

# CARACTERIZACIÓN DEL OUTSOURCING EN LAS EMPRESAS DE MANIZALES Y MUNICIPIOS ALEDAÑOS

## CHARACTERIZATION OF OUTSOURCING FIRMS MANIZALES AND SURROUNDING MUNICIPALITIES

Alex Mauricio Ovalle Castiblanco<sup>1,\*</sup>, Yesid Forero Páez<sup>1</sup>

### RESUMEN

En Manizales y Municipios aledaños existen empresas que han implementado exitosamente la estrategia de OUTSOURCING, como ventaja competitiva y diferenciadora, generando una nueva dinámica productiva en la región, razón por la cual el presente proyecto tiene como objetivos: determinar los criterios que conducen a las empresas a implementarlo, detectar sus ventajas y desventajas, los cambios que conlleva su aplicación y los tipos de OUTSOURCING aplicados. El trabajo fue realizado en 10 empresas (37,03%); de un total de 27 organizaciones, bajo un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se aplicaron entrevistas y encuestas dirigidas a los responsables de los procesos de tercerización. Se resalta que las organizaciones por medio del OUTSOURCING logran enfocarse en su saber hacer, generando mayor productividad y competitividad. Se destaca que en el OUTSOURCING los factores culturales, sociales, idiomáticos, geográficos y políticos, además de la relación cliente – proveedor, juegan un papel importante y decisivo.

**Palabras claves:** Competitividad, outsourcing, proveedor, entrevista, ventajas.

### ABSTRACT

Manizales and nearby municipalities, there are companies that have successfully implemented the strategy of OUTSOURCING, as competitive and differentiating advantage, generating new productive dynamics in the region, why, this project has the following objectives: determine the criteria that lead companies to implement it, detect its advantages and disadvantages, changes resulting from its application and applied OUTSOURCING rates. The work was carried out in 10 companies (37,03); a total of 27 organizations under a sampling non-probability for convenience, in which interviews and surveys aimed at those responsible for outsourcing processes were applied. It is highlighted by means of OUTSOURCING organizations manage to focus on their knowledge do, generating greater productivity and competitiveness. Stands in the OUTSOURCING cultural, social, linguistic, geographical and political factors as well as the client relationship - provider play an important and decisive role.

**Keywords:** Competitiveness, outsourcing, supplier, interview, benefits.

---

<sup>1</sup> Departamento de Mecánica, Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Caldas Colombia. yforero@autonoma.edu.co

Autor para correspondencia: \*movalle@autonoma.edu.co

Recibido: 24.10.2012 Aceptado: 28.12.2012

## INTRODUCCIÓN

El exigente entorno empresarial de la actualidad sumerge a las empresas en tres grandes epicentros: la globalización, la revolución tecnológica y la inestabilidad de los mercados; dicho panorama ha llevado a las organizaciones a diseñar e implementar estrategias competitivas, con el fin de dar cumplimiento a sus metas en todas las áreas de la organización, incluyendo el área de producción.

Una de las estrategias es el *OUTSOURCING*, que para Franceschini *et al.*, (2003), es un enfoque de gestión que permite delegar en un agente externo la responsabilidad operativa de procesos o servicios que previamente se llevaban a cabo en la empresa. Chase, *et al* (2008) lo define como la acción de mover algunas de las actividades internas y responsabilidades de decisión de la compañía a otros proveedores externos. En este contexto se observan las similitudes en las diferentes concepciones que tienen los autores, pues, según Giraldo (1998), el *OUTSOURCING* consiste en contratar y delegar en otra empresa uno o más procesos de la suya. Granovsky (2007), lo enuncia como la estrategia de delegar en una firma especializada la realización de tareas que tradicionalmente se ejecutan al interior de las empresas.

El *OUTSOURCING* permite entonces mejorar los recursos y capacidades de la empresa, al obtener una mejor calidad de los servicios externalizados y un mejor resultado en sus procesos, ya que logra que las empresas se centren en lo que realmente saben hacer, como afirma Gay (1999), quien explica que las empresas han retornado a las operaciones y actividades centrales, y en ciertos casos a una mayor reducción de la cadena de valor, directamente bajo el control de la organización. Adicionalmente se enfoca como una estrategia de solución para el ahorro de costos Sharma & Loh (2009), estrategia que tiene otras ventajas, como lo expresan Lonsdale & Cox (2000), que encuentran ventajas como mejoras de tiempos de entrega, la conversión de los costos fijos en variables y las posibilidades infinitas de innovación en asociación con sus proveedores.

