

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

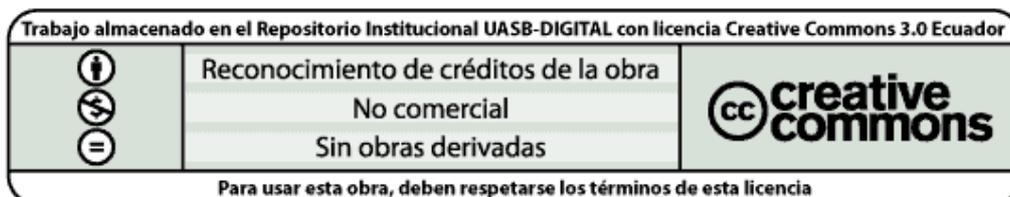
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Análisis de la conveniencia de la integración vertical - de la  
tercerización de servicios en una empresa de telefonía celular  
en el Ecuador**

Autor: Jorge Humberto Guerrero Quijije

**Quito, 2016**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Jorge Humberto Guerrero Quijije, autor de la tesis titulada “Análisis de la conveniencia de la integración vertical - de la tercerización de servicios en una empresa de telefonía celular en el Ecuador” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como en uso de red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 25 de mayo del 2016.

.....  
Jorge Humberto Guerrero Quijije

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**Maestría en Dirección de Empresas**

Análisis de la conveniencia de la integración vertical - de la tercerización de servicios en una empresa de telefonía celular en el Ecuador

**Autor:** Jorge Guerrero Quijje

**Tutor:** Ing. Cecilia Jaramillo

Quito - Ecuador

2016

## Resumen

Es conveniente para una empresa del sector de las telecomunicaciones en el país, invertir en la integración de la mayor parte de sus actividades o concentrarse solo en las actividades primarias o importantes del negocio y buscar proveedores para poner en manos de terceros sus procesos de apoyo o que no le agregan valor al servicio ofertado a los clientes.

Partiendo del hecho que lograr una integración total en nuestro medio para una empresa de telecomunicaciones es poco probable, debido a la necesidad de productos de vanguardia tecnológica que no se genera en el país y que deberá ser importada, sumado al permanente desarrollo de la tecnología que conllevaría a importar o adaptar los nuevos avances para estar actualizados o a la par de la competencia.

En contraste con la realización de las actividades desarrolladas por las empresas para brindar el servicio dentro del país, no todas se efectúan al interior de las mismas y cada vez es creciente la búsqueda de proveedores para externalizar dichas actividades, que lleva a esta decisión, para no desarrollar las actividades con personal e infraestructura propia, sino la búsqueda de terceros para que las realicen.

En el capítulo uno se abordara un planteamiento general sobre la problemática planteada, la conveniencia de desarrollar las actividades al interior de las empresas de telecomunicaciones o la externalización de las actividades.

En el capítulo dos, se revisará a groso modo los conceptos de integración vertical, outsourcing, la cadena de valor y procesos, que sirven de base teórica para brindar una idea generalizada de los mismos.

En el capítulo tres se realizara una breve descripción de la empresa, el entorno macro y micro, así como la descomposición de los procesos primarios o generadores de valor y procesos secundarios o de soporte y se expondrá uno de los procesos que servirá de base para efectuar el análisis desarrollado.

En el capítulo cuatro se aplicará la metodología desarrollada por Emilio del Peso tomada de su libro Manual de outsourcing informático, a una propuesta de tercerizar la bodega de materiales de la región sierra, de una empresa de telecomunicaciones.

En las conclusiones generadas en el último capítulo se espera abarcar los puntos más relevantes o concluyentes sobre el presente trabajo.

## **Agradecimiento**

Gracias a Dios, mi señor, ejemplo de vida, virtud y amor, quien guía mi camino, me acompaña, bendice y dicta la ruta de mi destino.

A mi esposa y a mis hijas, por su apoyo incondicional, su espera irrestricta, su paciencia y su aporte en lo afectivo y lo emocional que complementan mi vida.

A todas las personas que han contribuido al desarrollo de esta tesis, sea de manera directa e indirecta, por su aporte, gracias totales.

## Tabla de Contenido

<i>Introducción</i> .....	10
1.1 <i>Planteamiento del problema</i> .....	10
1.2 <i>Justificación de la investigación</i> .....	11
1.3 <i>Desarrollo de la pregunta central</i> .....	12
1.4 <i>Objetivos de la investigación</i> .....	13
1.5 <i>Hipótesis</i> .....	13
1.6 <i>Variables</i> .....	14
1.7 <i>Tipo y diseño de la investigación.</i> .....	14
<i>Capítulo segundo</i> .....	16
<i>Marco Teórico</i> .....	16
2.1 <i>Desarrollo conceptual</i> .....	16
2.2 <i>Procesos</i> .....	16
2.3 <i>Cadena de valor</i> .....	17
2.4 <i>Integración vertical</i> .....	18
2.5 <i>Outsourcing, definiciones</i> .....	21
2.6 <i>Metodología para establecer un proyecto de outsourcing</i> .....	30
<i>Capítulo Tercero</i> .....	34
<i>Descripción del entorno</i> .....	34
3.1 <i>Descripción de la industria, reseña histórica</i> .....	34
<i>Capítulo cuarto</i> .....	51
<i>Análisis de Resultados</i> .....	51
4.1 <i>Revisión interna</i> .....	51

4.2	<i>Planteamiento de la propuesta</i> .....	51
4.3	<i>Pasos de la metodología de tercerización</i> .....	52
4.4	<i>Evaluación para contratación del outsourcing</i> .....	65
4.5	<i>Factores determinante para el proceso de externalización</i> .....	67
4.6	<i>Interpretación de las entrevistas efectuadas</i> .....	68
	<i>Capítulo quinto</i> .....	74
	<i>Conclusiones y Recomendaciones</i> .....	74
5.1	<i>Conclusiones</i> .....	74
5.2	<i>Recomendaciones</i> .....	78
	<i>Bibliografía</i> .....	81
	<i>ANEXOS</i> .....	84

## Índices de Figuras

1.- Participación de mercado.....	40
2.- Organigrama de la empresa .....	42
3.- Propuesta de Cadena de Valor de la Operadora.....	42

## Índice de Tablas

1.- Ventajas e inconvenientes de la integración vertical .....	21
2.- Total Líneas activas.....	40
3.- Modalidad de contratación .....	41
4.- Área de almacenaje .....	58
5.- Gastos de depreciación.....	58
6.- Resumen de gastos mensuales .....	58
7.- Matriz de evaluación de costos .....	59
8.- Valores referenciales de transportación .....	59
9.- Matriz de evaluación operativa .....	66
10.- Matriz de cumplimiento financiero .....	67
11.- Muestra de informantes seleccionados.....	69

# Capítulo Primero

## Introducción

### 1.1 Planteamiento del problema

El entorno en que se desarrollan los negocios es muy cambiante y se encuentra totalmente ligado y dependientes a los aspectos que afectan directamente la economía ecuatoriana, dada las condiciones de los mercados, las compañías se esfuerzan para que su organización sea flexible y que les permita adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de competencias y exigencias de los clientes.

En este sentido las empresas buscan alternativas que les permita lograr que sus procesos internos sean mucho más ágiles y precisos, por lo que se ven obligados a fortalecer aquellas áreas, procesos y actividades que le sean esenciales para el negocio y que represente sus fortalezas y ventajas competitivas, en contraste con organizaciones administrativas pesadas, con excesos de funciones y procesos que pudieran resultar improductivos.

En consecuencia las organizaciones se encuentra en la búsqueda constante de estrategias que les permita acelerar el proceso de toma de decisiones, evitar contratiempos en la información, estimular la iniciativa empresarial, mejorar el proceso gerencial y sacar el máximo potencial a su personal.

El desarrollo tecnológico y de las telecomunicaciones a nivel mundial ha tenido incidencia directa en crecimiento de la telefonía celular en nuestro medio desde sus inicios en 1993, entre los años 2011 y 2014, el crecimiento fue tal que existen más cantidad de líneas activas que habitantes en el territorio ecuatoriano, trayendo consigo nuevos esquemas de comercialización para mantener e incrementar su participación de mercado y preferencias de los clientes.

El vertiginoso crecimiento de la tecnología permite poner el mercado una nueva gama de servicios que han pasado de las llamadas a los mensajes de textos y datos a los accesos a internet y redes sociales, ofertando comunicación constante y al instante, han generado que las empresas inviertan y adapten sus infraestructuras para ampliar la cobertura de la red, calidad de los servicios y conectividad permanente.

En este contexto, las empresas experimentan una transición hacia una economía que requerirá de un aporte creciente de los servicios, especialmente los relativos a tecnologías de la información y comunicación, servicios logísticos, de recursos humanos entre otros, como complementos en la incorporación de valor al servicio ofertado.

Las empresas deben afrontar los cambios del entorno y las nuevas estrategias de negocios para brindar la gama de servicios requeridos por los clientes, con el recurso humano disponible en el mercado, cabe indicar que el personal que se encuentra trabajando en el medio de las telecomunicaciones estará mayor capacitado para cubrir estas necesidades, es decir contar con una oferta laboral capacitada y preparada es limitada en nuestro medio, al contrario las empresas invierten en planes de capacitación continua para que su personal pueda llevar a cabo las necesidades organizacionales.

Ante lo citado, que camino debería seguir una empresa de telecomunicaciones en el país, llevar a cabo todos sus procesos y actividades, invirtiendo en infraestructura y recursos humanos para ofertar los servicios en nuestro medio o buscar proveedores que lleven a cabo estas actividades en iguales condiciones, que sean estas empresas que inviertan en infraestructura y personal.

Dependiendo de la estrategia adoptada por las organizaciones existen varias herramientas de gestión que pudieran ser incorporadas para la obtención de los resultados deseados, el presente trabajo se enfocará en generar un análisis de la conveniencia de la integración vertical o la tercerización de servicios.

## **1.2 Justificación de la investigación**

Que pasa al interior de una empresa, cuando se enfrenta a un constante desarrollo tecnológico y un mercado cambiante, con una regulación permanente y un mercado laboral difícil y controlado, sus procesos se ven alterados, sus prioridades cambian cada momento, se deben efectuar ajustes de costos y recortes presupuestarios en unos temas para darle mayor recursos a nuevos proyectos no contemplados, se deben re direccionar prioridades y se dejan cabos sueltos en el camino.

Como afrontar las nuevas necesidades, las desarrollo internamente, el personal con el que cuento es adecuado, está capacitado para las nuevas necesidades, encontrare personal disponible y calificado para mis nuevos proyectos en el mercado, la curva de aprendizaje podre acortarla, cuento con infraestructura, equipo, espacio físico o las

compro en el mercado, será que existe oferta en el mismo, es un actividad nueva o puede ser incorporada a las existentes, podrán ser tercerizadas con facilidad.

El mercado dispone de proveedores que cubran mis necesidades, cuan calificado está para el desarrollo de esta actividad, existe la oferta en el medio, se la puede desarrollar, mis proveedores existente y con quien ya cuento para ciertas actividades podrían suplir mis nuevas necesidades, que sería más costoso o más conveniente.

Frecuentemente, las empresas se encuentran entre este dilema de incorporar nuevos procesos o de tercerizar, en ocasiones las decisiones no es el resultado de un análisis profundo, sino una decisión gerencial tomada a la ligera, y guiados por la mera imitación o la "sensación" de que se toma la mejor decisión para la empresa.

Por otro parte en Ecuador, las estadísticas de servicios, en su elaboración y metodología, presentan deficiencias que impiden su precisión para la cuantificación e identificar adecuadamente la oferta de servicios especializados como por ejemplo: servicios de infraestructura de fibra óptica, operadores de última milla, servicios de centros de dato y la nube, así como servicios administrativos de telecomunicaciones (Consejo Editorial 2012).

Considerando que en el interior de las empresas generalmente no se cuenta o se ha implementado una metodología que permitiera definir cuáles son las actividades que se deben externalizar y cuáles debe realizar la empresa, o en qué momento es el más oportuno realizar dicha externalización, constituyéndose en un problema a resolver en cada organización que lo quiera implementar.

Para efectuar este análisis, se tomará como referencia un trabajo efectuado por el autor hacia el interior de la empresa, y que sirvió como base para la monografía desarrollada para la Universidad, el cual trata sobre una propuesta de tercerizar las bodegas de infraestructura a nivel de la región sierra, de la empresa que a revisar.

### **1.3 Desarrollo de la pregunta central**

¿Conviene tercerizar todas las actividades o procesos secundarios de apoyo en una empresa del servicio móvil avanzado en el Ecuador?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Analizar que es más conveniente si desarrollar o ejecutar todas actividades de apoyo o contratar a terceros la realización de las mismas en una empresa del servicio móvil avanzado en el Ecuador

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Establecer las bases teóricas sobre integración vertical y tercerización, que sirven de fundamento para entender el tema de estudio.
- Evaluar una propuesta de tercerizar la bodega de infraestructura de la región sierra de la empresa Conecel S. A. y determinar su aplicación.
- Establecer una conclusión, sobre la conveniencia de tercerizar servicios, basados en el ejercicio planteado y en la recolección de datos por medio de entrevistas a informantes calificados vinculados en los procesos o actividades tercerizadas.

### **1.4.3 Alcance**

El alcance del desarrollo de los objetivos propuestos estará limitados a la presentación de los siguientes temas tratado dentro del presente trabajo:

Revisión de los conceptos teóricos de integración vertical, tercerización, cadena de valor y metodología de llevar a cabo un proceso de outsourcing.

Revisión de un proceso de la empresa, y la propuesta de llevar a cabo la tercerización del mismo.

Concluir sobre la conveniencia de tercerizar servicios o desarrollarlos internamente en base a la experiencia o datos recolectados a las personas entrevistadas.

## **1.5 Hipótesis**

Es más conveniente la tercerización de los servicios que efectuar estas actividades al interior de la organización, en una empresa del servicio móvil avanzado en el Ecuador.

## **1.6 Variables**

### **1.6.1 Variable independiente**

Integración vertical

### **1.6.2 Variable dependiente**

Tercerización de servicios

## **1.7 Tipo y diseño de la investigación.**

### **1.7.1 Tipo de investigación**

Exploratoria: La investigación exploratoria permite tener una visión general respecto a una determinada realidad, por medio de ella podremos conocer el problema del presente estudio y la recopilación de información a través de fuentes secundarias, de forma que se pueda tener un conocimiento general de la realidad presente.

### **1.7.2 Métodos de investigación**

Deductivo: Permite definir el marco teórico del tema y poder aplicar en una empresa del servicio móvil avanzado.

Analítico: Analizar uno de los procesos existentes dentro de la empresa del servicio móvil avanzado, para establecer la factibilidad de tercerizar o la conveniencia que continúe siendo efectuado al interior de la misma y poder dar una conclusión general.

### **1.7.3 Técnicas de investigación**

En concordancia al tipo de investigación exploratorio, la misma tendrá un enfoque cualitativo por lo que se realizará interpretación de los datos que se obtengan mediante entrevistas efectuadas a personal de la empresa de diferentes áreas de la organización.

La entrevista es un técnica empleada cuando el número de personas de las cuales se quiere conocer su opinión es limitado o no muy significativo, de allí que se ha seleccionado a 10 personas que laboran o han laborado al interior de la empresa en áreas donde se han efectuado la tercerización de servicios de determinadas actividades, quienes

podrán dar su opinión sobre si es mejor para la compañía, la tercerización de los servicios o efectuarlos con personal y recursos propios de la organización.

Los informantes calificados han sido seleccionados del nivel de mandos medios con líneas de reporte a Directores como es el caso de Gerentes, siendo responsables de los procesos a cargo a nivel nacional, o de línea de reporte a Gerentes Nacionales para el caso de Jefaturas Regionales, con responsabilidad de cumplimiento a nivel regional de determinados procesos.

#### **1.7.4 Recopilación y referencias de la información**

Tomando como referencia lo indicado en el Manual de estilo de la Universidad Andina simón Bolívar, año 2014, el cual indica utilizar consistentemente a lo largo del texto un mismo sistema de notas y referencias bibliográficas, y que el área de Gestión de la Universidad ha adoptado el sistema autor-fecha (SAF), el cual en referir al lector, a través de los breves datos consignados en un paréntesis que van dentro del texto del escrito académico, a una lista de referencias que va al final del trabajo y que contiene toda la información necesaria (Universidad Andina Simón Boívar 2014)

Se ha realizado una revisión de varios textos de diferentes autores, que tratan sobre los temas desarrollados cuyas referencias se citan en la bibliografía al final del documento, así como consultas de gran información publicada en la web y visitas a páginas oficiales con información gubernamental, citando las consultas realizadas.

El presente documento se base en un hecho concreto sobre una propuesta efectuada a la empresa para tercerizar la bodega de materiales de la región sierra, así como casos de tercerización de servicios observados al interior de la organización, debido a que muchas de las actividades o procesos de soporte, hoy en manos de terceros, iniciaron en la empresa, así como los datos extraídos de las entrevistas efectuadas.

Este documento no tiene la intención establecer un criterio o evaluación sobre la empresa tratada, de allí que toda la información se ha tomado de diversas publicaciones o informaciones disponible en varios medios, evitando que la misma vaya en contra de la confidencialidad de la información propia de la organización, los datos numéricos utilizados referente a la empresa han sido alterados utilizando una proporcionalidad, cuyo análisis o resultados guardan una similitud a información original para un análisis más concreto y objetivo.

## **Capítulo segundo**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Desarrollo conceptual**

A continuación se presenta el desarrollo conceptual con las definiciones más relevantes obtenidas de las consultas efectuadas en varios textos, o que se encuentran citadas de texto de referencias que han sido utilizados en diversos trabajos e investigaciones publicados en la web.

#### **2.2 Procesos**

Como resultado de las revisiones y lecturas sobre definiciones de proceso en varios textos, se podría indicar que proceso es una sucesión de actividades que utilizan insumos consideradas entradas, sean estas tangibles e intangibles como el conocimiento o capacidades específicas, las cuales se transforman y cuyas salidas son productos o servicios con mayor valor agregado, las cuales están a disposición de los clientes internos o externos o pueden ser insumos para nuevos procesos.

