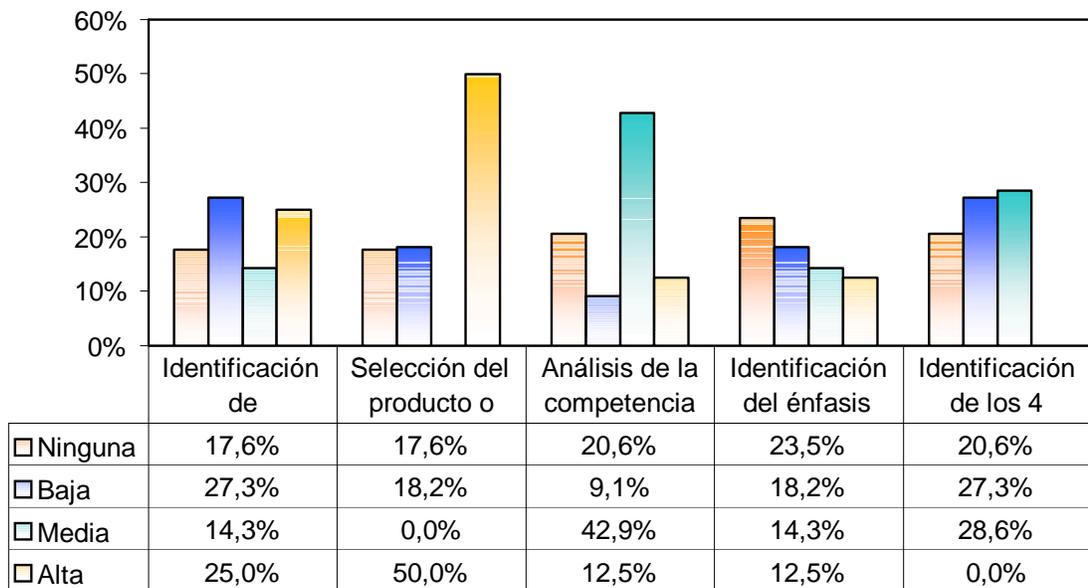


Figura 3.4. Deficiencias en los aspectos considerados en la planeación de las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Ya definidas las necesidades a satisfacer, se debe jerarquizar objetivos y por tanto definir políticas de servicio al cliente, rentabilidad al capital, satisfacción a recursos humanos, productividad y capacitación a directivas como a personal de obra, dictando de esta manera políticas consistentes que mejoren notablemente la consolidación y el desarrollo de éstas empresa.

Saber organizar bien la empresa constructora, insita a la correcta dirección y control de ésta. Por consiguiente una correcta planeación genera una buena organización.

3.2. ORGANIZACIÓN

La organización es una correlación entre los componentes básicos de la empresa; para lograr los pronósticos de operaciones futuras propuestas. Cada individuo que compone la empresa debe tener un concepto definido de sus obligaciones y una posición clara de las tareas a coordinar. Para que este personal pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos debe existir una estructura explícita de funciones, donde se tiene en cuenta las cualidades de cada persona, con el único objetivo de convertir la organización en un esquema elástico y dinámico en función de cada individuo.

La organización es *“la división lógica, optima y ordenada de trabajos y responsabilidades, para alcanzar los pronósticos definidos por la planeación”*⁶.

En este sentido la organización, así como la planeación, forma parte fundamental del crecimiento de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, y según la figura 3.2, es una de las funciones que posee un nivel medio de deficiencia en relación a las demás, por consiguiente, no debe hallarse grandes deficiencias en esta función ya que de ella depende en gran parte el éxito de las metas fijadas en planeación.

Como en toda empresa, la organización depende directamente de la comunicación, más aun, si se habla de la evolución del hombre y su sociedad, en donde la comunicación cumple un papel trascendental en el desarrollo de la humanidad. La comunicación es el conjunto de procesos por los cuales se transmiten y se reciben datos, ideas, opiniones y actitudes, que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Por tanto, el lenguaje que es la función de expresión y comunicación del pensamiento, contribuye de manera absoluta la transferencia de conocimientos a otros individuos, y es el instrumento esencial del pensamiento y el fundamento de la vida social. Por otro lado, las barreras de comunicación generan en las empresas la deformación del mensaje, obstaculización y en casos extremos impiden el proceso de ésta.

En las empresas constructoras, donde se presenta el fenómeno de crecimiento en forma apresurada, es de trascendental importancia tomar en cuenta la evolución de la organización para evitar la saturación de la empresa por el incremento futuro de la demanda o por la provisión para épocas de ausencia de demanda. Es así que toda organización debe diseñar unas herramientas operacionales que permitan un desarrollo óptimo y debidamente planeado de ésta. En la industria de la construcción, es importante analizar el crecimiento del número de técnicos, en función de los problemas organizativos que presentan este tipo de empresas. En

⁶ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 77.

la figura 3.5 se representa los diferentes modelos que pueden llegar a incorporar las empresas constructoras.

| MODELO | Nº DE TÉCNICOS EN LA EMPRESA | PROBABLE ORGANIZACIÓN |
|--------|------------------------------|-------------------------------|
| I | 2 a 4 | Asignación de responsabilidad |
| II | 4 a 8 | División del trabajo |
| III | 8 a 40 | Delegación de autoridad |
| IV | 40 a 100 | Control |
| V | 100 en adelante | Descentralización |

Figura 3.5. Probables modelos de organización de la empresa constructora⁷.

La asignación de responsabilidades, con 34% como se observa en la figura 3.6, es muy frecuente en la industria de la construcción en San Juan de Pasto, caracterizada por empresas denominadas hombre orquesta o de un solo hombre; el cual debe estipularse un sinnúmero de responsabilidades sin ayuda alguna. De igual manera, la división del trabajo, con 33%, es muy frecuente en la industria de la construcción en San Juan de Pasto, pues existe un establecimiento de divisiones precisas de funciones, responsabilidades y autoridad. Son pocas las empresas constructoras de San Juan de Pasto que con 25% incorporan la delegación de autoridad como modelo de organización, ya que genera la implementación de nuevos ejecutivos que controlan la delegación de responsabilidades, a causa de la saturación de los empresarios por la carga de la división del trabajo.

El modelo de control nace de la necesidad de vigilar la delegación de responsabilidades y se convierte en una gran preocupación por parte de la empresa constructora. Cuando se supera los anteriores modelos se llega a la descentralización, en donde cada gerencia se convierte en una pequeña empresa con plena libertad de decisiones, y la organización se maneja en base a los resultados.

⁷ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 90.

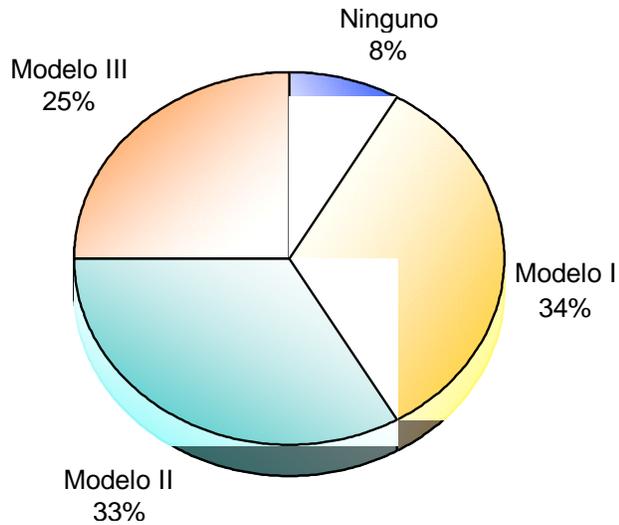


Figura 3.6. Modelos seguidos por las empresas constructoras de San Juan de Pasto, según el número de técnicos.

La representación gráfica de los modelos de organización de las empresas constructoras, se denominan organigramas o estructuras organizacionales, y se utilizan como herramienta para obtener un fin de manera ordenada. En las siguientes figuras se exponen los tipos de estructura organizacional que pueden establecer las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

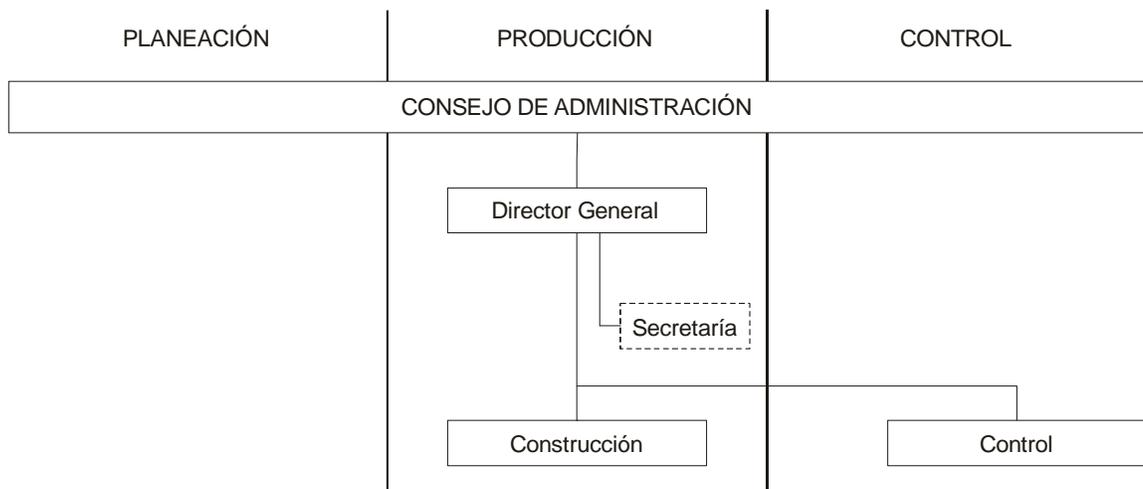


Figura 3.7. Estructura Organizacional del modelo de asignación de responsabilidad⁸.

⁸ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 109.

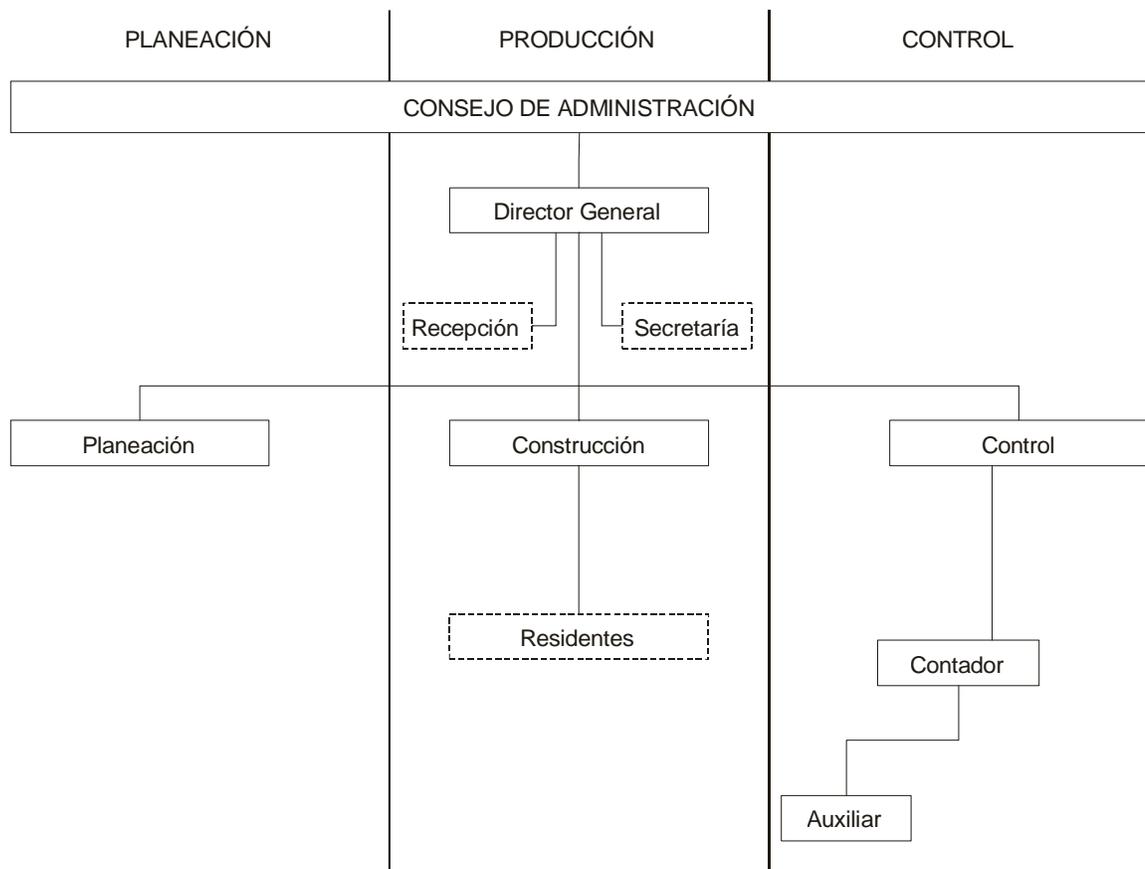


Figura 3.8. Estructura Organizacional del modelo de la división del trabajo⁹.

⁹ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 110.

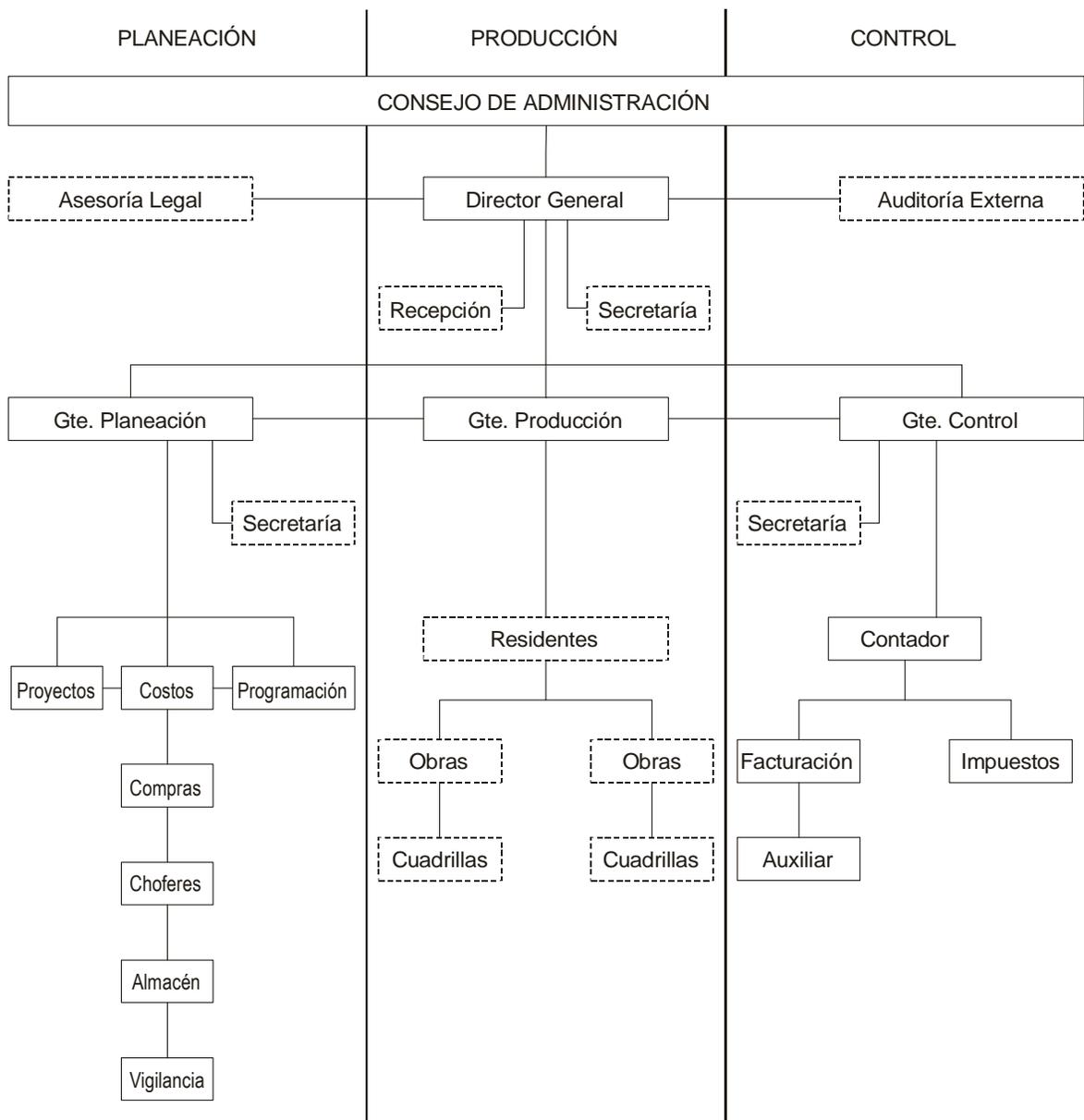


Figura 3.9. Estructura Organizacional del modelo de delegación de autoridad¹⁰.

¹⁰ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 111.

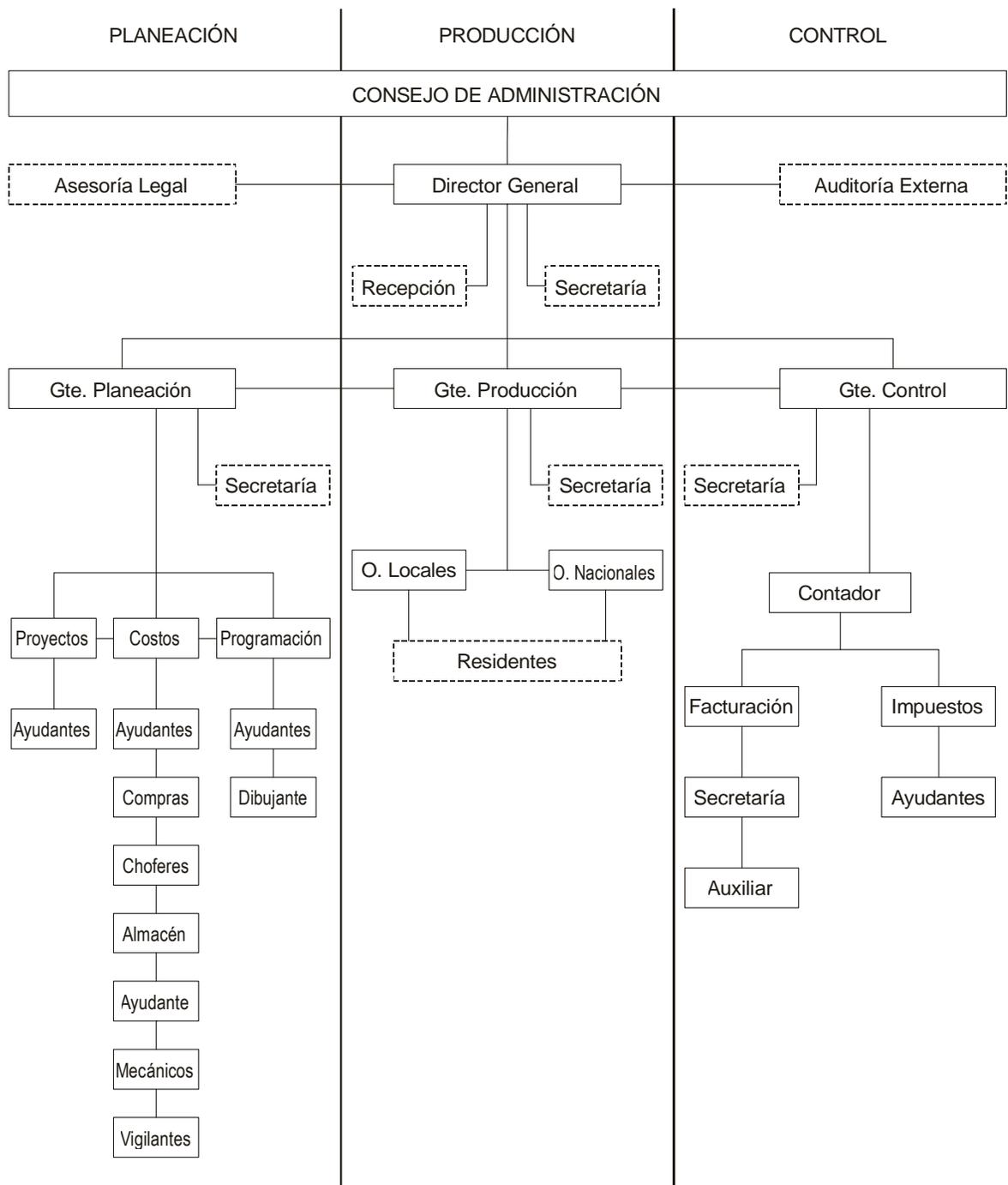


Figura 3.10. Estructura Organizacional del modelo de control¹¹.

¹¹ SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 112.

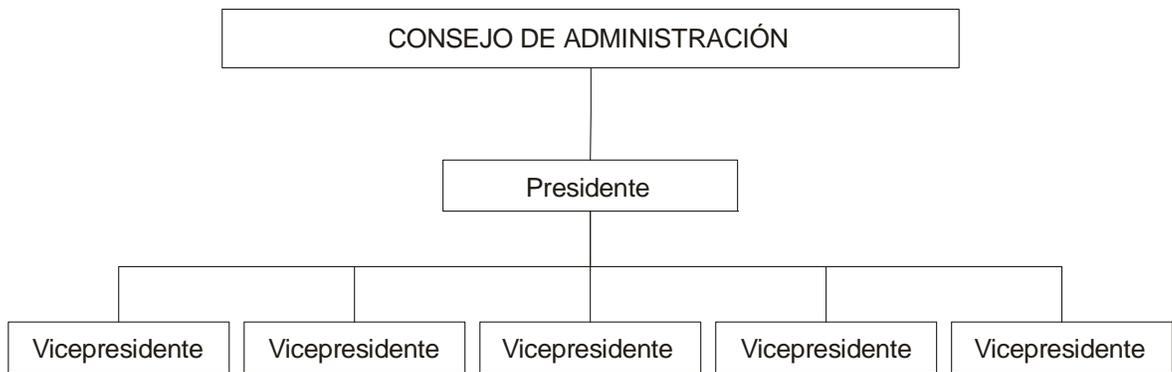


Figura 3.11. Estructura Organizacional del modelo de descentralización¹².

La estructura organizacional del modelo de división del trabajo, con un 50% según la figura 3.12, representa a la mayoría de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, el 17% y 8% muestran una cantidad reducida de empresas que se adaptan a los modelos de delegación de autoridad y control, respectivamente.

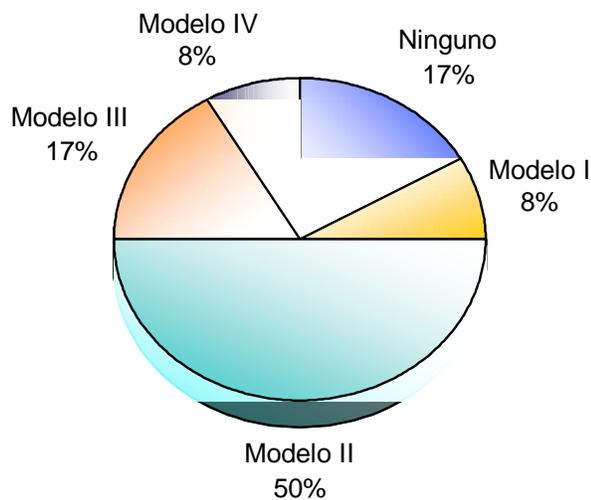


Figura 3.12. Modelos seguidos por las empresas constructoras de San Juan de Pasto, según la estructura organizacional.

Cabe destacar que la escasez de organismos que adoptan como probable modelo de organización a la delegación de autoridad, control y descentralización, refleja un estancamiento considerable de la industria de la construcción en San Juan de Pasto. El anterior concepto se debe a los entornos políticos, sociales, culturales, tecnológicos y económicos que presenta la región.

¹² SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 113.

3.3. DIRECCIÓN

Los directivos de las empresas constructoras deben tener la capacidad de influir en el personal para que éste contribuya a la consecución del fin grupal de la organización. La dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados a realizar tareas esenciales para lograr el desarrollo óptimo de la organización. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los directivos con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los directivos dirigen tratando de inducir a los demás que se unan a él para lograr los objetivos propuestos en la planeación y los mecanismos establecidos en la organización. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Se define dirección como *“la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable”*¹³.

Las empresas de la industria constructora de San Juan de Pasto tienen clara la vital importancia de la dirección en sus organizaciones, no obstante, como se muestra en la figura 3.2 es aquí donde se presenta el mayor nivel de deficiencia ocasionado por el alto nivel de complejidad que presenta su desarrollo en las empresas constructoras.

Los directivos de las empresas están sometidos a altas presiones, viceversa a lo que se cree, y su condición de poder no los libera de dichas presiones, por el contrario, las multiplica ya sea de abajo hacia arriba de sus subordinados, como de forma lateral con sus colaboradores o socios. Es vital tener en cuenta que el talento humano es el elemento más importante de una empresa constructora, del cual depende directamente la organización para alcanzar las metas propuestas. De aquí, que la comunicación es parte fundamental para que los directivos puedan transmitir el fin grupal de la organización a todos sus subordinados y colaboradores, y de esta manera obtener la creatividad, lealtad y ante todo el entusiasmo de éstos.

La capacidad de influir en el comportamiento del personal laboral, genera cambios positivos como también suelen llegar a ser negativos. Para poder ejercer influencia positiva sobre el personal es esencial seguir el camino del ejemplo, consejo, convencimiento y coerción. El liderazgo junto con los mecanismos de influencia en el comportamiento, con el 38% y 35% respectivamente, son los factores que más se tienen en cuenta respecto al apoyo en la conducta del talento humano por parte de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, como se caracteriza en la

¹³ McGREGOR, David. *El administrador profesional*. Diana Editores, México, 1971.

figura 3.13. Además, estos factores presentan un nivel medio de deficiencia, según la figura 3.14, donde se revela la baja implementación de mecanismos por parte de los directivos, necesarios para maximizar la coordinación de la dirección, el talento humano y los altos mandos.