Esta estrategia se caracteriza por la transferencia de la propiedad de un proceso de la organización a un suplidor o tercero especializado, teniendo en cuenta que la actividad transferida no forme parte de las actividades principales de la organización. Así, las necesidades de las empresas hoy dependen del dinamismo del mercado, ya sea a nivel regional o mundial, siendo las más significativas: la reducción de los costos, el crecimiento sin utilizar más capital, el aumento de la productividad y el valor agregado, todo esto apuntando a la maximización de la rentabilidad. Enunciado corroborado por Gaither & Frazier (2000), quien afirma que tradicionalmente el abastecimiento del exterior ayudaba a las empresas a reducir los costos, mejorar el enfoque empresarial y liberar a la gerencia de algunas de sus operaciones cotidianas; y aunque actualmente es lo mismo, ahora las empresas están utilizando el suministro del exterior para obtener flexibilidad a largo plazo, mejores prácticas de manera consistente y nuevas habilidades.

El *OUTSOURCING* es, sin lugar a dudas, uno de los desarrollos más importantes de los últimos años en la forma de dirigir las organizaciones, aunque sus proporciones y la diversidad de funciones que comprende ha crecido de manera representativa. Dentro de los antecedentes se encontraron algunos proyectos realizados, entre ellos el Proyecto de Cardes, *et al.* (2004). Se aborda el tema del *OUTSOURCING* desde el punto de vista de la viabilidad de creación de empresas prestadoras de servicios. Beltrán (2004) enfoca el tema en el aspecto financiero, analizando las palancas generadoras y destructoras de valor en una empresa prestadora de servicios de *OUTSOURCING*. Quirama & Naranjo (2001) realizó un trabajo que permite tener bases conceptuales e información real acerca de las repercusiones socioeconómicas generadas por la utilización de la subcontratación en la industria. Galeano & Castro (1999) llevó a cabo un estudio con énfasis en la implementación de un sistema de gestión de calidad, para mejorar la calidad del servicio en una empresa que realiza procesos de *OUTSOURCING* de compra de suministros.

El proyecto permitió unificar el concepto de *OUTSOURCING*, que se encontraba muy disperso en la forma como era aplicado por las empresas. Adicionalmente, los objetivos persiguen identificar los tipos de *OUTSOURCING* utilizados y adaptados por las empresas de la región, soportado en los conceptos de Power *et al* (2006), que los divide en aspectos de localización, profundidad, trabajo, responsabilidad, actividad y relación; Giraldo (1998) tiene el concepto de tipos de *OUTSOURCING* dividido en total y parcial dentro de los aspectos de manufactura, se persigue también como objetivo del trabajo la identificación de las ventajas y desventajas de aplicar ésta estrategia y los criterios que llevaron a las organizaciones a adoptarla en un afán de reducción de costos y como estrategia competitiva.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Para la recolección de la información se realizaron entrevistas y encuestas dirigidas a las personas encargadas del manejo de la tercerización en las empresas objeto de estudio, validadas mediante pruebas piloto y panel de expertos, dirigidas a los responsables de las empresas proveedoras del *OUTSOURCING*. Por este motivo se diseñaron dos cuestionarios: uno aplicado a las empresas que utilizan el servicio de tercerización, y otro a las empresas que prestan el servicio. Vale la pena anotar que aunque los cuestionarios tenían estructuras similares, fueron adaptados a cada caso en particular, debido a la diversidad de sectores y de procesos que se presentaban.

Las entrevistas y encuestas fueron diseñadas conservando la siguiente estructura: Tipos de *OUTSOURCING*, Preparación del área de producción para realizar un proceso de *OUTSOURCING*, Criterios para implementar un sistema de *OUTSOURCING* y ventajas y desventajas de la implementación. De igual modo, la observación directa a los procesos de contratación y ejecución de la tercerización fue otra de las estrategias aplicadas, de tal forma que se permitiera la comparación y complementación de la información brindada por los diferentes actores; se buscó el acceso a fuentes secundarias de información en cada una de las organizaciones consultadas, mediante la revisión de formatos o material impreso, en donde se evidenciaban las actividades, procesos o tareas relacionadas con la tercerización; las encuestas y entrevistas se aplicaron a diez empresas de la ciudad de Manizales y Municipios aledaños con sus empresas tercerizadoras más representativas (Tabla 1), que corresponden al 37,03% de las empresas que utilizan el outsourcing como estrategia de producción para sus productos más representativos, las cuales fueron escogidas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, apoyados en aspectos como: disponibilidad de la empresa, heterogeneidad de los sectores y calidad de los informantes (cantidad de información suministrada para la investigación), las que participaron voluntariamente aportando la información necesaria.