Dependiendo del impacto, los procesos se catalogan como centrales a los que agregan valor directamente al producto entregado al cliente y son los que componen la cadena de valor, consumiendo gran cantidad de recursos y están ligados a la misión de la organización, los procesos de soporte, son complemento de los procesos centrales, los procesos pueden ser representados a través de un modelo gráfico que permita describir los controles, funcionamientos o producción.

Por medio del modelamiento de procesos, se puede visualizar gráficamente los diferentes componentes de un sistema, analizar y comprender el mismo, así como identificar la interacción existente entre los procesos.

El objetivo de los procesos es determinar la eficiencia de las actividades desarrolladas, para ello es necesario que cuenten con indicadores que permitan identificar las desviaciones que se produzcan, mediante la aplicación de indicadores de desempeño se pueden establecer los límites y alcance del proceso.

Un adecuado sistema de medición o cuantificación, más un sistema de retroalimentación permitirá mejorar los resultados o producto del proceso, las mediciones en los procesos es recomendable establecerlos para cada actividad, su resultado es susceptible de medida y mejora, además permite mantener la continuidad o correcciones en la misma.

Mediante la diagramación y diseño adecuado del flujo de actividades de un proceso podemos establecer las mediciones adecuadas para determinar el alcance de los objetivos de la organización. Estas medidas pueden ser de efectividad, permiten establecer las salidas del procesos, es decir si los productos o servicios satisfacen las expectativas del cliente sean interno o externo, las medidas de eficiencia se relaciona con la productividad de un proceso en base al aprovechamiento óptimo de los recursos destinados a la realización de la actividad disminuyen o eliminando en lo posible los desperdicios, las medidas de adaptabilidad permitirá conocer la capacidad de identificar y adecuarse a los cambios demandados por los clientes o el entorno competitivo, esta medición permite la innovación o modificación de los procesos para cubrir las necesidades de los clientes.

Luego de establecido la medición es imprescindible su control, muchos autores determinan y recomiendan una serie de controles y datos estadísticos para conocer y exponer los resultados de la aplicación de los procesos, pero lo más importante dentro de las organizaciones es la toma de decisiones frente a los resultados obtenidos.

El control de los procesos está enfocado en el cumplimiento de dos puntos primordiales, cumplir con los objetivos de la empresa y alcanzar la excelencia en las actividades desarrolladas.

Por lo expuesto, cada vez más está presente de las organizaciones que lo que no se puede medir no se puede mejorar, por ello las empresas se encuentran en la búsqueda de métodos disponibles que les permita medir, controlar y evaluar sus procesos internos para la toma de decisiones acertadas y oportunas, en cuanto al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **2.3 Cadena de valor**

Según Porter, una cadena de valor sirve para describir mejor a una empresa, en donde el total de ingresos menos el total de costos de las actividades que se realizan para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Las empresas que están

dentro de un sector específico tienen una similar cadena de valor, como las materias primas, diseño de productos, instalaciones y el abastecimiento del servicio al cliente. La empresa rentable es aquella en la que los ingresos son mayores que los gastos en la elaboración y entrega del producto o servicio. También es importante para las empresas, conocer la cadena de valor de la competencia, proveedores y distribuidores (David 2003, 177).

La cadena de valor es la descomposición de las actividades de valor de una empresa para utilizarla como herramienta de planificación y convertirla en una ventaja competitiva, este resultado se da siempre y cuando se integren las actividades pero de forma menos costosa que la competencia, es por tal motivo que las empresas siempre deben estar pendientes de lo que hace la competencia y como están planificando las actividades.

Cada negocio tienen un conjunto único de procesos, para desarrollar su producto y obtener resultados financieros, la cadena de valor es una herramienta que permite efectuar un análisis organizacional, mediante la cual se descompone a la empresa en sus partes constitutivas, permitiendo identificar aquellos procesos primarios o generadores de valor para el mercado, es decir los que tienen relación directa con la obtención o producción de los servicios ofertados y los procesos o actividades secundarias, de soportes o apoyo, las cuales proporcionan los medios necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades primarias.

## **2.4 Integración vertical**

Integración vertical: La integración vertical es el conjunto que ejerce una organización dentro de las etapas de fabricación de un producto, desde la obtención de materia prima hasta llegar a la distribución final. Debido a que los productos se vuelven más complicados se requiere combinar recursos (Daniels, Radebaugh y Sullivan 2004, 126).

La integración vertical representa la expansión de una empresa a través de la incorporación de procesos productivos. Si la empresa incorpora un proceso que antes realizaba un proveedor, se denomina integración hacia atrás, pero si se incorpora procesos hacia el cliente, es decir actividades que realizaba una empresa mayorista, se denomina integración vertical hacia delante (Carrión 2007, 175).

La integración vertical consiste en la relación de dos o más empresas independientes, pero cada una con un proceso que complementa la otra, por tanto integran dichos procesos de un determinado producto para que sean realizados por una misma empresa.

Dicha integración se menciona que puede realizarse hacia atrás, como hacia adelante, de igual manera se puede aplicar las dos formas, generando una economía a escala y se puede compartir los recursos de forma más justa.

#### **2.4.1 Caracterización de la integración vertical**

Para caracterizar y medir la integración vertical de una organización se requiere cuatro dimensiones: dirección, grado de integración y formas de dominio, amplitud y extensión (Hax y Majluf 2004, 304).

1. La dirección de la integración vertical reconoce dos formas distintas de agregar valor a los insumos de una entidad; hacia atrás, lo que quiere decir acercarse a proveedores a través de la incorporación de insumos; y hacia adelante, es la aproximación con el cliente bajo el paraguas de la empresa.
2. El grado de integración o nivel de autoabastecimiento y las formas de dominio están determinadas para los insumos y productos de una entidad. De acuerdo a esta dimensión, las categorías están definidas de la siguiente manera:

- a) Integración plena

Cuando una organización está integrada hacia adelante de forma plena y está en la capacidad de satisfacer la demanda del producto determinado con recursos propios, es una empresa autosuficiente ya que tiene el mando de sus activos, aunque es necesario advertir el nivel de integración nunca será total, dado que toda empresa necesita material o insumos que provengan del exterior.

- b) Cuasi-integración

No tiene todo el dominio de los activos que están contemplados dentro de la cadena de valor, en el que requieren buscar medios que le asegure mantener una relación estable con la empresa con quien se integra.

- c) Integración parcial

Representa una integración sectorizada, en la que tiene una dependencia externa fuerte para la provisión de insumos o para el traspaso de un producto.

d) No integración

Una organización puede tomar la decisión de no realizar ningún tipo de integración, lo que quiere decir que pasa a ser dependiente de sus proveedores para el abastecimiento.

3. La amplitud de la integración mide el nivel de dependencia a nivel interno de los insumos y productos. La amplitud puede determinarse de la división del valor obtenido a nivel interno para el total de transacciones internas y externas.
4. La extensión de la integración es la amplitud de la cadena de valor de una empresa, puede ser unas etapas o todo el conjunto. Para obtener su medición se lo puede realizar con la división del valor final del producto por la entidad.

La integración vertical puede estar determinada en una empresa, de acuerdo al grado que se quiera integrar, la necesidad y la posibilidad o la no integración, en este caso la empresa que decide no integrarse no tiene ningún beneficio. Todas las empresas debido a que realizan una actividad productiva requieren tener un cierto grado de integración para que puedan tener un buen rendimiento y participación en el mercado.

#### **2.4.2 Importancia de la integración vertical**

La integración vertical es importante porque posibilita crear ventajas competitivas y a su vez permitiría tener el control de las distintas etapas de producción o comercialización (Moya 2000, 37). Puede además generar un ahorro, siempre y cuando se dé las siguientes situaciones:

- Se simplifica el proceso productivo: al integrarse se utiliza el margen del proveedor, disminuyendo precios.
- Existe eficiencias compartidas: la empresa se encuentra en condiciones de aplicar técnicas e insumos dentro del nuevo negocio.
- Se genera economías de transacción: se produce cuando la interacción con los proveedores resulta costosa.
- Incremento en los márgenes de ganancias, sea por tener mayor número de etapas en el proceso productivo o controlar las etapas que generan mayor margen.
- Poder controlar el abastecimiento de materiales en mercados inestables.
- Potenciar la innovación y mejoras en los productos.
- Control de mercado o parte de él, por medio de barrera de entradas.

### 2.4.3 Ventajas e inconvenientes de la integración de actividades

La integración vertical como toda estrategia tiene sus ventajas e inconvenientes en su implementación, así como en el desempeño de las actividades, es por eso que se detalla a continuación, las ventajas desde el punto de vista económico y estratégico y los inconvenientes que se presentan en su aplicación, en cada caso es una decisión a ser estudiada en la empresa casa adentro, buscando el establecer el margen de ganancia deseado para los inversionistas asegurando el retorno de la misma, en la tabla 1 se enlistan las principales razones en su aplicación.

#### 1.- Ventajas e inconvenientes de la integración vertical

Razones económicas	Razones estratégicas	Inconvenientes
Lograr mayor eficiencia. Se tiene más rentabilidad de las actividades.	Permite reducir la incertidumbre. Se puede tener un mayor control y distribución del producto.	Mayores costos fijos. Incrementa los costos a causa de la integración, lo cual produce un decremento de ventas.
Reducir costos a través de una economía de escala, economías de alcance y el efecto experiencia. Se puede reducir costos si aumenta la actividad.	Se puede crear barreras de entrada. Otras empresas que quieran competir deben hacer lo mismo para estar en las condiciones de la empresa.	Pérdida de flexibilidad y de capacidad de adaptación de la organización. Se necesita realizar fuertes inversiones en tecnología para la entidad integrada.
Reduce costos de transacción.	Mejora la información y la capacidad de negociación. Se puede tener un mejor conocimiento del mercado o de los proveedores, según el caso.	Problemas de gestión. La empresa se hace más compleja.
Si la empresa que se integra posee tecnología, se puede tener un mejor acceso a ellas y en menor costo.	Asegura el aprovisionamiento de materias primas.	Costos de integración. Los costos son elevados, por eso se requiere hacer un análisis previo de la conveniencia.
Simplifica gestión de compras o red de ventas.	Se puede tener el control de los activos intangibles de la organización.	Incrementa el riesgo de la empresa.
Racionalizar los niveles de inventario.	Se puede defender de la excusión del mercado.	Requisitos administrativos diferentes.
	Aumentar el valor añadido.	Perdida de especialización.

Fuente: (Romero 2005, 35), (Carrión 2007, 175)

Elaboración propia.

### 2.5 Outsourcing, definiciones

Tercerización: La tercerización u outsourcing, es un proceso que asigna funciones a otras empresas externas, el cual utiliza su propia mano de obra, la maquinaria e infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades (Bossio 2012, 2).

**Subcontratación:** Es el contrato que hacen dos empresas para que la una preste los servicios ya sea sólo el personal o también los materiales y equipos (Ugarte 2004, 96).

**Contratista:** Es una persona o empresa que se encarga de realizar de forma directa un convenio para que dirija o supervise una obra (Barrero 2007, 369).

**Intermediación laboral:** La intermediación laboral facilita el suministro de personal apto para laborar en ciertas áreas ocupacionales al individuo que requiere y por la responsabilidad formada a partir de la prestación de los servicios (Marcucci 2005, 281).

**Empresa:** Es una unidad económica en la que integra, talento humano, recursos humanos, materiales y tecnológicos, con un determinado propósito (Cedeño 2005, 17).

**Mano de obra:** Es el esfuerzo físico o mental que se utiliza en la realización de un producto. Las personas que contribuyen a la obtención de un producto representan para la empresa mano de obra. El sueldo que se paga representa costos (Prieto, Santidrián y Aguilar 2006, 135).

**Mercado:** Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un determinado producto (Kotler y Armstrong 2003, 17).

El outsourcing es una manera de cooperación de organizaciones, en las que una de ellas denominada contratista encarga a otra que es subcontratada, que realice actividades de las partes menos importantes de las actividades que desempeñaba la empresa (Urcola 2000, 86).

El outsourcing es un término inglés que se traduce como: externalización, subcontratación o tercerización de actividades de una empresa, que no son relevantes en la empresa y no afectan a su desempeño. Para ello se requiere el análisis de la necesidad de externalización y las condiciones en las que se va a realizar.

Proporciona un beneficio para la empresa ya que se puede incrementar la eficiencia, sin embargo si se subcontrata todas las actividades se incrementa el riesgo.

Esta forma de trabajar, se la puede aplicar dentro del sector de producción, comercial o de servicios en las que se puede realizar relaciones mercantiles ya sea con el proveedores o con los compradores, tomando en cuenta que solo se contrata el servicio, lo cual no quiere decir que se establezca algún tipo de sociedad.

“El outsourcing es la contratación fuera de la organización para realizar un trabajo que antes era desempeñado por los empleados internos” (García, y otros 2013, 120).

Muchas veces las empresas analizan la posibilidad de que las funciones que están realizando los trabajadores y que no son importantes las delegen a otras empresas que se encargan de que sus propios trabajadores realicen dichas funciones, en donde les permita a la entidad contratista tener más beneficios y un menor costo.

### **2.5.1 Importancia del outsourcing**

Contar con las prácticas de outsourcing a nivel interno es importante, ya que cuando se quiere pasar las actividades a un tercero, ya se tiene establecido las técnicas y procedimientos, es decir la forma de trabajar, lo que hace que sólo se seleccione al proveedor de acuerdo a la necesidad y se adapte al contrato (Arata 2009, 332).

La externalización permite que se pueda conseguir proveedores que sean expertos en desempeñar las funciones que se quieran asignar, lo cual provoca en la empresa, mejores resultados y mejor rendimiento.

Con el outsourcing se puede conseguir competitividad, ya que se deja ciertas actividades en manos de los mejores con competencias específicas, creando sinergia y economías de escala, esto se da cuando la organización está focalizada, es decir que es fácil la externalización.

Las razones porque se externalizan actividades varían, esto depende del tipo de empresa, como esté la organización, las competencias, preferencias, el mercado, la industria y las competencias de los proveedores posibles, al mismo tiempo del cómo y qué área se va a externalizar (Arata 2009).

Es decir, que los resultados de la externalización varían dependiendo de varios factores que están relacionados directa e indirectamente en la empresa; y que por tal motivo es necesario que se realice un análisis previo para sustentar la tercerización.

### **2.5.2 Aplicación del outsourcing**

El outsourcing se puede aplicar totalmente, lo cual hace que afecte los servicios informáticos de una empresa o también se puede aplicar de forma parcial, que afecta sólo a cierta área y para ello deben estar bien definidas (Del peso 2003, 119).

La aplicación del outsourcing depende de las autoridades, lo que quieran aplicar ya sea en un área o varias áreas que no son importantes para la empresa y que por ello es posible asignar a una tercera persona.

La empresa que es contratada no tiene ninguna responsabilidad dentro de la administración de la contratista, ya que actúa de forma autónoma. Esto se realiza para que se pueda generar mayor valor agregado para el cliente, reducción de costos y potencializar al talento humano, convirtiéndose en un instrumento valioso para que la empresa crezca.

Por lo general, las áreas que se tercerizan son: atención al cliente, talento humano, contabilidad, marketing, entre otras que no son fundamentales dentro de la organización.

### **2.5.3 Objetivos del outsourcing**

Según Del peso (Del peso 2003, 96) menciona que los objetivos de outsourcing están enfocados principalmente en la reducción de gastos y son los siguientes:

- Reducir los gastos operativos.
- Tener el control de los gastos.
- Mantener concentración en la actividad principal de la entidad.
- Compartir el riesgo con la empresa externa o eliminarlo.
- Disponer de mayor tecnología y herramientas nuevas.
- Disponer de recursos para mejorar las operaciones y de forma más especializada.
- Invertir el capital de la empresa los procesos importantes.
- Dedicar el mayor tiempo a las áreas de riesgo de la empresa.
- Tener acceso a nuevas técnicas.

### **2.5.4 Factores condicionantes de la tercerización**

Existe una serie de factores que condicionan la tercerización de una organización (Haridat, y otros 2007), entre ellos los siguientes:

#### **1. La tercerización y el ambiente estratégico**

Es necesario que todo el personal conozca la planificación estratégica, esto es la misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias, metas, indicadores con los cuales se está trabajando dentro de la empresa, para que se aplique correctamente el proceso de tercerización.

La revisión de estos detalles permite tener claro lo que se debe hacer en cada nivel jerárquico, sin que existan errores o confusiones por el desconocimiento.

## 2. La tercerización y el ambiente organizacional

La estructura organizacional sufre alteraciones en los niveles jerárquicos, por ende en las funciones que están definidas, la infraestructura física, lo que hace que el sistema con el cual se estaba trabajando también cambie, como consecuencia de la externalización también existirán cambios a nivel de políticas, normas, sistemas y métodos de operación, los cuales deberán ser adaptados o revisados para su adecuación.

## 3. La tercerización y el ambiente económico

Para poder llevar la tercerización dentro de una empresa, es necesario que se realice una adaptación a los costos internos existentes que guarde relación con las actividades tercerizadas y las internas.

Todos los costos que se generen dentro de las empresas deben ser revisados de forma continua, ya que se relacionan directamente con la gestión de la administración y operación de la entidad.

Al mismo tiempo, se debe tener un sistema para controlar los precios de los productos o servicios que se ofertan en la empresa.

## 4. La tercerización y el ambiente social

Lo social está relacionado directamente con el empleo de los trabajadores, los cuales deben trabajar para una empresa, pero en realidad están prestando sus servicios para otra.

Dentro de este contexto se analiza lo siguiente:

- Apertura de nuevos negocios

Estos nuevos negocios permiten enfocarse a un determinado segmento de mercado.

- Revisión de las funciones

Es importante que se haga el análisis de las funciones, actividad que le corresponde a la gerencia, tomando en cuenta el personal que se requiere, llegando a acuerdos con los proveedores para que los trabajadores que le pertenecen se conviertan en nuevos colaboradores para la contratista, lo cual debe ser evaluado adecuadamente.