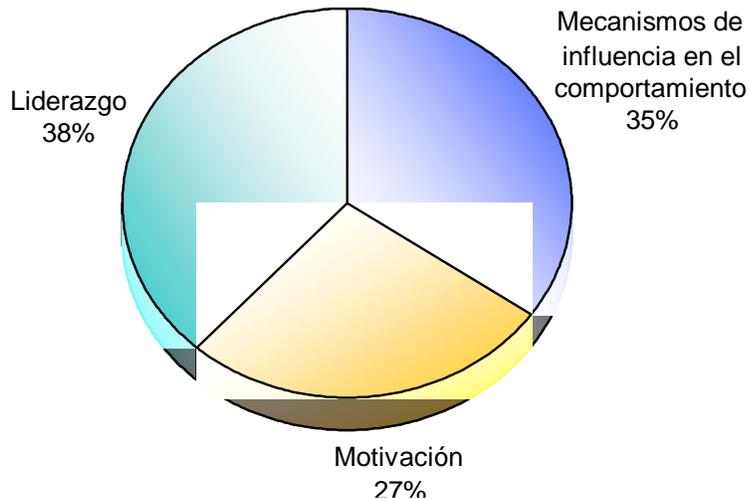


Figura 3.13. Factores correspondientes al talento humano tenidos en cuenta en la dirección de las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Por otra parte, la motivación en las empresas constructoras de San Juan de Pasto, según la figura 3.14, presenta un nivel alto de deficiencia, lo cual genera un peligro en la consecución de los objetivos planteados por la organización necesarios para el óptimo desarrollo de ésta. De manera que se puede llegar a peligrar las razones o motivos que explican el acto de un individuo, en resumidas palabras motivación, que es lo que impulsa a los empleados a realizar sus actividades, no solo con voluntad sino con recursos de comportamiento necesarios para poder alcanzar éstas metas planeadas. Estos recursos se denominan aptitudes y son una dotación genética o cualidad, que ha sido educada a través de nuestro desarrollo personal, la cual se debe estimular a través de la motivación.

Indudablemente en una organización debe haber un individuo con ciertas cualidades intelectuales y morales que represente a un verdadero líder, a demás de tener técnica, escolaridad y experiencia en el área de dirigir, este individuo genera autoridad y liderazgo, con lo que pretende lograr una organización más efectiva manejando adecuadamente todos los recursos disponibles, tanto físicos como humanos y satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas y trabajadores.

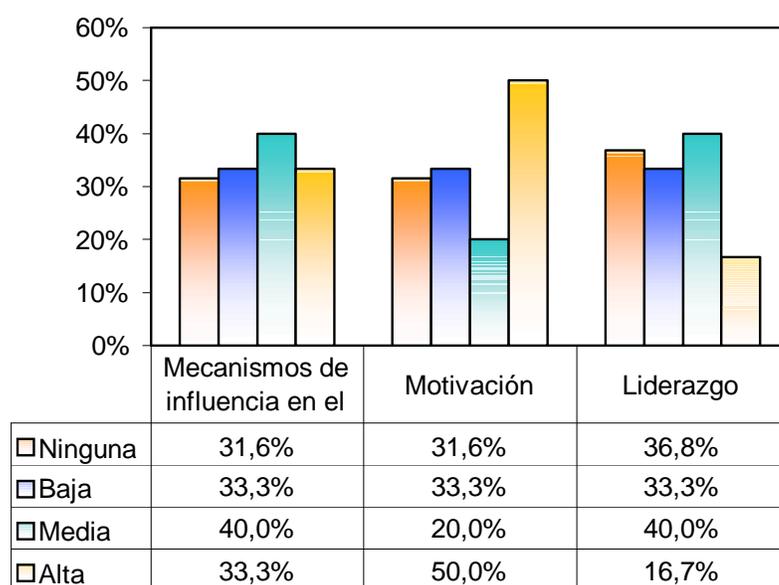


Figura 3.14. Deficiencia de los factores correspondientes al talento humano tenidos en cuenta en la dirección de las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Existen varios estilos de liderazgo en las empresas constructoras. El autoritario esta orientado hacia el trabajo y las tareas donde se maneja autoridad y jerarquía, en donde el gerente es el responsable de planear, dirigir y controlar las actividades de todos los subordinados. El democrático esta orientado hacia las relaciones entre el personal y los directivos, el cual brinda libertad a los subordinados y se suple sus deficiencias dirigiéndoles y mostrándoles el camino correcto, donde no se les permite la búsqueda de medios por los cuales encuentren solución a un problema por sí mismos. A demás, existen otros estilos de liderazgo que manejan intereses mínimos o máximos, tanto de producción como de personal, y por ultimo, existe el estilo de liderazgo que maneja intereses intermedios. El liderazgo es muy frecuente en las empresas constructoras de San Juan de Pasto, y representa una magnifica herramienta para influir en el comportamiento del personal y generar la motivación necesaria para alcanzar metas o fines grupales.

3.4. CONTROL

El proceso de control comprueba lo que se lleva a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes, y además en su proceso se involucra la existencia de metas y planes.

En este sentido, control es “*el establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de una manera expedita y económica*”¹⁴.

La función de control forma parte vital en el óptimo desarrollo de las empresas constructoras en San Juan de Pasto, aunque presenta un moderado nivel de deficiencia, según la figura 3.2, lo cual provoca el inconformismo por parte de algunos clientes. El éxito del proceso de control está en asegurarse que el trabajo ejecutado, encaje con las diferentes actividades que se identifican en la organización y dirección, y fueron debidamente planeadas.

A sí mismo, el control es uno de los elementos que compone una apropiada administración de la empresa constructora, aunque no es productivo en términos de unidades finales, sin embargo, presupone una adecuada planeación, organización y dirección, que genera un servicio con excelente calidad, bajos costos y en corto tiempo, y se satisface de forma óptima las necesidades de los clientes.

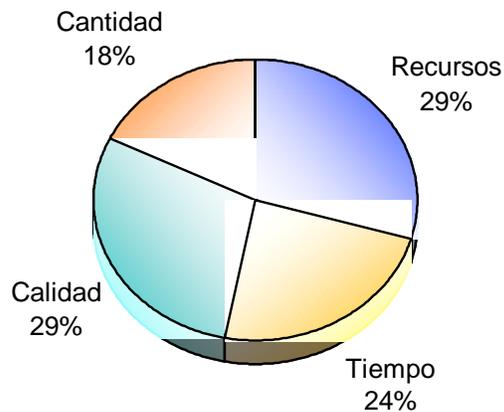


Figura 3.15. Elementos que son sometidos a control en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Los principales elementos a someter a control por parte de las empresas constructoras deben ser los recursos, el tiempo, la cantidad y ante todo la calidad. En la industria de la construcción en San Juan de Pasto, las empresas reflejan una gran implementación en el control de recursos y calidad, con un 29% según la figura 3.15, no obstante, el control de calidad junto con el control de tiempo presentan un nivel elevado de deficiencia, como se indica en la figura 3.16, mientras que el control de cantidad muestra una baja aceptación por parte de las empresas constructoras y presenta un nivel intermedio de deficiencia.

¹⁴ S. ODIORNE, George. *Administración por objetivos*. Limusa Noriega Editores. México, 1975.

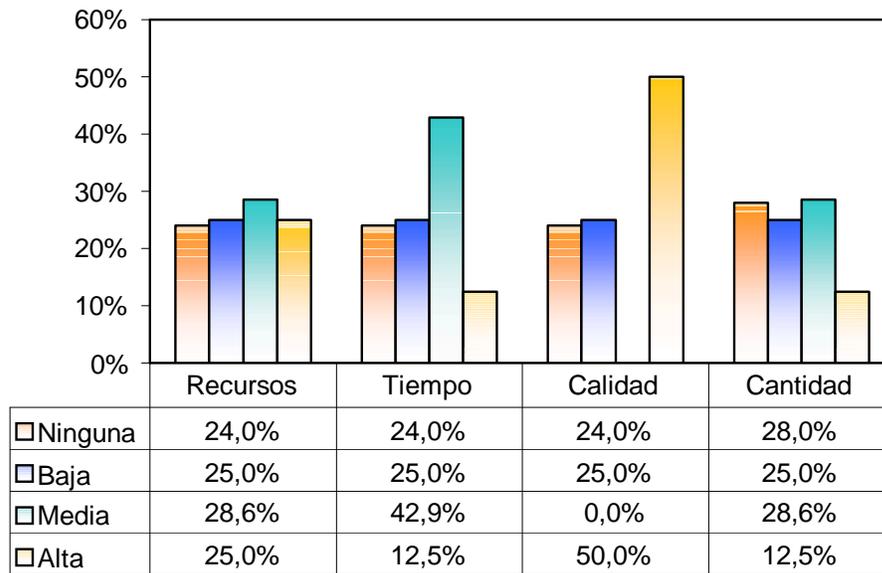


Figura 3.16. Deficiencia en los elementos que son sometidos a control en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Por consiguiente, la función de control mantiene la estabilidad de las empresas a través de la buena utilización de los recursos y el cumplimiento de los tiempos, calidad y cantidad pactados anteriormente en la planeación, organización y dirección.

El buen desempeño de las empresas constructoras implica el establecimiento de mecanismos que permitan detectar ciertos errores y desviaciones que se pueden presentar en el control de recursos, tiempo, cantidad y calidad, donde se trata de localizar el motivo de estas fallas y encontrar las posibles soluciones que genera la culminación del ciclo administrativo de planeación, organización, dirección y control, y de esta manera brindar el mejor de los resultados para los empresarios, directivos, recursos humanos y en especial el cliente como la sociedad.

4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Dado que el origen del concepto de estrategia es militar, es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas a este terreno. La palabra viene del griego *strategos*, que literalmente significa “un general”. Al dejar de lado su aplicación dentro del ambiente militar y orientándolo al organizacional, Alfred Chandler la define como “*la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos*”¹⁵.

La administración enfrenta hoy en día el desafío de mejorar el nivel competitivo de las empresas a través de la calidad de los servicios y productos. La globalización, y las nuevas fuerzas de cambio en los mercados llevan a las empresas a investigar nuevas expectativas para prestar mejores servicios y reestructurar las organizaciones. Es un hecho la posibilidad de una era de alta competencia en la cual las empresas con mayor éxito serán aquellas dispuestas a hacer cambios estratégicos. A través de estos, se pueden alcanzar cambios de actitud de todo el personal, propiciando la participación de todos los miembros de una empresa en el establecimiento de objetivos, metas y estrategias, para obtener un fin grupal.

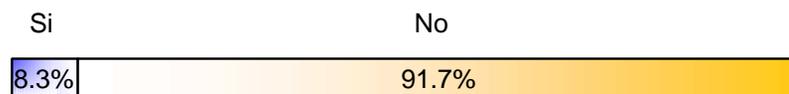


Figura 4.1. Utilización actual de estrategias empresariales para el mejoramiento de la competitividad en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

En la actualidad las empresas de la industria de la construcción de San Juan de Pasto presentan un alarmante resultado, en cuanto a la falta de implementación de estrategias empresariales con el objeto de mejorar la competitividad, como se indica en la figura 4.1 con un 91.7% de no utilización de estrategias. En otras palabras, las estrategias empresariales constituyen una herramienta de vital importancia para las organizaciones, puesto que sin ella las empresas probablemente estarían incapacitadas para definir factores de riesgo, fortalezas y debilidades de éstas frente a las diversas oportunidades y amenazas presentes en el medio.

¹⁵ CHANDLER, Alfred. *Strategy and structure*. Cambridge Editores. Estados Unidos, 1962.

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los cambios importantes en el entorno económico, político y tecnológico que han tenido lugar en Colombia y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el medio y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones.

La planeación estratégica es un proceso que permite a una empresa ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada área operativa, ya sea en los niveles superiores como en los niveles inferiores.

En este sentido, ésta estrategia empresarial es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, para así definir estrategias y mecanismos para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de éstas estrategias y así obtener el fin grupal buscado. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

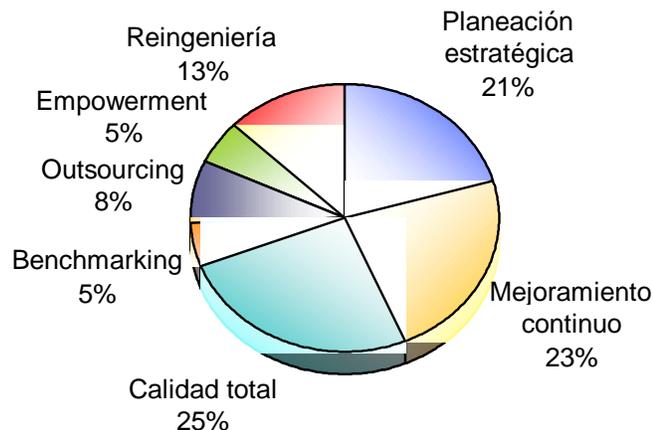


Figura 4.2. Conocimiento de estrategias modernas de administración por parte de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

En la figura 4.2 se muestra el alto conocimiento de la planeación estratégica con el 21%, por parte de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. Por lo tanto, la mayor parte de estas empresas reconocen la importancia de la planeación estratégica para el crecimiento y bienestar a largo plazo de ellas. Se

ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito, mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas, condiciona a la empresa al ambiente que la rodea, establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas o empirismo, reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, las decisiones se basan en hechos y no en emociones, promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, proporciona los elementos para llevar a cabo el control, al establecer un esquema o modelo de trabajo suministra las bases a través de las cuales operará la empresa, disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona a los directivos magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo y permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

4.2. MEJORAMIENTO CONTINUO

A través de los años los directivos han manejado sus empresas trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus empresas.

Las empresas con mayor éxito en el mundo poseen estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que llevan a las empresas a aumentar su competitividad, disminuir los costos y a orientar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

De tal manera que los directivos son los principales responsables de la ejecución del proceso y como verdaderos líderes de su organización generan la participación de todos, para seguir en la búsqueda de la calidad a través del mejoramiento continuo, el cual permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos presentes en la empresa.

Los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto reflejan un gran conocimiento de esta estrategia con un 23% como se muestra en la figura 4.2, lo cual significa que ellos están conscientes de la importancia de esta técnica gerencial, y que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y a afianzar las fortalezas de la organización, para ser más productivos y competitivos en el campo de la construcción.

El proceso de mejoramiento es progresivo, continuo e incorpora todas las actividades que se realicen en la empresa incluyendo a todos los niveles, a demás es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Así mismo este proceso implica inversión en equipos de alta tecnología, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del talento humano a través de la capacitación continua.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

4.3. CALIDAD TOTAL

A través de los tiempos y luego de la revolución industrial el hombre ha tratado de producir mayor cantidad de productos y servicios a menor costo, por medio de sus empresas e industrias, las mismas que son generadoras de millones de empleos alrededor del mundo. A demás ha evolucionado muchas formas de llevar sus productos lo más cerca de la excelencia, para ello se han creado programas que buscan la calidad total de los productos y servicios, partiendo desde el inicio del proceso.

El término calidad ha sufrido sucesivas transformaciones a lo largo del tiempo, en un primer momento se habla de control de calidad, donde su gestión se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción; posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado, y finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejoramiento continuo y que incluye las dos fases anteriores.

Este proceso es el de mayor conocimiento entre los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, con su respectivo 25%, como se representa en la figura 4.2, lo cual significa que los directivos reconocen a la calidad total como nervio y motor para alcanzar el éxito de sus organizaciones. Este mensaje

debe ser comunicado a tres audiencias complementarias entre sí que son los trabajadores, los proveedores y los clientes, y a su vez se basa en los fundamentos de competitividad, trabajo bien hecho, mejoramiento continuo con la colaboración de todos, responsabilidad, compromiso individual por la calidad, trabajo en equipo, comunicación, información, participación, reconocimiento, prevención del error como eliminación temprana del defecto, fijación de objetivos de mejoramiento, seguimiento de resultados, indicadores de gestión y fundamentalmente satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a tiempo, costo y ante todo calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoramiento permanente del aspecto organizacional y gerencial de la empresa; pues se toma a ésta como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde los directivos, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación y con mejor capacidad para enmendar errores.

4.4. BENCHMARKING

El nacimiento de benchmarking sin duda alguna está relacionado a la corporación Xerox, no obstante, existen varios autores que han estudiado el tema. En 1982, durante una reunión en donde se trató el aspecto organizacional de ésta corporación, con respecto a sus competidores, se utilizó por primera vez la palabra benchmarking competitivo y cuyo sistema impresionó por la manera en que se recopiló la información. Allí se conocieron dos facetas del benchmarking; la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares, la segunda se enfatizó en los aspectos del proceso, no solamente de la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto. A raíz de esto Xerox continuó perfeccionando el concepto de benchmarking competitivo durante los años 80 y solo a finales de estos se dio forma a lo que hoy en día es.

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar la eficiencia propia de la empresa en términos de productividad, calidad y prácticas

*con aquellas compañías y organizaciones que son las mejores en el medio*¹⁶. La idea de benchmarking es sencilla, significa tener humildad para admitir que alguna organización puede ser mejor que otra y tener ambición para intentar alcanzarla y superarla.

El conocimiento de ésta estrategia por parte de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto es mínimo, como se muestra en la figura 4.2 con el 5%, esto significa que los directivos no están bien enterados que el benchmarking puede llegar a formar parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, como también ser un mecanismo activo para mantenerse actualizado en cuanto a las prácticas más modernas del medio o industria donde se desarrolla la empresa.

No obstante, las empresas que tienen gran conocimiento e implementan la estrategia de benchmarking pueden llegar a tener problemas con el proceso; causados por ideas erróneas acerca de la verdadera naturaleza de ésta estrategia, ya que en resumida cuenta el benchmarking es un proceso continuo, donde la investigación realizada proporciona información valiosa, se aprende de otras organizaciones ya que se busca constantemente ideas, es un trabajo que consume tiempo y necesita gran disciplina, y es un mecanismo para mejorar prácticamente cualquier actividad del negocio.

4.5. OUTSOURCING

La externalización de servicios esta creciendo a un ritmo acelerado. En la actualidad, la mayoría de las empresas a nivel mundial ven el Outsourcing como un medio de obtener el máximo rendimiento de sus limitados recursos. En este sentido se define Outsourcing como la acción de recurrir a una agencia externa para operar funciones que anteriormente se operaban dentro de la empresa. La ampliación acerca de la estrategia empresarial Outsourcing esta especificada en el capítulo cinco (5) de esta investigación.

El poco conocimiento de ésta estrategia por parte de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto se representa en la figura 3.2 con el 8%, lo cual significa que es una estrategia moderna que aun no ha sido muy bien desarrollada en San Juan de Pasto. La poca capacitación por parte de los directivos de estas empresas evidencia el poco conocimiento de ésta estrategia.

¹⁶ CAMP, Robert C. *Benchmarking: La búsqueda de las mejores*. Panorama Editorial. México, 1997.

4.6. EMPOWERMENT

Desde el principio de los setenta las organizaciones a nivel mundial empezaron a reemplazar su estructura tradicional por una con mayor compromiso y que involucrara mucho más al personal. La estructura tradicional esta hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, los límites son claros y existe control para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa los niveles altos de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo. La estructura que involucra mucho más al personal y tiene un mayor compromiso se ve en forma de círculo o de red, que representa un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo. Por lo tanto empowerment se define como un proceso estratégico que busca una relación entre los directivos y el personal de la organización para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso con el objetivo de servir mejor al cliente.

La estrategia empowerment al igual que benchmarking presentan un bajo conocimiento por parte de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto con un 5% como se representa en la figura 4.2, puesto que ellos no comprenden los beneficios que puede traer ésta estrategia la cual acarrea cambios drásticos en la reorientación de la estructura organizacional de la empresa, lo cual estimula la generación de responsabilidad por parte de todos los individuos que integran la empresa; pues produce un cambio hacia la toma de decisiones, hacer lo correcto, ser creativos y productivos, tener conocimiento de los procesos de sus actividades y tener la capacidad de resolver problemas por si mismos.

Con empowerment los directivos y el personal tienen facultad para evaluar y mejorar el desempeño de procesos informativos, comparten el liderazgo y las tareas administrativas, se proporcionan ideas para determinar estrategias de negocios, se mejora la honestidad, las relaciones y la confianza con los demás, se coordinan e intercambian conocimientos y experiencias grupales, se genera una actitud positiva, entusiasta, flexible, creativa y comprometida.

4.7. REINGENIERÍA

La reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión provoca cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones. El proceso de reingeniería cuestiona el buen desarrollo de las actividades de la organización y como se podría mejorarlas. Esta estrategia nace cuando muchas empresas, se vieron obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas

diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc., no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

La reingeniería se fundamenta en la premisa de que no son los productos o servicios, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito. Los buenos productos o servicios no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos o servicios. Lo que tienen que hacer las empresas es organizarse en torno al proceso. En este sentido reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

En la industria de la construcción en San Juan de Pasto, la reingeniería presenta un conocimiento aceptable por parte de los directivos de estas empresas como se indica en la figura 4.2 con el 13%, esto significa que rediseñar procesos tiene común entendimiento por la facilidad en su desarrollo por parte de los directivos.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni el crecimiento del mercado, ni la demanda de los clientes e incluso ni el ciclo de vida de los productos. Existen tres fuerzas, que por separado y en combinación, impulsan a las organizaciones a penetrar cada vez más en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y directivos es desconocido. Estas fuerzas son clientes, competencia y cambio.

La reingeniería trae consigo una mentalidad revolucionaria pues induce a la organización a pensar en grande, trae un mejoramiento decisivo en cuanto a cambios notables en la reducción de tiempos para responder al satisfactor del cliente, estructura la organización al enfocarla a las verdaderas necesidades del cliente, renueva la organización al aumentar la participación en el mercado con rentabilidad y mejor posición frente a la competencia, trae una cultura corporativa que ayuda a evolucionar la cultura de la organización y rediseña los cargos para crear empleos más incitantes y satisfactorios. A su vez se caracteriza por comprimir varios trabajos en uno solo, comprimir verticalmente los procesos, genera un orden natural en los pasos de los procesos, realizar el trabajo donde tiene sentido, reducir chequeos y controles, y operar de forma centralizada y descentralizada.

5. COMPETITIVIDAD

Al iniciar este nuevo siglo XXI, las compañías funcionan con diseños administrativos del siglo XX, donde se genera la necesidad de incursionar en modelos enteramente distintos. En la actualidad las organizaciones tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con empresas de otras regiones e incluso de otros países, debido a la globalización que se presenta. En este sentido las empresas deben buscar fórmulas o mecanismos que las orienten hacia una productividad y calidad mayor para poder ser más competitivos en la industria.

La competitividad ha tomado mucho auge ya que por medio de sus evaluaciones en las organizaciones es posible conocer su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades, y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas.

5.1. DEFINICIÓN

Se entiende por competitividad a 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 socioeconómico donde se desarrolla.

En este sentido se define competitividad como *“la capacidad que tiene dicha economía, y por lo tanto sus empresas; para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior”*¹⁷.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que necesitan sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

¹⁷ PÉREZ INFANTE. La competitividad de una economía, con relación al resto del mundo. 1994, pp. 204.

5.2. COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD

La estimulación necesaria para que en Colombia, una empresa multinacional, nacional, regional, etc., sea más competitiva, es el resultado de una política originada por el estado que promuevan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer, donde se requiere de la construcción de un estado fuerte capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que Colombia sea competitivo, es que el estado fomente en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desarrollo de las empresas, la competencia entre empresas, las condiciones y los factores de la demanda, la transparencia y reglas claras que se hagan respetar; dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden, establecer reglas tributarias adecuadas, una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde los precios estén acordes a la oferta y la demanda, planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo, las nuevas empresas requieren de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que conforman la estructura organizacional, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, contenidos en el marco del proceso de estrategias empresariales cuya función es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a alcanzar un fin grupal y maximizar la eficiencia.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se consideran dos niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de la empresa para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la empresa en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece, en este caso al de la construcción. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar factores exógenos, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. Una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, se debe disponer a mantener su competitividad futura,

basado en generar nuevas ideas, servicios y de buscar nuevas oportunidades en el campo en el que se desarrolla.

5.3. ELEMENTOS CLAVES

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la empresa es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la empresa. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados, elementos claves para el desarrollo de la competitividad como flexibilidad y adaptación a los cambios, reflexión y análisis, ruptura de paradigmas, cambio e innovación, proactividad, reestructuración, reorganización y rediseño, evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas, control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles, capacidad de aprendizaje, orientación a resultados, integración de pensamiento – acción, valores compartidos, comunicación abierta y fluida, intercambio de información, visión global, trabajo en equipo, liderazgo efectivo, oportunidades de desarrollo, fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado para lograr un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

Para mantener y elevar la competitividad, la empresa debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros. A través de procesos de selección, socialización formal o inducción, capacitación o socialización informal, anécdotas, símbolos materiales y el lenguaje; lo cual se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, se debe tener cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que deseamos.

5.4. COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Para comprender la competitividad el punto de partida debe ser las fuentes de prosperidad de una nación. La calidad de vida de un país está determinada por la productividad de su economía, la cual se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de mano de obra, capital o recursos naturales del país. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios nacionales medido de acuerdo a los precios que estos obtengan en los mercados internacionales y la eficiencia en sus procesos productivos.

Dentro del enfoque adoptado, este es el concepto clave para la búsqueda de la competitividad y el progreso económico. Se debe entender que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados nacionales e internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean. Esto puede alcanzarse a través de un aumento en la productividad de la fuerza de trabajo, una reducción de los insumos utilizados, desechos generados o en costos financieros, de logística o de administración. Así mismo puede alcanzarse por medio de un aumento en los precios unitarios de sus productos al mejorar su calidad, al diferenciarlos con respecto a los de la competencia o aumentar la productividad de la maquinaria, el equipo y demás bienes de capital que emplea en sus procesos productivos. La suma de las productividades de todas las empresas de un país, deriva en la productividad general de una nación. De esa forma, la productividad determina la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos. Esto ocurre en parte, porque un aumento de la productividad del trabajo permite aumentar los salarios, sostener una moneda fuerte y obtener una mayor rentabilidad del capital, contribuyendo así a alcanzar un mejor estándar de vida para la población.