**Tabla 1.**Empresas objeto de estudio.

<b>EMPRESA</b>	<b>EMPRESA QUE PRESTA EL SERVICIO DE <i>OUTSOURCING</i></b>
<b>MABE DE COLOMBIA</b>	RIDUCO S.A.
	INDUSTRIAS DUMAR LTDA.
	SITECO LTDA.
	ISOPOR LTDA.
	CONELC S.A.
<b>INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS</b>	EMBOTELLADORA CAPRI BOGOTÁ
<b>RAYOVAC –VARTA S.A.</b>	RESMAN LTDA.
<b>ALPINA S.A.</b>	WW.PACKE.U.
<b>MANISOL S.A.</b>	INDUVALEN
	CARDONA Y SALAZAR LTDA.
<b>PIJAMAS CHERRY JARAMILLO LTDA.</b>	FUNDACIÓN MINUTO DE DIOS
	TALLER DE DARIO
	TALLER LIDA GIRALDO
<b>IDERNA S.A.</b>	ACABADOS INDUSTRIALES
	INDUSTRIAS BÁSICAS MARCELO BOTERO
	SOBREMETALES
	ZINCAR
	INDUMIL
<b>FOODEX S.A.</b>	TRATAR S.A
<b>GRANSOLI</b>	SERVIPRONTO
	COMFAMILIARES
	SUPERMERCADO OLÍMPICA
	SUPERMERCADO MERCALDAS
<b>SINCAL</b>	SUPERMERCADO LA BODEGA
	MABE
	MADEAL

Fuente: Elaboración propia

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La información obtenida de las entrevistas y encuestas fue vaciada en una tabla de Excel y clasificada según la estructura del instrumento, como se menciona en la parte de materiales y métodos. Una vez consolidada la información obtenida en las encuestas y entrevistas, y documentada por la observación directa, se encontró que las empresas FOODEX S.A., IDERNA S.A. y PIJAMAS CHERRY JARAMILLO LTDA., han adoptado en su estrategia de negocio el *OUTSOURCING* de doble vía, siendo prestadoras del servicio en algunas de las líneas de sus productos y tercerizando a otras.

En el tabla 2 se relacionan las empresas, sus productos, actividades que externalizan y proveedores de esa internalización.

Cabe destacar que, dentro de las empresas que prestan el servicio de tercerización, aparecen algunas que no poseen productos propios sino que se limitan a prestar el servicio, como son FOODEX S.A., SINCAL, INDUVALEN, CARDONA Y SALAZAR LTDA., FUNDACIÓN MINUTO

DE DIOS, TALLER DE DARÍO, TALLER LIDA GIRALDO, ACABADOS INDUSTRIALES, INDUSTRIAS BÁSICAS MARCELO BOTERO, SOBREMETALES, ZINCAR, INDUMIL, TRATAR S.A., SERVICIOS LOGÍSTICOS TEMPORALES.

**Tabla 2.** Relaciones de tercerización de las empresas

EMPRESA	ACTIVIDAD TERCERIZADA	EMPRESA QUE TERCERIZA	PRODUCTO TERCERIZADO	EMPRESA A QUIEN LE TERCERIZAN	PRODUCTOS QUE TERCERIZAN
<b>MABE DE COLOMBIA</b>	Inyección y extrusión de plásticos línea blanca	RIDUCO S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenedores de vegetales y legumbres</li> <li>• Remate inferior</li> <li>• End cup inferior</li> <li>• Puerta evaporadora</li> <li>• Tapón Buje recto</li> </ul>		
	Fabricación de partes en lámina	INDUSTRIAS DUMAR LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panelerías</li> <li>• Soportes compresor</li> <li>• Bisagra superior</li> <li>• Techo nevera</li> </ul>		
	Fabricación de componentes para refrigeración y productos en alambre	SITECO LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaporadores tipo Roll Bond</li> <li>• Conectores en cobre</li> <li>• Intercambiadores y conexiones cobre-aluminio</li> <li>• Parrillas</li> </ul>		
	Fabricación de productos en poliestireno expandido (EPS)	ISOPOR LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ductos de aire</li> <li>• Cuñas</li> <li>• Protectores</li> <li>• Embalaje</li> </ul>		
	Fabricación de conexiones eléctricas y cables	CONELEC S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cable de Servicio Dúplex</li> <li>• Cable de servicio encauchetado</li> <li>• Arnés eléctrico para nevera</li> </ul>		
	Aplicación de pintura electrostática línea blanca, almendra y oscuros	INDUSERVI LTDA.	Laterales Pintados		
	Comercialización de componentes plásticos y metálicos	INDUSERVI LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placas</li> <li>• Filtros</li> <li>• Válvulas</li> </ul>		
<b>INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS</b>	Envasado en empaque TETRA BRIK	EMBOTELLADORA CAPRI BOGOTÁ	Cajas de 250 mililitros. Cajas de 1000 mililitros		
<b>RAYOVAC -VARTA S.A.</b>	Ensamble	RESMAN LTDA.	Baterías		
<b>ALPINA S.A.</b>	Empaque y Termoencogido	WW.PACKE.U.	Multipack		
<b>MANISOL S.A.</b>	Confección	INDUVALEN	Capellada de zapatos		
	Confección	CARDONA Y SALAZAR LTDA.			
<b>PIJAMAS CHERRY JARAMILLO LTDA.</b>	Confección	FUNDACIÓN MINUTO DE DIOS	Pijamas Adulto y Niños	INDUSTRIA BASSIL	Pijamas en todas las presentaciones desde infantil hasta adulto
	Confección	TALLER DE DARÍO	Pijamas Adulto		
	Confección	TALLER LIDA GIRALDO			