## 5. La tercerización y el ambiente político

Esto se relaciona con el gobierno, si aprueba o no la tercerización, aquí se puede considerar de forma adecuada para el mejoramiento de la empresa y a la vez de los organismos públicos, en donde se genera una estabilidad económica y la disminución de la burocracia.

Por otra parte, no se está a favor de la tercerización ya que se explota a los empleados pagándoles un sueldo más bajo y sin recibir beneficio igualitarios.

## 6. La tercerización y el ambiente jurídico legal

Está determinado por las leyes de un país específico en donde la empresa quiere tercerizar; pero si la Ley lo prohíbe es imposible su aplicación o existen otras leyes que se relacionan como los derechos a los trabajadores, hace que se dificulte el proceso.

Cabe indicar que en el país, con la emisión del Mandato 8, emitido por la Asamblea Constituyente el 30 de marzo del 2008, se elimina y prohíbe la tercerización, intermediación laboral y cualquier otra forma de relación laboral entre empresas y trabajadores que no fuere directa y bilateral entre trabajador y empleador.

### **2.5.5 Evaluación para subcontratar y no subcontratar**

En la evaluación para subcontratar o no, se determina los motivos que sirven de sustento para tomar la mejor decisión que se refleje en el corto y largo plazo, es por eso que se detallan las posibles razones para tercerizar y no tercerizar.

De acuerdo a Maeso (Maeso 2003, 105), las razones por las que se debería subcontratar son entre otras, las siguientes:

- Bajos costos laborales
- Fuerza de trabajo calificada y especializada
- Reducción de inversión de activos fijos
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Se enfoca en el negocio
- Es posible tener un control de flujos y reducción de inventarios
- Un mejor rendimiento que puede llegar al incremento de la productividad

- Incrementar cobertura de servicios
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad en las modificaciones que pueden surgir
- Incremento del mercado por medio de los proveedores
- Utilización óptima de recursos y disponibilidad necesaria evitando desperdicios.
- Permite mejorar el servicio

Razones por las que no se debería subcontratar:

- Pérdida de control
- Dependencia de proveedores
- Perder la confidencialidad de la información de la empresa
- Crea incertidumbre
- La moral de los empleados de la empresa se baja al igual que los que son tercerizados
- Temor de que la empresa tercerizada conozca todo el trabajo de la otra y se vuelva competidor

### **2.5.6 Qué se puede subcontratar y qué no**

Dentro de toda empresa existen procesos que son de suma importancia que los realiza la misma empresa, pero también procesos que no son relevantes y pueden ser delegados a otra empresa que se especialice en esa área y realice el trabajo de mejor manera que la propia empresa. Por tal motivo, es necesario identificar que procesos son los que cumplen la función núcleo de la empresa y cuáles no.

Los procesos, servicios o áreas que están bien definidos y pueden ser subcontratados son (Naciones Unidas 2003):

- Atención a clientes
  - Servicio a los clientes
  - Atención de llamadas
  - Información al cliente
- Ventas y Comercialización
  - Comercialización directa
- Servicios relacionado con la web
  - Diseños web

- Diseño de base de datos
- Publicaciones electrónicas
- Recursos Humanos
  - Selección previa
  - Contratación y dotación de personal
  - Capacitación
  - Administración de remuneraciones

También deben considerarse todas las actividades que son de apoyo dentro de la empresa, las que requieren grandes inversiones pues resulta costoso o las que intervienen tecnología que está en constante evolución.

Los procesos, servicios, áreas o actividades que no se puede subcontratar, son los siguientes:

- Planificación Estratégica
- Calidad
- Tesorería
- Realizar de normas ambientales y de seguridad
- La administración
- Control de los proveedores
- Distribución

### **2.5.7 El camino para tercerizar**

Según Cejas (Cejas 2006, 111), se necesita tomar en cuenta aspectos a la hora de tercerizar y lograr posicionamiento:

- La empresa con quien se va a realizar la contratación debe estar en posibilidad de ofrecer un servicio exacto o mejor del que ya se dispone a nivel interno.
- El servicio que provee la empresa debe ser oportuno y efectivo, en cuanto a calidad y tiempo.
- El servicio debe satisfacer las necesidades de la empresa que lo contrata.
- El servicio contratado debe efectuar mejoras sustanciales a las actividades o procesos realizados en la empresa.

Para poder tercerizar es necesario seguir el siguiente proceso:

- Establecer el procedimiento que deben cumplir cada empleado, en función de las actividades que realiza dentro de la estructura organizacional, para que haya una mejor coordinación entre los diferentes departamentos.
- Crear unidades de negocio dentro de la misma empresa, para tener un mejor control individual.
- Las unidades de negocio creadas deben ser clasificadas en principales o secundarias.
- Buscar estrategias de independencia de las unidades de negocio secundarias.
- Establecer especificaciones y oportunidades de la venta de las unidades secundarias, así como la diferenciación de realizar a nivel interno o externo.
- Formalizar la contratación externa y administrarla.
- Realizar evaluaciones e implementaciones de acuerdo a las necesidades, ya sea por motivos internos o del mercado.

Para tomar la decisión de tercerizar, se debe realizar un proyecto en el que participen los representantes tanto de la empresa que va a contratar como la que va a ser contratada, con el fin de que se trabaje en conjunto y se logre el éxito. Las personas delegadas de cada parte deben realizar y ejecutar el proyecto conforme lo planeado; este equipo de trabajo debe estar compuesto de la siguiente manera:

**Personal ejecutivo:** Son los gerentes de las empresas que serán los que aprueben el proyecto.

**Líderes:** De cada empresa debe existir un líder para que administre el proyecto.

**Equipo:** Son todos los profesionales de las dos empresas que intervienen en la elaboración, aprobación y ejecución del proyecto.

Para que el proyecto de tercerización sea exitoso es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

- La participación y apoyo del nivel directivo y ejecutivo, puesto que aportan a la generación de ideas y aprobación.
- La vinculación al proyecto de personas aptas, con conocimiento y experiencia previa en estos procesos, para evitar errores que se conviertan en costos para la empresa.
- Se debe tener la máxima información y conocimiento del proveedor, para que asegure que la tercerización sea efectiva y proporcione los resultados esperados.

Es importante que se apliquen todos los procesos o procedimientos, además de tomar en cuenta los criterios que se han detallado para lograr un outsourcing exitoso, en el que se pueda lograr un beneficio mutuo entre las dos empresas y poder mantener una relación comercial estable.

## **2.6 Metodología para establecer un proyecto de outsourcing**

Para subcontratar, se requiere aplicar un proceso apropiado que sirva de sustento de la decisión, es por eso que una metodología es un conjunto de herramientas que sirve de ayuda para identificar las áreas que son factibles de ser tercerizadas, donde se deben considerar los siguientes aspectos:

- La combinación de recursos tecnológicos, humanos y financieros.
- El análisis de la empresa para comprobar si está preparada cultural, técnica y jerárquicamente para un proceso de outsourcing.
- El cronograma y los recursos necesarios para que se lleve a cabo este proceso.
- La preparación para la implementación

El outsourcing es un medio, una herramienta que debe tener claramente definido sus límites, alcances y sobre todo de manera esencial los objetivos que se desean lograr, pues de ello depende el éxito, a mayor precisión y definición en principio se obtendrán menores afectaciones en el servicio contratado en lo posterior.

De acuerdo con Del Peso (Del peso 2003), la metodología aplicable en un proceso de tercerización está dividido en seis fases:

### **1. Fase 0: inicio**

Esta fase inicia con la identificación del alcance de la aplicación del outsourcing, considerando criterios para las decisiones que consiste en identificar la mejor oferta y el mejor servicio, así como la formación del equipo de trabajo y los objetivos que se desean esperar.

La generación del proyecto de externalizar radica en conocer del outsourcing e identificar el alcance, establecer los criterios, las marcas importantes y los factores que influyan en las decisiones de seguir con el mismo o descartarlo.

La formación de equipo un trabajo es indispensable, la selección del personal con conocimientos previos en el proceso susceptible a ser externalizado que tendrá la función

de determinar si se decide o no subcontratar, con funciones y responsabilidades a cada miembro del equipo y realizar un plan de acción para conseguir los objetivos que se han planteado.

La formulación de los objetivos que se desean alcanzar en el proceso de outsourcing, de manera realista y con claridad, evitando acciones innecesarias, toda transacción de externalización tiene como fundamento el beneficio económico entre ambas partes.

## 2. Fase 1. Evaluación

En esta fase se establece la factibilidad del outsourcing y en qué nivel se satisface los criterios; para ello se hace un diagnóstico interno y externo, se evalúa recursos y prepara una propuesta.

### a) Diagnóstico Interno

Se debe obtener toda la información interna necesaria que permita efectuar un análisis detallado del proceso o área que se desea sub contratar, considerando todos los costos asociados en su realización interna y comprar contra los costos, calidad y riesgos de que sea realizado por un tercero.

Se debe identificar las características relevantes de la empresa, la importancia del proceso y su afectación o impacto hacia el cliente o el desarrollo del producto o servicio en sí, con el objetivo de tener una visión general considerando los aspectos que sobresalen dentro de la empresa.

### b) Diagnóstico Externo

El principal propósito es analizar la constancia y la situación del mercado, para poder tener una visión general del entorno en el que actúa la empresa, el estudio permitirá visualizar el mercado, la competencia, el cliente, proveedores, trabajadores y buscará establecer si existen riesgos sociales, políticos, económicos, tecnológicos y legales y dar una conclusión que refleje la situación actual del entorno de manera general.

Dentro del análisis de la competencia se debe considerar los siguientes aspectos:

- Competidores importantes.
- Mercado abierto o cerrado.

- Dificultad de acceso al mercado.
- Capacidad de la competencia.
- Potencial económico.
- Puntos fuertes de la competencia.
- Puntos débiles de la competencia.

Dentro del análisis de los clientes se debe considerar las siguientes interrogantes:

- ¿A quién está dirigido el servicio?
- ¿Cuál es la ubicación geográfica?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Al cliente le gusta el servicio que se le entrega?

### 3. Fase 2. Planeación detallada

En esta fase se establece los criterios para la subcontratación, define objetivos, metas, productos y servicios. Los objetivos deben estar encaminados al objetivo general de la empresa y del área que se va a externalizar con sus respectivas metas. Los criterios para la licitación, son todos los requisitos que se deben cumplir para realizar un concurso para empresas, el detalle del servicio requerido. Además describir las estrategias posibles para la negociación con proveedores.

### 4. Fase 3. Contratación

Se debe realizar la licitación para elegir el mejor proveedor que le convenga a la empresa. Esta fase inicia con la lista de empresas que se han presentado al proceso de licitación, y se debe comprobar si cumplen con todos los requisitos, para la mejor elección se deben considerar todos los aspectos no solo el económico, dado que un valor más bajo no asegurada la calidad en el producto o servicio a ser externalizado, de allí es importante analizar al proveedor en todos sus aspectos para tener la seguridad de que él se va a cumplir los objetivos propuestos.

### 5. Fase 4. Transición del nuevo servicio

En esta fase se establece los procedimientos y funciones que se les asigna a la empresa subcontratada y transferirla de forma formal, mediante un contrato que sea claro y

especificando todo lo necesario para evitar conflictos futuros. El contrato se elabora de acuerdo a la necesidad y al departamento o proceso que se vaya a tercerizar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentación de la empresa
- Establecer los objetivos que se persigue con la sociedad.
- Definir al proveedor
- Determinar el nivel de dependencia de cada una de las empresas
- Detallar cual es la cobertura de servicios del proveedor
- Especificar el lugar de trabajo, los equipos, los métodos de control
- El costo y honorarios
- Las políticas de confidencialidad
- Vigencia del contrato
- Las sanciones por incumplimiento
- Las leyes a las que estarán regidas las empresas

#### 6. Fase 5. Administración y revisión

En la última fase se hace una revisión y comparación de lo que se ha acordado con lo que se está realizando para determinar si se está o no cumpliendo, para ello es necesario establecer niveles de desempeños deseados, en términos de tiempos y cumplimiento presupuestario, así como la evaluación constante con la implementación de indicadores de satisfacción.

## Capítulo Tercero

### Descripción del entorno

#### 3.1 Descripción de la industria, reseña histórica

En los años noventa, las telecomunicaciones tuvieron varios cambios, provocados por la innovación tecnológica, el aumento de la competencia, la privatización de entidades del Estado y la expansión internacional de las principales operadoras de telefonía. Se registró un auge con el desarrollo del Internet. No obstante, en el año 2000, hubo un decrecimiento, lo cual afectó a la gran mayoría de las personas vinculadas a las tecnologías de la información y de las comunicaciones (Naciones Unidas 2007, 118).

El sector de las telecomunicaciones estuvo en un proceso de transformación, debido a que los cambios producidos por la tecnología y el apareamiento de servicios nuevos están repercutiendo en las actividades centrales de los operadores de telecomunicaciones. El gran desafío para las organizaciones es brindar un mayor valor agregado, para los cuales se demandan grandes inversiones en nuevas tecnologías de redes (Naciones Unidas 2007, 118).

Actualmente, los servicios de voz siguen siendo el principal promotor del mercado de las telecomunicaciones. Con todo, este segmento y la estructura de los ingresos del sector están cambiando como resultado de la posibilidad del acceso a Internet de banda ancha. Efectivamente la telefonía fija fue superada por la móvil en cuanto al número de usuarios e ingresos. “En 2006, los servicios de telefonía móvil representaron cerca de la mitad de los ingresos de la industria mundial de telecomunicaciones, y los suscriptores de esos servicios duplicaron con creces a los de la telefonía fija” (Naciones Unidas 2007, 118).

En el Ecuador se prestan servicios móviles desde 1993, en un inicio se denominaban servicios de Telefonía Móvil Celular y posteriormente se denominaron Servicio Móvil Avanzado, de acuerdo al reglamento para la prestación del servicio móvil avanzado publicado mediante Resolución No. 498-25-CONATEL en el año 2002, que incluye no solo la prestación de telefonía móvil celular, sino servicios como transmisión de datos e internet móvil (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones 2015).

Para el 2014 el crecimiento de líneas activas, había superado la cantidad de habitantes en el territorio ecuatoriano, la tecnología GSM con toda su cadena de evolución GSM/GPRS/EDGE, dominante en el país, es la que disponen las tres operadoras del Servicio Móvil Avanzado y sigue en fase de crecimiento; mientras que la tecnología UMTS se encuentra en una fase de estabilidad de crecimiento en su red, desde diciembre del 2008. Mientras que, desde febrero del 2014, la tecnología LTE hizo su ingreso en el Ecuador (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones 2015)

En el mercado ecuatoriano existen tres operadores del Servicio Móvil Avanzado, que han atravesado el vertiginoso crecimiento y desarrollo de la tecnología y la masificación de este servicio, que es el principal servicio de telecomunicaciones que utilizan los ecuatorianos.

### **3.1.1 Descripción de la empresa, misión, visión, valores, productos y servicios**

Este trabajo se va a centrar en el análisis de una de las empresas operadoras del servicio móvil avanzado en el Ecuador, Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. –CONECEL-.

Conecel S.A. (2013) menciona:

CONECEL S.A. se constituyó en Quito, mediante escritura pública el 24 de junio, y fue inscrita en el Registro Mercantil el 30 de junio de 1993. La Empresa inicia sus operaciones en diciembre de 1993 con su marca Porta. La primera llamada oficial se realizó en la ciudad de Guayaquil, en el Cerro del Carmen, por quien entonces era el Presidente de la República, Arq. Sixto Durán Ballén.

En 1994, las expectativas de venta en un inicio eran lograr 2.000 abonados en Quito y 3.000 en Guayaquil, sin embargo ésta sobrepasa el rango establecido, ya que al finalizar el año se contabilizaron 14.000 líneas aproximadamente. Porta se convierte en líder del mercado, y son pioneros en traer tecnología celular digital e implementamos la llamada entrante gratis para el cliente celular. En abril de 1997 alcanzan un número de 50.000 abonados superando los récords de ventas y los objetivos planteados. Diciembre se vendieron más de 13.000 líneas. Para cerrar el año con un total de 111.764 abonados.

En marzo del 2000 Conecel se fusiona con Telmex, del grupo CARSO de México, quienes para enfocar en forma directa los objetivos de la empresa, deciden dividir en dos grandes grupos, Telmex quien controla todo lo relacionado a comunicación convencional y

América Móvil, se convierte en el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas operaciones en el continente (Concel S.A. 2013).

América Móvil surge de la necesidad de fortalecer la agresiva estrategia de internacionalización del grupo para afianzar sus operaciones en todos los mercados donde tiene presencia, acogiendo para este fin la marca Claro, que en el Ecuador se vio este nombre a partir del año 2011, lo cual fue todo un proceso de publicidad para que todos la conocieran y los usuarios se vayan familiarizando con la marca.

América Móvil, es la empresa que lidera el sector de las telecomunicaciones en América Latina y la cuarta más grande del mundo, cuenta con operaciones en 18 países del continente americano, en 7 países de Europa, con más de 289 millones de clientes de telefonía celular, más de 34 millones de líneas fijas, más de 21 millones de suscriptores de televisión (América Móvil 2014).

Este grupo latinoamericano está capitalizando las enormes oportunidades de desarrollo que ofrecen los países donde tienen presencia, con productos y servicios innovadores que permiten hacer más pequeño el mundo, al tiempo que su potencial de crecimiento es cada vez más grande, siendo la tecnología, un elemento tan dinámico e importante, sólo es relevante en la medida en que pueda traducirse en productos y servicios que satisfagan las necesidades de la población en los mercados que atiende

Esta empresa tiene un propósito dentro del país que es la reducción de la brecha digital que actualmente existe, así como también que toda la población tenga acceso a adquirir los productos y servicios con el propósito de que las personas mejoren su calidad de vida; además trabaja con responsabilidad social a través de entrega de becas educativas, realiza campañas de reciclaje de celulares y accesorios y reutilización de material utilizado para la publicidad en beneficio del cuidado del medio ambiente.