El bienestar es precisamente creado sobre los fundamentos microeconómicos de la economía, arraigados en las prácticas operativas y estrategias empresariales, en la calidad de los insumos, la infraestructura, las instituciones y el marco de políticas que constituyen el ambiente de negocios en el cual compiten las empresas de un país. Por lo tanto toda empresa debe aplicar alguna de las diferentes estrategias empresariales existentes para poder ser competitiva en el campo de la construcción.

La incorporación de la competitividad en las empresas constructoras trae consigo ciertas ventajas como la concentración del esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos, se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles, si existe reducción de servicios defectuosos, trae como consecuencia una reducción de costos como resultado de un consumo menor de materiales o sea los servicios son de mejor calidad, incrementa la productividad y dirige a la empresa hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones, contribuye a la adaptación de los proceso a los avances

tecnológicos, permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

6. OUTSOURCING

Los empresarios, hoy día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales y competitivos en la industria; necesidad de crecer sin usar más capital; necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de los entornos donde se desarrolla una organización; el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que trata de transferir la propiedad de una actividad de la empresa a un suplidor y se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado.

El Outsourcing genera una reorganización de las disciplinas de trabajo en las cuales los protagonistas del nuevo estado de las cosas son los especialistas, para nuestro caso, surge la gran oportunidad de asumir un papel protagónico en el que los proyectistas, consultores y constructores podrán desplegar todas sus capacidades, frecuentemente opacadas por los clientes, que asumen desde su posición las veces de especialista en todos los temas, principalmente en temas tan específicos y complejos como el desarrollo de obras civiles.

El Outsourcing es una estrategia empresarial sumamente interesante que si es bien aplicada puede reducir notablemente los costos directos de una empresa.

6.1. DEFINICIÓN

El Outsourcing es una tendencia actual que forma parte importante en las decisiones administrativas de un sin número de empresas a nivel mundial. De hecho existen distintas definiciones para éste proceso como:

- Acción de recurrir a una agencia externa para operar funciones que anteriormente se operaban dentro de la empresa y no pertenecen a la columna vertebral de la compañía.
- Modalidad según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la empresa son concentradas para hacerse cargo de una actividad o de un servicio puntual dentro de ella, con el fin de innovar y concentrar los recursos en el negocio principal.

- Delegar el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o sus servicios a un outsoucer o tercero que pueda dar garantía de experiencia y seriedad en el tema.
- La creación de relaciones más estrechas con los proveedores que ayuda a asegurar que la decisión de comprar sea la más favorable que la de fabricar, excepto en los casos que haya economías de gran escala.
- En otros países se considera como una privatización, para beneficiar a una economía y reducir la deuda nacional, pues se maximiza el rendimiento y minimiza los costos.
- Fragmentación de las operaciones en partes más manejables de manera que puedan ser evaluadas por separado y de forma independiente como candidatos para Outsourcing.
- "Zapatero a tus zapatos".
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una empresa a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo. En cierto sentido este suplidor pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

No obstante las diversas definiciones de Outsourcing es posible su conceptualización para efectos de una mejor y más fácil comprensión, como *“una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa”*¹⁸.

La metodología del Outsourcing es la incorporación de la buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. Como toda buena decisión necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como una decisión más sobre bases financieras o técnicas.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en ésta última el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede

¹⁸ WHITE, Robert y JAMES, Barry. *The outsourcing manual*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003, p. 378.

variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

6.2. HISTORIA

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de proveedores externos. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, con el desarrollo de la tecnología, fue haciéndose obsoleta, pues nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacía las agencias independientes especializadas en un área. Fue así como en los años '70 surgió el boom de las agencias consultoras y el Outsourcing. Las empresas empezaron a encontrar más fácil, contratar a un consultor externo experto en un área, que tener que mantener y desarrollar ese departamento internamente. No solo les permitía disminuir los costos de personal, sino que la calidad ofrecida por esos asesores expertos resulta mejor a la del departamento interno.

Por consiguiente, el Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaron como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales. El concepto de Outsourcing comienza a enfocarse, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que transferían sus sistemas de información a proveedores. Para el año 2000, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio en el ámbito mundial superior a los cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta trescientos mil millones de dólares, en los próximos años.

En este orden de ideas se puede referir al pasado reciente, donde se hace un recorrido rápido desde el año 1900 hacia adelante, y se encuentra como Taylor y Fayol documentaron su observación cotidiana y fueron exitosos en la formulación de modelos de control de tiempos que generan una productividad nunca antes vista en el mercado que se irrigió por todo el mundo, hasta convertirse en toda una escuela y una forma de proceder, luego vinieron modelos como la producción por baches y luego las líneas de ensamble, la especialización en las tareas, la calidad total, la integración vertical y horizontal de las empresas, la organización matricial, el trabajo en equipo, las fusiones empresariales, la planeación estratégica entre

otras y finalmente un modelo que se aplica hoy día con toda decisión en todas las organizaciones, Outsourcing; que se podría llamar *focalización*. Esta focalización es la decisión de las empresas de dedicarse a su *core business* o a la actividad central de su negocio. Para lograrlo, las empresas diseñan estrategias que permitan descargar a la organización el manejo de algunas actividades que no son el foco o eje del negocio.

6.3. UTILIZACIÓN DEL OUTSOURCING

Son varios los elementos que impulsan el proceso del Outsourcing, muchos de los cuales se desarrollan con técnicas mundiales como la reingeniería de los procesos de negocios, reestructuración organizacional, benchmarking que conduce a organizaciones más reales, y el proceso de una administración adelgazada, la cual se fomenta y soporta por normas y reglamentaciones.

En el transcurso de estos últimos años se demuestra que el Outsourcing es una herramienta útil para el crecimiento de las empresas. En la industria de la construcción en San Juan de Pasto, las empresas utilizarían Outsourcing para: la disposición de personal altamente capacitado y mayor eficiencia que les brindaría esta estrategia, con el 34% y el 27% respectivamente según la figura 6.1, las anteriores razones superan a las de: mayor concentración de la razón de ser de la empresa; manejo más fácil de funciones y mayor economía.

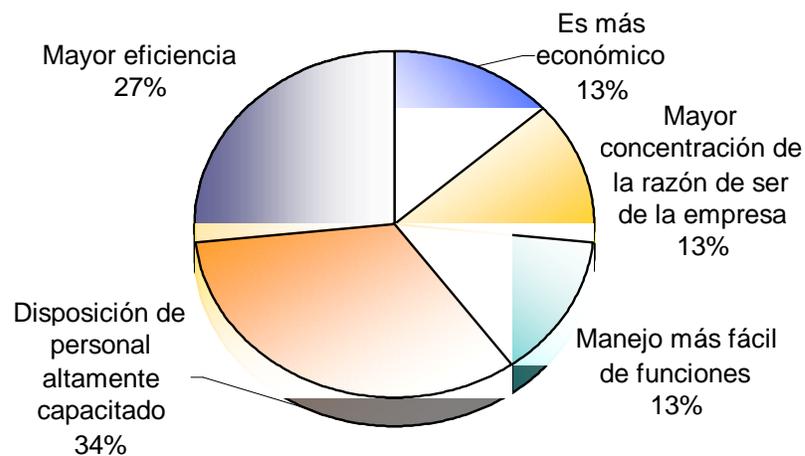


Figura 6.1. Razones tenidas en cuenta en la posible utilización de Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

La concentración de la razón de ser de la empresa es sin duda alguna el principal beneficio que conlleva la implementación de Outsourcing, sin desmeritar los demás aspectos; pero esta se tiene poco en cuenta por parte de las empresas

constructoras de San Juan de Pasto, debido a la falta de conocimiento de ésta estrategia por parte de éstas organizaciones como se manifestó claramente en el numeral 4.5 de la presente investigación.

Además, todas las anteriores razones forman parte fundamental para una optima focalización de una organización, pues genera una mayor competitividad y una mejor productividad.

6.3.1. Ventajas. Con la implementación de la estrategia empresarial Outsourcing se logra una mayor funcionalidad de la que se obtiene en una organización sin la utilización de ésta debido al sinnúmero de ventajas que ella produce; dentro de las cuales se encuentra: la reducción de costos, ésta ventaja es la más destacada por los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, con un 15% como lo muestra la figura 6.2; la cual alcanza un desarrollo integral a través de la especialización de una determinada actividad (11%), que es una ventaja que además de agilizar y optimizar la calidad de los servicios genera mejores resultados, y por lo tanto reduce costos.

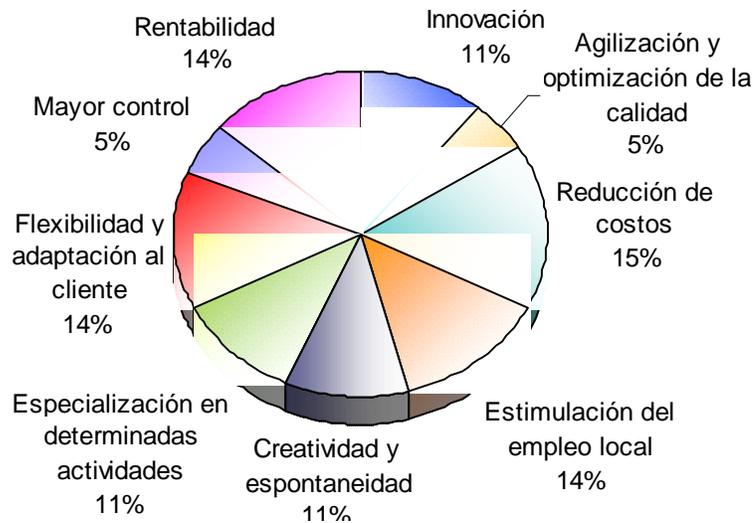


Figura 6.2. Ventajas que aportaría la estrategia empresarial Outsourcing en el mejoramiento de la competitividad de las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Tanto la flexibilidad y adaptación al cliente como la estimulación del empleo local y la rentabilidad son ventajas muy consideradas por los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto con un 14 % como se indica en la figura 5.2, pues al mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación al cliente se evitan inversiones en áreas no estratégicas y que no son la razón de ser de la empresa. Estas inversiones las soporta la empresa que presta el servicio de Outsourcing. Por otra parte el aumento de la flexibilidad de la organización provoca la disminución de los costos fijos y a su vez genera rentabilidad sobre los

activos; esta estrategia también es un mecanismo vital para estimular el empleo local, y así ampliar los campos de acción para que los profesionales de las diferentes áreas desempeñen eficientemente su labor.

Dentro del sinnúmero de ventajas que ofrece el Outsourcing se encuentran la creatividad y espontaneidad; la especialización en determinadas actividades y la innovación; dichas ventajas las tiene en cuenta el 11% de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. Si las empresas se dedican a innovar en los servicios que prestan y a concentrar sus recursos al negocio principal de éstas, a demás de la especialización en determinadas actividades, se llega a encontrar una solución óptima con permanentes alianzas estratégicas benéficas para todos. Surge entonces la creatividad y espontaneidad, por parte de la empresa que presta el servicio de Outsourcing quien esta en plena libertad de desplegar toda su creatividad en beneficio de ambas partes.

Sin embargo existen ventajas que no se tienen muy en cuenta por los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, como son: un mayor control, agilización y optimización de la calidad que representan apenas un 5% como se muestra en la figura 6.2, sin darse cuenta que estas ventajas están íntimamente ligadas con la reducción de costos. La empresa que presta el servicio de Outsourcing esta comprometida a implementar tecnología para mejorar los tiempos de entrega y la calidad de los servicios, así que, la empresa constructora no tiene la necesidad de entrenar personal de la organización para manejar dicha tecnología, esto evita que parte de sus recursos se destinen a la capacitación del personal, además al ejercer un mayor control sobre plazos, costos y calidad, se obtiene una reducción en los costos.

Otras ventajas que presenta la estrategia empresarial Outsourcing, que aunque no se contemplaron en las encuestas, igualmente son de gran trascendencia como: el incremento en los puntos fuertes de la empresa, que le permiten responder con rapidez a los cambios del entorno, la cual construye una gran ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización; permite disponer de servicios de información en forma rápida a las presiones competitivas, a demás de la aplicación de recursos y talento en áreas claves de la organización.

6.3.2. Desventajas. Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo, la estrategia empresarial Outsourcing no queda exenta de dicha realidad y produce ciertas desventajas que se presentan en el transcurso de su implementación.

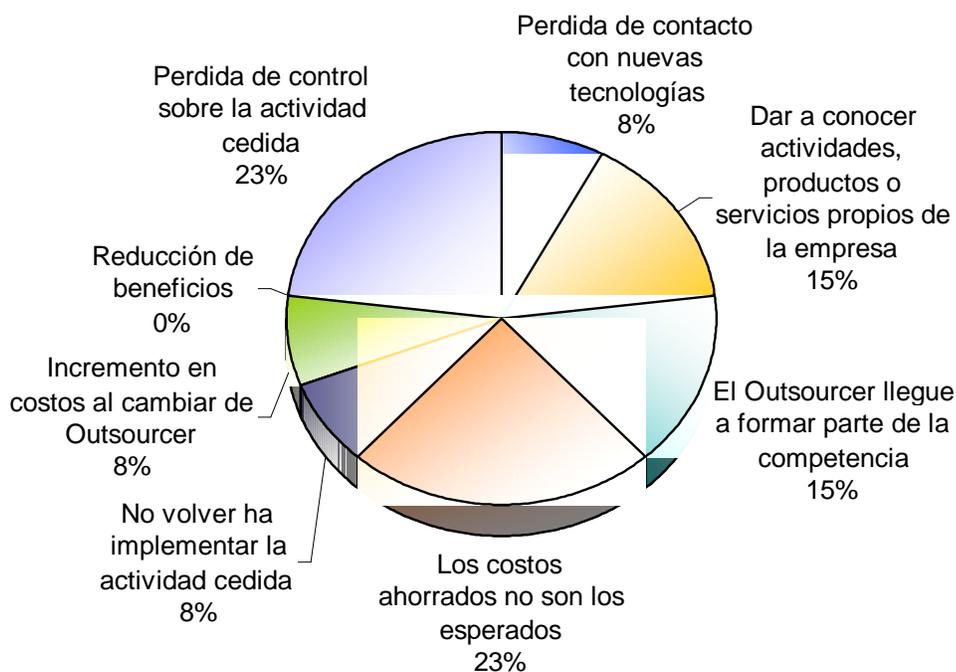


Figura 6.3. Desventajas que podría traer Outsourcing a las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Entre los aspectos negativos se encuentran: la pérdida de control sobre la actividad cedida y los costos ahorrados no son los esperados: que representan un 23% cada uno, y se constituyen en los aspectos más negativos para los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto. (Figura 6.3). En este sentido, la empresa que presta el servicio de Outsourcing, adquiere conocimiento del servicio en cuestión y por lo tanto la empresa que solicita el servicio del suplidor pierde el control de la actividad cedida. Existe la posibilidad de usar estos conocimientos para empezar una propia empresa y convertirse de suplidor en competidor, que es otro aspecto negativo, que se planteó en la encuesta; consiste en que el Outsourcer llegue a formar parte de la competencia (15%). Dar a conocer actividades, productos o servicios propios de la empresa es otro aspecto negativo significativo (15%), el dar a conocer esta información, disminuye el control sobre éstos.

Por otra parte, como la empresa que presta el servicio de Outsourcing es la que está en contacto con las nuevas tecnologías, la empresa constructora no adquiere conocimientos sobre éstas; por lo tanto pierde oportunidades para innovar en los servicios y procesos propios de la empresa, esta desventaja representa el 8% como se muestra en la figura 6.3. Con el mismo porcentaje (8%), se encuentran otras desventajas; el incremento en costos al cambiar de Outsourcer, en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio, y el no volver a implementar la

actividad cedida, puesto que, el volver a implementarla incrementa los costos, lo cual no es favorable para la empresa, además es difícil que éstas actividades vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.

Cabe destacar que para ninguno de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, la reducción de beneficios representó una desventaja, como lo muestra la figura 6.3. Esto significa que, por el contrario, piensan que la estrategia empresarial Outsourcing genera muchos beneficios en lugar de disminuirlos.

6.4. IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING

La estrategia empresarial Outsourcing se convierte entonces en una tendencia, una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, por ello muchas organizaciones toman la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles que se concentren en lo que mejor saben hacer: -maximizar el rendimiento, y minimizar los costos.-

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, y a concentrarse en funciones relacionadas con la razón de ser de la empresa, tener acceso a personal capacitado y materiales de excelente calidad, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos, y a su vez poder manejar más fácilmente funciones que estaban fuera de control, y así obtener una mayor eficiencia.

En la siguiente figura (6.4), se pueden observar las actividades que necesitan especializarse en la empresa para poder implementar la estrategia empresarial Outsourcing.

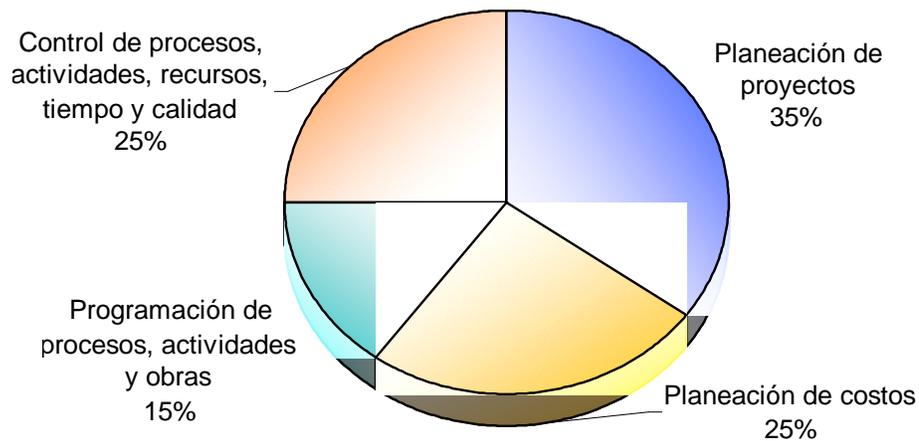


Figura 6.4. Actividades que necesitan especializarse en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

En la figura 6.4 se refleja el gran interés de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto por la especialización en diferentes actividades, principalmente: la planeación de proyectos con un 35%, la planeación de costos y control de los procesos, actividades, recursos, tiempo y calidad con un 25%. Y la programación de procesos, actividades y obras con un 15%. Esto significa que en la parte administrativa es donde más se presentan inconvenientes, y por lo tanto son estas las actividades que desean especializar.

Por otra parte la mayoría de los directivos de las empresas constructoras prefieren que el Outsourcing sea aplicado parcialmente, como se muestra en la figura 6.5.

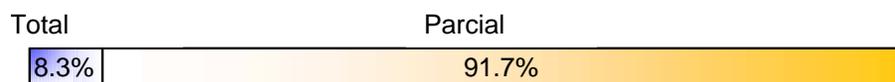


Figura 6.5. Aplicación de Outsourcing total o parcial.

Como se puede observar en esta misma figura, el 91.7% de los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto están dispuestos a implementar parcialmente la estrategia empresarial Outsourcing, para las actividades que se realizan en la empresa; un Outsourcing total implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista, mientras que en la aplicación parcial solamente se transfieren actividades secundarias, aquellas que no forman parte de las habilidades principales de la empresa.

6.4.1. Áreas de implementación. El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa; como por ejemplo Outsourcing de los sistemas financieros, Outsourcing de los sistemas contables, Outsourcing en las actividades de mercadotecnia, Outsourcing en el área de recursos humanos, Outsourcing de los sistemas administrativos y Outsourcing de actividades secundarias, se entiende por actividades secundarias aquellas que no forman parte de las habilidades principales de la empresa. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

Entre las áreas planteadas en la encuesta (figura 6.6), los directivos eligieron con preferencia el área financiera con un porcentaje del 20%, donde los especialistas en dicha área pueden mejorar la economía de la empresa a través de instrumentos legales, y pueden percibir, en el futuro, un determinado progreso económico, como por ejemplo: el momento de hacer inversiones grandes, o saber donde el dinero es más rentable, y así mejorar la prestación de los servicios, la calidad, y a su vez, ser más competitivos.

El área de asesoría representada en un 13% también es importante ya que los expertos en este campo estudian propuestas y confirman con bases sólidas las decisiones de los directivos. El área de capacitación también muestra un 13%, permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla. Las actividades secundarias y los procesos de control presentan un 10%, esto quiere decir que para los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto no representa un gran ahorro el implementar Outsourcing en éstas áreas, pues, les resulta más rentable manejarlas directamente en la empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si se realizan procesos de control adecuados, se pueden obtener resultados satisfactorios.

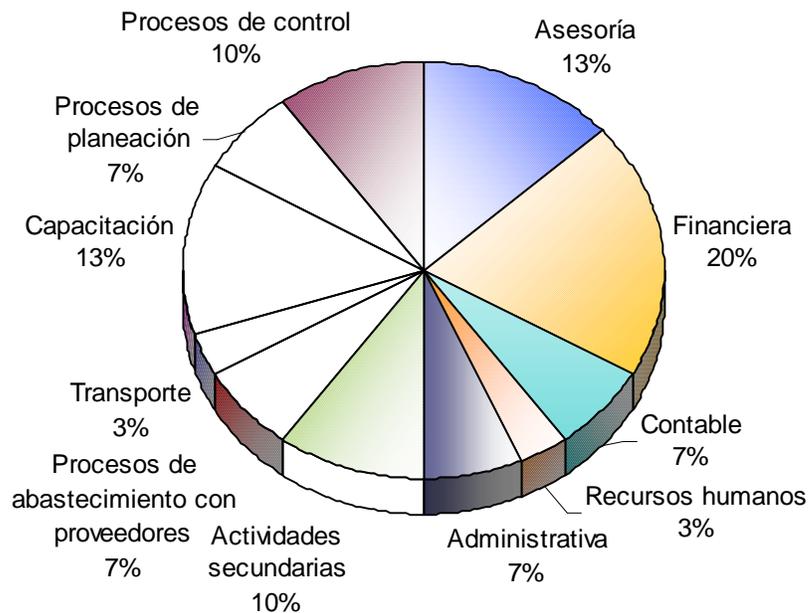


Figura 6.6. Áreas donde se implementaría Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto determinaron que el área administrativa, los procesos de planeación, los procesos de abastecimiento con proveedores, y el área contable; que representan el 7%, son áreas en las que implementar Outsourcing, no resulta factible pues al ceder actividades pertenecientes a estas áreas, se brinda conocimientos propios de la razón de ser de la empresa, y esto no es favorable para los directivos, y el Outsoucer puede pasar a ser parte de la competencia. Con respecto al área contable los directivos afirman que es mejor tener al contador a su alcance, pues, si existe algún percance se buscan soluciones dentro de la empresa de manera más rápida y efectiva. Las áreas de recursos humanos y transporte que figuran con un 3%, no tuvieron mucha acogida por parte de los mismos. Para la implementación del Outsourcing éstas son áreas muy variables que no siempre existen. Todo depende del proyecto que estén realizando y del tamaño de la obra, de allí que desde su punto de vista no resulten factibles.

6.4.2. Áreas de no implementación. Es importante tener en cuenta que existen áreas en las empresas constructoras, en las que no es recomendable aplicar la estrategia empresarial Outsourcing, puesto que representan habilidades principales de la empresa o también por que no resulta económico especializarlas, y es más rentable mantenerlas dentro de la empresa. Dentro de las actividades que no se deben subcontratar se encuentran: la administración de la planeación estratégica, la cual se orienta y se dirige por personal propio de la empresa constructora, y del cual se tiene plena confianza. Control de proveedores, que está

ligado con la administración de calidad. Estas dos áreas hacen que mejore el servicio que presta la empresa constructora, así al verificar que los proveedores están cumpliendo con lo que se pactó, es decir, que si los materiales se encuentran en buen estado, permite también el control de calidad del servicio que presta la empresa constructora.

En cuanto al servicio al cliente, se manejan políticas propias de la empresa y es mejor que esta actividad siempre se conecte directamente con la empresa constructora, el personal que maneja esta actividad sabe como tratar a los clientes y de que manera hacer que el cliente se sienta satisfecho con los servicios que recibe por parte de la empresa. La distribución y ventas también es mejor que quede dentro de la empresa, el personal de la empresa ya tiene un amplio conocimiento en ésta área, y sabe perfectamente como funcionan las ventas y como atraer al cliente para que adquiera los servicios y productos que se le ofrecen. Las empresas constructoras que manejan el área de tesorería, es mejor que la conserven dentro de la empresa tanto para el manejo de pagos como para conciliaciones bancarias, claro está que algunas empresas manejan esto también en el área contable.

6.5. COMO ALCANZAR UN BUEN OUTSOURCING

Para llevar a cabo el proceso de Outsourcing se debe definir una estrategia que guíe todo el proceso. Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central. La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos; y la central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia se define claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma se da a conocer a los empleados incluidos en este proceso y se respalda por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite dar conocimiento a los empleados de las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la empresa que contrata y el suplidor u Outsoucer. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico

lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del Outsoucer. La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa, ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del suplidor u Outsoucer seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto que se mide en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Los resultados obtenidos se comparten con el Outsoucer especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Se informa al Outsoucer que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, y establecer las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente esta compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía y depende del alcance del proyecto.

Por último se finaliza la estrategia con la participación de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la misma.

6.6. FACTIBILIDAD EN LA APLICACIÓN

Para que sea factible el proceso de Outsourcing se deben considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a las cuales se va a implementar Outsourcing y la selección de los proveedores.

En la revisión de la estructura de la empresa, se pueden identificar puntos básicos para que ésta cuente con la estructura adecuada. El contar con una buena administración del proceso de abastecimiento, es uno ellos, un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás, y a su vez el proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el

valor del producto percibido por los consumidores. Otro de los puntos básicos es la determinación de las habilidades principales de la empresa; uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de Outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc. Cambiar la cultura organizacional, es otro paso importante dentro del proceso de Outsourcing, lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la empresa, y así una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing, se da entonces la determinación de las actividades a las cuales se les va a aplicar Outsourcing y a cuales no. Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo, las dos primeras actividades deben conservarse internamente, la última es recomendable que se subcontrate.