EMPRESA	ACTIVIDAD TERCERIZADA	EMPRESA QUE TERCERIZA	PRODUCTO TERCERIZADO	EMPRESA A QUIEN LE TERCERIZAN	PRODUCTOS QUE TERCERIZAN
IDERNA S.A.	Pintura	ACABADOS INDUSTRIALES	Estribo para moto	INGEPARTES	Soporte Bimbo
	Grafilado	INDUSTRIAS BÁSICAS MARCELO BOTERO	Soporte pedal freno para moto	Empresas de la ciudad según demandas del mercado	Troquelado, pintura cizallado y soldadura
	Cromado	SOBREMETALES	Pedal freno para moto		
	Zincado	ZINCAR			
	Tratamiento Térmico	INDUMIL	Temple cubierta Fusil Ejercito Nacional		
	Reclutamiento, Selección, Prueba Técnica y Visita Domiciliaria	TRATAR S.A	Cementado y Temple de troqueles y herramental		
SERVICIOS LOGÍSTICOS TEMPORALES S.A.		Recurso Humano			
FOODEX S.A.	Reclutamiento y selección de personal	SERVIPRONTO	Recurso humano	CARULLA	Café en polvo y granulado en presentaciones de vaso de 50 y 100 gr
				CAFÉ MADRID	
				ALMACENES ÉXITO	
				ÁGUILA ROJA	
				CAFÉ DURAN	
				LA 14	
CARREFOUR					
GRANSOLI				COMFAMILIARES	Arepas
				SUPERMERCADO OLÍMPICA	
				SUPERMERCADO MERCALDAS	
				SUPERMERCADO LA BODEGA	
SINCAL				MABE	Manijas para neveras
				MADEAL	Rin de aluminio Tapacubos

Fuente: Elaboración propia

Algunas de las empresas prestadoras de la tercerización tuvieron origen en las empresas contratantes. Es decir, personal que antiguamente laboraba al interior de estas empresas, conociendo los procesos y las necesidades latentes, toman la decisión de independizarse y ofrecer sus servicios a los antiguos patrones; entre estas empresas tenemos: SITECO S.A, CONELEC S.A, INDUSERVI LTDA., INDUVALEN, CARDONA Y SALAZAR, SINCAL.

### Tipos de Outsourcing

Los tipos de *OUTSOURCING* son caracterizados según la literatura encontrada desde los conceptos de localización, profundidad, trabajo, responsabilidad, actividad y relación, conceptos que según Power (2006), intervienen en la forma como las organizaciones asumen la tercerización de sus procesos no medulares así:

La localización del *OUTSOURCING* está referenciada desde el punto de vista del lugar físico

donde se realiza el proceso ,sea éste dentro o fuera de la empresa y en el caso de estar por fuera de la misma la cercanía física o no a la organización del maquilador o realizador del proceso tercerizado.

La profundidad divide el outsourcing según el grado de penetración que tiene el tercerizador en el proceso contratado.

El trabajo divide el OUTSOURCING en definir si es el proceso el tercerizado o un proyecto el objeto de la tercerización.

La responsabilidad se enfoca en determinar quién recibe el beneficio, ya que en el tipo tradicional el beneficio es para la parte que contrata el servicio y en el colaborativo para ambas organizaciones.

El tipo de outsourcing según la actividad, enfoca la manufactura de las actividades directamente relacionadas con el proceso de fabricación y su grado de tercerización, sea total o parcial, o actividades de servicios administrativos.

Por último, acorde con la clasificación de Giraldo (1998), según la relación que se tenga con la tarea tercerizada, se podrá clasificar el tipo de outsourcing como: de soporte donde se involucran actividades no estratégicas de fácil sustitución; confiabilidad, relaciones de mediano y largo plazo entre las partes; alineación donde no se involucra demasiado al proveedor con el nivel operativo, pero es de alto impacto y alianza donde se involucran altos niveles de compromiso por parte de los dos.

En la tabla 3 describe los diferentes tipos de *OUTSOURCING*, su articulación con las empresas, desde el punto de vista de la empresa que solicita el servicio y la que lo presta, destacando que a nivel de localización el más utilizado es el tipo *off site –on shore* misma ciudad, debido, a que gran parte de las actividades tercerizadas es de una relativa fácil consecución en la región, ya que se limita a consecución de personal para actividades de costura y procesos de inyección y metalmecánico poco especializados. Los procesos que se realizan en otras ciudades están enmarcados por aspectos de tecnología, logísticos y especialización del personal.

No se evidencia ningún tipo de *OUTSOURCING near shore* y *off shore*.

Dependiendo de las actividades se utiliza la tipología de tercerización, como es el caso de la INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS y de ALPINA, que realiza sus procesos de llenado y empaque dentro de la organización bajo la figura del *on site* para el *OUTSOURCING* de profundidad; el más evidente es el de tipo funcional, en donde las organizaciones delegan la realización de operaciones o funciones no medulares, con el fin de orientar sus mayores esfuerzos a la razón de ser de la organización.