La cobertura del servicio está presente en las 24 provincias del país, la fuerte inversión en infraestructura y tecnología se enfoca a disminuir la brecha de cobertura tanto en las zonas urbanas como rurales, la intención es poder brindar el servicio a todo el territorio ecuatoriano.

La diversidad de los servicios continua en aumento, además de ofrecer telefonía móvil, se ha agregado internet móvil, fijo, telefonía fija y televisión pagada, estos dos últimos servicios prestados por la empresa Ecuador Telecom, de propiedad del Grupo América Móvil.

## 1. Misión

“Nuestra misión es lograr que la población de cada uno de los países en donde prestamos servicio tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas” (Conecel S.A. 2013).

## 2. Visión

“Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones” (Conecel S.A. 2013).

## 3. Valores y principios

“Nuestros valores y principios de conducta empresarial son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Los tenemos presentes y los ponemos en práctica a diario como obligaciones inquebrantables y los difundimos a través de nuestra imagen. Los pilares fundamentales de nuestra cultura corporativa son” (Conecel S.A. 2013):

- Honestidad
- Desarrollo Humano y Creatividad Empresarial
- Productividad
- Respeto y Optimismo
- Legalidad
- Austeridad
- Responsabilidad Social

## 4. Productos, servicios.

El objeto principal de CONECCEL es la prestación de los servicios de telecomunicaciones, los cuales se resumen de la siguiente manera:

- a) Servicio de Telefonía Móvil Celular y todos sus relacionados permitidos por la ley; además de los servicios adicionales.
- b) Servicio de valor agregado de acceso a Internet.

- c) Servicio de valor agregado en la modalidad de acceso móvil a redes corporativas a través del sistema GPRS en red de telefonía celular.
- d) Servicio de valor agregado en la modalidad de puntos de ventas a través del sistema GPRS en red de telefonía celular.
- e) Servicio de valor agregado en la modalidad de telemetría a través del sistema GPRS en red de telefonía celular.
- f) Servicio de valor agregado en la modalidad de acceso a la red Internet a través del sistema GPRS en red de telefonía celular.
- g) Servicio de valor agregado en la modalidad de posicionamiento a través del sistema GPRS en red de telefonía celular.
- h) Servicio de Telefonía Pública.
- i) Servicio de Portadores.

### **3.1.2 Mercado, competencia, ventas, tamaño**

En el mercado ecuatoriano operan tres empresa de telecomunicaciones celulares, Conecel S.A con su marca Claro, Otecel con su marca Movistar, ambas firmas con respaldo multinacional y marca global, y la estatal Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

OTECCEL S.A., con su marca Celular Power, que posteriormente se denominó Bellsouth, inició sus operaciones en enero de 1994, en marzo de 1997 la multinacional estadounidense Bellsouth Corporation con sede en Atlanta, adquirió el 61% de las acciones de OTECEL Celular Power, que al momento de la negociación contaba con 37.500 usuarios, el 14 de octubre de 2004 la multinacional española Telefónica Móviles adquirió el 100% de las acciones de OTECEL Bellsouth por un valor de 833 millones de dólares; y la nueva marca empezó a difundirse a partir de abril de 2005. (Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador 2014, 132)

Telefónica, está en las 24 provincias del país y comunica a los ecuatorianos con servicios móviles innovadores, generando una red de productividad que beneficia directa e indirectamente a más de 100.000 familias del Ecuador.

Su plantilla cuenta con más de 1.300 colaboradores, de los cuales un 4% son personas con discapacidad, sus ingresos representan casi el 1% del PIB nacional.

Telefónica es la única operadora de telecomunicaciones en Ecuador que posee un Sistema de Gestión Integrado y una certificación en cuatro áreas: ambiental; seguridad y salud ocupacional, calidad de procesos y seguridad en la información. Además, está comprometida con la educación: a través de Fundación Telefónica se ha capacitado a 26.680 niños, niñas y jóvenes en TIC; además, con el programa de erradicación de trabajo infantil, Proniño, más de 48.151 niños, niñas y jóvenes han vuelto a las aulas. ([www.telefonica.com.ec](http://www.telefonica.com.ec)).

TELECSA S.A. se constituyó como sociedad anónima el 18 de marzo de 2003, teniendo como únicos accionistas a las empresas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. El 30 de abril de 2003 le otorgaron la concesión de servicio móvil avanzado, y a finales del 2003 ingresó al mercado con su marca Alegro.

El 30 de Julio de 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) con la empresa de telefonía móvil TELECSA S.A., con el propósito de optimizar los recursos humanos, alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, utilizar unificadamente las plataformas, optimizar las inversiones, y desarrollar una planificación, con lo que CNT se convierte en una empresa que ofrece los servicios de telefonía fija y telefonía móvil. (Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador 2014)

Conforme la información presentada por la Agencia Nacional de Regulación y Control de las Telecomunicaciones Arcotel, en su boletín a diciembre del 2014, el servicio móvil avanzado en el país se encuentra en una fase de madurez, de allí que su nivel de crecimiento es más lento en comparación a la fase de desarrollo.

### **3.1.3 Mercado, penetración y segmentación.**

Según datos publicados por Arcotel en su página web, la penetración del servicio móvil celular en el país a abril del 2015 es del 99,65%, sufriendo una considerable disminución la cual al cierre del 2014 llegó a ser del 109,8%.

Tomado como fecha de corte abril del 2015, la Agencia Nacional de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, reporta un total de 16.054.363 millones de líneas celulares activas a nivel nacional, de las cuales Claro reportaba un total de 10.293.002 usuarios, lo que representa la captación del mercado en un 64,11% del total de personas abonadas en telefonía móvil, esto refleja que existen más usuarios en esta empresa que la competencia (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones 2015).

A continuación se presenta un cuadro de la evolución de densidad de líneas en el país así como el número de líneas activas por los tres operadores del servicio móvil avanzado y su trayectoria desde el año 2008 a abril del 2015.

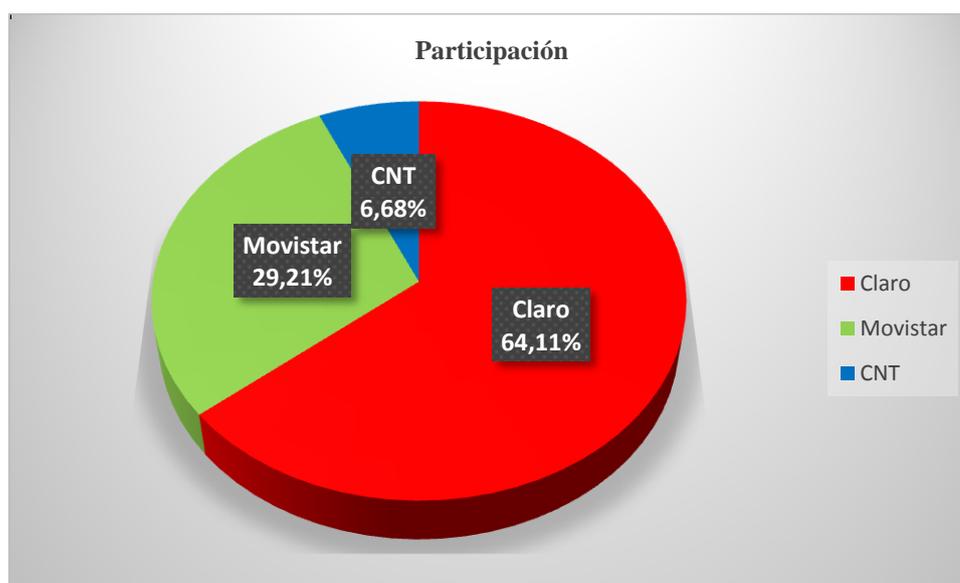
## 2.- Total Líneas activas.

MES/AÑO	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS	POBLACIÓN NACIONAL	DENSIDAD NACIONAL DE LÍNEAS ACTIVAS
	CONECCEL	OTECCEL	CNT			
2008	8.156.359	3.211.922	323.967	11.692.248	13.805.095	84,70%
2009	9.291.268	3.806.432	356.900	13.454.600	14.005.449	96,07%
2010	10.470.502	4.314.599	333.730	15.118.831	14.483.499	104,39%
2011	11.057.316	4.513.874	303.368	15.874.558	14.765.927	107,51%
2012	11.757.906	5.019.686	309.271	17.086.863	15.520.973	110,09%
2013	12.030.886	5.148.308	362.560	17.541.754	15.774.749	111,20%
2014	11.772.020	5.055.645	776.892	17.604.557	16.027.466	109,84%
Abr 2015	10.293.002	4.688.985	1.072.376	16.054.363	16.111.259	99,65%

Fuente: (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones 2015)

Elaboración: Adaptada, estadísticas SMA

## 1.- Participación de mercado



Fuente: (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones 2015)

Elaboración: Adaptada, estadísticas SMA

La modalidad de contratación y vinculación con los operadores preferido en el mercado ecuatoriano es el prepago, con el sistema de recarga ya que permiten de alguna manera controlar el gasto y el uso del servicio que realizan los clientes de esta porción, en comparación a la modalidad de contrato post pago, en la tabla no. 3 se presenta la

evolución de las líneas prepago, post pago y líneas de telefonía de uso público por operador.

### 3.- Modalidad de contratación

MES/AÑO	CONECEL S.A.			TOTAL	OTECEL S.A.			TOTAL	CNT EP			TOTAL
	PREPAGO	POSPAGO	TTUP	CONECEL	PREPAGO	POSPAGO	TTUP	OTECEL	PREPAGO	POSPAGO	TTUP	CNT
2008	7.195.466	928.531	32.362	8.156.359	2.650.539	471.981	89.402	3.211.922	251.763	51.576	20.628	323.967
2009	8.205.895	1.062.919	22.454	9.291.268	3.193.912	527.849	84.671	3.806.432	262.487	59.070	35.343	356.900
2010	9.119.702	1.321.759	29.041	10.470.502	3.561.618	658.199	94.782	4.314.599	247.720	53.856	32.154	333.730
2011	9.366.923	1.655.651	34.742	11.057.316	3.756.480	720.993	36.401	4.513.874	172.431	90.734	40.203	303.368
2012	9.709.279	2.013.625	35.002	11.757.906	4.169.528	803.298	46.860	5.019.686	129.297	159.271	20.703	309.271
2013	9.718.065	2.278.310	34.511	12.030.886	4.117.965	973.737	56.606	5.148.308	169.096	173.230	20.234	362.560
2014	9.347.049	2.392.579	32.392	11.772.020	3.897.845	1.104.667	53.133	5.055.645	421.177	349.025	6.690	776.892
Abr 2015	7.888.186	2.386.048	18.768	10.293.002	3.502.614	1.137.038	49.333	4.688.985	440.671	626.071	5.634	1.072.376

Fuente: (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones 2015)

Elaboración: Adaptada, estadísticas SMA

De acuerdo a la publicación de diario el Telégrafo, las operadores móviles Conecel y Otecel al cierre del año 2014 tuvieron ingresos por USD 2.339,2 millones de dólares, Claro registro un ingreso de USD 1.650,4 millones de dólares con una utilidad neta de USD 305,5 millones, mientras que Movistar reporto ingresos por USD 688,8 millones de dólares con utilidad de neta de USD 84,6 millones de dólares. (El Telégrafo 2015)

#### 3.1.4 Estructura Interna

La estructura organizativa Interna de Conecel, está conformada por la Presidencia Ejecutiva y nueve directores, quienes integran el directorio, a este nivel pertenecen los cargos que tienen la autoridad de manejo de la empresa en su totalidad o de un área específica.

El director tiene la responsabilidad directa de cumplir con los resultados y metas de la organización y de sus áreas, requiere de un gran nivel de educación, experiencia y liderazgo, ya que es responsable de la estrategia y de la operación que implica un volumen significativo de recursos humanos y materiales y sus resultados son complejos e importantes en volumen.

Cada una de las direcciones tiene una misión específica y determinada dentro de la empresa la cual es ayudar a cumplir los objetivos institucionales mediante la evaluación independiente de las operaciones que tiene a su cargo, la verificación y uso adecuado de

los recursos asignados y asesorando a presidencia ejecutiva y demás direcciones en su campo de acción.

**2.- Organigrama de la empresa**

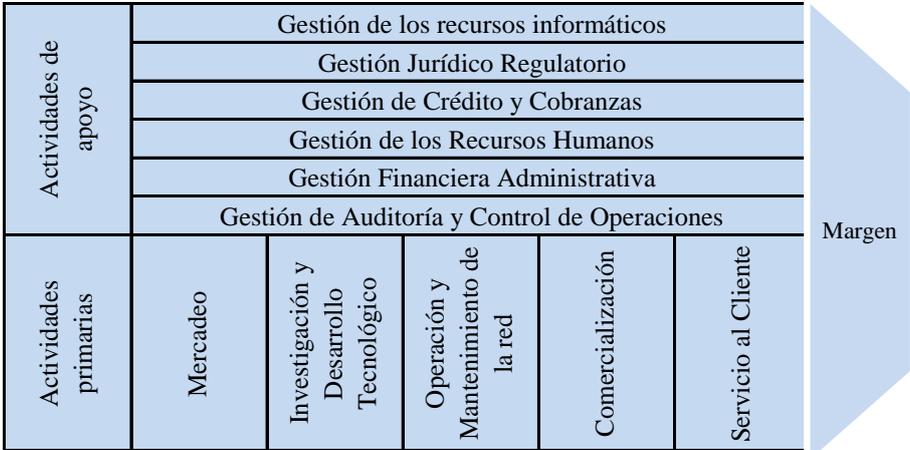


Fuente: (Conecel S.A. 2013)  
Elaboración propia

**3.1.5 Cadena de valor propuesta**

Se propone una cadena de valor de acuerdo con Porter, figura 3, en el que se identifican los procesos y actividades claves del giro del negocio y la consecución de los mismos para lograr los objetivos, intervienen cinco actividades primarias definidas en la empresa, que se trabajan para la prestación del servicio, de igual manera se identifica las actividades de apoyo que brindar soporte a los procesos primarios y que trabajan a nivel interno de la empresa.

**3.- Propuesta de Cadena de Valor de la Operadora**



Fuente: (Carrión 2007)  
Elaboración propia.

### **3.1.6 Principales procesos y subproceso**

#### **1.- Gestión de mercadeo**

Es el proceso que se enfoca hacia la investigación de las necesidades del mercado, basado en estudios e investigaciones de: comportamientos de clientes, nuevos requerimientos y necesidades, segmentación de mercados, para lo cual se genera una serie de estrategias, programas y actividades que busca afianzar y desarrollar a la empresa.

- Investigación de Mercado.

Es el proceso que analiza el comportamiento y características del mercado, se basa en encuestas realizadas a clientes, en las necesidades de nuevos servicios realizados por clientes en los centro de atención, en reportes de quejas e informes de ventas.

- Desarrollo de productos (servicios) o nuevas aplicaciones.

Proceso que realiza as actividades para la creación de un producto – servicios en base a las nuevas tendencias tecnológicas o en las aplicaciones disponibles en la red o en su defecto por los requerimientos de las áreas comerciales o de Servicios al Cliente, el producto se ofrece en base a los terminales de mayor versatilidad, con lo que se garantiza la eficaz operatividad de la creación de planes – productos con las respectivas autorizaciones para las activación previo al lanzamiento del mercado.

- Promoción y publicidad

Proceso que definir los medios, espacios, artes y definir las campañas publicitarias y promocionales de los nuevos productos – servicios o sus actualización, es el responsable de la difusión internas a las áreas involucradas mediante la actualización de la guía comercial o coordinación de la capacitación en caso que el producto lo amerite.

#### **2.- Investigación y desarrollo tecnológico**

Es el proceso que se basa en la investigación de los desarrollos tecnológicos disponible en el mercado los que permiten brindar nuevos servicios o aplicaciones mediante las actualizaciones o incorporaciones a la red, se basa en los lineamientos del crecimiento y necesidades del mercado, marcado por la política global para la consolidación de la organización lo que constituye la posibilidad de acceder a tecnología de punta y al mejor servicio de telecomunicaciones que existe actualmente en el mundo.

- Investigación y Análisis de capacidad de la red.

Proceso mediante el cual se realiza el monitoreo constante del comportamiento, capacidad o performance de la red y las plataformas tecnológicas en sus diferentes

módulos o elementos, así como la realización de escenarios para proyectar su normal crecimiento que ayude a mejorar el funcionamiento general de toda la red existente y soportar el incremento esperado.

- Dimensionamiento y calidad de la red.

Proceso que permite la implantación de los productos que se están promoviendo, así como las zonas de interés de desarrollo de implantación de los servicios celulares o adicionales, se diseña la proyección de tráfico con el objeto de definir los objetivos de cobertura y capacidades generados por el estudio de propagación de señal y cobertura

- Contratación, Implantación y Construcción.

Norma el proceso de evaluación, ubicación y construcción, previo al inicio de operaciones y administración de un sitio, plataforma o actualizaciones de la red, para una correcta administración de la misma, encargada, de la negociación de renta/ compra del espacio físico, fiscalización de la construcción y obtención de permisos para su funcionamiento, previo a la puesta en servicio.

### **3.- Operación y mantenimiento de la red**

Proceso que cubre el seguimiento, control y optimización del desempeño de la red, mediante el Centro de Gestión el cual realiza monitoreo ininterrumpido con el propósito de garantizar el correcto funcionamiento de todos los elementos de la red, mediante el análisis de estadísticas o pruebas de campos reportaran los cambios de parámetros o alteraciones en los índices de desempeño.

- Equipamiento, pruebas y puesta en marcha.

Proceso mediante el cual se recepta el sitio con la suscripción del acta y constatará todo lo relacionado a recursos de energías, enfriamiento, seguridades y protecciones para el equipamiento del sitio, coordinará la instalación de los equipos requeridos, pruebas, afectación del servicio y puesta en marcha.

- Monitoreo, control de operaciones y cobertura.