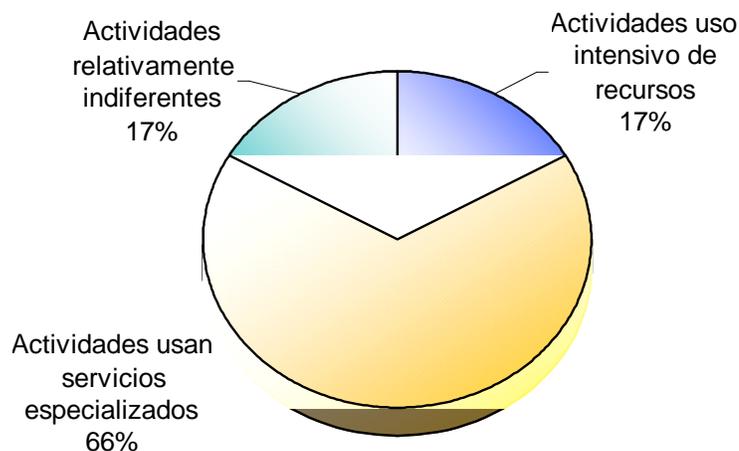


Figura 6.7. Criterios tenidos en cuenta para determinar en qué actividades se podría aplicar Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

En la figura 6.7, se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a las cuales se puede aplicar Outsourcing. Los directivos de las empresas constructoras determinaron los siguientes resultados: actividades que hacen uso intensivo de recursos (17%), mediante esta técnica las empresas pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas empresas utilizan esta técnica en busca de

aumentar su eficiencia y reducir los costos. Actividades que usan servicios especializados, con una gran acogida, el 66%, puesto que la subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado. Por último se encuentran; las actividades relativamente independientes con un 17%, las cuales no forman parte de las habilidades de la empresa, éstas se identifican mediante la observación de aquellas tareas que tienen una relativa independencia, con respecto a las demás funciones de la empresa.

Para que sea factible el proceso de Outsourcing finalmente se selecciona al proveedor, se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en dicha selección: primero analizar la relación costo / beneficio; si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas: la empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o la selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa. Para seleccionar cuidadosamente a los proveedores, se debe buscar proveedores que se enfoquen en la industria de la construcción, además los proveedores deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar, y para finalizar se elabora un contrato escrito y estricto.

Para los directivos de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, no es factible la aplicación de la estrategia empresarial Outsourcing como se puede observar en la figura 6.8, donde el 66.7% no está de acuerdo con su implementación.



Figura 6.8. Factibilidad de la aplicación de Outsourcing en las empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Las empresas constructoras de San Juan de Pasto deben tener en cuenta lo siguiente: por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se colocan actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la empresa si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la

empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

7. PROPUESTA: “FASES PARA EL PROCESO DE APLICACIÓN DE OUTSOURCING EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE SAN JUAN DE PASTO”.

Un óptimo entendimiento de Outsourcing se logra solo y únicamente en su aplicación, de lo contrario su comprensión se basa en una simple teoría empírica. Por este motivo, la presente propuesta se encamina a las empresas constructoras de San Juan de Pasto; en la aplicación de Outsourcing, en base a dos grandes especialistas en este tema como lo son Robert White y Barry James creadores del “*manual de outsourcing*”¹⁹, una gran guía para las organizaciones que estén considerando tomar este camino.

Para el cual es necesario conocer en primer lugar algunos aspectos característicos de la estructura interna de las empresas constructoras de San Juan de Pasto; tales como:

- Desarrollan las funciones principales de la administración: planeación, organización, dirección y control.
- La función que presenta menor dificultad es la planeación, y la de mayor dificultad es la dirección.
- El aspecto que más se tuvo en cuenta en la justificación de la creación de la empresa fue el de la identificación de necesidades de la sociedad.
- El aspecto que menos se tuvo en cuenta en la justificación de la creación de la empresa constructora fue el énfasis competitivo.
- Según el número de técnicos, la organización más frecuente es la de asignación de responsabilidades; la cual se representa por el modelo I.
- Según la estructura organizacional, el modelo II, de la división del trabajo es el más frecuente.
- El liderazgo y los mecanismos de influencia en el comportamiento son los factores que más se tienen en cuenta en la dirección de la empresa.
- La motivación presenta un alto nivel de deficiencia.
- Existe mayor control en cuanto a recursos y calidad, seguidos por el tiempo, siendo la cantidad la que menos controlan.
- No utilizan estrategias empresariales para mejorar su competitividad.
- Se tiene muy poco conocimiento sobre la estrategia empresarial Outsourcing.

¹⁹ WHITE, Robert y JAMES, Barry. *The outsourcing manual*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003, p. 378.

- Las empresas aplicarían Outsourcing por la disposición del personal altamente calificado.
- La mayor ventaja de Outsourcing es la reducción de costos.
- La planeación de proyectos y las actividades que usan servicios especializados son las actividades a las cuales aplicarían Outsourcing.
- Consideran que la aplicación de Outsourcing debería ser parcial y no total.
- Prefieren que Outsourcing sea aplicado en las áreas: financiera, capacitación, asesoría, procesos de control y actividades secundarias.

La estrategia empresarial Outsourcing se trata de una opción nueva, frente a la evolución de la administración para el mejoramiento de la competitividad en el sector de la construcción, el cual se ha adoptado en otras partes del país con buenos resultados, por lo tanto su aplicación en San Juan de Pasto es de gran importancia.

La presente propuesta esta dividida en tres fases. La primera fase ayuda a orientar a la organización hacia dónde se va y prepara el camino para corroborar si el Outsourcing es la estrategia indicada a escoger. En la segunda fase se asume que la búsqueda del mejoramiento de la empresa recae en el Outsourcing y facilita de esta manera su encuentro y preparación, mientras que la tercera fase se concentra en hacer que todo funcione muy bien como su realización y gestión. En la figura 7.1 se relaciona todas las fases en un mapa de Outsourcing que ayuda a encajar todos los componentes, en donde, si los requisitos que se necesitan por parte de la empresa son sencillos y a pequeña escala, se podrá recorrer el mapa con bastante rapidez puesto que no serán necesarios todos los componentes y la mayor parte de ellos son fáciles de lograr. De lo contrario, se requiere seguir la ruta del mapa de forma rigurosa y pensar con mucho detenimiento en cada uno de los componentes.

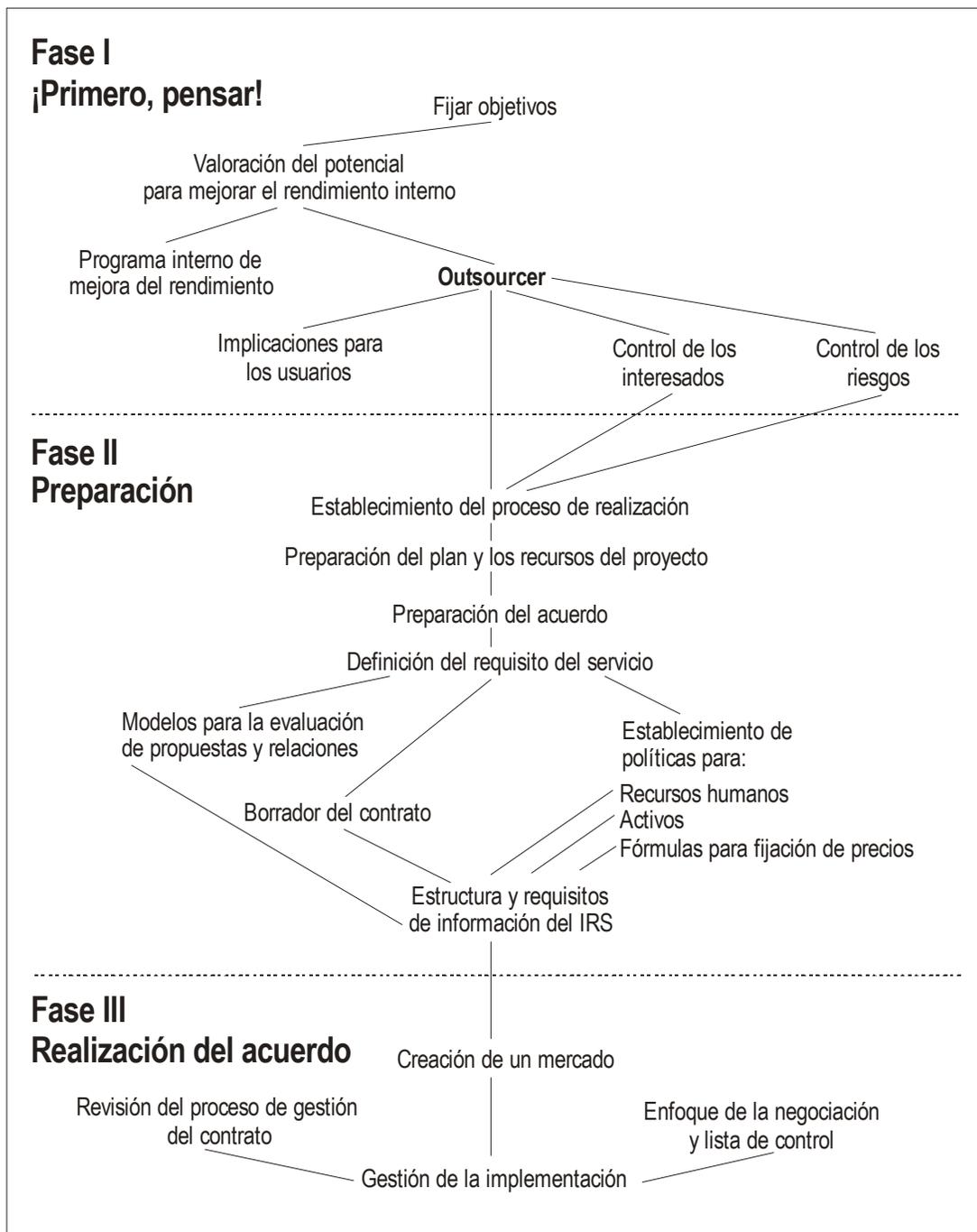


Figura 7.1. Mapa de fases del proceso de Outsourcing²⁰.

²⁰ WHITE, Robert y JAMES, Barry. *The outsourcing manual*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003, p.p. 18.

7.1. FASE I - PRIMERO PENSAR

La primera fase faculta un arranque de muy buen modo, lo que permite tener en claro los objetivos que se intentan alcanzar; antes que nada, y trata de ofrecer algunas ideas para establecer algunas metas principales. En este orden de ideas se debe fijar objetivos claros puesto que una vez que se identifican claramente las metas, hay que considerar entonces si el Outsourcing es apropiado para alcanzarlas. A su vez se debe realizar una valoración del potencial de la organización para mejorar el rendimiento y de esta manera proporcionar pautas para medir su adecuación y, al mismo tiempo, ver si el Outsourcing resulta no ser apropiado, para valorar la posibilidad de mejorar el funcionamiento interno de la empresa.

7.1.1. Fijar objetivos claros. Fijar claramente los objetivos tiene una gran importancia. Los acuerdos de Outsourcing cubren por lo general un período de varios años e involucran dos organizaciones, generalmente diferentes, que tratan de trabajar estrechamente. La naturaleza de los objetivos fijados influye profundamente tanto en la dirección como en los resultados del acuerdo de Outsourcing. La ausencia de objetivos frustrará la capacidad de examinar la validez de las acciones propuestas y unos objetivos inadecuados pueden llevar a la adopción de medidas o acciones inapropiadas. Por consiguiente, fijar objetivos con sentido y que se puedan medir es un factor crítico para tener éxito, aunque se trate de una tarea mucho más difícil de lo que se cree.

La habilidad con la que se fijan los objetivos afectará al resultado de la investigación para determinar si el Outsourcing es la respuesta apropiada, y en tal caso, también al acuerdo de Outsourcing resultante. Los objetivos fijan una dirección, y como resultado, proporcionan una referencia para medir los progresos que se logran y para identificar cualquier desviación.

Para fijar dichos objetivos es esencial tener información sobre:

- **Indicadores empresariales de alto nivel**
Un acuerdo de Outsourcing tendrá poco sentido si no persigue directa o indirectamente, las metas de la empresa. En consecuencia, las primeras valoraciones sobre la solución del Outsourcing y su relevancia deben tomar en consideración las metas de la empresa, pues, la empresa debe tener en claro las metas que considera alcanzar.
- **Comprensión de las necesidades del futuro de la empresa**
Se deben conocer los requerimientos de la empresa, especialmente los del futuro proveedor.

- Visión de la diferencia entre la provisión de servicios actuales y las necesidades de la empresa
- Valoración de la importancia de la innovación tecnológica
- El probable ritmo de los cambios

El sector de la construcción no sufre un ritmo acelerado de cambios. Cualquier requisito de cambio rápido pesará mucho sobre la estructura de un acuerdo de Outsourcing, el tipo de proveedor elegido, el requisito de potenciar la tecnología y, sobre todo, sobre los costos.

Según la estructura organizacional, el modelo II, de la división del trabajo, es el que predomina en la organización de las empresas constructoras de San Juan de Pasto; para la cual se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General:

La propuesta “Fase para el proceso de aplicación de Outsourcing” plantea hacer un aporte teórico al proceso administrativo de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, como herramienta alternativa para lograr una mayor eficiencia y mejoramiento del desarrollo local de la construcción.

Objetivos específicos:

- Comprometer a los directivos de las empresas en el apoyo del diseño, construcción y aplicación de la propuesta.
- Desarrollar un proceso de capacitación y formación en la temática de Outsourcing para los directivos de las empresas.
- Fijar metas específicas a corto, mediano y largo plazo que apunten a un equilibrio entre la oferta y la demanda de vivienda, ya que en San Juan de Pasto, el incremento de la demanda es mayor que el de la oferta, sobre todo en los estratos uno y dos, donde la capacidad de compra y endeudamiento de la población es baja, por lo tanto la oferta también.
- Estudiar las características externas que presenta el entorno de las empresas constructoras en la priorización de los factores de riesgo. La incidencia del Volcán Galeras afecta negativamente la economía, cuando entra en proceso de reactivación, a demás de las zonas de amenaza y riesgo existentes alrededor de las cuales no se puede construir, tales como: minas, canteras, deslizamientos potenciales, inundación, riesgo sísmico y volcánico.

- Establecer la diferencia entre la provisión de los servicios actuales y las necesidades de la empresa.
- Estar a la vanguardia de los avances tecnológicos en el campo de la construcción, cuya adquisición, costo efectivo y explotación le permitan avanzar al ritmo de la industria nacional. Hoy en día el mercado posee una gran cantidad de software para todas las dependencias de las empresas constructoras, brindando un mejor servicio al cliente.
- Prever soluciones y costos adicionales, ante posibles cambios en la estructura del acuerdo de Outsourcing en cuanto a proveedores, tecnología y costos.
- Cumplir a cabalidad con las normas y permisos ambientales, para prevenir el deterioro del medio ambiente, como está ocurriendo con los bosques que rodean la zona urbana de Pasto, los suelos, ecosistemas de páramo, humedales, los cuales se han ido deteriorando por su mal manejo.
- Generar nuevos procesos para la renovación de los recursos naturales, tal es el caso de la disminución acelerada en calidad y cantidad de agua, del municipio con estado crítico en la cuenca del río Pasto.
- Satisfacer la demanda de materiales, mediante el aprovechamiento de la capacidad de oferta, de calidad, de precios e innovación que brinda la región, y en su ausencia con proveedores nacionales o internacionales.
- Ampliar la oferta de servicios hacia nuevos mercados, municipales, regionales, nacionales e internacionales, puesto que la economía de Pasto se ve enfrentada a nuevos modelos de desarrollo, globalización e internacionalización, lo que conlleva a una continua adaptación al macroambiente global.

7.1.2. Valoración del potencial para mejorar el rendimiento. Conocer el potencial para obtener un mejor rendimiento proporciona los siguientes indicadores importantes, los que, en conjunción con los objetivos empresariales, dan la base para valorar las necesidades del cambio y para examinar las posibilidades de lograrlo. Para valorar el potencial y mejorar el rendimiento se deben conocer indicadores como:

- Conocimiento de la línea de base de la mejora interna, donde se logra mejorar el rendimiento sin recurrir a apoyos externos significativos, por ejemplo la proporción de tiempo empleado productivamente por el personal interno de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, el cual debe tener a su disposición herramientas de buena calidad, tecnología y acceso necesario para agilizar los procesos y así aprovechar su tiempo productivamente. Las "mejores empresas" que operan dentro

de un entorno competitivo llegan a una cifra del 75 por ciento de su tiempo, dato que se puede usar como referencia a partir de la cual medir. La eficacia del personal interno es una medida del número de resultados útiles alcanzados dentro del período de actividad productiva determinado por el cálculo de utilización del personal. Las medidas relacionadas con la eficacia dependen sobre todo del campo de actividad, ya que cada uno tiene las normas propias de su campo.

- Conocimiento de la línea de base de la mejora externa, donde se puede mejorar el rendimiento con el uso de servicios externos, se analiza el entorno de la ciudad de Pasto y se busca proveedores que se encuentren en el mismo nivel, para que cada una de las partes se beneficie. En la utilización de activos el grado de correlación entre los activos actuales y el de los proveedores potenciales juega un papel importante en la determinación de la línea de base de la mejora externa.
- Conocimiento del umbral de oferta, si se considera que la provisión de servicios externos es apropiada, se puede utilizar la línea de base de la mejora interna como el umbral por medio del cual deben hacer su oferta los proveedores externos. Los principales productos que se ofrecen que están relacionados con el sector de la construcción en San Juan de Pasto, tienen relación con las obras de vivienda de interés social, la vivienda tipo corriente o comercial y la vivienda de exclusividad dirigida a estratos socioeconómicos cinco y seis; obras de infraestructura que abarcan las obras de urbanismo, infraestructura civil urbana y rural (construcciones y edificaciones) e infraestructura vial. En Pasto existe mayor demanda de vivienda y servicios públicos por parte de sectores de estratos uno y dos, también existe oferta de vivienda de interés social, no obstante no hay capacidad de endeudamiento por parte de la demanda, esto hace que las empresas no arriesguen su capital. Cabe destacar que las recientes reducciones en las tasas de interés han generado una gran expectativa en el sector de las edificaciones, además el menor costo del crédito y la variedad de productos que vienen ofreciendo los bancos hacen muy atractiva la compra de vivienda. Por otra parte existen las cajas de compensación familiar que tienen la función de fomentar en las regiones la adjudicación de subsidios de vivienda de interés social. Las empresas constructoras someten los proyectos de vivienda a consideración de los directivos de las cajas de compensación y sus grupos evaluadores, quienes al beneficiario del subsidio le presentan diversas alternativas de vivienda a su alcance y direccionan los recursos de los subsidios a las empresas constructoras de acuerdo con los procesos de obra y las ventas reales de las soluciones básicas de vivienda.

7.1.3. Control de los interesados. Al gestionar un programa de delegación y valoración de Outsourcing existe la posibilidad de una intervención inesperada de una persona o institución no directamente relacionada con el proyecto pero que tiene la autoridad, influencia o capacidad de causar demoras. Del mismo modo, pueden darse demoras en el programa si aquellos que sí han de contribuir al programa no están preparados o son ineficientes.

Un interesado se define como cualquier persona o institución que tiene, o que cree tener, un interés directo o indirecto en el programa o su resultado, y que tiene suficiente autoridad, influencia o capacidad como para realizar una contribución significativa o infligir una demora significativa si no se le controla o consulta adecuadamente. Por lo tanto es necesario preocuparse por los interesados, ya que ellos tienen el potencial para mejorar o dañar el programa de forma significativa.

El propósito del control de los interesados es asegurar que el director del programa conozca de forma satisfactoria las expectativas de todas las partes. En todo proyecto intervienen diferentes partes interesadas, que la pueden conformar las autoridades competentes, colegas, usuarios, personal y representantes del personal, especialistas y expertos internos, proveedores como organismos externos, de los cuales es necesario preocuparse ya que estos tienen el potencial para mejorar o dañar el programa. Por otro lado, dentro de las organizaciones puede haber aquellos que se oponen de forma activa al propósito del programa o que desean asegurar un resultado diferente. En tales circunstancias, resulta útil involucrarlos a todos en el proceso, para intentar influir sobre ellos y también para comprender sus puntos de vista y sus actividades.

7.1.4. El Control de los riesgos. El control de cualquier riesgo siempre debe comenzar con la identificación del mismo, pero no debe acabar allí. Los riesgos cambian a medida que los proyectos se desarrollan. Las amenazas se hacen más grandes o más pequeñas, los riesgos aparecen y desaparecen. Por lo tanto, el control o la gestión del riesgo no es un ejercicio único que se deja de lado cuando el registro del riesgo ha sido compilado. Por el contrario, no sólo requiere un registro del riesgo estructurado, sino también un proceso para mantenerlo y otro proceso para controlar los riesgos.

En Pasto el fenómeno Galeras se constituye actualmente en la mayor amenaza externa para las empresas constructoras, pues, al entrar en reactivación se afecta negativamente la economía de la ciudad. También se debe tener en cuenta que la oferta de vivienda está en función del área disponible para construcción, la que a su vez depende de las zonas de expansión urbanas delimitadas en el POT del municipio, es aquí también donde se identifican zonas de riesgo, no aptas para la construcción, zonas susceptibles a deslizamientos, inundaciones y vulnerables a otras amenazas.

También es importante resaltar que el suelo suburbano puede ser objeto de desarrollo con restricciones de uso, de intensidad y de densidad garantizando el auto-abastecimiento de servicios públicos domiciliarios, dentro de los cuales se encuentran: Catambuco, Botanilla, Jamondino, Buesaquillo, Sta. Bárbara, La Laguna, El Encano, Gualmatán, Jongovito, Mocondino, Los Angeles, Anganoy, Canchala, Rosario.

Por lo tanto el control efectivo del riesgo depende de una combinación de controles eficaces, una asignación de recursos adecuada y también una asignación suficiente de tiempo y esfuerzo planificados en el proyecto. El control efectivo comienza con el registro del riesgo, lo que constituye el corazón de cualquier sistema de control del mismo. El registro del riesgo apoya cuatro funciones fundamentales:

- Facilita la identificación de los riesgos del proyecto y su impacto potencial.
- Proporciona información clave para una revisión efectiva de los riesgos del proyecto, y por lo tanto la facilita.
- Facilita la valoración del riesgo al proporcionar información consolidada sobre la gestión del mismo.
- Proporciona una base para registrar y controlar acciones de gestión del riesgo.

7.2. FASE II – PREPARACIÓN

Una vez que se piensan claramente los objetivos y se llega a la determinación de la necesidad de recurrir a un proveedor de Outsourcing, se está en condiciones de comenzar a ensamblar los distintos componentes de un acuerdo de Outsourcing satisfactorio. Esta segunda fase examina el abanico de temas que se deben pensar con profundidad y formula la posición de cada uno de ellos en el acuerdo definitivo.

7.2.1. Establecimiento del proceso de realización. El proceso para establecer un acuerdo de Outsourcing, se resume esquemáticamente en la figura 7.2. No necesariamente se tiene que recorrer todo el esquema, pues, todo depende de la magnitud del servicio que se va a contratar con el proveedor de Outsourcing.

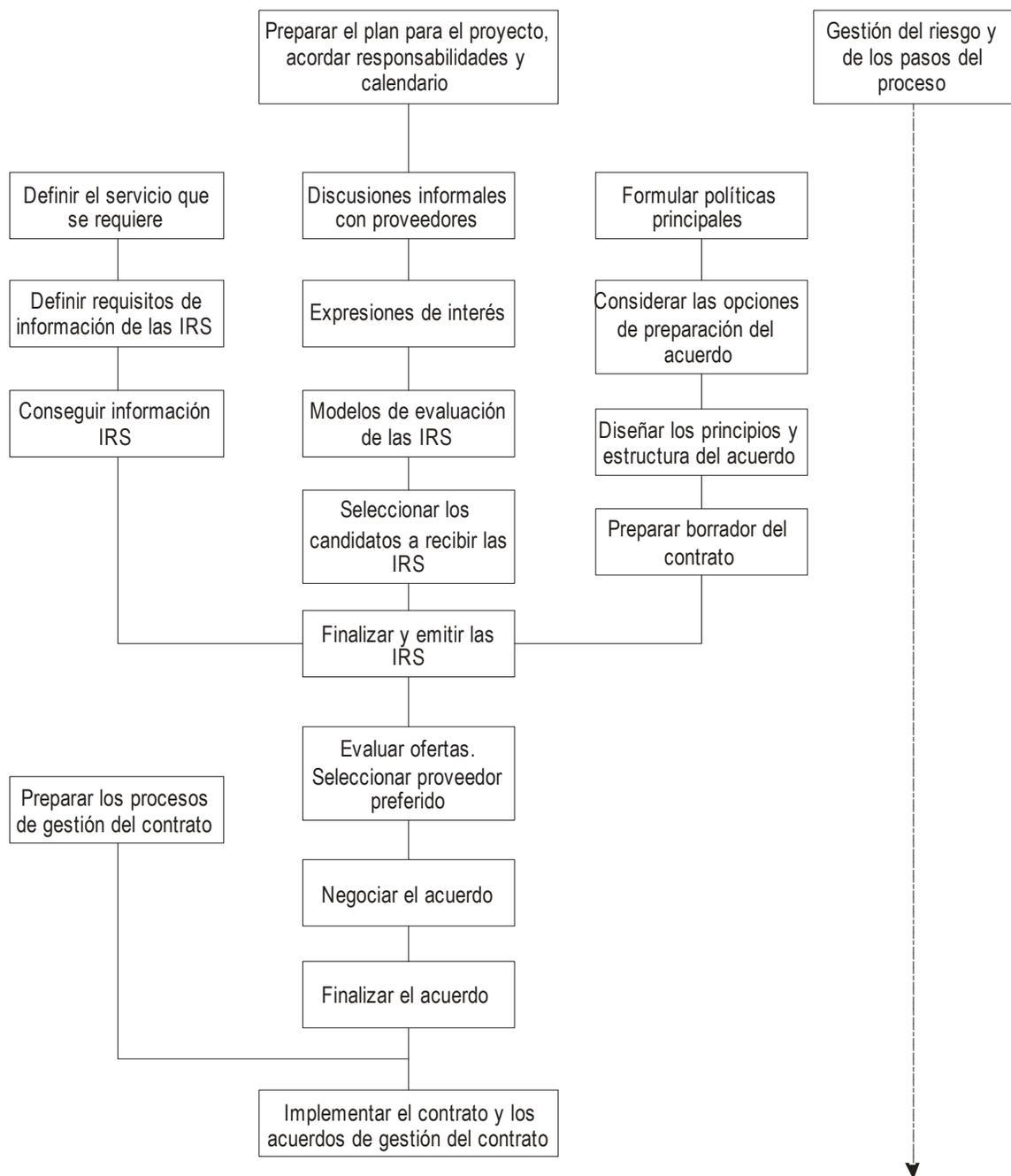


Figura 7.2. Proceso de realización²¹.