**Tabla 3.** Tipos de *OUTSOURCING* empresas que solicitan el servicio

Tipos de <i>outsourcing</i>				Empresas						
				ALPINA	MABE	MANISOL	RAYOVAC-VARTA	PIJAMAS CHERRY JARAMILLO	IDERNA	ILC
Localización	On-site			✓						✓
	Off-site	On-shore	Misma ciudad		✓	✓		✓	✓	
			Distinta ciudad				✓	✓	✓	✓
		Near-shore								
		Off-shore								
Profundidad	Individual								✓	
	Funcional				✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Competencia			✓						
Trabajo	Proceso			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Proyecto				✓				✓	
Responsabilidad	Tradicional			✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Colaborativo				✓	✓				✓
Actividad	Manufactura	Total			✓			✓	✓	✓
		Parcial		✓		✓	✓	✓		
	Servicios									
Relación	Soporte			✓			✓	✓		
	Confiabilidad				✓	✓			✓	
	Alineación									✓
	Alianza									

Fuente: Adaptado de Power *et al* (2006) y Giraldo (1998)

En el tipo de *OUTSOURCING* por trabajo, todas las organizaciones tercerizan operaciones determinadas del proceso, situación muy usual en este tipo de estrategia; pero dentro del estudio se evidencian dos empresas (MABE e IDERNA) las cuales utilizan adicionalmente el tipo de *OUTSOURCING* de trabajo por proyectos con las maquilas INDUSERVI (MABE), INDUMIL y TRATAR (IDERNA), debido a que se ha transferido la ejecución de trabajos únicos no estructurados ni estandarizados, tales como la ejecución de proyectos de diseño.

En el tipo de *OUTSOURCING* de responsabilidad, con excepción de MANISOL, todas las empresas están orientadas hacia el tradicional, que consiste en contratar el servicio que se desea tercerizar y las partes maquiladoras se limitan a realizarlo con prácticamente ninguna asesoría de la parte contratante del servicio; de otra parte, en el colaborativo se evidencia que empresas como MABE, MANISOL y la INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS asumen la estrategia no sólo de contratar el proceso, sino que participan activamente en las asesorías, prestación de servicios de mantenimiento, prestamos de equipos y, en algunos casos, personal especializado para que las empresas contratadas realicen sus labores de la mejor forma



posible.

En la tipología de actividad, todas las empresas del estudio asumen el tipo de manufactura, ya sea parcial o total; como se dijo anteriormente, empresas como MABE, CHERRY JARAMILLO, IDERNA, Y LICORERA DE CALDAS tercerizan los procesos y actividades de forma total, ya que delegan en las empresas prestadoras de sus servicios la responsabilidad de adquirir todo lo necesario para la fabricación y entrega de los subproductos sin ninguna intervención de las empresas contratantes. Las demás, incluyendo a CHERRY JARAMILLO, participan de los procesos en la empresa tercerizadora, ya sea con asesorías, préstamo de maquinarias y equipos, o con el envío de la materia prima e insumos.

La tipología de *OUTSOURCING* de relación no evidencia ningún tipo de alianza, dejando claro que las empresas contratantes estructuran los procesos de tercerización en actividades no medulares, utilizando sólo las empresas contratadas como medio para realizar sus tareas sin nexos adicionales a la labor encomendada; de otra parte, y corroborando lo anterior, se encuentra que actividades tercerizadas que pueden ser fácilmente reemplazables permiten establecer una relación de soporte, como es el caso de ALPINA, RAYOVAC VARTA y PIJAMAS CHERRY JARAMILLO, quienes tercerizan procesos de empaque, unión de tapa plástica y costura. También se evidencian relaciones de confiabilidad, en las cuales los vínculos han permanecido a través del tiempo y con operaciones medianamente especializadas, como es el caso de MABE, MANISOL e IDERNA, quienes tercerizan procesos de costura de capelladas, inyección y acabados, y tratamientos térmicos.

La INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS establece con la empresa tercerizadora una relación de alineación, en la que no hay mucho contacto con el proveedor; sin embargo, se realizan actividades estructurales en su proceso productivo; a nivel de localización, el más empleado es el *On shore* misma ciudad, debido a criterios previamente mencionados de geografía y costos, además de elementos culturales y sociales que fueron los que propiciaron la aparición de algunas de estas empresas. Solamente FOODEX S.A. realiza procesos de tercerización a otras ciudades u otros países, determinado por el tipo de producto (empaque de café soluble).

Desde el punto de vista del *OUTSOURCING* en sus características de profundidad, trabajo y responsabilidad, las tres empresas tercerizadoras presentan las mismas características, evidenciando un *OUTSOURCING* funcional, por procesos y tradicional, ratificando así, que las empresas que contratan los servicios conservan la responsabilidad de no delegar las actividades medulares a sus proveedores de servicios (Tabla 4).