Proceso mediante el cual luego del reporte de integración, ingresa a centro de gestión para el monitoreo del control de la operación, encargados del análisis estadísticos y pruebas de campo para garantizar que el funcionamiento y performance de la red este dentro de los índices de desempeño, quienes tendrán un registro de las detección, clasificación, manejo, notificación, escalamiento, registro y análisis de las fallas producidas.

- Mantenimiento preventivo y Correctivo de la red.

Proceso mediante el cual se atenderá los mantenimientos correctivos y los mantenimientos preventivos vía órdenes de trabajo, encargados de la coordinación y atención dentro de los estándares de los problemas que se presenten dentro de la red para garantizar el normal funcionamiento y disponibilidad de la misma, además reportara a las áreas involucradas los niveles de desempeños.

#### **4.- Comercialización**

Proceso que establecer el plan de crecimiento, en base a las estrategias de precios, promociones y campañas publicitarias emanadas de Mercadeo, basándose en los reportes de desempeño de la red, se establecerán las estrategias comerciales en los distintos canales, directos e indirecto como distribuidores y retail.

- Prospección y negociación.

Proceso que norma la ejecución de la prospección, negociación de nuevos clientes, distribuidores con infraestructuras con los locales directos o cadenas de ventas al detalle, con el objetivo de generación de ingresos a través de la gestión de ventas y servicios.

- Cierre de venta

Elaboración y firma de contrato por la prestación de servicios, o firma de los convenios de confidencialidad, comisión mercantil y de distribución, estableciendo periodos de pagos, líneas de créditos y establecimiento de descuentos, comisiones o bonificaciones, previo a un análisis crediticio o establecimientos de garantías.

- Facturación entrega del servicio – producto, y recaudación

Registro en el sistema la configuración de los niveles de servicios o atributos del cliente (distribuidor), emisión de la factura y entrega del producto para la activación del servicio, o emisión de orden de instalación en caso de productos de Internet.

#### **5.- Servicio al cliente**

Define los lineamientos que logren la eficaz ejecución de atención personalizada a los clientes, sea en el centro de atención o vía telefónica y virtual mediante el call center, los clientes de cualquier producto, podrán solicitar diferentes requerimientos o realizar consultas sobre los servicios o solicitar nuevos servicios, a quienes se brindará una guía detallada con el objeto de satisfacer sus necesidades.

Lograr la satisfacción del cliente con soluciones oportunas, lograr llenar sus expectativas y brindar el servicio esperado son los principales objetivos.

- Recepción de requerimientos

Lograr la mejor atención y satisfacción al contacto con el cliente, tratando de determinar con exactitud las necesidades o nivel de satisfacción en los servicios brindados

- Atención a requerimientos.

Proceso que soluciona todos los requerimientos de los clientes en el menor tiempo posible, así como brindar una asesoría en cuanto a la utilización de los servicios.

- Recepción de sugerencias.

Luego de la atención personalizada en los centros de atención, el cliente realiza las sugerencias o recomendaciones para mejorar el servicio, ampliación de cobertura o deficiencia en calidad de la red.

### **3.1.7 Descripción de un proceso administrativo**

La Dirección Financiera administrativa, tiene como misión, garantizar una adecuada administración, optimización y uso de los recursos humanos, materiales, y financieros generados, a través de la instrumentación de procesos y controles administrativos, financieros y operativos eficaces y eficientes que coadyuven a la generación creciente de valor en la generación de servicios de telecomunicaciones que ofrece la empresa, superando las expectativas de inversionistas, empleados, clientes y proveedores.

La Dirección Financiera Administrativa, tiene reporte a Presidencia Ejecutiva y su relación dentro de la cadena de valor es de soporte, dentro de su estructura cuenta con la Gerencia Administrativa quien controla los procesos administrativos a nivel nacional, quien para soporta su gestión con varias jefaturas.

Bajo la dependencia de la Gerencia Administrativa, está el manejo de las bodegas de materiales, ubicadas regionalmente, en la ciudad de Guayaquil que atiende la región 2, es decir las provincias de la costa y austro ecuatoriano, la cual se encuentra supervisada por la Jefatura de Bodega General, y la bodega de Quito que atiende a las provincias de la Sierra y Amazonía, incluyendo a la provincia de Esmeraldas quienes conforman las región 1, esta bodega está bajo la dependencia de la Jefatura Administrativa Sierra.

La bodega de materiales, recepta, almacena temporalmente y distribuye todos los equipos, repuestos, accesorios y artículos técnicos para la instalación y mantenimiento de los componentes de las radio bases y repetidores que integran la red celular, el principal proceso que regula esta actividad, se describe a continuación.

### **Entrega/ Retiro de equipos/materiales en bodega.**

Objetivo: Normar el proceso a seguir para receptor en bodega los equipos/materiales adquiridos, así como entregar a las diferentes áreas solicitantes los equipos/materiales que tienen en Bodega, ya sea por compras o por el stock que mantienen en la misma.

Alance: Este procedimiento abarca a las áreas de Administración (Bodegas), Compras y las áreas que requieren retirar equipos/materiales de la bodega.

#### **Políticas:**

Una vez confirmada la compra con los proveedores respectivos, será responsabilidad del departamento de compras remitir a bodega copia de las “Ordenes de compras” de los equipos/materiales que deberán ser entregados por el proveedor en bodega.

El Supervisor de Compras será el responsable de entregar a Bodega el “Packing List” (lista de detalle) con la debida anticipación de la entrega en la bodega de los equipos/materiales adquiridos en el exterior.

Será responsabilidad de Bodega verificar que los equipos/materiales que está recibiendo del proveedor son los que se solicitaron a través de la “Orden de Compra” respectiva, para el caso de los equipos/componentes de la red celular, la revisión de éstos también deberá ser realizada por el representante del área de Compras/Importaciones, Técnico y la Aseguradora.

Al receptor equipos/materiales adquiridos en el exterior (importación) se deberán colocar sellos de seguridad (adhesivas) numerados a las cajas para precautelar inconvenientes con las mismas hasta que se realice la inspección respectiva, debiéndose dejar constancia de los sellos puestos en el “Comprobante de Ingreso Bodega”.

La inspección de los equipos/materiales adquiridos en el exterior lo deberá coordinar Compras con la presencia de Bodega y la Aseguradora, inspección que se la deberá realizar a más tardar en cinco días laborables de tener almacenado en bodega los materiales.

Para recibir en bodega equipos/materiales fuera del horario de atención, el Supervisor de Compras deberá coordinar con la debida anticipación con Bodega para que se pueda realizar la recepción.

Inmediatamente de recibido los equipos/materiales en bodega, la misma deberá remitir a Compras copia del “Comprobante de Ingreso Bodega” y la “Nota de Entrega” recibida del proveedor.

Será responsabilidad de Compras comunicar por correo interno (mail) al departamento que solicitó la adquisición de los equipos/materiales la disponibilidad de los mismos en bodega. La comunicación deberá ser copiada a Bodega para que tenga conocimiento a qué departamento deberá entregar la mercadería, que ítems le corresponden y la cantidad.

Una vez confirmado por el Supervisor de Compras a quien pertenecen los equipos/materiales recibidos en bodega, será responsabilidad de Bodega inventariarlos a favor del departamento que se indique y almacenarlos en el sitio adecuado.

Cuando se reciban en bodega equipos/materiales de los proveedores y éstos deban ser remitidos a otra ciudad, será responsabilidad de Bodega coordinar el envío de los mismos a la brevedad posible una vez recibida la instrucción respectiva del Supervisor de Compra.

Los Directores/Gerentes Nacionales de cada área deberán remitir a Bodega los nombres y firmas de las personas autorizadas a aprobar la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega”. Debiendo ser comunicado cualquier cambio que se dé al respecto.

Todo retiro de equipos/materiales de la bodega deberá ser autorizado a través del formulario “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega”, el que deberá ser firmado por el Gerente/Jefe de área o persona autorizada. No se entregará sin excepción alguna los equipos/materiales de no acatarse esta disposición.

Será responsabilidad de la persona que retira los equipos/materiales de la bodega, entregar la copia de la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” y del “Comprobante de Egreso Bodega” al Gerente/Jefe del área para control de lo que se ha retirado de la bodega.

El departamento que requiera de algún equipo/material que pertenezca a otra área, la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” deberá ser aprobado por el Gerente/Jefe de ambas áreas en constancia de que están aceptando el retiro de esos materiales.

Cuando la bodega se encuentre cerrada y por emergencias se requiera retirar de bodega equipos/materiales, el Gerente/Jefe o persona autorizada a firmar la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” deberá coordinar con el responsable de la Bodega para que pueda ser atendido, debiéndose entregar la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” firmada al día siguiente laborable.

**El Supervisor de Compras será responsable de:**

Emitir “Orden de Compra” para el proveedor.

Entregar copias de la documentación al Asistente de Bodega.

Indicar fecha de llegada de lo solicitado.

Comunicar la disponibilidad de equipos.

Coordinar con el Asistente de Bodega la entrega/traslado de los equipos.

**El Asistente de Bodega será responsable de:**

Mantener un file de equipos/materiales pendientes de recibir.

Solicitar la nota de entrega al proveedor.

Verificar que lo recibido sea lo solicitado.

Colocar sellos de seguridad en las cajas recibidas.

Detallar novedades en la nota de entrega del proveedor.

Archivar copia de cada nota de entrega de los proveedores.

Detallar en orden de compra los equipos/materiales recibidos.

Elaborar comprobante de ingreso a bodega de los equipos/materiales recibidos.

Entregar copias de ingreso al Proveedor, seguridad y al Supervisor de Compras.

Archivar original del “Comprobante de Ingreso a Bodega”.

Separar equipos/materiales recibidos por departamento.

Almacenar equipos/materiales en el lugar asignado.

Registrar en “Control de Inventarios los equipos/materiales de cada departamento.

Verificar que la orden de retiro esté debidamente elaborada y autorizada.

Verificar stock de los equipos/materiales solicitados.

Elaborar formulario respectivo de los equipos/materiales entregados.

Entregar copias de los documentos recibidos a la persona solicitante.

Elaborar Control de Inventarios por Departamento.

Adjuntar al comprobante de egreso el original de la orden.

Archivar en file correspondiente el “Comprobante de Egreso de Bodega”.

**La persona solicitante será responsable de:**

Detallar lo que se desea retirar en formulario en la orden de retiro de equipos/materiales de bodega.

Entregar formularios orden de retiro de equipos/materiales de bodega al Asistente de Bodega.

Entregar copias del orden de retiro de equipos/materiales de bodega y del “Comprobante de Egreso a Bodega” al Gerente/Jefe para control del área.

**El Gerente / Jefe del Área será responsable de:**

Confirmar que el requerimiento esté justificado.

Autorizar el retiro de los equipos/materiales solicitados.

**El Supervisor de Activos Fijos será responsable de:**

Identificar en el formulario “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” los equipos/partes que son activos para su registro en el sistema.

El proceso descrito abarca las actividades de bodega en la empresa, por parte del autor se elaboró una propuesta de poner en manos de terceros la bodega de materiales de la región sierra, sustentado que es una bodega netamente de almacenaje y que el mayor volumen de actividades se realizan desde la bodega principal, adicional a ubicación física de la misma en comparación de las oficinas y las complicaciones de manejo interno que se presentan en la misma, esta propuesta es analizada en el siguiente capítulo.

El procedimiento al proceso indicado se encuentra detallado en el Anexo No. 1.

## **Capítulo cuarto**

### **Análisis de Resultados**

#### **4.1 Revisión interna**

Conecel, es una de las empresa más grandes del país y su vertiginoso crecimiento a partir del cambio tecnológico de TDMA a GSM generó un gran volumen de procesos y subproceso que estaban dirigidos a brindar los nuevos servicios a los usuarios finales; al ser pionera en el medio con esta tecnología, casi todas las operaciones realizadas en el país fueron integradas a la empresa, convirtiéndose en una organización pesada y burocrática, generando una demora en la atención a clientes, atrasos en los pagos de los servicios y obligaciones, así como problema en el funcionamiento de la red, por falta de mantenimiento o stock de repuestos.

Por el gran volumen de procesos y actividades se generan cuellos de botellas entre departamentos y sobre todo la falta de definición de responsabilidades entre las áreas da como resultado una serie de dificultades para poder atender todos los requerimientos de los clientes lo que se convierte en una de las grandes debilidades de la empresa

Al ser una empresa madura se encuentra en constante evolución hacia una desconcentración de proceso y actividades las cuales están siendo puestas en manos de terceros, ya que es necesario mejorar muchos de las actividades, procesos y hasta áreas con el objetivo de poder responder más rápido y eficiente a los cambios del mercado.

El presente trabajo buscará de efectuar un análisis sobre esta conveniencia de tercerización o de seguir manejando las actividades por la misma empresa, como base para este propósito se tomará como referencia una propuesta efectuada por el autor para externalizar una actividad de la empresa, la cual consista en tercerizar la recepción, almacenaje, manejo y distribución de los materiales de infraestructura de la bodega ubicada en la región sierra.

#### **4.2 Planteamiento de la propuesta**

Debido a su tamaño y estructura el manejo de la empresa es complejo y burocrático, con políticas y procedimientos para cada actividad, no estando ausente el manejo de la

bodega de materiales, lo que la administración de la misma está lleno de políticas que en determinadas situaciones entorpecen su correcto accionar y limita brindar un servicio de calidad.

El enfocarse en resultados y cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como los constantes cambios y adaptaciones a los cambios tecnológicos o puesta en marcha de nuevos servicios a los clientes, determinadas actividades se llevan a cabo sin que exista una revisión periódica de los procesos de las mismas, ni cuan productivos o en que pueden mejorar para el negocio.

Este es el caso de las bodegas de materiales o insumos, la cual presenta deficiencias tales como infraestructura inadecuada para almacenaje y control de stock deficiente, tiempo de repuestas inadecuados en emergencia y poca capacidad de reaccionar en integrar logística de traslado y movimiento de materiales, entre los principales.

### **4.3 Pasos de la metodología de tercerización**

#### **4.3.1 Fase 0. Inicio**

##### **1. Generación de idea de externalizar**

La empresa mantiene bodegas contratadas y administradas directamente para los equipos y elementos para la implantación, desarrollo y mantenimiento de la red o infraestructura celular a nivel país, cabe indicar que lo relacionado a la recepción, almacenaje, procesos publicitarios y distribución de teléfonos celulares, chip y elementos de comunicación celular, el servicio se encuentra tercerizado.

Las bodegas de materiales se encuentran ubicadas por regiones, en la región 1 está la bodega matriz en la ciudad de Guayaquil, siendo la bodega principal y de gran volumen, atiende a las provincias en la Costa (menos Esmeraldas), Azuay, Loja y Galápagos, recepta cerca del 80% de las importaciones, las cuales ingresan por el puerto de Guayaquil.

La bodega de la región 2, se encuentra en la ciudad de Quito y atiende a las provincias de la sierra, Esmeraldas y del Oriente, la mayor parte de su stock es enviado vía terrestre desde la ciudad de Guayaquil, en pocas ocasiones recepta equipos que ingresan al país por el puerto de Esmeraldas o vía área.

Se encuentra ubicada a 16 kilómetros de la oficina principal, debido a su ubicación geográfica, las restricciones de circulación vehicular y el tráfico hacia el sector, hace

complicada la movilización hasta el sitio, sumado a la limitada oferta de bodega de las características requeridas por la empresa, así como la dificultad de control del personal asignada a la misma, hacen propicio la revisión de su administración.

Pese a los avances de desarrollos en sistemas informáticos, la empresa no ha evaluado la necesidad de implementar un sistema de kardex o stock que permita conocer en línea los equipos y repuesto disponibles, así como los avances en la preparación de los equipos previa las instalaciones, cuyo manejo se realiza mediante cuadros de Excel.

La empresa cuenta con tres recursos de planta en las bodegas, más personal de limpieza y seguridad asignado al sitio, así como personal temporal de estiba, carga o movilización, cuenta con dos montacargas propios y dependiendo de las necesidades se contrata montacargas o brazos hidráulicos para el traslado movimiento de los equipos.

La función básica de la bodega consiste en receptor los equipos o materiales provenientes de matriz, almacenarlos, alimentar los kardex y despachar a los distintos sitios solicitados, mantener actualizado el stock de repuesto, entregar o despachar según requerimientos y controlar la documentación requerida.

Para los despachos a los lugares de instalación se contrata transporte, personal de estiba y equipos en sitios, dependiendo de los lugares de instalación se contrata montacargas, brazos hidráulicos o grúas de alto alcance y para sitios muy apartados o de difícil acceso se envían a dos personas, una del área técnica y otra del área administrativa para que junto con el contratista seleccionado para ese trabajo evalúen las alternativas de traslado al lugar requerido.

En base a los antecedentes poner en manos de terceros el almacenaje y distribución de los equipos técnicos, traería como beneficios poseer información oportuna y actualizada de los stocks, la disminución de costos operativos, contar con logística integrada para traslados y movimientos, tiempos de repuestas acordes a la necesidades de las áreas, proceso simple y descentralizado, instalaciones que se ajusten a la necesidades de la empresa, costos definidos por espacios de ocupación y por movimientos

## 2. Formación de equipo de trabajo

Al ser un trabajo de grado individual, no se contempla la formación de un equipo de trabajo, la realización del presente documento se realiza de manera independiente, pero con

la información recabada por la preparación de la propuesta efectuada al interior de la empresa, así como de las experiencias y observaciones realizadas al interior de la misma.

### 3. Formulación de objetivos

- a) Mediante la aplicación de la metodología descrita en el capítulo dos, efectuar la propuesta de tercerizar la bodega de materiales de la región sierra.
- b) Analizar la conveniencia de la aplicación del outsourcing dentro de la empresa.

## **4.3.2 Fase 1. Evaluación**

### 1. Diagnóstico Interno

Por medio de la cadena de valor de la empresa hemos podido determinar los procesos primarios y los procesos de soportes, para el presente caso nos vamos a basar en los procesos administrativos de apoyo, en particular en el proceso de entrega y retiro de materiales de bodega, tomando como consideración lo indicado en la generación de idea de tercerización y en base a lo observado en el proceso al interior de la organización podemos citar la problemática detectada en esta actividad.