²¹ WHITE, Robert y JAMES, Barry. *The outsourcing manual*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003, p.p. 84.

7.2.2. Preparación del plan para el proyecto. De este plan debe surgir un calendario firme, una indicación de la escala y la naturaleza de los recursos requeridos, a demás de una visión de las responsabilidades individuales.

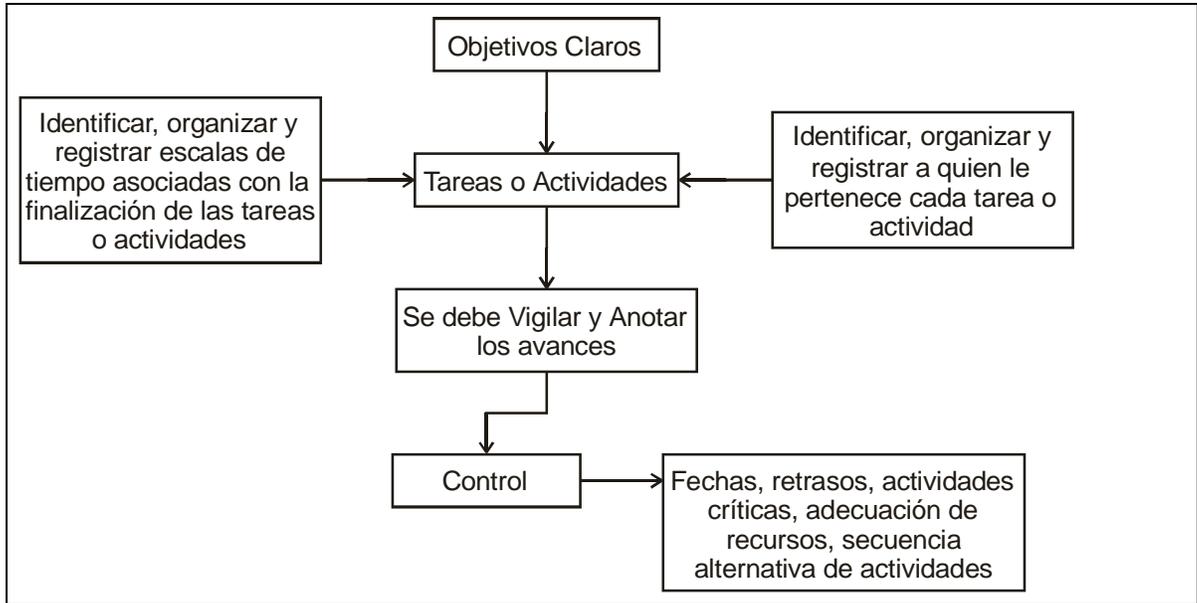


Figura 7.3 Preparación del Plan para el Proyecto.

Mediante el seguimiento de la figura 7.3 se puede establecer el siguiente ejemplo:

El objetivo claro en este caso sería: Satisfacer la demanda de materiales, mediante el provecho de la capacidad de oferta, de calidad, de precios y de innovación que ofrece la región; y en su ausencia con proveedores nacionales o internacionales. Este objetivo arroja las siguientes actividades:

- Identificar los proveedores de materiales.
- Consultar precios
- Corroborar la calidad de los materiales
- Averiguar que materiales están disponibles y cuales no
- Verificar la tecnología con la que producen los materiales

Por lo tanto el personal de la empresa que pertenece al área de planeación se va a encargar de identificar, organizar y registrar la identificación de los proveedores de materiales, la disponibilidad de materiales y a consultar su precio. Y el personal del área de control se va a encargar de corroborar la calidad de los materiales y de verificar la tecnología de producción de materiales.

Después de conocer quien se va a encargar de realizar cada actividad, se procede a identificar, organizar y registrar las escalas de tiempo asociadas con la finalización

de cada tarea o actividad, para este caso el grupo de planeación se tardará cinco días hábiles en las actividades que le corresponden; y el grupo de control también se tardará cinco días hábiles en realizar sus correspondientes actividades.

Se debe tener en cuenta que a las actividades se les hace un control pertinente, el cual brinda información sobre fechas, demoras, actividades críticas, adecuación de recursos y secuencia alternativa de actividades.

Para que se lleve a cabo la gestión del proyecto deben existir tres elementos fundamentales: planeación, dirección e información. La planeación del proyecto permite identificar las áreas difíciles, los riesgos y los recursos necesarios. Con el objetivo anterior, se puede identificar un área crítica como la de la disponibilidad de los materiales, el riesgo sería que no estén disponibles en Pasto y que el hecho de traerlos de otra parte implique mayores gastos, por lo tanto los recursos necesarios se incrementarían. Cabe destacar que en la ciudad existen ladrilleras dentro y fuera del perímetro urbano, además existen yacimientos de: roca, arena y arcillas de los cuales se produce: arena, triturado, recebo, arcilla, grava, rajón y piedra. Existen más canteras que minas subterráneas, las cuales no están tecnificadas, y el mercado es netamente local y directo. Las canteras para obtener triturado están mecanizadas y se encuentran en las inmediaciones de la vía Pasto – Ipiales; esto suplente la demanda local. Por otro lado debido a la gran demanda de madera, se registra un ingreso de este material proveniente de Tumaco, Barbacoas y Putumayo.

Por lo tanto la planeación es la parte más importante del ciclo de gestión del proyecto, pues una planeación cuidadosa permite que se determine la duración del proyecto y los recursos necesarios.

La dirección del proyecto se preocupa de seguir y corroborar la finalización de actividades y ajustar el plan para que las tareas se cumplan y los resultados se obtengan en las fechas acordadas. La información del proyecto proporciona un registro de los avances y contribuye a controlar el proceso.

7.2.3. Preparación del acuerdo. Para la preparación del acuerdo es necesario conocer los servicios que van a requerir de un proveedor de Outsourcing, para las empresas constructoras de San Juan de Pasto los servicios a los cuales aplicarían Outsourcing serían: actividades que usen servicios especializados, como diseño, presupuestos, planeación de proyectos; además actividades que estén en las áreas: financiera, capacitación, asesoría, procesos de control y calidad; actividades secundarias como vigilancia, aseo, papelería, transporte, almacenamiento y bodegaje.

Con el conocimiento de los servicios a especializar a través de Outsourcing, se procede a fijar límites, con los cuales se establece el alcance y la duración del

servicio, estos límites deben ser claros y específicos, para que generen requisitos de servicio que permitan conseguir las mejores oportunidades de valor agregado.

Otro elemento importante es el generar valor agregado; el cual se define como los servicios que se añaden, o son complementarios a aquellos contenidos dentro de los límites del servicio y que se proporcionan a un precio reducido o están incluidos en el costo de base.

El sector de la construcción es el sector más dinámico de la economía pastusa y su evolución va de la mano de la evolución global del sector en el país, ya que se encuentra directamente relacionada con las tasas de interés y más concretamente con la política monetaria del gobierno nacional. El gobierno actual, sin lugar a dudas ha creado las condiciones para que las empresas puedan volver a participar en contratos para zonas del país donde estaba restringido el acceso, lo que da un giro positivo para la economía y específicamente para el sector en el país, con un crecimiento sostenido de tasas relativamente elevadas y con repuntes en obras de vivienda y obras civiles especialmente. La tendencia al desarrollo de la infraestructura en la ciudad de San Juan de Pasto, reflejada en la construcción de nuevos centros comerciales, urbanizaciones y vías, conlleva a incrementar la demanda de construcción. Por lo tanto en Pasto se cuenta con proveedores que pueden estar dispuestos a prestar el servicio de Outsourcing siguiendo correctamente los requisitos planteados por la empresa.

Por ejemplo, se va a contratar el servicio de almacenamiento y bodegaje con un proveedor que cumple con los debidos requisitos propuestos por la empresa; los límites del acuerdo pueden ser la capacidad de almacenamiento, y el tiempo en el que se va a almacenar en las bodegas. Esto debe ir especificado en el contrato y las dos partes deben cumplir con lo pactado.

7.2.4. Definición del requisito del servicio. Ya definido el paquete de servicios requeridos y los límites dentro de los cuales se encuentran, se procede a definir los servicios en sí. Tanto la empresa como los posibles proveedores requieren una comprensión clara de los servicios que han de pasar al proveedor del Outsourcing en caso de que se alcance un acuerdo. Por lo tanto, las Indicaciones del Requisito del Servicio (IRS) deben incluir una clara articulación de los requisitos del servicio y de las responsabilidades a las que los eventuales proveedores lleguen a responder. Cabe destacar que las IRS no deben contener omisiones o ambigüedades que queden escondidas hasta después de que se haya firmado el contrato. La definición del servicio se construye a través de tres pasos muy sencillos.

1. Escribir las actividades generales del servicio que se subcontrata. (Con la continuación del ejemplo anterior en el que se plantea el servicio de almacenamiento y bodegaje se describen las siguientes actividades).

- Disposición de espacio seguro y confiable
- Vigilancia permanente y certificada
- Disponibilidad en el momento exacto de la entrega
- Cumplimiento del tiempo acordado

2. Escribir los recursos básicos y las características del servicio que se asocian con cada actividad primaria.

Se debe incluir información a cerca de: el personal que va a estar a cargo de cada actividad, la ubicación del lugar donde se va a prestar el servicio, los activos utilizados para proporcionar el servicio, materiales por comprar y tal vez por transferir, costos, la realización del servicio y aspectos de calidad, especificaciones técnicas; cuando el servicio que se ha de subcontratar es de naturaleza técnica. Es esencial proporcionar información para asegurar el entendimiento de las implicaciones técnicas de los requisitos del servicio, proveedores internos, proveedores externos. También se debe confirmar que los proveedores conozcan todos los aspectos asociados con la aceptación de responsabilidades por el servicio.

3. La definición del servicio, una vez redactada, debe circular entre las partes interesadas para obtener comentarios y observaciones.

7.2.5. Establecimiento de políticas para recursos humanos, activos y fórmulas para fijar precios. En cuanto a recursos humanos se refiere es común que en la mayoría de los empleados, se manifieste una incertidumbre sobre el futuro; y resulta obvio que, se genere una reducción del rendimiento de sus labores.

Es así que con independencia de lo que la empresa diga o haga, es prácticamente imposible eliminar la ansiedad que sienten la mayoría de los empleados. Las claves para hacer frente a la ansiedad del personal son, primero, comunicar de forma efectiva, y segundo, hacer que el período entre el anuncio de la intención de recurrir al Outsourcing y la transferencia real de personal sea lo más breve posible.

En este orden de ideas, es necesario establecer ciertas políticas con las que se pueda trabajar en conjunto con el personal sin que se sientan excluidos del nuevo servicio que va a adquirir la empresa, y son las siguientes:

- Anuncio previo

Dependiendo de la escala y la complejidad de la actividad objeto del Outsourcing, la escala de tiempo de realización puede variar entre 6 y 18 meses. En el momento del anuncio, el personal quiere saber con todo detalle y precisión cómo se ve afectado. No es posible dar todos los detalles que se pidan porque gran parte del trabajo todavía no está hecho ni se conoce las intenciones del proveedor potencial.

- Anuncio

Como mínimo, el anuncio debe incluir los objetivos empresariales asociados con la decisión de recurrir al Outsourcing, las áreas funcionales objeto del Outsourcing y las que quedan excluidas, el proceso y las metas asociadas que se usan para la realización del servicio de Outsourcing, el calendario previsto de realización, el plan de comunicaciones y las acciones asociadas con las que se mantiene informado al personal de las intenciones y los avances, así como también los detalles en relación con los términos y las condiciones del empleo futuro.

- Políticas del personal y apoyo

Las políticas de personal y las comunicaciones de apoyo deben proporcionar información del tratamiento que recibe el personal con respecto a la seguridad en el empleo, las posibilidades de despido o jubilación anticipada y las opciones posibles, si es que las hay. Se deben considerar temas como políticas actuales sobre recursos humanos o talento humano, consultas a los sindicatos en el caso de existir, legislación sobre recursos humanos, opciones para el personal, políticas de jubilación anticipada, normas de despido, indemnización por despido, códigos de práctica, utilización de consultores y contratistas, formación y desarrollo del personal, e información sobre el personal entre otros temas.

- Informe sobre los avances

Son necesarios varios informes sobre los avances que se logren, según la duración y la escala del proceso de realización. El personal está muy interesado en cualquier información relacionada con los posibles proveedores y su historial de recursos humanos. El primer informe sobre los avances debe indicar, entonces, los nombres de los proveedores invitados a presentar propuestas y adjuntar una reseña sobre cada uno de ellos. Un informe posterior menciona al proveedor preferido, sujeto a contrato, y se puede dar más detalles. Hay que comunicar al personal de cualquier demora y, sobre todo, de cualquier cambio en las fechas acordadas para alcanzar los objetivos más importantes.

- Presentación del proveedor

Una vez seleccionado el proveedor preferido para entrar en negociaciones, se debe organizar una sesión de presentación del proveedor. Dicha sesión debe concentrarse, como mínimo, en un resumen sobre el proveedor, su negocio, sus logros y su historial de Outsourcing si este lo tiene; las intenciones del proveedor en términos de su posición general respecto del servicio requerido, y si se prevé

despidos o reubicaciones; las medidas generales sobre empleo del proveedor relacionadas con este contrato; la posición del proveedor sobre el desarrollo personal y quién esta en condiciones de participar; y el esquema del plan de implementación del proveedor con énfasis especial en la forma de colocar a cada empleado que se transfiera.

La comunicación de las políticas anteriores es responsabilidad del proveedor, pero necesita una participación significativa por parte de la empresa.

En cuanto a los activos, se entiende por activos a las posesiones que tiene una persona o un negocio, que pueden usarse para pagar deudas, producir bienes o ayudar al negocio a obtener beneficios. Existen varios tipos de activos, de los cuales no todos se pueden aplicar a una función determinada o a un servicio de Outsourcing.

Como política los activos fijos o bienes de capital se usan para producir o vender los servicios o productos de la empresa, y mientras resulten útiles para dicho fin, ni se venden ni se liquidan. Estos son los activos que se pueden aplicar a un servicio de Outsourcing y el control de estos, forma parte primordial de las políticas de activos.

En este orden de ideas, el equipo de realización del Outsourcing debe estar familiarizado con una serie de temas relacionados con los activos como la financiación y venta de activos, venta y rendimiento de activos, uso de recursos disponibles, propiedad intelectual como propiedades y distribución del espacio entre otros. En las empresas constructoras de San Juan de Pasto, el manejo de activos fijos, bienes raíces, inversiones, acciones. Por lo tanto en el acuerdo de Outsourcing se debe especificar claramente las políticas de manejo de estos activos.

Las políticas para las fórmulas para fijación de precios dependen de las perspectivas sobre los proveedores. Existen dos tipos de proveedores: los que tienen experiencia en llegar a acuerdos de outsourcing flexibles y a largo plazo, y los que no la tienen. Hay razones para que sea esencial comprender la diferencia entre ambos; para que unas relaciones comerciales a largo plazo tengan éxito, deben fundarse sobre una base financiera práctica y mutuamente aceptable, debe evitarse la escalada de precios en el tiempo y sobretodo se debe obtener la máxima rentabilidad de la inversión efectuada. Los proveedores expertos pueden permitir un acceso libre a la contabilidad, por lo que pueden surgir discusiones y sin embargo, ellos siguen atentos a cualquier propuesta fuera de lo común. Los proveedores inexpertos tienen que hacer esfuerzos para comprender propuestas inusuales; ésta situación se da principalmente cuando se propone una contabilidad de cuenta abierta o cuando hay control por parte de la empresa, de la estructura de costos del proveedor. Por lo tanto es importante medir el grado de experiencia del futuro proveedor, para que se asegure que la relación va a permanecer intacta a través de todo el proceso de negociación.

Con el conocimiento del futuro proveedor se puede establecer políticas a cerca de los mecanismos para fijar los precios, los cuales se estructuran sobre el precepto sencillo de un precio acordado por un trabajo acordado. En estas circunstancias, algunos proveedores se consideran en buena posición para aumentar sus márgenes a través de cambios cuidadosamente estructurados de los precios, cada vez que aparece un cambio de requisito. Con el tiempo, algunos proveedores pueden intentar una escalada de precios sin un aumento igual de la rentabilidad de la inversión. En otras palabras, si es probable que los requisitos cambien significativamente con el tiempo, los mecanismos para fijar los costos o cargos se deben diseñar de modo tal, que evite las renegociaciones.

Existen mecanismos para la fijación de precios, donde la clave para lograr una certeza en los precios y flexibilidad en el servicio está en la creación de las fórmulas apropiadas. Los precios se pueden calcular con base en: las metas, lo que se produce, la relación riesgo/recompensa, o una mezcla entre estos.

La fijación de precios que se basa en los objetivos o metas es el que mejor se adapta a las empresas constructoras porque normalmente se comprende bien y se basa en los costos asociados con la realización del servicio, a los que se añade una contribución al beneficio del proveedor, ya que la fijación de precios que se basa en lo que se produce no se comprende tan fácilmente, particularmente en los contratos de servicios complejos, y requiere una comprensión minuciosa de los servicios prestados, cada uno de ellos con un precio unitario de mutuo acuerdo y los precios que se basan en la relación riesgo/recompensa son aquellos en los que el proveedor de Outsourcing cobra en relación directa a la actividad empresarial de la empresa. De esta manera, se puede establecer un vínculo directo entre los servicios del proveedor de Outsourcing y el valor que añaden a la actividad empresarial de la organización.

Independientemente del enfoque que se vaya a adoptar, las empresas constructoras deben establecer fórmulas de fijación de precios resultantes que deben ser fáciles de administrar y controlar, deben permitir que el proveedor de Outsourcing tenga el control diario de los recursos, que la empresa tenga el control estratégico y debe incentivar al proveedor de Outsourcing a reducir costos y a ayudar a mejorar los resultados de la empresa.

Existen mecanismos reguladores que se pueden requerir:

- Regulación del precio estándar

El precio estándar está relacionado con el volumen de recursos requeridos para cada tipo de servicio, y en consecuencia, es necesario contar con un medio para medir cada componente del servicio que se trate.

- **Uso de activos por terceros**

Los proveedores pueden buscar la explotación de recursos disponibles vendiéndolos a terceros, y como resultado, puede haber una oportunidad de mejorar las metas y de obtener mayor rentabilidad.

- **Mantenimiento de la competitividad del precio**

Es necesario vigilar los precios del mercado, función clave de los acuerdos contractuales de gestión. Como parte de los acuerdos de gestión contractuales, se debe buscar una fórmula que reconozca el componente de valor añadido propuesto por el proveedor, de tal manera que se mantengan alineados los precios, una alineación equivocada de los precios también puede provenir de la falta de inversión de la empresa, en cuyo caso se tiene que hacer los juicios apropiados como parte del ciclo normal de planeación.

7.2.6. El contrato. Los fundamentos de cualquier acuerdo de Outsourcing están en un contrato legal. Aunque la empresa constructora espere una relación amistosa, cálida y mutuamente beneficiosa entre el proveedor y ella, tiene que haber un documento legal que, como mínimo, establezca las reglas de la relación. Es importante la creación de un documento legal correctamente preparado y redactado, y el director del proyecto hace bien en asegurarse de que se incluyan asesores legales desde el principio de las negociaciones, así como la dedicación del tiempo necesario para que el contrato sea elaborado correctamente.

Componentes Básicos del Contrato

Un buen acuerdo de Outsourcing esta muy estructurado, y dependiendo de su alcance y complejidad, tiene los siguientes componentes básicos:

- **Términos y condiciones**

Las empresas constructoras en sus términos y condiciones del contrato establecen los derechos, obligaciones y deberes de cada una de las partes del acuerdo. Como regla general, contienen el preámbulo, los servicios, la implementación, los términos, el control de cambios, la propiedad intelectual actual y futura, la propiedad intelectual de terceros, la titularidad y el riesgo, como los cargos y estructura de los mismos, remedios financieros, garantías, limitaciones de responsabilidad, indemnizaciones, confidencialidad, protección y seguridad, objetivo del contrato, conflictos, interrupciones, accesos a auditorias, gestión del contrato, cláusulas estándares, entre otras disposiciones.

- **Condiciones para la distribución del espacio físico**

El acuerdo describe los términos contractuales pactados por la empresa constructora y el proveedor que estén relacionados con el uso de los lugares de trabajo relevantes. Define las normas por las que se rige la acomodación, su uso y

cualquier otro tema en relación. Este acuerdo tiene una relevancia duradera dependiendo de las circunstancias que lo rodeen.

Si la escala del acuerdo es lo suficientemente grande, los abogados probablemente crean contratos separados, por ejemplo, para la transferencia de personal, la transferencia de activos y los acuerdos de acomodación, cada uno de los cuales necesita sus propios términos, condiciones y programaciones. Los diferentes contratos y las programaciones asociadas se unen, finalmente, para formar el acuerdo de Outsourcing completo.

7.2.7. Evaluación de las propuestas. La evaluación de un contrato para la provisión de servicios durante un período largo, en el que los requisitos cambian, requiere de cuidado. El propósito de este punto es ofrecer una visión más profunda a la empresa constructora y un apoyo práctico con respecto a la evaluación de las propuestas del proveedor, que entran en la naturaleza de las relaciones estratégicas.

El equipo principal de evaluación de la empresa constructora debe ser un equipo multidisciplinario pequeño, al frente del cual debe haber un alto directivo del departamento para el que se contrata el servicio. Según el tamaño del proyecto y lógicamente de la empresa constructora, el equipo principal de evaluación se puede ver obligado a contar con más o menos miembros calificados para optimizar la atención a las tres áreas de evaluación como calidad, finanzas y referencias. En el caso de proyectos de Outsourcing grandes o complejos, la empresa constructora necesita desarrollar políticas que luego puedan tener implicaciones de gran alcance para la organización en general, y todos los altos directivos de esta tienen que estar involucrados en el proyecto de Outsourcing.

En este sentido, la figura 7.4 proporciona un resumen del proceso de evaluación.

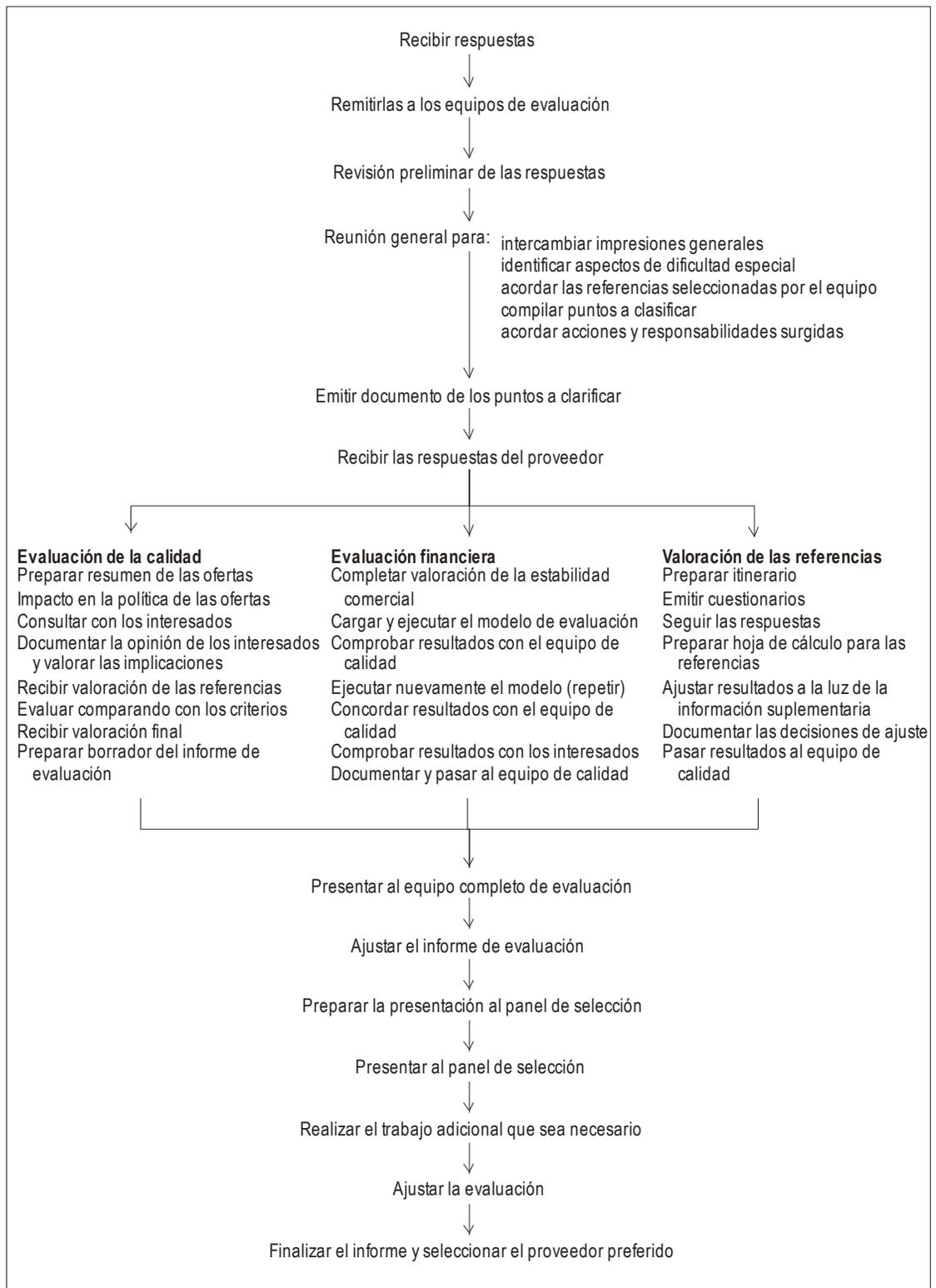


Figura 7.4. Proceso de evaluación.