En el tipo de actividades de manufactura, SINCAL realiza procesos de tipo parcial, ya que el proceso está diseñado para realizar una parte que después es integrada a las líneas de MABE, MADEAL y RIDUCO; las otras dos empresas (GRANSOLI y FOODEX) adquieren todas las partes y envían el producto final con el logo o etiqueta de la empresa contratante.

**Tabla 4.** Tipos de *Outsourcing* empresas tercerizadoras

Tipos de <i>outsourcing</i>				Empresas		
				SINCAL	GRANSOLI	FOODEX
Localización	<i>On-site</i>			✓	✓	✓
	<i>Off-site</i>	<i>On-shore</i>	Misma ciudad			✓
			Distinta ciudad			✓
		<i>Near-shore</i>				
		<i>Off-shore</i>				
Profundidad	Individual			✓	✓	✓
	Funcional					
	Competencia			✓	✓	✓
Trabajo	Proceso					
	Proyecto			✓	✓	✓
Responsabilidad	Tradicional					
	Colaborativo				✓	✓
Actividad	Manufactura	Total		✓		
		Parcial				
	Servicios			✓	✓	
Relación	Soporte			✓		✓
	Confiabilidad					
	Alineación					✓
	Alianza			✓	✓	✓

Fuente: Adaptado de Power *et al* (2006) y Giraldo (1998)

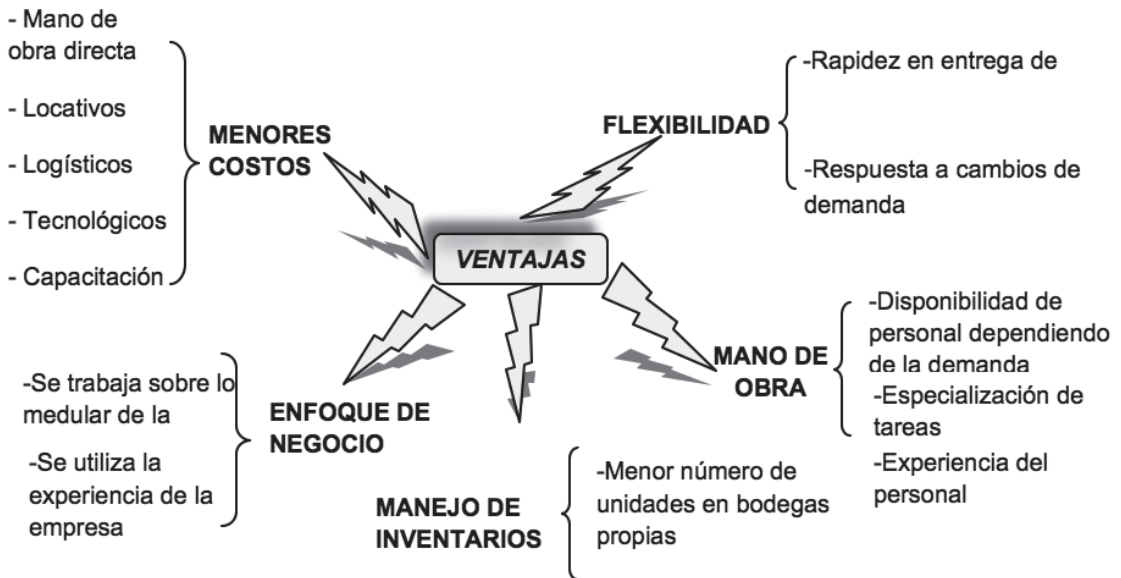
Empresas como SINCAL y FOODEX manejan una relación de confiabilidad, ya que sus estrategias están diseñadas a mediano y largo plazo fundamentadas en la reducción de costos, aclarando que SINCAL con MABE manejan una relación de soporte. Debido a la baja complejidad de los procesos que se manejan en GRANSOLI, la relación del *OUTSOURCING* con sus clientes es del tipo soporte. Finalmente, FOODEX y la empresa CASA LUKER son las únicas que presentan una relación de alianza como estrategia de mercado, ya que FOODEX posee la tecnología y el *know how*, y CASA LUKER la distribución y la marca.

**Ventajas y desventajas del *OUTSOURCING*:**

Según Rotthery & Robertson (1996), el *OUTSOURCING* como estrategia competitiva tiene mucha relevancia en una economía de mercados como la actual. Las respuestas más señaladas por las empresas objeto de estudio enuncian unas ventajas y desventajas apreciables en la utilización de la estrategia de tercerizar, la figura 1 hace referencia a las ventajas de la

utilización de dicha estrategia, enmarcadas en cinco puntos globales como: los menores costos en aspectos locativos, logísticos, mano de obra, entre otros; enfoque en el negocio, ratificando una vez más la esencia del *OUTSOURCING* en dedicar las organizaciones en sus tareas modulares.

Aspectos de flexibilidad, mano de obra y el manejo de inventarios, encuadran en las labores productivas a las que se dedicó la investigación, y con las cuales las empresas del estudio aducen haber logrado grandes beneficios que les han permitido la sostenibilidad a través del tiempo y la competitividad necesaria para sobresalir en el mercado.