Control de materiales deficiente, el registro es ejecutado manualmente mediante formularios de ingresos y egresos, que luego son ingresado en hojas electrónicas, sin tener en cuenta una codificación que permita conocer los saldos de los materiales y repuestos almacenados, los departamentos relacionados deben llevar controles aleatorios que les permita conocer las existencias en la bodega con el objeto de proyectar trabajos o nuevos pedidos de repuestos.

Carencia de un sistema o programa para el control de stocks, instalaciones deficientes, no cuenta con racks para el correcto almacenaje y una rápida localización, debido a la falta de codificación de los equipos se realiza inspecciones físicas con el objeto de localizar los equipos requeridos.

Tiempo de repuesta inadecuado, cuando se presenta alguna novedad en las radios bases que pudieran provocar la caída o salida del aire de la misma, los técnicos visitan el sitio para determinar la causa y llaman a otro técnico que egresa de bodega los equipos o repuestos necesarios o en su defecto ellos mismos se dirigen a la bodega para el retiro del material, con el objeto de afrontar el problema, por esta situación se incurre en tiempo muertos que retrasan la atención oportuna de la emergencia.

Varios proveedores y distintos grupos de trabajo para atender los movimientos o traslados de equipos y materiales, para la recepción, adecuación dentro de bodega, revisión y trasladados programados para la instalación de equipos en sitios, se requiere contratar tanto montacargas, camiones, camiones grúas o grúas telescópicas, con soporte adicional de estibadores para la manipulación de la carga, lo que ocasiona, retraso por demora de uno u otro proveedor, aumento del riesgo al definir responsabilidad de los proveedores, manipulación inadecuada al cambiar de estibadores constantemente.

Proceso lleno de formalismos y burocracia, debido a que en el mismo participan varias áreas, Técnico como requirente del servicio, Compras como responsable de la compra y traslado hasta bodega y Administrativo como responsable del almacenaje, custodia y contratación de los proveedores para la descarga, adecuación y traslado de las mercaderías

## 2. Diagnóstico Externo

### a) Competidores importantes

Dentro del país existen dos competidores importantes y únicos que son la empresa Movistar que es una empresa multinacional y la empresa pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT.

### b) Mercado abierto o cerrado

Es un mercado cerrado debido a la concesión de las frecuencias, pero es abierto a nuevas empresas en lo referente a ofertar servicios complementarios de los que ofrece la empresa en estudio, por lo tanto no son considerados competencia directa.

### c) Dificultad de acceso al mercado

Existe dificultad para que una empresa de servicios móviles como Conecel S.A. puede ingresar al mercado ecuatoriano, puesto que todavía no se tiene previsto por parte del Estado ecuatoriano la asignación de nuevas bandas de frecuencias a nuevas compañías, además las empresas ya tienen posicionamiento en el mercado, lo cual no se vuelve un mercado atractivo para nuevos competidores.

### d) Capacidad de la competencia

Existe una capacidad de competencia alta puesto que los servicios que prestan una operadora con otra son similares o iguales, lo único que diferencia son los costos que se cobra al cliente por el servicio o mejores planes y beneficios al mismo precio que la competencia.

e) Potencial económico

Se requiere de un fuerte potencial económico para poder competir y para poder mantener el mercado en el cual trabaja la empresa, además de crear nuevos servicios que llamen la atención de usuarios.

f) Puntos fuertes de la competencia

El nivel de fidelidad de los clientes, los comportamientos o costumbres de determinada localidades son arraigadas y permanentes, una gama constante de promociones u ofertas aduciendo menor costos para los usuarios que pueden llamar la atención con el fin de ahorrar y obtener un beneficio, así como también aprovechar las promociones que continuamente se publicitan.

g) Puntos débiles de la competencia

Uno de los puntos débiles de la competencia, es menor número de sitios de infraestructuras, según la información publicada por la Arcotel, Conecel dispone de 2.504 radios bases, mientras que Otecel cuenta con 1.769 celdas y CNT EP tiene instalados 1.328 celdas para la cobertura celular a nivel país.

### 3. Factibilidad de subcontratación Interno

Cabe indicar que en el país, con la emisión del Mandato 8, emitido por la Asamblea Constituyente el 30 de marzo del 2008 en la segunda disposición establece que se podrá contratar servicios especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como contabilidad, publicidad, consultorías, jurídicos, de sistemas, entre otros. (Mandato Constituyente 2008)

Las mejoras que se lograrían con la aplicación de la tercerización de la bodega de materiales de la región sierra se enlistan a continuación:

- Definir un único proveedor, en el cual este centralizado la actividad del manejo de la bodega de infraestructura.
- Desarrollar relaciones de largo plazo con el proveedor mediante la alianza estratégica de trabajo basado en principio ganar – ganar, que beneficien positivamente a las empresas.
- Lineamientos de trabajos claramente establecidos que permitan coordinar las operaciones y por ende ser más productivos en el proceso, sin necesidad de formalismos y burocracia.
- Fomentar la comunicación abierta y constante entre las partes.
- Capacitación continua del personal del proveedor sobre aspectos técnicos de manejo, control y tratamiento de la carga.
- Establecer un equipo de trabajo con visión unificada para la ejecución de las tareas y calidad en el servicio y la atención.
- Atención permanente que aseguren la disponibilidad de equipos y materiales en cualquier momento.
- Definición sobre responsabilidad y actividades así como los niveles de escalamiento para la resolución de problemas en la operación.
- Establecer convenios a largo plazo con el proveedor lo cual asegure mantener los costos bajo contrato con índices claros de incrementos.
- Cobertura al 100% de la mercadería, dado que el proveedor deberá asumir el valor del deducible de la póliza de seguro con cobertura todo riesgo, en caso de presentarse algún siniestro, o robo dentro y en los traslados de las mercaderías.

#### 4. Recursos y costos

La operación de la bodega de la región sierra cuenta para su operación con galpones para almacenamiento que incluyen área de circulación, montacargas, paletas, personal de seguridad y equipos de protección, alarmas, sensores de humos, sensores de movimientos, sistemas de alarmas, personal de la empresa de mantenimiento, así como personal de la empresa que trabaja directamente en sitio.

En los siguientes cuadros se detallan a manera general los principales rubros mensuales que representan gastos operativos en los que incurre la empresa para mantener y soportar logísticamente las necesidades de almacenamiento y traslados de los equipos.

#### 4.- Área de almacenaje

Galpón	Area en m2	m2 de almacenaje	Altura en m	m3 de almacenaje
Galpón 1	1.360	1.200	4	4.800
Galpón 2	470	400	5	2.000
Galpón 3	500	400	6	2.400
<b>Totales</b>	<b>2.330</b>	<b>2.000</b>		<b>9.200</b>

Fuente: Datos referenciados  
Elaboración propia.

#### 5.- Gastos de depreciación

Cuenta	Equipo	Valor	Dep. Anual	Dep. Mensual
Vehículos	Montacargas	50.000,00	9.000,00	750,00
Muebles y enseres	Racks / Perchas	85.300,00	7.677,00	639,75
Eq. Computación	Computadoras	3.600,00	648,00	54,00
Comunicaciones	Microonda/Enlace	45.000,00	4.050,00	337,50
Herramientas	Paleta/Coche	10.000,00	900,00	75,00
Muebles y enseres	Mobiliario/Accesorios	7.000,00	630,00	52,50
Muebles y enseres	Cámaras /seguridad	12.000,00	1.080,00	90,00
<b>Subtotales</b>		<b>212.900,00</b>	<b>23.985,00</b>	<b>1.998,75</b>

Fuente: Datos referenciados  
Elaboración propia.

#### 6.- Resumen de gastos mensuales

Rubro	Referencia	Costo unitario	Valor mensual
Arrendamiento	2330	3,5	8.155,00
Alícuotas de mantenimiento	500	1	500,00
Guardianía	1500	4	6.000,00
Personal de mantenimiento	550	2	1.100,00
Sueldo de Asistente	1000	1	1.000,00
Sueldo de bodeguero	600	2	1.200,00
Renta montacargas	45	30	1.350,00
Energía	400	1	400,00
Teléfono	45	3	135,00
Depreciaciones	1998,75	1	1.998,75
Mantenimientos de equipos	250	1	250,00
Combustible	150	1	150,00
Horas Extras promedio	350	3	1.050,00
Movilización fuera de horario	250	1	250,00
<b>Totales</b>			<b>23.538,75</b>
Área real almacenaje			2.000,00
<b>Costo estimado por metro de almacenaje</b>			<b>11,77</b>

Fuente: Datos referenciados  
Elaboración propia.

A continuación se presentan cuadros descriptivos donde se comparan los costos en los que incurre la empresa y las ofertas presentadas por tres proveedores a quienes se les solicito cotizaciones referenciales de la operación, en cuanto a las propuesta de transportación no existen grandes diferencias, el beneficio radica en que el prestador del servicio brindaría una logística integrada con personal de la empresa.

### 7.- Matriz de evaluación de costos

Análisis de propuestas					
Empresa	Área m2	Almacenaje m2	Capacidad m3	Costo m2	Costo total
Conecel	2.330	2.000	8.200	11,77	23.540,00
Inlog	El requerido	2.000	15.000	7,50	15.000,00
Cripada	El requerido	2.000	12.000	8,00	16.000,00
Metrex	El requerido	2.000	15.000	8,50	17.000,00

Fuente: Datos referenciados  
Elaboración propia.

### 8.- Valores referenciales de transportación

Costos de transportación				
Servicio	Conecel	Tarifa Inlog	Tarifa Cripada	Tarifa Metrex
Tarifa en Ciudad	120	100	110	120
Tarifa fuera de ciudad, arranque	80	50	50	50
Tarifa fuera de ciudad. c/km	1,2	1,2	1,2	1,2
Estibadores en ciudad	20	20	20	20
Estibadores fuera de ciudad	25	20	20	20
Montacargas, renta x horas	30	30	35	35
Brazo Hidráulico	450	400	400	480
Grúas Hidráulicas	450	400	450	480

Fuente: Ofertas de proveedores  
Elaboración propia.

### 5. Ventajas y riesgos

- Disminución de costos operativos en la operación de recepción, almacenamiento y traslado de los equipos que componen la red celular a nivel regional.
- Centralización en un solo operador toda la logística integrada, para la recepción, manipulación, almacenamiento y traslados y ubicación en los sitios a instalar.
- Establecer costos fijos mensuales para el almacenamiento y traslado.
- Mejorar tiempo de repuesta en traslado y servicio de instalación.

- Eliminar actividades que no representan procesos principales del negocio el cual es brindar el servicio de telecomunicación.
- Simplificación del proceso.
- Establecer tablas costos por volúmenes altos de recepción, almacenaje y transporte en proyectos de expansiones o actualizaciones.
- Distribución física de acuerdo a rotación y permanencia de mercadería en la bodega
- Manejo, almacenamiento, embalaje y transportación según recomendación del proveedor.
- Atención oportuna, sub división de bodega de repuestos con entregas supervisadas, de acuerdo a necesidades en tiempos mínimos de repuestas durante las 24 horas del día, durante los 365 días.
- Control eficiente del stock, saldos del Inventario actualizado permanentemente
- Disponibilidad de maquinaria para traslado e instalación (montacargas, brazos hidráulicos, grúas telescópicas, etc.)
- Como amenazas tendríamos perdida de confidencialidad de la información, sobre stock, lugares de instalación, tipo de y cantidades de materiales almacenados entre otros.
- Una mala negociación del contrato
- Contratista inadecuado, poder generar fallas en el trabajo o dejar el mismo.
- Dependere de un solo proveedor la disponibilidad y traslado de materiales
- Falta de control sobre el personal del contratista
- Falta de capacidad del proveedor o disminución de la calidad del servicio
- Pérdida de control sobre el proceso de la empresa.
- Incremento de costos de operación por actividades no contempladas

### **4.3.3 Fase 2. Planeación detallada**

La propuesta es la obtención de un contrato de beneficios mutuos, basados en los requerimientos de la empresa para que el proveedor seleccionado desarrolle una solución integral ajustada a las necesidades de logísticas de almacenamiento y/o distribución a nivel regional que satisfaga completamente los requerimientos y altos estándares de servicio y

que además le permita recibir valores agregados, basados en los principales puntos considerados a continuación:

Almacenamiento y/o Gestión de Inventarios.

Recepción de documentación previa para la llegada de mercaderías provenientes de importaciones o traslados entre bodegas nacional (permite preparar el espacio, maquinaria y equipo humano necesario para la operación.

Recepción de mercaderías en el Centro de Distribución, aplicando normas de seguridad industrial y buenas prácticas para la operación en bodegas.

Verificación y confrontación de la recepción física respecto de datos consignados en documentos, de forma integral o aleatoria, depende del producto recibido.

Reporte físico y detallado de la recepción, de producirse novedades estas se registran en imágenes como apoyo a la documentación mencionada.

Manipuleo y almacenamiento, aplicando normativa derivada de las hojas de seguridad de cada producto y bajo las recomendaciones del fabricante, se consideran las tablas de incompatibilidad.

Separación física de productos no aptos para ser trasladados (rotos, manchados, abollados mermas, caducados, etc.) en bodega de cuarentena independiente para que luego de ser inspeccionados se determine su disposición final y/o reclamación correspondiente al proveedor, embarcador, transportista, etc.

Ingreso al sistema de información y gestión de inventarios que el proveedor dispondrá para el caso, que permita conocer el stock y estado de la mercadería así como lograr mantener información en línea.

Impresión remota de órdenes de despacho y/o facturas y demás documentos necesarios para la entrega al punto final que se determine.

Separación de productos de acuerdo a las órdenes de despacho recibidas remotamente en el centro de distribución, se aplica el método sugerido por el contratista para la gestión de inventarios.

Adecuación de bodega de repuestos para atención de emergencias, mediante accesos supervisados mediante personal de seguridad.

Preparación de pedidos de acuerdo a las órdenes de despacho.

Verificación de denominación, cantidad y estado de cada producto a ser despachado.

Embalaje, etiquetado y marcación de pedido por destino.

Disposición final de los pedidos al interior del centro de distribución previo al despacho.

Despacho final al responsable de la distribución según acuerdo, se verifica el total de unidades enviadas.

En todo momento información oportuna del estado y gestión de inventarios.

Oportunidad y exactitud en la gestión de inventarios se procede vía electrónica para cumplir con la frecuencia requerida por el cliente.

Aplicación desde la recepción de toda las herramientas tecnológicas y procesal para el control de inventarios en línea y de manera automática, con el apoyo de PDA'S, radiofrecuencia, código de barras, etc.

Interface de comunicación entre el ERP del contratista y el software especializado en gestión de almacenes del proveedor.

Alimentación de información específica por producto para establecer seguimientos y controles posteriores (trazabilidad).

Operaciones de picking (preparación de las unidades o pedidos) y despacho según requerimiento y necesidades del contratista.

Procesos de Transporte y Distribución Física.

Comienza con la recepción física de la documentación que soporta cualquier despacho (factura, orden de despacho o guía de remisión), en la misma se indicará lugar físico exacto (geo referencial), considerando distancias y estado de la ruta de llegada, así como la descripción exacta del movimiento de la mercadería, en edificio, carretera, montaña, caminos vecinales, entre otros, dependiendo del evento o ubicación se coordinaría una inspección previa.

Se determina la capacidad y tipo de vehículo requerido para atender los despachos por destino, así como las necesidades de estibas, montacargas, grúas o cualquier otro equipo necesario para desembarcar en sitio y se procede a coordinación para su llegada al punto de destino.

Procedemos con la preparación de la ruta adecuada y segura según los destinos establecidos, se consideran tiempos y ventanas de espera, horarios y la seguridad aplicada por cada destino.

Se procede con el estiaje considerando el tipo de embalaje, peso, destino, y la separación de los productos.

La ruta y destinos solamente son conocidos por el transportista en el momento de realizar la carga en el vehículo respectivo. Se evita la fuga de información.

Durante la ruta existe comunicación para determinar tiempos, ventanas y desvíos. Se evaluara la seguridad, calidad y tiempos de entrega final.

El encargado de la entrega en el destino procede a estibar de forma adecuada, conservando las recomendaciones del proveedor y normas de seguridad industrial en las instalaciones determinadas previamente, los productos que le corresponde.

Posteriormente procede a recabar la firma y demás datos del delegado por el cliente para dicha función, la firma de aceptación de la cantidad, calidad y tiempo en la entrega realizada sirven de evaluación de cumplimiento del compromiso asumido.

La entrega se efectúa únicamente y para seguridad de las partes en la dirección impresa en el documento origen (factura/pedido).

El encargado de la entrega guarda la confidencialidad de los datos de los sitios instalados.

Existen destinos en los cuales para obtener tiempos de respuesta adecuados son necesarios los traslados nocturnos.

Se deberán establecer normativas propias de los proveedores, adecuada a las recomendaciones para el transporte y traslado de diferente tipo de productos.

El transporte es específico para el traslado de este tipo de productos.

Existe un sistema de información para el seguimiento y determinación del estado de cada entrega y confirmación de entrega.

#### **4.3.4 Fase 3. Contratación**

Parte esencial de la negociación es contar con una herramienta tecnológica para la gestión de inventarios y manejo logístico de toda su mercadería a los distintos puntos a nivel regional, lo que permita mantener información en línea en todo momento, así como conocer los niveles de stock, status del transporte, emitir y recibir órdenes de despacho y confirmación de recepción vía electrónica y en tiempo real.

Este punto valorara su capacidad de transferir conocimiento y experiencia en el manejo logístico, logrando identificar y desarrollar elementos diferenciadores que aporten valor a la relación.

El departamento de sistemas del contratista evaluará la capacidad y atributos de la solución tecnológica propuesta, así como las falencias de los programas del proveedor para garantizar el nivel cumplimiento e información requerida por la empresa, en caso de cumplir con los requerimientos.