Enfoque General de la Evaluación

En la evaluación de un acuerdo de Outsourcing, hay un cierto número de facetas cuyos componentes principales son los objetivos del acuerdo, lista final de candidatos y proveedores preferidos, consideración de las innovaciones, relaciones laborales efectivas, consorcios, estabilidad comercial, calidad, costos, valor agregado, entre los más destacados y que se deben profundizar más por parte de la empresa constructora.

Criterios para la Evaluación

Los criterios de evaluación varían en línea con los requisitos específicos. Por lo tanto, el equipo principal de evaluación de la empresa constructora debe decidir cuáles criterios son relevantes para su circunstancia particular. En la figura 7.5. se presentan algunos criterios genéricos que pueden ser modificados.

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos del proveedor para establecer la relación |
| Evidencia de capacidad de reestructuración por medio de ejemplos con resultados |
| Alcance técnico de los recursos |
| Consortios – naturaleza de la relación – responsabilidades de las partes |
| Enfoque general de la relación |
| Experiencia en la creación con éxito de una relación como la requerida |
| Experiencia en integración |
| Escala de los recursos disponibles |
| Apoyo al desarrollo del negocio |
| Gestión de entornos operativos a gran escala |
| Evidencia de la gestión de cambio dentro de la propia empresa y dentro de la organización absorbida |
| Medidas para mantener y desarrollar la relación |
| Metodología para la implementación del contrato |
| Plan de implementación |
| Enfoque general de la transferencia de personal y términos condiciones habituales |
| Formación de personal y acuerdos de desarrollo |
| Grado de capacidad de apoyo a entornos con vendedores múltiples |
| Alcance de la filosofía de la empresa orientada a los servicios |
| Acuerdo sobre pensiones |
| Registro del crecimiento y de la reducción del personal durante los tres últimos años |
| Flexibilidad del acuerdo propuesto |
| Experiencia en el sector específico |
| Experiencia en Outsourcing |

Figura 7.5. Criterios genéricos de evaluación²².

Con estos criterios de evaluación los proveedores, tienen referencia de cómo deben presentar las propuestas a la empresa constructora, claro está que si el servicio a especializar a través de Outsourcing es pequeño, algunos criterios se obvian y talvez existan otros criterios que sea conveniente anexar.

²² WHITE, Robert y JAMES, Barry. *The outsourcing manual*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003, p.p. 169.

7.2.8. Evaluación de las relaciones. Los acuerdos de Outsourcing se hacen cada vez más largos, por lo tanto, para establecer un acuerdo a largo plazo, es prudente valorar el historial de los proveedores potenciales en cuanto a su capacidad de crear y mantener relaciones buenas y de confianza con sus clientes, en este caso la empresa constructora.

La valoración de la capacidad de los proveedores de relacionarse de forma efectiva con sus clientes se debe basar principalmente en la información que den los referentes nombrados por el proveedor. Las relaciones con los clientes se pueden examinar bajo los siguientes principios: valores, énfasis corporativo, grado de respuesta, fiabilidad, estabilidad, con los cuales se fija unos criterios detallados para evaluar las relaciones con la empresa constructora.

La información de base se obtiene durante las visitas de referencia, o por teléfono o correo cuando dichas visitas no se realizan. Para cada proveedor se debe considerar el mismo número de referentes.

En el caso de los consorcios, cada integrante principal del consorcio se debe evaluar de forma individual y sus valores se deben hacer constar en la matriz de evaluación. La puntuación otorgada al consorcio se utiliza como base final de su valoración.

7.2.9. La indicación de requisito de servicio (IRS). Es necesario que la empresa constructora comunique sus requisitos a los proveedores potenciales. Esta comunicación generalmente se hace en forma de una Indicación de Requisito de Servicio (IRS), ésta, se debe construir cuidadosamente, con indicaciones y directrices claras, así como suficiente información para los proveedores que presenten sus ofertas. La calidad de las respuestas que presenten los proveedores depende de forma significativa de la calidad de la IRS que publiquen las empresas constructoras. Si hay deficiencias en la creación y en el contenido de la IRS pueden presentarse algunos problemas en la evaluación, la negociación, así como, un incremento del precio.

La composición exacta de la IRS depende mucho de la naturaleza de la empresa constructora que busca un acuerdo de Outsourcing para cierta función, pero en términos generales, una IRS tiene los siguientes componentes.

Avisos de Impedimentos

La empresa constructora debe establecer claramente en la IRS los impedimentos apropiados a la realización del acuerdo de Outsourcing, algunos de los cuales pueden ser: la situación legal del socio, donde los proveedores deben entender que las palabras "socios" y "sociedad", dentro de este documento, se utilizan para indicar la necesidad de íntima cooperación y no la estricta definición legal de dichos términos, el proveedor al que se le asigne el contrato es en todo momento un

contratista independiente. Confidencialidad, donde el proveedor sabe que toda la información que está en la IRS, o que se hace saber en correspondencia posterior, o que se proporciona en las negociaciones subsiguientes, es confidencial, a demás el proveedor no puede utilizar esta información para cualquier propósito comercial o industrial que no tenga conexión con la realización de este servicio. También está la no garantía de asignación de contrato como resultado de la presentación de ofertas o propuestas; la libertad de la empresa constructora para elegir las ofertas o propuestas con independencia del precio más bajo. Sin embargo la naturaleza del servicio que se busca puede sugerir requisitos específicos.

Tabla de Contenidos

Una tabla de contenidos completa, no sólo ayuda a los proveedores a presentar propuestas efectivas y exactas, sino que también ayuda al equipo de realización de la empresa constructora moverse alrededor de la IRS y de las propuestas durante las etapas de evaluación y negociación.

Información de Base

Esta sección debe describir la organización de la empresa constructora e incluir información de base sobre la función o departamento al cual se le va a aplicar Outsourcing. Es útil describir cualquier política empresarial con la que se tomó la decisión de utilizar el Outsourcing.

Visión General del Acuerdo Requerido

A los proveedores les resulta útil contar con una visión general de los requerimientos de la empresa constructora en sí, que están en discusión, como mínimo en los siguientes aspectos: principios del acuerdo, objetivos de la relación, líneas generales del requerimiento del servicio, proceso de realización y calendario, términos contractuales, duración e interrupciones.

Principios del acuerdo: una descripción en este punto del documento ayuda a la comprensión del proveedor y evita, que se dejen de lado aspectos importantes para la empresa constructora. Por lo tanto se debe incluir la siguiente información:

- Naturaleza del acuerdo: sociedad o contrato independiente.
- Naturaleza del requerimiento: basado en un proyecto o servicio en vigor.
- Base de pago: fija/variable/tarifas/unidades, etc.
- Necesidad de medir resultados: acuerdos de servicio/remedios financieros.
- Base para la evaluación.

Líneas generales del requerimiento del servicio: esta sección debe esbozar los requerimientos operativos y los elementos del servicio que quedan dentro de los límites propuestos por la empresa constructora. Se debe describir la naturaleza de cualquier límite o restricción.

Términos contractuales, duración e interrupciones: se debe asegurar que los términos contractuales sobre los que se deben basar las propuestas de las empresas constructoras se deben presentar de una manera muy clara; para evitar una gran variedad de posiciones de los proveedores, lo que hace imposible una evaluación sobre una base unitaria, además un cambio en los términos contractuales produce cambios en los precios.

Requerimiento del Servicio

En este punto de la IRS se debe plantear de manera completa el requerimiento de servicio de la empresa constructora, pues, si no se articula adecuadamente se pueden presentar los siguientes problemas: evaluación inadecuada, demoras en completar la negociación, cargos o costos adicionales.

Detalles sobre el Personal

Si el acuerdo incluye la transferencia de personal de la empresa constructora al proveedor, ellos van a necesitar una amplia información que les permita construir sus propuestas. Como mínimo, van a necesitar la siguiente información:

- Tamaño y organización de la función: Número de trabajadores, estructura organizativa, lista del personal que se va a transferir, que incluya para cada trabajador el costo de su paquete salarial básico, el costo de empleo, de pensión y de cualquier otro beneficio. Cabe destacar que los nombres de los trabajadores normalmente no aparecen en la IRS.
- Personal externo: Debe describirse claramente el uso de personal que se va a contratar. Los proveedores consideran al personal externo como un objetivo básico de la reducción de costos o la mejora del precio.
- Normas sobre transferencia de compromisos y protección del empleo: las bases sobre las que se transfiere o cede personal deben realizarse de acuerdo con la legislación vigente. En esta sección de la IRS se debe establecer la política específica que se va a adoptar, ya que tiene implicaciones económicas.
- Despido y jubilación anticipada.
- Pensiones: Se necesitan detalles completos del actual plan de pensiones de la empresa constructora para que los proveedores puedan preparar una comparación con el suyo. Si no se proporcionan los detalles, pueden haber retrasos en el calendario de realización.
- Sindicatos.
- Desarrollo del personal.

- Términos y condiciones del personal: acuerdos sobre horas extra, notificación de renuncia, vacaciones anuales y permisos especiales, ausencia por enfermedad, acuerdos sobre bajas por maternidad, oportunidades de desarrollo de la carrera profesional, sistemas de trabajo por turnos o detalles de horarios fuera de la jornada.

Activos

Las políticas discutidas para los activos deben incorporarse en este punto de la IRS, en general deben proporcionar instrucciones claras para todos los activos relevantes, ya sean activos fijos, bienes raíces o acomodación, activos realizables o intangibles.

Costos del Servicio

Esta sección debe contener toda la información sobre los costos que tienen relación con los servicios que se definieron en la sección de requisito de servicio de la IRS (ver numeral 6.2.4). En el caso de que se tengan que transferir costos, se debe declarar una base de costos clara y sin ambigüedades, basándose en hechos o en un conjunto de cuentas que indiquen claramente la composición de los costos si se trata de un requisito de servicio grande o complicado.

Sistema de Precios Requerido

En este punto de la IRS las empresas constructoras establecen los requisitos para la fijación de precios (ver numeral 6.2.5). los cuales deben estar razonablemente ordenados para que la oferta estándar permita una evaluación sobre una base única.

Seguridad Requerida y Acuerdos Especiales

La empresa constructora debe describir claramente cualquier requisito especial de seguridad para que los proveedores puedan tener en cuenta la posible implicación comercial a la hora de preparar sus propuestas.

Acuerdos para la Gestión del Contrato

Para obtener verdaderos beneficios del acuerdo de Outsourcing, es necesario que haya una gestión cuidadosa. Por lo tanto la empresa constructora debe brindar a los proveedores una indicación de la naturaleza y del alcance del plan de gestión del contrato que contenga, como mínimo, la siguiente información.

Gestión del contrato: debe describir los requerimientos de interacción en varios niveles de gestión, como por ejemplo: interacción estratégica, interacción de la gestión del contrato, interacción de la gestión de usuarios, interacción operativa.

Temas de interés: pueden haber temas específicos que sean importantes y tengan una atención especial, entre ellos: información sobre resultados, resultados comparados con objetivos, acuerdos de servicios, control del proyecto, control de los cambios, procedimientos de reajuste, gestión de cuentas.

Requisitos Contractuales Específicos y Posibilidad de Negociación

Es aconsejable que las empresas constructoras empiecen a negociar con borradores de contratos preparados por asesores legales. Dichos borradores de contratos deben incluirse en la IRS (como un anexo). Esta sección de la IRS debe describir los borradores de contratos e indicar las cláusulas que no son negociables, así como describir cualquier requisito legal adicional, como por ejemplo la necesidad de una escritura como garantía de una empresa matriz.

Requisitos Operativos Específicos

Existen aspectos específicos del servicio operativo que el proveedor debe proporcionar a la empresa constructora, algunos de ellos pueden ser: control de cambios, contingencias del servicio, donde se describen las previsiones que mantiene actualmente el proveedor, o que puede requerir en el futuro, para el caso de contingencias específicas del servicio o de solución de desastres. Requerimientos de calidad, se trata de una declaración de niveles específicos de calidad que el proveedor debe observar. Si es posible, se deben requerir niveles formales de calidad, por ejemplo ISO9000.

Requerimientos para la Implementación del Acuerdo

Es probable que la empresa tenga algunos requerimientos concretos para la implementación. Esta sección de la IRS debe especificar ciertos requisitos mínimos, que normalmente incluyen los siguientes aspectos:

- Nombre y posición del personal del proveedor que va a participar en la implementación y la gestión del acuerdo.
- Las obligaciones de implementación específicas de la empresa.
- La aportación de la documentación y los planes del proyecto de implementación habituales.
- Si es necesario, la forma en que se va a llevar a cabo la transferencia de personal y de activos.
- La forma en que se va a realizar la verificación de los recursos transferidos.

Avisos a los Proveedores

La empresa constructora debe ofrecer a los proveedores información con relación a las formalidades del proceso de realización. Debe incluir los siguientes elementos: preguntas previas a la presentación de ofertas, discusiones previas a la presentación de ofertas, presentación de ofertas, rechazo de ofertas, costos excluidos, aceptación de la oferta.

Instrucciones para los Proveedores

En esta sección la empresa constructora debe proporcionar a los proveedores las instrucciones precisas sobre el formato de propuesta, pues, cuanto más se logre que las respuestas de los proveedores se ajusten a los requerimientos especificados en la IRS, más fácil es su evaluación. Por lo cual, es necesario publicar los criterios que se van a aplicar en la evaluación de los proveedores. Su estructura se puede complementar con el uso de apéndices que incluyan datos técnicos, folletos y extractos de otros documentos o archivos. La lista a continuación ilustra algunos aspectos que pueden ser incluidos en la IRS como apéndices.

- Gestión de la contabilidad de costos; cuentas anuales y otros detalles sobre costos.
- Copias de informes internos sobre el servicio.
- Declaraciones de carga de trabajo y programación del servicio.
- Inventarios de planta y maquinaria.
- Detalles sobre instalaciones y propiedades.
- Copias (extractos) de contratos externos.
- Informes, folletos y manuales relacionados con el personal.
- Borradores de contratos.

7.3. FASE III – REALIZACIÓN DEL ACUERDO

En esta tercera fase, la empresa constructora debe proponer la creación de un mercado el cual aporta ideas sobre cómo involucrar a los proveedores en el proceso de realización, con el fin de ganar su confianza, asegurar su entusiasmo y finalmente, obtener un positivo impacto comercial y resultados sobre el acuerdo. Después de haber asegurado un buen contrato de Outsourcing, la gestión del contrato y la implementación del contrato, necesitan de la discusión de tareas para ponerlos en marcha y así obtener el máximo de la relación durante los próximos años de su implementación.

7.3.1. Crear un mercado. Con la creación de un mercado la empresa constructora busca establecer líneas de comunicación claras con los proveedores, con respecto a las necesidades tácticas y estratégicas, a demás de establecer buenas relaciones de trabajo que puedan luego continuarse con el proveedor que obtenga el contrato. Por lo tanto la creación de un mercado incluye un paquete informativo el cual debe contener:

- El proceso de crear un mercado.
- Calendario de reuniones con los participantes.
- Sus objetivos e indicadores.
- Esbozo general del requerimiento.
- Probables capacitaciones del proveedor.
- Criterios de evaluación.
- Límites de la participación del proveedor.
- Proceso de realización y calendario.

Seleccionar a los Participantes

La empresa constructora debe hacer comprender a los participantes que las discusiones informales no tienen la intención de ser una discusión que adelante compromisos. Se debe reconocer que, aunque el proceso les da a los proveedores la oportunidad de crear una buena impresión, su propósito principal es promover una clara comprensión y permitirles influir en las ideas y el enfoque del requerimiento de la empresa.

Fijar Calendario, Forma y Contenido de las Reuniones

La empresa constructora debe saber que la cuestión aquí es que las reuniones se deben planificar, y una vez fijadas, deben programarse dentro del alcance del proyecto completo. La declaración de un calendario de reuniones, con fechas y horas, proporciona a todo el mundo una idea clara del ritmo al que se va a llevar el proceso.

Reunión 1 – Entregar y Discutir el Paquete Informativo

Con esta primera reunión la empresa constructora busca discutir el contenido del paquete informativo, dicho paquete se va a utilizar como orden del día, se debe limitar la reunión a este orden. Se debe permitir que las partes escuchen, absorban y se lleven sus temas y comentarios con ellos; lo que, la empresa busca son observaciones pensadas, no reacciones instantáneas.

Reunión 2 – Recibir Observaciones y Preguntas de los Probables Proveedores

En esta reunión los proveedores dan a conocer sus comentarios y observaciones; es la oportunidad que tiene la empresa constructora de escuchar mientras el proveedor intenta influir y educar. Sin embargo sus comentarios, tomados en general, son un valioso aporte a las ideas que se asocian a la realización del servicio.

Reunión 3 – Acordar Ajustes al Enfoque y Confirmar Comprensión y Objetivos

Después de considerar los comentarios hechos durante la Reunión 2, la empresa constructora puede traer los temas a debate y las partes pueden llegar a algunas conclusiones. Lo ideal es que los proveedores se vayan de esta reunión con la clara intención de presentar su oferta cuando se inicie el proceso de realización. La empresa debe salir de la reunión con una elevada percepción del requerimiento y una mejor idea de cómo llevar a cabo el proceso.

7.3.2. Negociar el acuerdo. Para negociar el acuerdo, la empresa constructora establece unos elementos básicos: el equipo de negociación, el proceso de negociación, temas generales.

El equipo de Negociación

El tamaño y la composición del equipo de negociación depende de la complejidad y el alcance del acuerdo, pero en general debe tener las siguientes características:

- El equipo debe contar con la capacitación adecuada sobre el tema principal de la negociación.
- El equipo debe mantener su atención centrada en la negociación y permanecer constante en el proceso.
- El equipo debe ser capaz de permanecer con una visión general de la forma como se interrelacionan los diferentes componentes.

Como funciones del equipo de negociación se destacan las siguientes: líder de la negociación, líder delegado del equipo de negociación, director de la negociación, asesores comerciales, asesor legal, expertos, administración y secretariado.

Proceso de Negociación

- La importancia de la planificación
- Para que un equipo de negociación esté bien preparado debe dedicarle tiempo a la planificación, la cual incluye ciertos aspectos como: preparar la orden del día, revisar el entorno, preparar una declaración inicial, verificar los documentos necesarios para cada sesión, revisar borradores y actualizaciones de contratos,

asegurar que los puntos clave se redacten correctamente y comprobar que el equipo tenga una buena comprensión de dichos puntos, comprobar cifras y cálculos relevantes, identificar los puntos que no se pueden conceder.

- Redacción de contratos

La redacción y actualización de la documentación contractual representan un compromiso muy importante. Sin embargo, el control de la documentación es una significativa ventaja negociadora. Por lo tanto el equipo de negociación, debe tomar la responsabilidad de redactar el contrato y sus programaciones asociadas. El director del proyecto debe calcular que haya tiempo suficiente en el plan del proyecto, entre el nombramiento del proveedor elegido y la primera reunión negociadora, para redactar el contrato y las programaciones.

- La agenda

Es una ayuda muy importante para la planificación, y cumple propósitos como los siguientes: fija el contenido de la reunión, establece el orden de la discusión, asegura que los temas no se pasen por alto o se olviden, condiciona las actitudes y las respuestas de los demás, proporciona una base para gestionar el tiempo.

- Instalaciones

Se debe preparar cuidadosamente el lugar donde se va a llevar a cabo la negociación. Dado que es posible modificar la atmósfera de trabajo mediante la creación de un entorno hostil o relajado.

Aspectos Generales

Dentro de los aspectos generales se encuentran: las personas que toman las decisiones, quienes deben asistir a todas las reuniones, también están las objeciones o quejas, información, números, donde es recomendable llevar un control permanente del valor del contrato y consultarlo con regularidad.

7.3.3. Gestión del contrato. La empresa debe tener muy claro que con una gestión coherente y firme, se han de alcanzar los objetivos y lograr los beneficios buscados. Para lo cual es necesario tener una visión de los principios generales y de los procesos fundamentales de la gestión contractual. El tamaño y forma definitiva de la gestión del acuerdo queda determinada por un grupo principal de actividades, pensadas para mantener la propiedad contractual y el logro de los objetivos del acuerdo.

Principios Generales

Conceptualmente, se puede decir que las actividades requeridas para gestionar un contrato operan en cuatro niveles.

En el primer nivel, la interacción proactiva con el cliente es un mecanismo por el que el equipo de gestión del contrato y el proveedor del Outsourcing entienden los requisitos continuamente cambiantes de la organización. El segundo nivel, trata de la conversión de los requisitos de la empresa en adquisición de recursos y servicios para así maximizar el valor por el dinero del contrato. En el tercer nivel la supervisión de las actividades asegura la agilidad operativa y el cumplimiento comercial y técnico del contrato. Por último el cuarto nivel facilita el logro de los objetivos del acuerdo de Outsourcing.

Por lo tanto, los acuerdos para la gestión del contrato deben contener mecanismos que se diseñan para facilitar el logro de los objetivos del acuerdo, y al mismo tiempo, cumplir con los requisitos de los niveles 1, 2 y 3.

Procesos Fundamentales de la Gestión Contractual

- **Áreas principales de actividad**

Las actividades principales son el mantenimiento de los niveles de servicio y de la información sobre resultados, la gestión de contratos basados en recursos, el control de cambios, la respuesta a la información sobre resultados y a los ajustes, la mejora de los resultados, y la administración general.

El costo de establecer y aplicar estos procesos debe quedar en equilibrio con los beneficios y riesgos del contrato. Si el contrato es sencillo, las medidas para su gestión también pueden simplificarse. Sin embargo, si los beneficios potenciales son grandes y se requiere un servicio complejo para lograrlos, lamentablemente entonces también se necesitan medidas de gestión contractual más complejas.

- **Financiación y planeación**

Se puede necesitar el conocimiento financiero de un especialista para aspectos de la gestión del contrato tales como el acceso libre a las cuentas y otros requisitos de auditoría.

- **Gestión de seguridad y calidad**

Se pueden necesitar procesos de gestión de contrato para la supervisión de medidas especiales de seguridad contractual o de requisitos de calidad críticos.

7.3.4. Implementación del contrato. El éxito duradero del contrato que se va a implementar, depende de la habilidad con la que se lleve a cabo la tarea de su puesta en marcha. La gestión de su implementación es la actividad central para el comienzo del acuerdo contractual. La implementación es una oportunidad de establecer el marco de un acuerdo que se caracteriza por la confianza, el apoyo y

la atención a los objetivos entre la empresa constructora y el proveedor. Existen tres etapas de implementación:

- Pre-contrato: actividades previas a la firma del acuerdo.
- Post-contrato: actividades posteriores a la firma del contrato pero anteriores al inicio operativo del contrato acordado.
- Post-inicio: actividades posteriores al inicio operativo del contrato.

Implementación del Pre-Contrato

Las actividades de implementación pre-contrato son aquéllas que se llevan a cabo antes de que los documentos contractuales finalicen entre la empresa constructora y el proveedor.

- Planificar con tiempo

Lo más importante de la implementación pre-contrato es una buena planificación hecha con tiempo, así, no sólo facilita una puesta en marcha del contrato suave y exitosa, sino que también crea un medio por el que se pueden identificar las dificultades potenciales provenientes de terceros. Un plan de implementación completo debe estar en su lugar, y se debe acordar con el proveedor, antes de que se firme el contrato.

- Terceros

En la mayoría de los acuerdos, se necesita consultar con terceros si les afecta la planificación de la solución contractual. De todos modos, en el campo de la información tecnológica en particular, los contratos con terceros contienen cada vez con más frecuencia cláusulas específicas que se relacionan con el Outsourcing. Por lo tanto es tarea del equipo de realización del Outsourcing, pues, revisar los contratos y licencias con terceros, identificar las cláusulas relevantes y formular un enfoque apropiado.

Cuando comiencen las actividades de implementación pre-contrato, se debe estar consciente de que, por definición, el contrato no está firmado, las negociaciones van a continuar y van a alcanzar su máximo grado de sensibilidad y dificultad.

Implementación Post-Contrato

La implementación post-contrato se refiere a las actividades de puesta en marcha que se llevan a cabo después de que el contrato se da por definitivo y firman, la empresa constructora y el proveedor, pero antes de su comienzo operativo. El tiempo que pase entre la firma del contrato y el inicio del mismo se verá afectado por muchos factores, incluyendo los siguientes:

- Conveniencia operativa.

- Oportuno cálculo de tiempo para los cambios
- Temas de personal, que incluyan la necesidad de realizar consultas.
- Sustitución de acuerdos con terceros.

Implementación Post-Inicio

Se refiere a las actividades que se llevan a cabo después del inicio operativo del contrato. Cuando el acuerdo empiece a operar, el peso del plan de implementación recae sobre el proveedor, mientras que la empresa se verá involucrada mediante la respuesta al trabajo del proveedor. Por esta razón, es esencial que el plan de implementación del proveedor sea visible para la empresa constructora y el futuro proveedor y que su validez sea de mutuo acuerdo entre ellas.

8. BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL OUTSOURCING EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE SAN JUAN DE PASTO

Es importante recalcar que la estrategia empresarial Outsourcing es una herramienta alternativa para el crecimiento de las empresas. Por lo tanto la aplicación de ésta en las empresas constructoras de San Juan de Pasto genera un mejoramiento en la competitividad del sector de la construcción en la ciudad, pues el panorama actual, le ofrece a los constructores múltiples oportunidades y también algunas amenazas ante las cuales las empresas deben estar preparadas y responder de manera efectiva a los cambios provenientes del entorno político, económico, social, cultural, legal y tecnológico del país como de la región.