**Figura 1.** Ventajas del *OUTSOURCING*. Fuente: Elaboración propia

La figura 2 referencia las desventajas que se presentan en la utilización de la estrategia de *outsourcing*.

Las organizaciones concuerdan en enmarcar como los aspectos más importantes: la pérdida de control total o parcial de factores tan relevantes como la mano de obra, el *know how* de los productos o procesos, la calidad de los productos y el criterio de elección de los insumos que adquieren las empresas tercerizadoras para la realización de los productos o procesos. Otro de los puntos que recalcan las organizaciones del estudio esta referenciado en el manejo de los inventarios, ya que desde el punto de vista de las empresas contratantes no se tiene el control y existe una pérdida de credibilidad en las actualizaciones del inventario que poseen las empresas prestadoras del servicio, lo cual dificulta la labor a la hora de tomar decisiones; desde el punto de vista de las empresas contratadas, en muchas ocasiones se presentan retrasos en los tiempos de retiro de los productos terminados, lo que dificulta la logística de producción de las organizaciones contratadas, y éstas asumen que sus bodegas son utilizadas como bodegas del cliente y no para uso de sus propias mercancías.

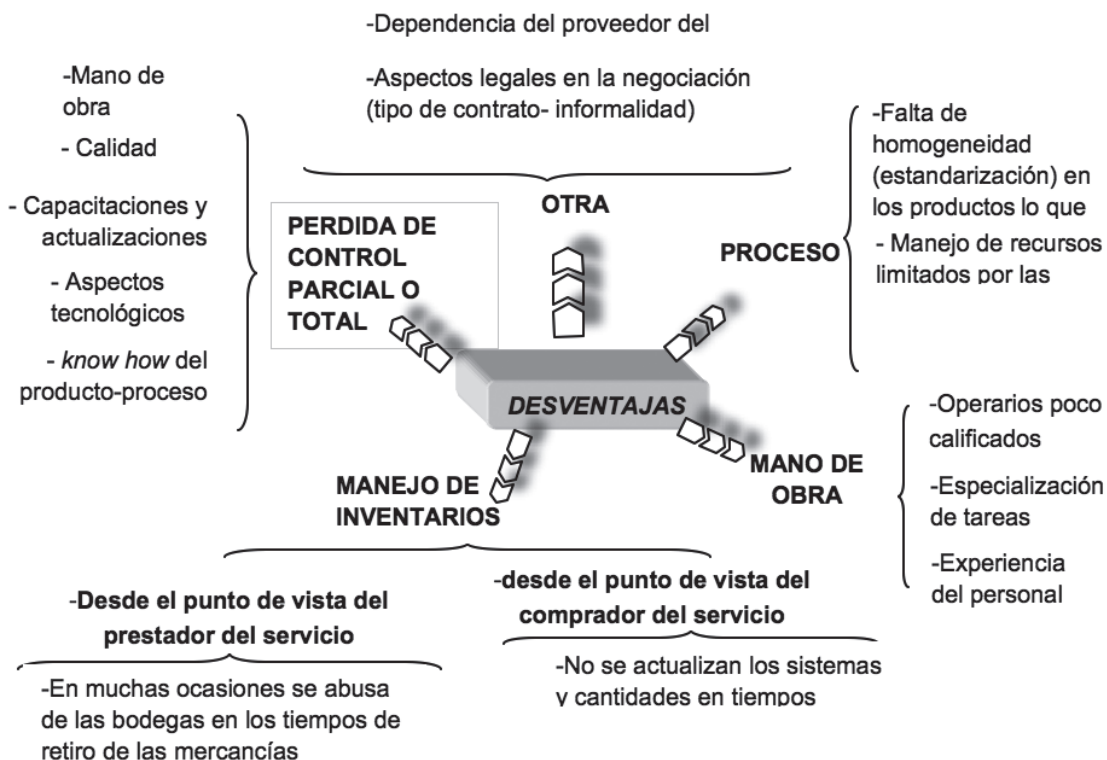


Figura 2. Desventajas del *outsourcing*. Fuente: Elaboración propia

De otro lado, otra de las desventajas encontradas en la utilización de la estrategia de *OUTSOURCING* es la referente a los aspectos legales en la negociación, en los cuales existe una gran informalidad; y en los casos como MANISOL, GRANSOLI, RAYOVAC- VARTA Y MADEAL, algunos de los contratos son de carácter verbal o simplemente no cumplen con los requisitos mínimos legales en aspectos de garantías, responsabilidades, etc.