Almacenamiento y Gestión de Inventarios.- La facturación para este rubro será mensual, la misma que se emitirá el último día de cada mes y luego de confirmar el valor promedio de ocupación, el promedio será obtenido de la toma diaria de la ocupación entre los días del mes, este valor será multiplicado por el valor por m2 ofertado y acordado, para validación se emitirán adjuntos a la factura los reportes de todos los ingresos y egresos por fechas y en m2 ocurridos en el transcurso del mes.

Distribución y Transporte.- Para el rubro distribución y transporte la facturación será quincenal, el valor se obtendrá de sumar el kilometraje total recorrido, multiplicado por la tarifa fijada, para cada despacho está incluido la prestación de cuatro estibadores para el manejo y traslado de la mercadería.

De requerirse la participación de mayor número de estibadores, los mismos serán cancelados con un tarifa por recurso adicional, así como tarifas definidas para descarga en destino de grúas, montacargas, brazos hidráulicos, etc., para la cancelación de estos rubros adicionales se emitirá reporte justificando su utilización, previo requerimiento y firma de aceptación por parte del área técnica, quienes son los encargados de recibir los equipos en destino y vigilar su correcta manipulación y ubicación.

La cancelación de los montos facturados, se cancelará dentro de los diez laborables posteriores a la recepción y aprobación de la factura, mediante cheque de gerencia de una de las instituciones bancarias, a dichos montos deberá adicionarse el monto del impuesto al valor agregado y efectuarse las retenciones que la ley determine cada tipo de servicio.

El contrato tendrá una duración de 2 años en su etapa inicial y períodos iguales o superiores para las renovaciones respectivas, todas las relaciones laborales entre el personal asignado a la operación será responsabilidad y con cargo exclusivo del proveedor seleccionado.

#### **4.3.5 Fase 4.- Transición del servicio**

Para la transición del servicio se han establecido 90 días para el almacenamiento y 30 días para empezar a manejar la distribución, el cual incluye un inventario físico.

Desde la firma del acuerdo el proveedor ingresara a operar desde las bodegas de forma conjunta, levantamiento e ingreso de la información, el valor por los traslados desde las bodegas de contratista hacia los centros de distribución el proveedor serán cubiertos por este, luego de lo cual la empresa rescindiré contrato de las bodegas rentadas y se iniciara la operación completa.

#### **4.3.6 Fase 5. Administración y revisión**

Elaborar un contrato donde se estipulan todas las condiciones y por menores del almacenamiento y gestión de inventarios, el proceso de transporte y distribución física, la planificación y el soporte requerido en el almacenamiento y distribución, cobertura de seguros, así como las multas y penalizaciones.

Que el proveedor otorgue garantías necesarias que cubra posibles eventualidades en el almacenamiento y traslados de la mercadería, el personal asignado al almacenamiento, así como todos los que intervengan en el proceso logístico, este bajo total responsabilidad del proveedor.

Elaborar un plan de transición con fecha de cumplimiento y difusión a las áreas involucradas, dando a conocer el alcance del servicio, así como sus obligaciones y responsabilidades.

Definir administradores del contrato, niveles de escalamiento y comunicación, periodos de reportes e informes, índices de calidad, tiempo de repuestas y control y seguimiento de la gestión.

#### **4.4 Evaluación para contratación del outsourcing**

Toda la información relevante presentada apunta a que el mejor camino a seguir es la tercerización de la bodega de infraestructura en la región sierra, lo indicado se basa al revisar la matriz de costos, siendo la primera variable para la toma de decisión, en este caso la mejor oferta es la de Inlog con un costo de operación de US\$ 7,5 por metro cuadrado de ocupación, en comparación de un costo interno referencial de US\$ 11,77.

El peso de otorgado a esta matriz se basa en las directrices dadas por el corporativo, quien establece para sus filiales una utilidad bruta promedio del 30% en sus operaciones, de allí que toda propuesta para mejorar la operación, propondrá el cumplimiento de este indicativo, la propuesta cumple con el parámetro de evaluación.

La segunda variable consiste en el análisis de la matriz de evaluación operativa, la cual consiste en generar criterios básicos de operación, a cada ítem definido se ha asignado un valor del 10 puntos, si el proveedor cumple el criterio obtendrá el puntaje, si el proveedor no cumple se calificará con 0, cabe indicar que la consideración de la empresa es un cumplimiento mínimo de 80 puntos.

### 9.- Matriz de evaluación operativa

Criterio	Descripción	Inlog	Cripada	Metrex
Trayectoria	Tiempo en el mercado mayor a 5 años	0	0	10
Experiencia	Mínimo 5 clientes con ocupación mayor o igual a 2.000 m2	10	10	10
Capacidad	Disponibilidad de almacenaje mayor a 3.000 m2	10	0	0*
Sistemas	Software para control de inventario	10	10	10
Control de stock	Inventarios mínimo 3 clientes con mayor o igual a 2.500 ítems	10	0	10
Equipamiento	Disponibilidad de 2 camiones mínimo de 5 tn. De carga	10	10	10
Equipamiento	Disponibilidad de montacargas mínimo de 3 tn.	10	10	10
Equipamiento	Disponibilidad de 1 brazo hidráulico alcance mínimo 5 mt.	0**	0	0
Equipamiento	Disponibilidad de grúa telescópica con alcance mínimo 15 mt.	0	0	0
Disponibilidad	Disponibilidad de acceso 24 x 7	0***	10	0
<b>Totales.....</b>		<b>60</b>	<b>50</b>	<b>60</b>
* Incrementa capacidad de concretarse el acuerdo				
** Disponibilidad de 2 camiones con brazo hidráulico incluido, de concretarse a acuerdo				
*** Propone acceso supervisado y monitoreado a zona de repuestos				

Fuente: Carta de presentación de proveedores  
Elaboración propia.

Dado el costo ofertado y el cumplimiento de los criterios de evaluación el único proveedor que llegaría al puntaje esperado es Inlog, en base a las propuestas efectuadas de concretarse el acuerdo de prestación de servicios.

#### 4.5 Factores determinantes para el proceso de externalización

Aspectos económicos: Este es uno de los factores más relevantes para la decisión de contratar un servicio de externalización, las empresas u ofertantes deben proporcionar copias de los estados financieros presentados a las entidades de control del año inmediato anterior a la oferta, de los mismos se desprenderá si cuentan con la capacidad económica y financiera para poder afrontar o garantizar el servicio ofertado.

Los datos financieros no se presentan por temas de confidencialidad, tampoco se realizarán proporcionalidad de la información, pero para tener una idea general de esta de evaluación se presenta una matriz que valida el cumplimiento de las principales variables revisadas.

Los índices regularmente aceptados son: Índice de Solvencia (mayor o igual a 1,0); Índice de Endeudamiento (menor a 1,5), Patrimonio mínimo requerido igual o mayor al 50% de los valores depositados en custodia, siendo estos índices y valores recomendados, los más comunes para poder evaluar la solvencia económica del proveedor; en esta categoría los proveedores deben estar en capacidad de cumplir los tres índices mínimos solicitados, donde el cumplimiento se califica con cumple o no cumple.

#### 10.- Matriz de cumplimiento financiero

Índice	Indicador solicitado	Inlog	Cripada	Metrex
Solvencia, mayor o igual a	1	0,95	1,02	1,1
Endeudamiento mínimo a	1,5	1	1,2	0,95
Patrimonio mínimo	50%	30%	40%	62%
Valoración		No cumple	No cumple	Cumple

Fuente: Carta de presentación de proveedores  
Elaboración propia.

Al efectuar la revisión de los estados financieros de la empresas ofertantes, se pudo detectar que la oferta de la empresa Inlog no se ajustaba a las necesidades, es una empresa familiar con 4 años en el sector logístico, no cuenta con trayectoria a largo plazo que garantice su operación, así como su capacidad económica es limitada para afrontar o llevar a cabo una operación con la valoración del equipamiento de Conecel S. A., en cambio Metrex cuenta con el respaldo económico pero no cuenta con parámetros de operación requeridos.

Aspectos tecnológicos: Se analiza si los proveedores seleccionados, disponen de la tecnología para poder procesar la información de forma rápida y eficiente y poder presentar los resultados a la empresa, en este sentido dos de los tres oferente cuentan con sistemas y experiencia en el manejo de inventarios, pero existe una gran desventaja en los tres oferentes es la falta de conocimiento técnico requerido para el manejo de equipos de telecomunicaciones, debiendo incurrir en capacitación a su personal.

Aspectos organizativos: Se evalúa si existe una buena organización administrativa, en este sentido los tres proveedores cuentan con la apertura necesaria para cambiar o acoplar a las metodologías organizativas o administrativas requeridas por la empresa.

Conclusión: basados en la matriz de evaluación costos, matriz de evaluación operativa y matriz de cumplimiento financiero, se recomienda no efectuar la tercerización de la bodega de materiales de la región sierra, debido a que los proveedores interesados no se encuentran en total capacidad de brindar el servicio requerido bajo las necesidades de la empresa, considerando que este proveedor manejará activos y equipos esenciales en el desarrollo del principal objetivo organizacional, el cual es brindar servicios de telecomunicaciones.

#### **4.6 Interpretación de las entrevistas efectuadas**

Las entrevistas se efectuaron en interacción directa soportados en varios medios, correos, chats o física, basados en determinadas pautas sobre el tema desarrollado, considerando la poca factibilidad de entrevistar a un gran número de informantes, se observa lo recomendando en el Manual del Área de Gestión, por lo que se realiza el acercamiento con diez personas conocedoras del tema tratado, de las cuales se extraerá cualitativamente la información requerida.

Con el propósito de facilitar la interpretación y procesamiento de los datos obtenidos, se establecieron ciertas variables a las preguntas planteadas, asignándole un peso referencial que nos permita valorar lo declarado por los informantes y generar una idea global del tema tratado.

Las preguntas generadas cuentan con la intención de obtener información imparcial y propia de cada uno de los entrevistado, basada en su trayectoria, experiencia y manejo de los temas a revisar.

### **11.- Muestra de informantes seleccionados**

Área	Actividad	Gerencias	Jefaturas	Participantes
Área Comercial	Generación de ingresos, se ocupa de los segmentos de Mercadeo, Distribuidores, Empresas, Retail y Datos.	1	1	2
Servicio al Cliente	Brinda soluciones a los clientes y procesos crediticios, encargados del Call Center, Centros de Atención y Operaciones	1	1	2
Área Legal	Interacción con los órganos reguladores y control	-	1	1
Área Administrativa	Procesos de soporte a toda la empresa	-	1	1
Área RR HH	Clima organizacional adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales	-	1	1
Área Técnica	Sustenta el crecimiento del negocio por medio de Control de Centrales, Operación y Mantenimiento, Calidad del Servicio e Implantación y Construcciones	2	1	3
<b>Participantes entrevistados</b>				<b>10</b>

Fuente: Informantes contactados

Elaboración propia.

**Primera pregunta.-** ¿En su área existen actividades o procesos tercerizados, podría citar ejemplos?

En esta interrogante todos los participantes conocen de los procesos y actividades tercerizadas en la empresa, muchos de ellos en ciertas circunstancias patrocinaron, participaron o decidieron por esta alternativa, debido a su nivel de mandos medios en ciertos casos como responsables nacionales o regionales de determinados procesos.

**Segunda pregunta.-** ¿Estas actividades o procesos, fueron realizados internamente o contratados a terceros?

Basado en los comentarios de los entrevistados, el setenta por ciento de las actividades hoy en manos de tercero iniciaron en la empresa, tal es el caso de los Distribuidores Autorizados, Call Center, Servicio Técnico, en otros, y el treinta por ciento de las actividades iniciaron en manos de terceros como por ejemplo, actividades de expansión y dimensionamiento de la red, configuración y conectividad, enlaces y última millas y demás actividades especializadas relacionadas con el área técnica.

**Tercera pregunta.-** ¿Existe afectación al personal en el proceso de tercerización, como lo afronta la empresa?

Ha existido todo tipo de experiencias, aunque el propósito original es cuidar el recurso humano, ha existido afectación al personal sea de modo directo o indirecto, en unos casos incluso afectando la estabilidad laboral y en otros desfavoreciendo el clima laboral.

Una vez tomada la decisión de externalizar determinada actividad, se revisa las alternativas del personal involucrado en la misma, se revisa la formación, experiencia, desarrollando y evaluación de desempeño con el objetivo de realizar una redistribución al interior de la misma área o departamento, en caso que esta alternativa no sea posible la segunda opción es reubicarlo en otros departamento considerando su perfil.

Basados en experiencias negativas, al última opción es que el outsourcing contrate al personal que realizaba la actividades, en principio nació como una buena alternativa, debido a que se entrega personal capacitado, entrenado y con experiencia es las actividades contratadas, pero generalmente los resultados no han sido los esperados, debido a que es un personal desmotivado, que su desempeño es contrario al negocio, que conoce las debilidades de la empresa, se presenta fuga de información, de recursos y una relación no adecuada con sus anteriores compañeros o supervisores.

En pocos procesos las situaciones han sido adversas y la empresa ha tenido que afrontar demandas por despido intempestivo, siendo la instancia no esperada por nadie, pero siempre se analiza este tipo de riesgos antes de tomar la decisión final, aún en esta instancia existen medidas con la que la empresa procura llegar aún acuerdo deseable.

**Cuarta pregunta.-** ¿Cuáles considera son las razones para tercerizar?

Una de las principales razones expresadas por los entrevistados es por la inseguridad e inestabilidad económica, jurídica, laboral y política, lo que han hecho recurrir a tener un gran número de actividades en manos de terceros.

La segunda causa es sin duda la disminución de costos operativos, en muchas áreas ha sido la principal causa de optar por la opción de tercerizar, pero es claro que existen procesos que se encuentran tercerizados y que son más caros que realizarlos al interior de la empresa, pero que la decisión se basa en temas estratégicos, operativos o de especialización.

Los siguientes aspectos han estado relacionado a la disminución del tamaño de la empresa como en el caso de los Distribuidores Autorizados, el tener y mantener esta fuerza de ventas dependería de un volumen inmanejable de recursos, el progreso de los procesos y disminuir la problemática del personal en áreas consideradas sensibles, han provocado la externalización de actividades.

En el área técnica se ha procedido a esta alternativa como medida para evitar la rotación del personal en áreas estratégicas, evitar la fuga de conocimientos, existe poco

personal con conocimiento y capacitación especializada, de allí que el contratar empresas que pueda traer este tipo de recurso del exterior para evitar depender de recursos únicos.

**Quinta pregunta.-** ¿En qué estudio previo se basan para aplicar outsourcing, existe metodología interna?

No existe una metodología previa o definida para la aplicación de la tercerización de las actividades, de lo indicado no se lleva a cabo revisiones de los procesos o análisis de cumplimiento de los mismos, se utiliza como un recurso más que decisión estratégica en primera instancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Seguido de la especialización de las áreas o actividades, este es el caso de las áreas técnicas, centro de llamadas Call Center, servicio técnico al cliente, recaudación, entre otras, la motivación básica es no contar con el personal calificado para el desarrollo adecuado de estas actividades.

Cabe indicar que existen recomendaciones y definiciones del grupo corporativo al que pertenece la empresa que también deben cumplirse o en su defecto para eliminar procesos problemáticos al interior de la organización, como era el caso del mantenimiento correctivo emergente, el contar con personal de turno, vehículo y disponibilidad de repuestos para atender las emergencias en horas no laborables resultaba complicado, dado que se tenía que contratar mayor número de personal el cual debería estar en turnos rotativos 24x7 solo para la atención cuando se susciten las emergencias, de allí la decisión de tercerizar el mantenimiento general de los sitios celulares y que el proveedor preste el servicio de atención permanente.

**Sexta pregunta.-** ¿Qué beneficios se lograron tercerizando las actividades o procesos?

Una de las principales causas en que coinciden la mayor parte de los informantes es el compartir el riesgo, los proveedores automáticamente se convierten en socios estratégicos de la empresa y trabajan para lograr los objetivos del contrato que a la vez son parte de los objetivos de la organización, debido a que su capital también está en juego como es el caso de los Distribuidores Autorizados a manera de ejemplo, es una relación ganar - ganar.

Mediante esta herramienta se ha podido ejercer un mayor control de las actividades y mejoras significativas de los procesos de esta manera poder concentrarse en las actividades generadoras de valor de la empresa, pero cabe indicar que no ha sido fácil

llegar al conceso indicado debido a que el tener proveedores que respondan a las necesidades no se los encuentra fácilmente, en la mayoría de los casos ha formado parte de todo un proceso de capacitación, de recomendaciones y de controles que no solo se daban en las partes operativas del proveedor sino hasta nivel administrativo y organizacional.

Debido al tamaño de la empresa generalmente maneja el poder de decisión y negociación en la mayor parte de los acuerdo, permitiendo escoger los proveedores, de allí que empresas que realizaban buenas labor en determinadas áreas se les ha dado la oportunidad de incursionar en actividades relacionadas ampliando su portafolio de ofertas, o en casos severos simplemente aplicando las cláusulas de salida de los contratos.

**Séptima pregunta.-** ¿Qué desventajas trajo la tercerización?

La principal desventaja señalada es un clima laboral adverso, falta de compromiso con el equipo de trabajo, desmotivación, las personas sienten que la empresa prioriza el negocio que a los empleados, esta situación es difícil de superar, debido que lamentablemente son decisiones que han tenido que ejecutarse, lo malo es que no se prevé que es un proceso independiente o único sino que continuo y deja una sensación incomoda de no saber si en algún momento mi área se verá afectada.

Al mejorar el control e incrementado el nivel de eficiencia en las áreas intervenidas, el nivel de exigencia en el cumplimiento de las actividades para el personal interno también se incrementa lo que contribuye a la inestabilidad de los empleados, debido a que el proveedor pone más recursos para efectuar una determinada actividad mientras que internamente el incremento de personal es estrictamente controlado.

Es necesario anotar que en ciertas áreas o departamentos no se encuentran desventajas, al contrario son decisiones no reversibles y estratégicas del negocio, por las ventajas antes señaladas.