Es entonces, Outsourcing una tendencia actual, la cual permite que las empresas constructoras se desprendan de alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales y trasladarla a un tercero especializado, lo cual genera beneficios para la empresa, que se pueden clasificar dentro de las áreas que la componen.

Según la estructura organizacional, el modelo de organización representativo en San Juan de Pasto es el de la división del trabajo, el cual está compuesto por las siguientes áreas: planeación, producción y control. A continuación se describen los beneficios de Outsourcing en dichas áreas.

Planeación

Uno de los objetivos de la planeación es proporcionar liquidez a la empresa, y la implementación de Outsourcing genera reducción de costos, rentabilidad, a demás proporciona mayor control sobre los cobros y los pagos. Con la utilización de servicios especializados en determinadas actividades, se puede crear sistemas de costos, pagos, personal, prestaciones; también se puede establecer pronósticos a cerca de ventas, costos, estabilidad política y estabilidad económica.

Todo esto conlleva a una reducción de costos, puesto que el personal especializado se dedica exclusivamente a dicha actividad y permite a la empresa constructora evaluar resultados y obtener información detallada de la actividad cedida a Outsourcing.

Producción

Cuyo objetivo es producir productos o servicios con utilidad, calidad y a tiempo. En este sentido los beneficios que trae Outsourcing en esta área permiten a la empresa constructora contar con innovación en los servicios o productos que ofrece la empresa, pues los especialistas utilizan medios que están a la vanguardia de la tecnología, lo cual proporciona agilización en los procesos de producción, disminuyendo tiempos y por lo tanto costos de producción, pues alcanzar las metas en menor tiempo es lo ideal para la empresa. También esta la optimización de la calidad del producto o servicio.

Otro beneficio que trae Outsourcing es la flexibilidad y adaptación al cliente, ya que se le da prioridad, se atiende todas sus inquietudes y se satisface sus necesidades, y así, se obtiene un cliente satisfecho que no dudará en requerir los servicios de la empresa la próxima vez.

Control

En esta área de la empresa constructora se requiere personal que tenga experiencia, conocimientos y orden, quienes tienen una alta responsabilidad sobre sus actos. Si se cuenta con este personal el cual este solamente dedicado a una determinada actividad especializada dentro de esta área, provocaría grandes beneficios a través de la supervisión del estado de la empresa, puesto que genera información sobre las obras, los gastos generales y las utilidades. También puede brindar información a cerca de desviaciones en costos de obras, en pagos de obligaciones con terceros, en pagos de obligaciones fiscales y en pagos de obligaciones de prestaciones, pues un objetivo del área de control es vigilar las obligaciones que tenga la empresa constructora con respecto al manejo de ingresos y egresos.

9. CONCLUSIONES

- En las empresas constructoras de San Juan de Pasto, las funciones principales de la administración como son: planeación, dirección, organización y control, están en equilibrio, claro está que se da una pequeña inclinación hacia la dirección y el control, las cuales presentan un incremento del nivel de deficiencia en relación con las funciones de planeación y organización, pues, la puesta en marcha de la planeación y organización requiere mayor cuidado por parte de la dirección y control, debido al notable número de obstáculos que presentan estas en su ejecución.
- El aspecto que más se tuvo en cuenta en la planeación de las empresas constructoras de Pasto fue la identificación de necesidades de la sociedad, y por supuesto de los clientes, puesto que esto determina el producto o servicio final, el cual se va a disponer a los usuarios. Además el conocimiento del sector donde se va a desarrollar la empresa es muy importante para su futuro progreso.
- Existen cuatro elementos que deben estar presentes en las empresas para lograr el óptimo desarrollo de estas: clientes, recursos de capital, recursos humanos y conocimiento del proceso; las empresas constructoras de San Juan de Pasto encuentran importante este aspecto, y además presenta un bajo nivel de deficiencia.
- El énfasis competitivo es el aspecto que menos tienen en cuenta las empresas constructoras de Pasto para la justificación de la creación de la empresa, esto implica que no han buscado las áreas de la empresa donde exista un mayor desempeño y por lo tanto represente una ventaja ante la competencia.
- Según el número de técnicos, la organización más frecuente en las empresas constructoras de San Juan de Pasto es la de asignación de responsabilidades representada por el modelo I, donde es una sola persona quien tiene toda la responsabilidad.
- Según la estructura organizacional de la empresa, el modelo que predomina en las empresas de Pasto, es el modelo de la división del trabajo, donde se presenta divisiones precisas de funciones, responsabilidades y autoridad. Los modelos de delegación de autoridad y control, también se presentan pero con menor frecuencia.

- El liderazgo y los mecanismos de influencia en el comportamiento, son los factores que más se tienen en cuenta en la dirección de las empresas constructoras de San Juan de Pasto, lo cual representa un medio excelente para influir en el comportamiento del personal. Sin embargo estos aspectos presentan un nivel medio de deficiencia, lo que da a conocer la baja implementación de mecanismos para que exista una mejor coordinación entre los diferentes entes de la empresa.
- Las empresas constructoras reflejan mayor control en cuanto a recursos y calidad, seguidos por el tiempo, y es la cantidad lo que menos controlan. Cabe destacar que la función de control mantiene la estabilidad de las empresas a través de la buena utilización de los recursos, el tiempo, la calidad y la cantidad.
- Las empresas constructoras de San Juan de Pasto en su mayoría no utilizan estrategias empresariales para mejorar su competitividad, por lo cual es difícil definir debilidades y fortalezas de estas frente a las oportunidades y amenazas del medio.
- En cuanto al conocimiento de las estrategias modernas de administración, los directivos de las empresas constructoras presentan mayor conocimiento de calidad total y mejoramiento continuo, y poco conocimiento sobre la estrategia empresarial Outsourcing, al igual que benchmarking y empowerment que tampoco son muy conocidas.
- Las empresas constructoras de San Juan de Pasto utilizarían Outsourcing por la disposición de personal altamente calificado, ya que generaría mayor eficiencia, que es otro aspecto representativo por el cual las empresas eligen Outsourcing.
- La mayor ventaja de Outsourcing es la reducción de costos, como también lo son: la especialización de una determinada actividad, la flexibilidad y adaptación al cliente, la estimulación del empleo local, rentabilidad.
- Existen algunas desventajas como son: la pérdida 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 Outsoucer puede llegar a ser parte de la competencia.
- Los directivos de las empresas constructoras se muestran entusiasmados con la estrategia empresarial Outsourcing y definen a la planeación de proyectos como la actividad de la empresa que necesitan especializarse, de manera parcial.

- Las empresas constructoras prefieren implementar Outsourcing en las siguientes áreas: financiera, capacitación, asesoría, procesos de control, actividades secundarias, pues estas no están dentro de la razón de ser de la empresa, claro está que son importantes para el buen funcionamiento de ésta, pero no pertenecen a las habilidades de la empresa.

10. RECOMENDACIONES

- Estudiar de manera continua las oportunidades y amenazas presentes en el sector de la construcción, por parte de las empresas constructoras, donde éstas conocen su entorno, lo que las rodea, la competencia, a que deben atenerse y como desempeñar mejor su labor, y así generar un mercado más competitivo, con mejoras en cuanto a calidades y costos.
- Conocer con más detalles la estructura organizacional de la empresa, pues, un análisis interno permite fijar metas claras, objetivos bien definidos, genera 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.
- Actualizar y capacitar a los directivos de las empresas constructoras, en cuanto a nuevas tecnologías, estrategias empresariales, motivación para el personal, software de aplicación; y así ser más competitivos en el sector de la construcción.
- 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 conjunción con las demás funciones genera el desarrollo óptimo de la empresa.
- Supervisar el estado de la empresa, para lo cual es necesario que en las empresas constructoras exista un área de control, que es la encargada de vigilar los procesos, supervisar cuentas bancarias que manejen ingresos y egresos, por lo tanto requiere de personal que tenga experiencia, conocimiento y maneje el orden y la honradez ante todo.
- Equilibrar el desarrollo de las funciones principales de la administración: planeación, organización, dirección y control. Para que coexista la armonía entre las diferentes áreas de la empresa y todo marche bien, 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 conocen instrumentos nuevos que se podrían implementar en su empresa, claro está, después de un estudio previo y de analizar su factibilidad, pero todo está en función de la cabeza de la empresa, pues posteriormente el puede pasar su conocimiento a todo el personal, a través de charlas y conferencias.

BIBLIOGRAFÍA

BARBOSA, Óscar Godoy, "Construcción con bases firmes", artículo Revista Diners, Edición Año 42 N° 424 de Julio de 2005.

CAMP, Robert C. *Benchmarking: La búsqueda de las mejores*. Panorama Editorial. México, 1997.

CHANDLER, Alfred. *Strategy and structure*. Cambridge Editores. Estados Unidos, 1962.

DRESSEL, Gerhard, Organización de la empresa constructora, Tomo 1, Editores Técnicos Asociados S.A., Barcelona, 1976.

ERAZO CHAMORRO, Yipsi Marcela, GAVIRIA MUÑOZ, Huxley Andrés, Formulación del plan estratégico para la sociedad constructora INECON-TE LTDA regional Pasto, Tesis de Grado, Especialización en Alta Gerencia, Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, San Juan de Pasto, 2004.

ERAZO LOPEZ, Juan Carlos y Otros, Diseño e implementación de una empresa de alquiler de maquinaria y equipos de construcción, Tesis de Grado, Especialización en Administración de Empresas Constructoras, Universidad de Nariño, Facultad de Ingeniería, San Juan de Pasto, 2003.

FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*. Herrero Hermanos, México, 1973.

FRITZ MOSTERN, Marx. *Elements of Public Administration*. Prentice Hall inc., New York, 1946, p. 110.

JARAMILLO, Mauricio García, "Outsourcing, herramienta eficaz en la reestructuración de las empresas", artículo Asocreto, CD-Creto Edición de 2003.

MOLINA CORREA, Juan Carlos, "El Outsourcing en la construcción, una oportunidad estratégica", artículo Asocreto, CD-Creto Edición de 2003.

McGREGOR, David. *El administrador profesional*. Diana Editores, México, 1971.

PÉREZ INFANTE. La competitividad de una economía, con relación al resto del mundo. 1994, p. 204.

SUÁREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de Empresas Constructoras*. Limusa Noriega Editores, México, 2003, p. 333.

S. ODIORNE, George. *Administración por objetivos*. Limusa Noriega Editores. México, 1975.

WHITE, Robert y JAMES, Barry. *The outsourcing manual*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003, p. 378.

Web

Atos Origin empresa encargada de despliegue y gestión de entornos de Tecnologías de la Información, <http://www.sema.es/index.htm>

AZCONA, Juan Pedro, "El dominio del subsuelo", <http://www.monografias.com/>

"El Outsourcing como opción estratégica", artículo de Improven Consultores, <http://www.improven-consultores.com/>

"El outsourcing en la fuerza armada nacional (FAN)", <http://www.monografias.com/>

FERNÁNDEZ, Ruddy, "Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro", <http://www.monografias.com/>

MORA, Fabiola y SCHUPNIK, Walter, "Outsourcing y benchmarking", <http://www.monografias.com/>

"MPs británico reacciona a la abertura de la seguridad del outsourcing", artículo de Outsourcing Times, <http://www.blogsource.org/>

"Outsourcing", <http://www.monografias.com/>

SALAZAR CARVAJAL, Renne Orlando, "Creación de una empresa de outsourcing en mercadeo y publicidad", <http://www.monografias.com/>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada a la muestra de empresas constructoras de San Juan de Pasto.

Universidad de **Nariño**
Facultad de **Ingeniería**

OUTSOURCING, ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL PRESENTE Y FUTURO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

1. Datos Personales

1.1. Nombre del encuestado

1.2. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa constructora?

1.3. ¿Cuál es su profesión?

1.4. Lugar de procedencia

1.5. ¿La empresa constructora es originaria de San Juan de Pasto?

() Si

() No

1.6. ¿Si no es originaria de San Juan de Pasto, es una filial de otra empresa constructora del país?

() Si

() No

¿De donde es originaria la empresa constructora? _____

Instrucciones

Esta encuesta maneja dos categorías de preguntas; cerradas y abiertas. La primera categoría se clasifica en preguntas con dos alternativas de respuesta y con varias alternativas de respuesta. En esta última alternativa las casillas de la derecha corresponden al grado de deficiencia de la(s) selección(es) hecha(s), en donde se debe marcar una sola casilla; bajo (B), medio (M) ó alto (A).

2. Administración de la empresa constructora y sus deficiencias

2.1. Administración

2.1.1. ¿Cuáles de estas funciones integra la empresa constructora para alcanzar un fin grupal, de la manera más económica y en el menor tiempo posible? *(Puede señalar más de una opción)*

- Planeación (B) (M) (A)
 - Organización (B) (M) (A)
 - Dirección (B) (M) (A)
 - Control (B) (M) (A)
 - Otra, (B) (M) (A)
- ¿Cuál(es)? _____
-

2.1.2. ¿Se cuenta actualmente con un diagnostico interno y externo de la empresa constructora?

- Si
- No

2.2. Planeación

2.2.1. ¿Cuáles de los siguientes aspectos se consideraron en la justificación de la creación de la empresa constructora? *(Puede señalar más de una opción)*

- Identificación de necesidades (B) (M) (A)
 - Selección del producto o servicio que satisfaga las necesidades (B) (M) (A)
 - Análisis de la competencia (B) (M) (A)
 - Identificación del énfasis competitivo (B) (M) (A)
 - Identificación de los 4 elementos (clientes, recursos de capital, recursos humanos y conocimiento de procesos) fundamentales para un desarrollo óptimo (B) (M) (A)
-

2.3. Organización

2.3.1. ¿En cual de los siguientes modelos, según el número de técnicos en la empresa, cree que se encuentra la evolución de la empresa constructora? *(Señale una sola opción)*

| Modelo | Nº de técnicos en la empresa | Probable problema |
|--------|------------------------------|-------------------------------|
| I | 2 a 4 | Asignación de responsabilidad |
| II | 4 a 8 | División del trabajo |
| III | 8 a 40 | Delegación de autoridad |
| IV | 40 a 100 | Control |
| V | 100 en adelante | Descentralización |

- Modelo I
- Modelo II
- Modelo III

Modelo IV

Modelo V

2.3.2. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene establecida actualmente la empresa constructora (ver modelos)? (Señale una sola opción)

Los organigramas de los modelos de la empresa se encuentran en el anexo

Modelo I

Modelo II

Modelo III

Modelo IV

Modelo V

Ninguna

2.4. Dirección

2.4.1. ¿Cuál de los siguientes factores correspondientes al talento humano, se tienen en cuenta en la dirección de la empresa constructora? (Puede señalar más de una opción)

Factores que influyen el comportamiento del personal laboral (B) (M) (A)

Motivación (B) (M) (A)

Liderazgo (B) (M) (A)

2.5. Control

2.5.1. ¿Cuáles de los siguientes elementos en forma genérica son sometidos a control en la empresa constructora? (Puede señalar más de una opción)

Recursos (B) (M) (A)

Tiempo (B) (M) (A)

Calidad (B) (M) (A)

Cantidad (B) (M) (A)

3. Estrategias empresariales

3.1. ¿Utiliza actualmente la empresa constructora alguna estrategia empresarial para el mejoramiento de la competitividad?

Si

¿Cuál(es)? _____

No

Si la selección es No, pasar a la pregunta 3.3

3.2. ¿Considera que la(s) estrategia(s) empresarial(es) aplicada(s) en la empresa constructora arroja realmente buenos resultados?

Si

- () No
- 3.3. ¿De cuáles de las siguientes estrategias modernas de administración tiene algún conocimiento o ha escuchado de ella(s)? *(Puede señalar más de una opción)*
- () Planeación estratégica
 - () Mejoramiento continuo
 - () Calidad total
 - () Benchmarking
 - () Outsourcing
 - () Empowerment
 - () Reingeniería
 - () Otra
- ¿Cuál(es)? _____
-

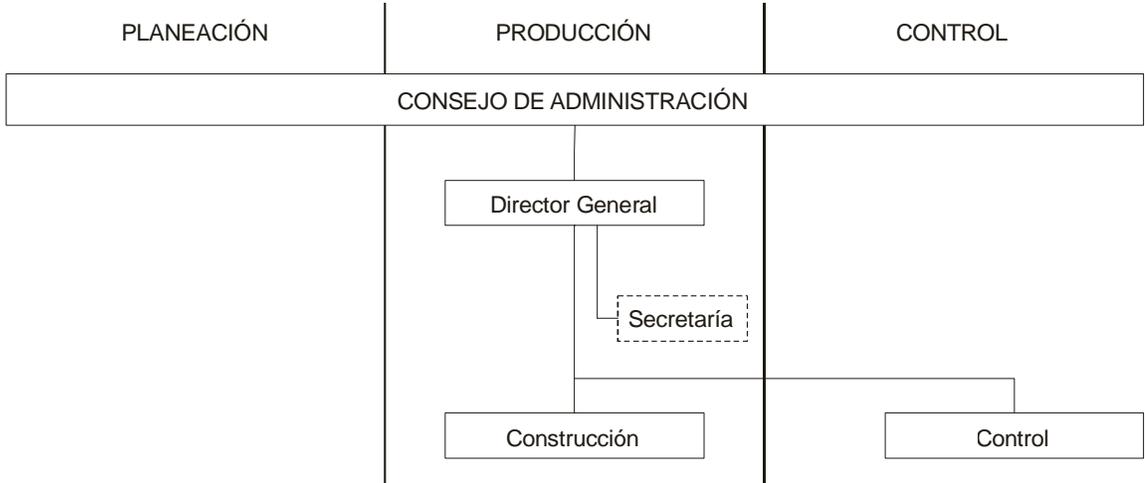
4. Outsourcing

- 4.1. ¿Tiene algún conocimiento sobre la estrategia empresarial Outsourcing?
- () Si
 - () No
- 4.2. ¿Tiene conocimiento en algunas de las siguientes ventajas que aporta la estrategia empresarial Outsourcing para el mejoramiento de la competitividad? *(Puede señalar más de una opción)*
- () Innovación
 - () Agilización y optimización de la calidad
 - () Reducción de costos
 - () Estimulación del empleo local
 - () Creatividad y espontaneidad
 - () Especialización en determinadas actividades
 - () Flexibilidad y adaptación al cliente
 - () Mayor control
 - () Rentabilidad
- 4.3. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la competitividad de la empresa constructora?
- _____
- _____
- 4.4. ¿Qué actividades cree que necesitarían especializarse en la empresa constructora? *(Puede señalar más de una opción)*
- () Planeación de proyectos
 - () Planeación de costos
 - () Programación de procesos, actividades y obras
 - () Control de procesos, actividades, recursos, tiempo y calidad
- 4.5. ¿Por qué utilizaría Outsourcing? *(Puede señalar más de una opción)*
- () Es más económico

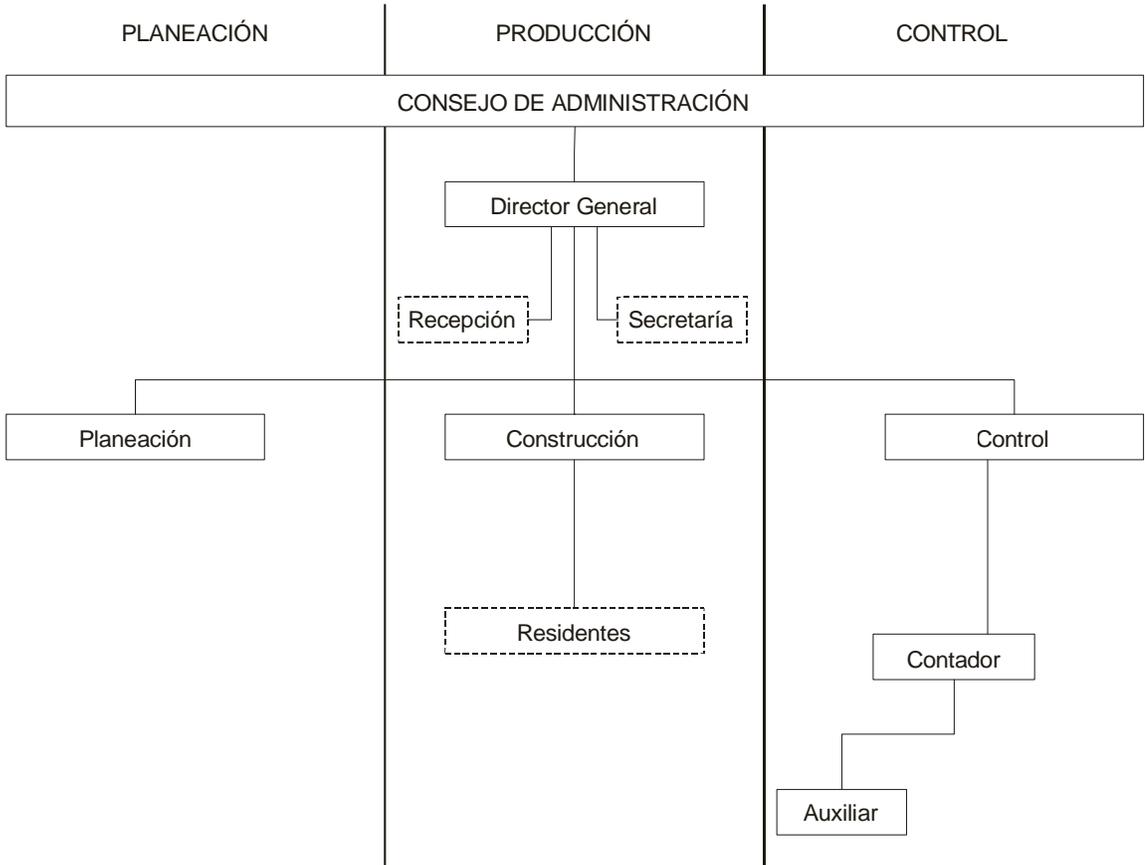
- Mayor concentración de la razón de ser de la empresa
 - Manejo más fácil de funciones
 - Disposición de personal altamente capacitado
 - Mayor eficiencia
- 4.6.** ¿Estaría dispuesto a aplicar un Outsourcing? *(Señale una sola opción)*
- Total (trasferencia total de la actividad)
 - Parcial (transferencia parcial de la actividad)
- 4.7.** ¿En que áreas de la empresa constructora implementaría Outsourcing? *(Puede señalar más de una opción)*
- Asesoría
 - Financiera
 - Contable
 - Recursos Humanos
 - Administrativa
 - Actividades Secundarias (vigilancia, aseo, suministros y papelería, manejo de eventos)
 - Procesos de abastecimiento con proveedores
 - Transporte
 - Capacitación
- 4.8.** ¿Cuáles de los siguientes ítem cree que podría ocasionar el Outsourcing a la empresa constructora si fuera implementado? *(Puede señalar más de una opción)*
- Pérdida de contacto con nuevas tecnologías
 - Dar a conocer actividades, productos o servicios propios de la empresa constructora
 - El proveedor de Outsourcing llegue a formar parte de la competencia por los conocimientos adquiridos
 - Los costos ahorrados por el Outsourcing no son los esperados
 - No poder volver a implementar la actividad cedida al proveedor de Outsourcing
 - Incremento en costos al realizar un cambio de proveedor de Outsourcing
 - Reducción de beneficios
 - Pérdida de control sobre la actividad cedida al proveedor de Outsourcing
- 4.9.** ¿Cuáles de los siguientes criterios tendría en cuenta al determinar en que actividades se podría aplicar Outsourcing a la empresa constructora? *(Señale una sola opción)*
- Actividades que hacen uso intensivo de recursos
 - Actividades que usan servicios especializados
 - Actividades relativamente indiferentes
- 4.10.** ¿Estaría interesado en que se aplique la estrategia empresarial Outsourcing en la empresa constructora?
- Sí
 - No
- ¿Por qué? _____
-