## CONCLUSIONES

Con el análisis realizado se puede determinar que el *OUTSOURCING* es un proceso que permite desarrollar en las empresas ventajas competitivas y participar del análisis, desarrollo y creación de vínculos especiales con los proveedores. Permite generar sinergias entre empresa-proveedor para obtener beneficios significativos; además, en la gran mayoría de los sectores industriales, donde se tiene el *OUTSOURCING* como una estrategia de producción, aún se visualiza un *OUTSOURCING* incipiente, carente de una estructura sólida y con procesos estructurales para las partes en convenio. Sólo en los sectores de confección y alimentos se percibe un grado de madurez mayor, lo cual ha permitido que los procesos y convenios de *OUTSOURCING* desarrollados sean más maduros y estables; esto puede tener su origen presumiblemente en barreras geográficas, culturales, idiomáticas, sociales y políticas, que no han permitido a algunos sectores industriales de Manizales y la región centro sur de Caldas pasar de ser unas empresas locales a empresas de mayor consolidación a nivel Nacional e Internacional.

Una característica destacable en las relaciones de *OUTSOURCING*, encontradas a raíz del estudio desarrollado, fue el alto grado de dependencia que se ha gestado en algunas empresas maquiladoras en su relación con las empresas contratantes; esto, debido a la informalidad

presentada en muchas ocasiones en la realización de los contratos, los cuales se efectúan de forma verbal y han creado unas relaciones de dependencia total, con el riesgo de que la empresa contratada pueda quedar fuera del mercado cuando a la empresa “grande”, en su papel de contratante se le presente una mejor posibilidad de acceso a los servicios similares o iguales y a mejor oferta de las que recibe de las empresas maquiladoras actuales. O, como sucede en muchas ocasiones, las empresas contratantes, debido a las fluctuaciones del mercado presentan bajas significativas en la producción, lo que las lleva a no requerir de los servicios de tercerización por períodos considerables mientras se ajustan los pedidos, obligando a las empresas tercerizadoras a realizar ajustes en sus plantas de producción, casi siempre con el despido masivo de personal y, en algunos casos, cierres temporales de sus plantas.

Por otra parte, la experiencia y visión de oportunidad de antiguos operarios de empresas de los sectores estudiados se convirtieron en la motivación y el punto de partida para el nacimiento de algunas empresas oferentes del servicio de maquilado, Esto posibilitó la generación de oportunidades de acceso a servicios para las empresas que requieren los servicios de *OUTSOURCING* y, a la vez, un mercado potencial sólido para quienes ofrecen el servicio. Además, el conocimiento que desde las empresas “matrices” se tiene de las personas encargadas de prestar los servicios, ha estrechado las relaciones de prestación del servicio; sin embargo, esto no es del todo positivo, puesto que se han venido realizando procesos de contratación con altos rasgos de informalidad, lo cual puede ser perjudicial para las dos empresas, dependiendo de las decisiones y acciones tomadas por la contraparte.

## REFERENCIAS

BELTRÁN, D. Palancas generadoras y destructoras de valor de un negocio que presta servicios de outsourcing en la ciudad de Manizales y Bogotá. Trabajo de especialización en Gerencia de Finanzas. Universidad Autónoma de Manizales. Manizales, 2004.

CARDES, W; CEBALLOS, M; SANTA, R. Viabilidad sobre la implementación y desarrollo de una empresa de outsourcing de servicios especializados en el Municipio de Manizales. Universidad Autónoma de Manizales. Manizales, 2004.

CHASE, R., AQUILANO, N; JACOBS, R. Administración de producción y operaciones, manufactura y servicios. 8a ed. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, 2008. 415 p.

FRANCESCHINI, F; GALETTO, M; VARETTO, M.; PIGNATELLI, A. Un camino hacia la creación de valor. Outsourcing. Pautas para un enfoque estructurado. *Revista Gestión*, 2003, vol. 8, no.6, 45p

GAITHER, N; FRAZIER, G. Administración de producción y operaciones. México: Editorial International Thomson Editores. 2000. 119 p.

GALEANO, N; CASTRO, E. Alianzas estratégicas en el sector industrial de la ciudad de Manizales. Trabajo de pregrado en Administración de Empresas. Universidad Nacional. Manizales, 1999.

GAY, C. La subcontratación de bienes y servicios. Paidós, Bogotá, Enero de 1999. 21 p

GIRALDO, O. Outsourcing. *Revista SISTEMAS*, Abril – Junio / 1998, no. 75. 67 p

GRANOVSKY, E. Outsourcing. *Revista CIO Media Innovation S.A*, 2007, 30 p.

LONSDALE, C y COX, A. The historical development of outsourcing: The lasted fad? *Industrial management and data system*, 2000, vol. 100, no. 9, 447 p

QUIRAMA, F y NARANJO, G. El impacto socioeconómico de la subcontratación en el sector industrial de la ciudad de Manizales entre 1990 - 1999. Trabajo de pregrado en Administración de Empresas. Manizales: Universidad Nacional. 2001.

POWER, M; DESOUZA, K; BONIFOZI, C. Outsourcing handbook. How to implement and create successful outsourcing process .Kogan Page Limited. 2006. 13 p

ROTOTHERY, B y ROBERTSON, I. Outsourcing. Mexico: Editorial Limusa. 1996. 4 p.

SHARMA, A y LOH, P. Emerging trends in sourcing of business services. *Bussines process management journal*, 2009, vol. 15, no. 2,151 p