**ANEXO
Organigrama De La Empresa Constructora**

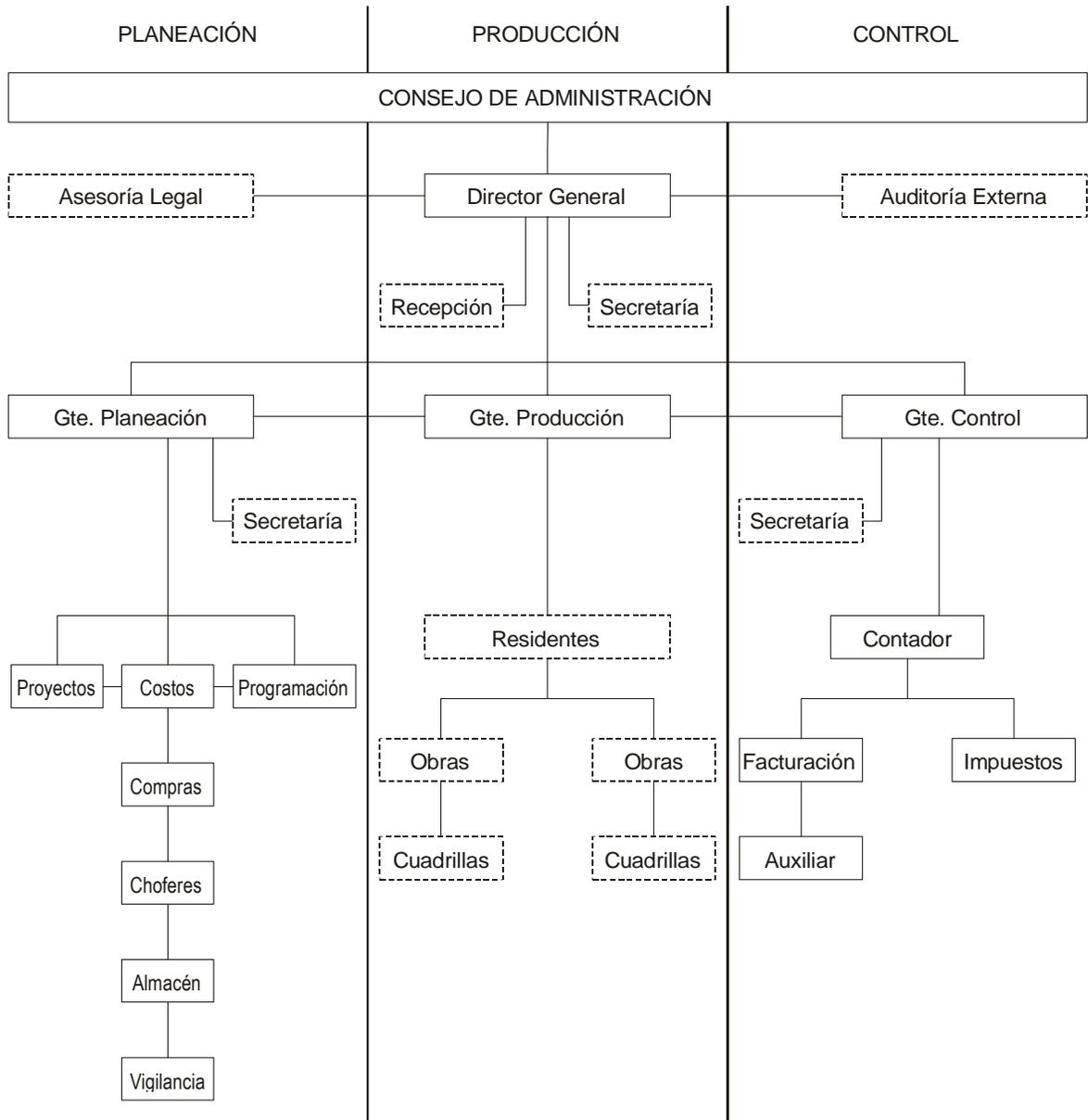
Modelo I



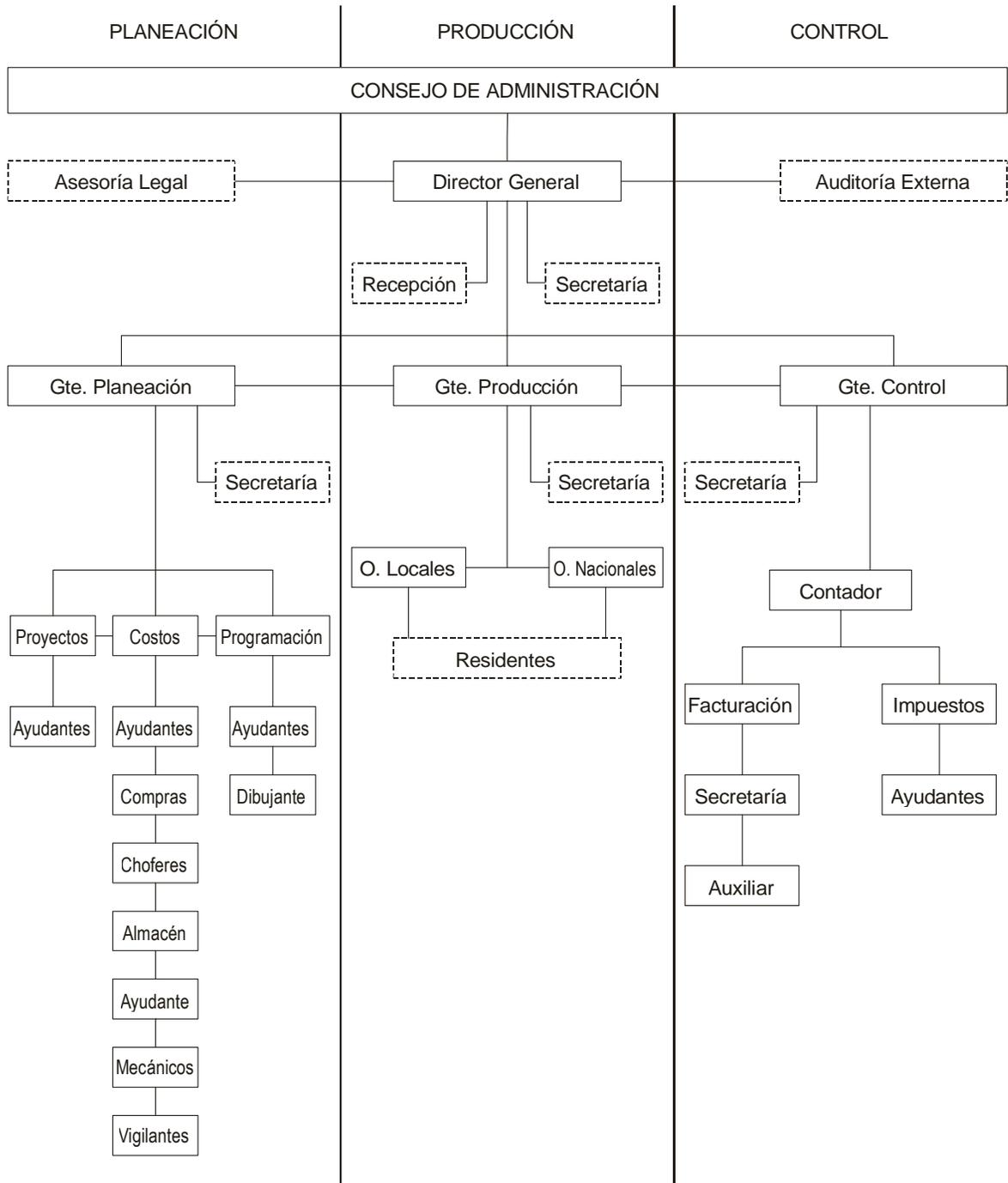
Modelo II



Modelo III



Modelo IV



Modelo V



Anexo B. Libro de códigos para la obtención de resultados de la encuesta.

| Libro de Códigos | | | | | | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| Variable | Dimensiones | Ítem | Categorías | Sub Cat | Códigos | Columna |
| Número de Encuestado | Encuestado | | | | 1 a 99 | 1 y 2 |
| Datos Personales | Nombre del encuestado | | Abierta | | | 3 |
| | Cargo que desempeña | Director General | | | 1 | 4 |
| | | Gerente de planeación | | | 2 | |
| | | Gerente de producción | | | 3 | |
| | Profesión | Ingeniero Civil | | | 1 | 5 |
| | | Ingeniero de Sistemas | | | 2 | |
| | | Arquitecto | | | 3 | |
| | | Contador Público | | | 4 | |
| | | Administrador de Empresas | | | 5 | |
| | Procedencia | | Nariño | | 1 | 6 |
| | Empresa originaria de San Juan de Pasto | Si | | | 1 | 7 |
| | | No | | | 0 | |
| | Es filial de otra empresa del país | Si | | | 1 | 8 |
| | | No | | | 0 | |
| De donde | | Abierta | | | | |
| Administración de la empresa constructora | Administración | Funciones que integra | Planeación | Si | 1 | 9 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Organización | Si | 1 | 10 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Dirección | Si | 1 | 11 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Control | Si | 1 | 12 |
| | | No | 0 | | | |
| | Otra | Si | 1 | 13 | | |
| | | No | 0 | | | |
| | Cual | Abierta | | | | |
| | Cuenta con diagnóstico interno y externo | | Si | | 1 | 14 |
| | | | No | | 0 | |
| | Planeación | Aspectos considerados en la justificación de la creación de la empresa | Identificación de necesidades | Si | 1 | 15 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Selección del producto o servicio | Si | 1 | 16 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Análisis de la competencia | Si | 1 | 17 |
| | | | | No | 0 | |
| | Identificación del énfasis competitivo | Si | 1 | 18 | | |
| | | No | 0 | | | |
| | Identificación de los 4 elementos | Si | 1 | 19 | | |
| | | No | 0 | | | |
| | Organización | Modelos según N° técnicos | Ninguno | | 0 | 20 |
| | | | Modelo I | | 1 | |
| | | | Modelo II | | 2 | |
| | | | Modelo III | | 3 | |
| | | | Modelo IV | | 4 | |
| Modelo V | | | 5 | | | |
| Modelos según organigramas | | Ninguno | | 0 | 21 | |
| | | Modelo I | | 1 | | |
| | | Modelo II | | 2 | | |
| | | Modelo III | | 3 | | |
| | Modelo IV | | 4 | | | |
| Modelo V | | 5 | | | | |
| Dirección | Factores correspondientes al talento humano | Mecanismos de influencia en el comportamiento | Si | 1 | 22 | |
| | | | No | 0 | | |
| | | Motivación | Si | 1 | 23 | |
| | No | 0 | | | | |
| Liderazgo | Si | 1 | 24 | | | |
| | No | 0 | | | | |
| Control | Elementos en forma genérica sometidos a control | Recursos | Si | 1 | 25 | |
| | | | No | 0 | | |
| | | Tiempo | Si | 1 | 26 | |
| | | | No | 0 | | |
| | | Calidad | Si | 1 | 27 | |
| | | | No | 0 | | |
| Cantidad | Si | 1 | 28 | | | |
| | No | 0 | | | | |

| Libro de Códigos | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|---------|----|----|
| Variable | Dimensiones | Ítem | Categorías | Sub Cat | Códigos | Columna | | |
| Deficiencias en la administración de la empresa constructora | Administración | Funciones que integra | Planeación | Ninguna | 0 | 29 | | |
| | | | | Bajo | 1 | | | |
| | | | | Medio | 2 | | | |
| | | | | Alto | 3 | | | |
| | | | Organización | Ninguna | 0 | 30 | | |
| | | | | Bajo | 1 | | | |
| | | | | Medio | 2 | | | |
| | | | | Alto | 3 | | | |
| | | | Dirección | Ninguna | 0 | 31 | | |
| | | | | Bajo | 1 | | | |
| | Medio | 2 | | | | | | |
| | Alto | 3 | | | | | | |
| | Control | Ninguna | 0 | 32 | | | | |
| | | Bajo | 1 | | | | | |
| | | Medio | 2 | | | | | |
| | | Alto | 3 | | | | | |
| | Otra | Ninguna | 0 | 33 | | | | |
| | | Bajo | 1 | | | | | |
| | | Medio | 2 | | | | | |
| | | Alto | 3 | | | | | |
| | Planeación | Aspectos considerados en la justificación de la creación de la empresa | Cual | Abierta | Ninguna | 0 | 34 | |
| | | | | | Bajo | 1 | | |
| | | | | | Medio | 2 | | |
| | | | | | Alto | 3 | | |
| | | | | | Identificación de necesidades | Ninguna | | 0 |
| Bajo | | | | | | 1 | | |
| Medio | | | | | | 2 | | |
| Alto | | | | | | 3 | | |
| Selección del producto o servicio | | | | | Ninguna | 0 | | 36 |
| | | | | | Bajo | 1 | | |
| | | | | | Medio | 2 | | |
| | | | | | Alto | 3 | | |
| Análisis de la competencia | | | | | Ninguna | 0 | | 37 |
| | | | | | Bajo | 1 | | |
| | | | | | Medio | 2 | | |
| | Alto | 3 | | | | | | |
| Identificación del énfasis competitivo | Ninguna | 0 | 38 | | | | | |
| | Bajo | 1 | | | | | | |
| | Medio | 2 | | | | | | |
| | Alto | 3 | | | | | | |
| Identificación de los 4 elementos | Ninguna | 0 | 39 | | | | | |
| | Bajo | 1 | | | | | | |
| | Medio | 2 | | | | | | |
| | Alto | 3 | | | | | | |
| Dirección | Factores correspondientes al talento humano | | | Ninguna | 0 | 40 | | |
| | | | | Bajo | 1 | | | |
| | | | | Medio | 2 | | | |
| | | | | Alto | 3 | | | |
| | | | | Mecanismos de influencia en el comportamiento | Ninguna | | 0 | 41 |
| | | | | | Bajo | | 1 | |
| Medio | 2 | | | | | | | |
| Motivación | Ninguna | 0 | 42 | | | | | |
| | Bajo | 1 | | | | | | |
| | Medio | 2 | | | | | | |
| Liderazgo | Ninguna | 0 | 43 | | | | | |
| | Bajo | 1 | | | | | | |
| | Medio | 2 | | | | | | |
| Control | Elementos en forma genérica sometidos a control | | | Ninguna | 0 | 44 | | |
| | | | | Bajo | 1 | | | |
| | | | | Medio | 2 | | | |
| | | | | Alto | 3 | | | |
| | | | | Recursos | Ninguna | | 0 | 45 |
| | | | | | Bajo | | 1 | |
| | | | | | Medio | | 2 | |
| | | | | | Alto | | 3 | |
| | | | | Tiempo | Ninguna | | 0 | 46 |
| | | | | | Bajo | | 1 | |
| | | | | | Medio | | 2 | |
| | | | | | Alto | | 3 | |
| Calidad | Ninguna | 0 | 47 | | | | | |
| | Bajo | 1 | | | | | | |
| | Medio | 2 | | | | | | |
| | Alto | 3 | | | | | | |
| Cantidad | Ninguna | 0 | 48 | | | | | |
| | Bajo | 1 | | | | | | |
| | Medio | 2 | | | | | | |
| | Alto | 3 | | | | | | |

| Libro de Códigos | | | | | | | |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|----|
| Variable | Dimensiones | Ítem | Categorías | Sub Cat | Códigos | Columna | |
| Estrategias empresariales | Estrategias empresariales para el mejoramiento de la competitividad | | Si | | 1 | 46 | |
| | | | No | | 0 | | |
| | | | Cual? Mejoramiento continuo | | 1 | | |
| | La aplicación de la estrategia empresarial arroja buenos resultados | | Si | | | 1 | 47 |
| | | | No | | | 0 | |
| | Conocimiento o ha escuchado de estrategias modernas de administración | Planeación estratégica | | Si | | 1 | 48 |
| | | | | No | | 0 | |
| | | Mejoramiento continuo | | Si | | 1 | 49 |
| | | | | No | | 0 | |
| | | Calidad total | | Si | | 1 | 50 |
| | | | | No | | 0 | |
| | | Benchmarking | | Si | | 1 | 51 |
| | | | | No | | 0 | |
| | | Outsourcing | | Si | | 1 | 52 |
| | | | | No | | 0 | |
| Empowerment | | Si | | 1 | 53 | | |
| | | No | | 0 | | | |
| Reingeniería | | Si | | 1 | 54 | | |
| | | No | | 0 | | | |
| Otra | | Si | | 1 | 55 | | |
| | | No | | 0 | | | |
| | | Cual | | Abierta | | | |
| Outsourcing | Conocimiento algunas ventajas | Innovación | | Si | 1 | 56 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | | Agilización y optimización de la calidad | | Si | 1 | 57 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | | Reducción de costos | | Si | 1 | 58 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | | Estimulación del empleo local | | Si | 1 | 59 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | | Creatividad y espontaneidad | | Si | 1 | 60 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | Especialización en determinadas actividades | | Si | 1 | 61 | | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Flexibilidad y adaptación al cliente | | Si | 1 | 62 | | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Mayor control | | Si | 1 | 63 | | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Rentabilidad | | Si | 1 | 64 | | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Actividades que necesitarían especializarse | Planeación de proyectos | | Si | 1 | 65 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | | Planeación de costos | | Si | 1 | 66 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | | Programación de procesos, actividades y obras | | Si | 1 | 67 | |
| | | | | No | 0 | | |
| | | Control de procesos, actividades, recursos, tiempo y calidad | | Si | 1 | 68 | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Otra | | Si | 1 | 69 | | |
| | | No | 0 | | | | |
| | | Cual | | Abierta | | | |
| Por qué utilizaría Outsourcing | Es más económico | | Si | 1 | 70 | | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Mayor concentración de la razón de ser de la empresa | | Si | 1 | 71 | | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Manejo más fácil de funciones | | Si | 1 | 72 | | |
| | | | No | 0 | | | |
| | Disposición de personal altamente capacitado | | Si | 1 | 73 | | |
| | | No | 0 | | | | |
| Mayor eficiencia | | Si | 1 | 74 | | | |
| | | No | 0 | | | | |
| Ninguna de las anteriores | | Si | 1 | 75 | | | |
| | | No | 0 | | | | |
| Estaría dispuesto a aplicar un Outsourcing | | Total | | | 1 | 76 | |
| | | Parcial | | | 2 | | |

| Libro de Códigos | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Variable | Dimensiones | Ítem | Categorías | Sub Cat | Códigos | Columna |
| | Áreas de la empresa donde implementaría Outsourcing | | Asesoría | Si | 1 | 77 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Financiera | Si | 1 | 78 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Contable | Si | 1 | 79 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Recursos humanos | Si | 1 | 80 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Administrativa | Si | 1 | 81 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Actividades secundarias | Si | 1 | 82 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Procesos de abastecimiento con proveedores | Si | 1 | 83 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Transporte | Si | 1 | 84 |
| | | No | 0 | | | |
| | Capacitación | Si | 1 | 85 | | |
| | | No | 0 | | | |
| | Procesos de planeación | Si | 1 | 86 | | |
| | | No | 0 | | | |
| | Procesos de control | Si | 1 | 87 | | |
| | | No | 0 | | | |
| | Desventajas que podría traer el Outsourcing | | Perdida de contacto con nuevas tecnologías | Si | 1 | 88 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Dar a conocer actividades, productos o servicios propios de la empresa | Si | 1 | 89 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | El Outsourcer llegue a formar parte de la competencia | Si | 1 | 90 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | Los costos ahorrados no son los esperados | Si | 1 | 91 |
| | | | | No | 0 | |
| | | | No volver ha implementar la actividad cedida | Si | 1 | 92 |
| | | | | No | 0 | |
| | Incremento en costos al cambiar de Outsourcer | Si | 1 | 93 | | |
| | No | 0 | | | | |
| Reducción de beneficios | Si | 1 | 94 | | | |
| | No | 0 | | | | |
| Perdida de control sobre la actividad cedida | Si | 1 | 95 | | | |
| | No | 0 | | | | |
| Criterios tenidos en cuenta al determinar la actividad a ceder | | Actividades uso intensivo de recursos | | 1 | 96 | |
| | | Actividades usan servicios especializados | | 2 | | |
| | | Actividades relativamente indiferentes | | 3 | | |
| Recomendaciones para mejorar competitividad | | Mejor control | Si | 1 | 97 | |
| | | | No | 0 | | |
| | | Mejor planeación | Si | 1 | 98 | |
| | | | No | 0 | | |
| Estaría interesado en la aplicación del outsourcing | | Si | | 1 | 99 | |
| | | No | | 0 | | |

Anexo C. Matriz de resultados de la encuesta

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---|---|-------------------------|---|----|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 1 | Andrea Ortega | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 0 | 2 | Edith Portilla C. | 1 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 3 | Hernan Osejo Viteri | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 0 | 4 | Henry F. Woodcock D. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0 | 5 | Juan Carlos Cuellar A. | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 0 | 6 | Alvaro Toro Villota | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 0 | 7 | Olmes Zuñiga Caicedo | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| 0 | 8 | Fabio Gómez Hoyos | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 0 | 9 | Victor Rivas Martinez | 1 | 5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 1 | 0 | Miriam Amparo Zamora | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 |
| 1 | 1 | Alvaro Zarama Canal | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 |
| 1 | 2 | Natalia Rosero Palacios | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 6 | 1 | 2 | 4 | 8 | 5 | 1 | 2 |
| 1 | 8 | | 5 | 12 | 12 | 0 | 0 | 11 | 11 | 12 | 12 | 0 | 6 | 11 | 10 | 8 | 4 | 7 | 4 | 1 |
| 2 | 3 | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 |
| 3 | 1 | | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 |
| 4 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 5 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 |
|---|---|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 1 | Andrea Ortega | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 0 | 2 | Edith Portilla C. | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 3 | Hernan Osejo Viteri | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 4 | Henry F. Woodcock D. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 0 | 5 | Juan Carlos Cuellar A. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 0 | 6 | Alvaro Toro Villota | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 7 | Olmes Zuñiga Caicedo | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 0 | 8 | Fabio Gómez Hoyos | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 9 | Victor Rivas Martinez | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 1 | 0 | Miriam Amparo Zamora | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | Alvaro Zarama Canal | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 |
| 1 | 2 | Natalia Rosero Palacios | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 |
| 0 | 3 | | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 6 | 4 | 4 | 3 | 2 | 12 | 6 | 6 | 7 | 8 | 7 | |
| 1 | 9 | | 7 | 10 | 10 | 8 | 10 | 6 | 4 | 2 | 3 | 4 | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | |
| 2 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 2 | 4 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | |
| 3 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 | |
| 4 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 5 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

| | | | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 |
|---|---|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 1 | Andrea Ortega | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 2 | Edith Portilla C. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 3 | Hernan Osejo Viteri | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 0 | 4 | Henry F. Woodcock D. | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 5 | Juan Carlos Cuellar A. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 0 | 6 | Alvaro Toro Villota | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 7 | Olmes Zuñiga Caicedo | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 8 | Fabio Gómez Hoyos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 9 | Victor Rivas Martinez | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | Miriam Amparo Zamora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 1 | 1 | Alvaro Zarama Canal | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 1 | 2 | Natalia Rosero Palacios | 2 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 0 | 6 | | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 11 | 11 | 4 | 3 | 2 | 10 | 9 | 10 | 7 | 12 | |
| 1 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 9 | 10 | 2 | 3 | 2 | 5 | 0 | |
| 2 | 2 | | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3 | 2 | | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 5 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

| | | | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | |
|----------------------------------------|---|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 0 | 1 | Andrea Ortega | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 2 | Edith Portilla C. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| 0 | 3 | Hernan Osejo Viteri | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| 0 | 4 | Henry F. Woodcock D. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 5 | Juan Carlos Cuellar A. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| 0 | 6 | Alvaro Toro Villota | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 7 | Olmes Zuñiga Caicedo | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 8 | Fabio Gómez Hoyos | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 9 | Victor Rivas Martinez | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | |
| 1 | 0 | Miriam Amparo Zamora | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | |
| 1 | 1 | Alvaro Zarama Canal | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | |
| 1 | 2 | Natalia Rosero Palacios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| Cantidad de Respuestas por cada Código | | | 0 | 8 | 10 | 6 | 7 | 8 | 8 | 7 | 10 | 7 | 5 | 7 | 9 | 7 | 12 |
| | | | 1 | 4 | 2 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 7 | 5 | 3 | 5 | 0 |
| | | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | |
|----------------------------------------|---|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 0 | 1 | Andrea Ortega | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 2 | Edith Portilla C. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 3 | Hernan Osejo Viteri | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| 0 | 4 | Henry F. Woodcock D. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| 0 | 5 | Juan Carlos Cuellar A. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | |
| 0 | 6 | Alvaro Toro Villota | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 7 | Olmes Zuñiga Caicedo | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 8 | Fabio Gómez Hoyos | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 9 | Victor Rivas Martinez | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| 1 | 0 | Miriam Amparo Zamora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 1 | 1 | Alvaro Zarama Canal | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 1 | 2 | Natalia Rosero Palacios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| Cantidad de Respuestas por cada Código | | | 0 | 10 | 10 | 10 | 7 | 8 | 12 | 0 | 8 | 6 | 10 | 11 | 10 | 9 | 10 | 11 | 8 | 10 | 9 |
| | | | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 0 | 1 | 4 | 6 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| | | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | |
|----------------------------------------|---|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 0 | 1 | Andrea Ortega | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 2 | Edith Portilla C. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 3 | Hernan Osejo Viteri | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 4 | Henry F. Woodcock D. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 5 | Juan Carlos Cuellar A. | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | |
| 0 | 6 | Alvaro Toro Villota | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 7 | Olmes Zuñiga Caicedo | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | 8 | Fabio Gómez Hoyos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | |
| 0 | 9 | Victor Rivas Martinez | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 1 | 0 | Miriam Amparo Zamora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| 1 | 1 | Alvaro Zarama Canal | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | |
| 1 | 2 | Natalia Rosero Palacios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | |
| Cantidad de Respuestas por cada Código | | | 0 | 11 | 10 | 10 | 9 | 11 | 11 | 12 | 9 | 0 | 10 | 10 | 8 |
| | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| | | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Anexo D. Descripción detallada de encuestados.

| CÓD | NOMBRE | EMPRESA | CARGO | DESCRIPCIÓN |
|------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Andrea Ortega | Vallejo Hnos. Ingenieros y Cía Ltda. | Gerente de Planeación | Construcción de Edificaciones para uso Residencial |
| 02 | Edith Portilla | P.C.I. Ltda. Proyectos, Construcciones e Interventorias Ltda. | Director General | Proyectos, Construcciones e Inversiones |
| 03 | Hernán Osejo Viteri | Osejo Luna Ltda. | Director General | Diseño y Construcción de Vivienda Unifamiliar y Multifamiliar |
| 04 | Henry F. Woodcock | SICCON Ltda. Sociedad de Ingenieros, Constructores y Consultores de Nariño Ltda. | Director General | Diseño y Construcción de Obras Civiles, Alquiler de maquinaria |
| 05 | Juan Carlos Cuellar | Inverobras | Director General | Diseño y Construcción de Vivienda Unifamiliar y Multifamiliar |
| 06 | Alvaro Toro Villota | Alvaro Toro Villota y Construcciones Ltda. | Director General | Diseño y Construcción de Edificaciones |
| 07 | Olmes Zúñiga Caicedo | Panavías Ingeniería & Construcciones S.A. | Gerente de Planeación | Carreteras, Urbanizaciones, Pavimentos Asfálticos y en Concreto, Obras Civiles, Prefabricados, Movimientos de Tierra, Alquiler de Maquinaria |
| 08 | Fabio Gomez Hoyos | INPA Ltda. Inversiones Pandiaco Ltda. | Gerente de Producción | Diseño y Construcción de Edificaciones |
| 09 | Victor Rivas Martines | Nuevo Horizonte Ltda. | Director General | Diseño y Construcción de Vivienda Unifamiliar y Multifamiliar |
| 10 | Myriam Amparo Zamora | Tecnopiscinas | Director General | Diseño y Construcción de Piscinas |
| 11 | Alvaro Zarama Canal | Companacon Ltda. Compañía Nariñense de Construcción Ltda. | Director General | Construcción de Edificaciones para uso Residencia |
| 12 | Natalia Rosero Palacios | Estructuras Metálicas de Nariño | Gerente de Planeación | Diseño y Construcción de Estructuras Metálicas |