**Octava pregunta.-** ¿Los procesos o actividades tercerizadas, podrían realizarse internamente?

Un porcentaje de los entrevistados coinciden en que una buena parte de las actividades hoy desarrolladas por terceros pueden ser ejecutadas directamente en la empresa, pero la mayoría coincide en que no es conveniente para la empresa ni los procesos que estas actividades regresen a la organización, debido a que se ha invertido tiempo y recursos en el desarrollo de los proveedores y todo ese conocimiento adquirido sería llevado a otras empresas o incluso a la competencia.

Un sector indica que por temas de estrategias y desempeño comercial estas actividades no podrían desarrollarse al interior de la empresa, debido a que se perdería cobertura, competitividad o en ciertos casos oportunidad, que se debe mantener esta ventaja competitiva y de ser factible incrementar la presencia de la marca en el territorio.

Cabe indicar que en la decisión de tercerizar se encuentran inmersas variables adicionales al costo del servicio, debido que en determinadas áreas los servicios externos son más costosos que realizarlos internamente, pero que su implementación se debe a temas estratégicos, de capacidad operativa e incluso a evitar la rotación de personal en procesos críticos.

**Novena pregunta.-** ¿A su criterio, que es más conveniente a la empresa, tercerizar o realizar las actividades internamente?

La mayoría de los entrevistados coinciden en que es más conveniente para los intereses de la empresa la externalización de actividades, dándole énfasis a la eliminación de problemas labores, los cuales están inmersos dentro de los factores externos que afectan directamente a la empresa.

Esta herramienta le permite competir buscando la especialización de sus actividades, disminuyendo costos, dentro de un marco de actuación ligado al contrato de concesión, las regulaciones y controles existentes en el mercado de las telecomunicaciones.

## Capítulo quinto

### Conclusiones y Recomendaciones

El sector de las telecomunicaciones es el de mayor crecimiento en el país, el cual se caracteriza por la constante innovación tecnológica, ocasionando el incremento de demanda de los servicios y productos ofertados por los operadores a causa de la constante necesidad de comunicación de sus usuarios.

Este incremento en la demanda tiene como consecuencia que las empresas prestadoras del servicio, realicen mayor inversión en tecnología e infraestructura, generando consigo el incremento del empleo directo e indirecto, así como la necesidad de una gama de servicios necesarios para soportar el crecimiento del mercado.

La realización de las actividades al interior de la empresa o la externalización de las mismas, generalmente es tomada por estrategia del mercado, disposiciones corporativas, disminución de costos operativos, optimización de procesos o llevados por la incertidumbre de los factores políticos, económicos o regulatorios en el que se desenvuelve el mercado de las telecomunicaciones ecuatoriano o en ciertos casos muy particulares por la mera imitación o tendencias administrativas.

Independientemente de la estructura de integración que se elija al interior de la empresa, cada decisión a efectuar debe ser producto de una revisión interna de los procesos, sean estos primarios o de soporte, identificando las debilidades de los mismos para poder establecer el mejor mecanismo o decisión para superar los inconvenientes presentados.

A continuación, se presentan las conclusiones del presente trabajo, sobre que es más conveniente para una empresa de servicio móvil en el país, generar empleo directo desarrollando las actividades casa adentro, o contratar empresas o negocios externos que desarrollen por ellos estas actividades.

#### 5.1 Conclusiones

- La empresa revisada es la más grande del país en su sector, al ser pionera en el país con la tecnología GSM, casi todas las operaciones realizadas en el país fueron integradas a la empresa, convirtiéndose en una organización burocrática, generando

una demora en la atención a clientes, atrasos en los pagos de los servicios y obligaciones, así como problema en el funcionamiento de la red.

- La empresa se encuentra en constante evolución hacia una desconcentración de procesos y actividades las cuales están siendo puestas en manos de terceros, ya que es necesario mejorar y solventar los inconvenientes internos presentados con el objetivo de poder responder más rápido y eficiente a los cambios del mercado, impulsados por los cambios tecnológicos y la competencia, entre ellos una empresa estatal.
- Para poder establecer si existe conveniencia en la tercerización de servicios o de seguir manejando las actividades por la empresa, se tomó como referencia una propuesta para externalizar la bodega de infraestructura de la región sierra, que se plantea como alternativa para solventar deficiencias, tales como infraestructura inadecuada para almacenaje y control de stock deficiente, tiempo de repuestas inadecuados en emergencia lo que ocasiona fuera de operación de una o varias radio bases, y poca capacidad de reaccionar en integrar logística de traslado y movimiento de materiales.
- De la metodología aplicada, los primeros resultados indican que sería la tercerización de las actividades la mejor alternativa para solventar los problemas indicados, en la parte organizativa y administrativa, pero que la toma de decisión final se basa en tres variables generadas por medio de las matrices de evaluación de costos, matriz de evaluación operativa y matriz de cumplimiento financiero.
- La toma de decisión para este caso, está definido en el cumplimiento de los indicadores o pesos otorgados a las variables, para la matriz de costos, la propuesta de tercerizar determinada actividad, debe ser 30% más económico que realizar la misma actividad internamente, este porcentaje está vinculado a uno de los objetivos de la empresa sobre la utilidad bruta anual.
- El peso de la matriz operativa, se basa en que el proveedor debe cumplir ochenta de los cien puntos otorgados en base al cumplimiento o no de los criterios de operación definidos, es decir mide la capacidad operativa de los proveedores analizados.
- La matriz de cumplimiento financieros, permite determinar si los proveedores están en la capacidad económica de llevar a cabo la actividad, y en este caso, si cuentan con respaldo necesario de poder responder por los bienes entregados a custodia.
- Pese a que en que en costo la propuesta es conveniente, y que operativamente uno de los proveedores podría suplir el servicio, el análisis del cumplimiento de las tres

variables en conjunto recomienda no efectuar la tercerización, debido a que los proveedores no se encuentran en total capacidad de brindar el servicio requerido bajo las necesidades de la empresa, considerando que este proveedor manejará activos y equipos esenciales en el desarrollo de los principales objetivos organizacionales.

- Los hallazgos del presente trabajo, indican que la empresa se encuentra en la búsqueda continua de mejorar sus procesos internos, y que la tercerización de servicios es una de las herramientas que mejores resultados ha logrado a nivel interno, considerando que los empleados conocen y están familiarizados con la aplicación de la misma.
- Las razones principales por la que se adopta esta herramienta se basa en la inseguridad e inestabilidad económica, jurídica, laboral y política, así como la disminución de los costos operativos,
- Cabe indicar que en la empresa, existen procesos que se encuentran tercerizados y que son más caros que realizarlos al interior de la misma, pero que la decisión en estos casos obedece a temas estratégicos, operativos, de especialización o definidos por el corporativo, así también como medida para evitar la rotación del personal en áreas críticas, evitar la fuga de conocimientos, y mejorar la especialización en determinadas áreas.
- Casi todas las actividades o procesos hoy en manos de terceros iniciaron en la empresa, siendo uno de los principales problemas encontrados para realizar esta actividad es contar con proveedores calificados para brindar los servicios requeridos, de allí que en muchos de los casos, los proveedores han sido formados a la medida de las necesidades de la empresa.
- El principal inconveniente presentado al externalizar servicios es básicamente el recurso humano, aunque se han buscado alternativas de minimizar los efectos, se presenta afectación al personal sea de modo directo o indirecto, en varios casos incluso afectando la estabilidad laboral lo cual ha desfavorecido el clima organizacional.
- Mediante las redistribuciones al interior de empresa, dependiendo de los perfiles, se intenta disminuir las afectaciones al recurso humano, quedando como última opción la contratación del personal por parte del proveedor, pero debido a que es un personal desmotivado, que su desempeño es contrario al negocio, que conoce las debilidades de la empresa, se presenta fuga de información, de recursos y una relación no adecuada con sus anteriores compañeros o supervisores, se trata de no llegar a esta definición.

- Debido al tamaño de la empresa generalmente maneja el poder de decisión y negociación en la mayor parte de los acuerdo, permitiendo escoger los proveedores, de allí que empresas que realizaban buenas labor en determinadas áreas se les ha dado la oportunidad de incursionar en actividades relacionadas ampliando su portafolio de ofertas, o en casos severos simplemente aplicando las cláusulas de salida de los contratos, el aprendizaje continuo de la empresa ha logrado sobrellevar muchas adversidades y ser más cautos al momento de definir la tercerización de las actividades o contratación de determinado proveedor.
- No existe una metodología previa o definida para la aplicación de la tercerización de las actividades, hasta el momento se utiliza como un recurso más que decisión estratégica, en primera instancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, o la adopción de estrategias globales definidas por el corporativo.
- Bajo muchos aspectos no es conveniente para la empresa ni para los procesos que estas actividades regresen a la organización, debido a que se ha invertido tiempo y recursos en el desarrollo de los proveedores y todo ese conocimiento adquirido sería llevado a otras empresas o incluso a la competencia, en ciertos casos se perdería determinada ventaja competitiva previamente ganada, afectando al posicionamiento de la marca o cobertura territorial.
- Es más conveniente para los intereses de la empresa la externalización de actividades, dándole énfasis a la eliminación de problemas labores, los cuales están inmersos dentro de los factores que afectan directamente a la organización, considerando que el ambiente jurídico regulatorio en ciertos aspectos, no es el más favorable para el desarrollo de las actividades, la empresa debe optar por una alternativa viable.
- Externalizar actividades o proceso conflictivos o poco productivos ha dado muy buenos resultados, logrando una serie de beneficios como la disminución de los costos, optimización de los procesos, solventar la problemática laboral, simplificar actividades, disminuir el tamaño de la empresa o por decisiones estratégicas, para compartir los riesgos del negocio, dar solución a temas críticos, ampliar cobertura o infraestructura logística sin mayor inversión, teniendo como socio estratégico al proveedor.
- Esta herramienta le permite competir dentro de un marco de actuación ligado al contrato de concesión, las regulaciones y controles existentes en el mercado de las telecomunicaciones, poner en manos de terceros el mayor número de actividades sin

que afecten o pongan en riesgo los objetivos organizacionales, es la decisión más conveniente a seguir por una empresa del Servicio Móvil Avanzado en el Ecuador.

## 5.2 Recomendaciones

- Es necesario evaluar el ambiente externo para establecer si existen factores que desencadenan el mal desempeño de mis procesos a nivel interno, sean estos modas, tendencias, entre otros, los cuales pudieran ser ocasionales o permanentes, teniendo una visión y evaluación general podemos realizar el diagnóstico confiable que permitirá identificar la mejor decisión para superar la baja productividad o problemática del proceso o actividad identificado.
- A nivel interno de las organizaciones, es necesario definir un sistema adecuado de validación o revisión de los procesos el cual sea sistemático y nos permita reaccionar de manera preventiva y no esperar a que se presenten los problemas para buscar la solución, debería actuar como retroalimentación organizacional, identificar los puntos altos y señalar objetivamente las oportunidades de mejora.
- Dentro de los comités institucionales de la empresa incluir tareas de revisión de la eficiencia operacional el cual evalúe objetivamente las oportunidades de mejora de los procesos.
- Cuando se cumplen los objetivos organizacionales, se da por sentado que todo está bien, perdiendo la oportunidad de revisar en que podríamos estar mejor, en ocasiones por la familiaridad entre los compañeros de trabajo, se omiten en los reportes o baja la objetividad de la evaluación de todos los aspectos de los procesos, creyendo que el identificar una oportunidad de mejora, pueda ser vista como un mal desempeño o descuido del dueño del proceso.
- Una metodología que sirva de base para la evaluación de los procesos, podrá indicar las pautas a seguir para solventar la problemática que se presenten en las actividades desarrolladas, la cual brinde alternativas viables de aplicar, teniendo como primera opción, solventarlas con los recursos existente o recomendar la externalización de las actividades en caso de considerarse necesario.
- No hay una receta definida para todas las organizaciones, pero si pautas generales que se pueden adoptar, cada empresa es un mundo diferente, con problemas y necesidades

propios, con estrategias y ventajas competitivas de la organización, de allí que el análisis se debe efectuar de manera individual que le permita escoger la alternativa que mejor convenga.

- En nuestro medio encontrar oferta especializada no es fácil, encontrar proveedores que compartan nuestra visión de negocio es una tarea complicada, se necesita invertir para construir o acoplar a los proveedores a las necesidades de la empresa, en cierto caso ha resultado una tarea de prueba – error, pero se puede lograr y obtener los resultados esperados para ambos.
- Se debe procurar en todo momento la construcción de una relación basada en la asociación, identificando que se comparten riesgos, la cooperación entre las partes y generación de un ambiente de confianza es fundamental, lo cual permitirá trabajar en conjunto cuidando la inversión.
- Establecer contacto continuo con el proveedor, definir las acciones para poner en manos del tercero las actividades definidas, generar un tipo de evaluación, permitirá medir el cumplimiento del proveedor, la capacitación lo ayudará a estar mejor preparado.
- Cabe indicar que no siempre la maximización de los resultados debe ser el objetivo primario que persiga la tercerización, existen actividades que resultaría más barato realizarlas internamente pero en cambio no permitirían un accionar de forma ágil, rápida o sin complicaciones al momento de afrontar los cambios del mercado o las estrategias de la competencia.
- Se debe procurar en todo momento, el cuidar y mantener el capital humano, la fuerza laborar de la empresa es la que permite llegar a un determinado sitio, la cual debe ser correspondida de la mejor manera, mantener empleados motivados y comprometidos con la empresa es una ventaja que no debe ser desaprovechada.
- Cuidar el recurso interno, generar procesos de comunicación con todo el personal para que no existan idas equivocadas o mal intencionadas que afecten al clima laboral, la información debe ser directa, clara sobre las acciones a implementarse, vender la idea adecuadamente a nivel interno, permitirá que el proceso sea apoyado por el personal interno, sumar adeptos y no detractores genera un ambiente adecuado para la tercerización.

- Dentro de un marco regulatorio y con cambios jurídicos recurrentes, que no permiten tener una planificación de largo plazo, las empresas deben reaccionar y acoplarse al entorno con decisiones inmediatas, mediante la herramienta de la tercerización se puede lograr flexibilidad y mejorar la toma de decisiones.

## Bibliografía

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. 2015. <http://controlenlinea.supertel.gob.ec/wps/portal/informacion/informaciontecnica/telefoniamovil> (último acceso: 30 de junio de 2015).
- América Móvil. *América Movil*. 2014. <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/about/intro.html?p=1> (último acceso: 25 de julio de 2015).
- Arata, Adolfo. *Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en plantas industriales*. Chile: Ril Editoriales, 2009.
- Barrero, Concepción. *La Resolución de los contratos administrativos por incumplimiento del contratista*. España: Lex Nova, S.A., 2007.
- Bossio, Gino. *¿La intermediación Laboral y la Tercerización, Desvirtúan en empleo en el Perú?* Perú: Grin Verlag, 2012.
- Carrión, Juan. *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial, 2007.
- Cedeño, Alvaro. *Administración de la empresa*. Costa Rica: Euned, 2005.
- Cejas, Omar. *Dirección Estratégica: Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia*. Buenos Aires: Nobuko, 2006.
- Conecel S.A. *Claro*. 2013. <http://www.claro.com.ec/wps/portal/ec/sc/personas/institucional> (último acceso: 15 de julio de 2015).
- Consejo Editorial. «Ranking Empresarial.» *Ekos Negocios*, 2012: 128.
- Corporación Nacional de las Telecomunicaciones CNT EP. *Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador*. Quito: Academia Nacional de Historia, 2014.
- Daniels, John, Lee Radebaugh, y Daniel Sullivan. *Negocios Internacionales*. México: Person Educación, 2004.
- David, Fred. *Conceptos de administración estratégica*. México: Person Educación, 2003.
- Del peso, Emilio. *Manual de outsourcing informático: Análisis y Contratación*. España : Díaz de Santos S.A., 2003.
- El Telégrafo. «El Telégrafo.» *Claro y Movistar, con ingresos anuales por \$ 5.557 millones*. 03 de julio de 2015.

- <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/operadoras-privadas-de-ecuador-registraron-ingresos-por-2-3392-millones-en-2014> (último acceso: 15 de julio de 2015).
- García, Emanuel, Antonio Salas, Nemesio Castillo, y Miguel Maldonado. *Desarrollo y competitividad de los sectores económicos en México*. México D.F.: Universidad Autónoma de Chihuahua, 2013.
- Haridat, Nadira, Juan Flores, Adriana Gómez, y July Torres. *Modelos Administrativos*. 5 de diciembre de 2007. <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/2007/12/resumen-unidad-3-cadena-de-valor-tipo.html> (último acceso: 03 de julio de 2015).
- Hax, Arnold, y Nicolás Majluf. *Estrategia para el liderazgo competitivo*. México: Ediciones Granica S.A., 2004.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación, 2003.
- Maeso, Elvira. *Presente y futuro de los servicios logísticos en Andalucía*. Sevilla: Concejería de Obras Públicas y Transportes, 2003.
- Mandato Constituyente. [guiaosc.org/wp-content/uploads/2013/07/MandatoConstituyente08.pdf](http://guiaosc.org/wp-content/uploads/2013/07/MandatoConstituyente08.pdf). 30 de marzo de 2008. <http://guiaosc.org/wp-content/uploads/2013/07/MandatoConstituyente08.pdf> (último acceso: 15 de julio de 2015).
- Marcucci, César. *Panorama contextualizado del derecho laboral sustancial colombiano*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.
- Moya, José. *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos S.A., 2000.
- Naciones Unidas. *Informe sobre el Comercio Electrónico y el Desarrollo*. Nueva York: Naciones Unidas, 2003.
- . *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2007*. Santiago de Chile: Cepal, 2007.
- Prieto, Begoña, Alicia Santidrián, y Pablo Aguilar. *Contabilidad de costes y de gestión*. Madrid: Delta Publicaciones, 2006.
- Romero, María. *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Eureka Media SL., 2005.

Ugarte, José. *El nuevo derecho del trabajo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria S.A., 2004.

Universidad Andina Simón Bolívar. «Manual de Estilo.» *Manua de Estilo*. Quito, 2014.

Urcola, Juan. *Factores clave de dirección: orientados a la obtención de resultados*. Madrid: Esic Editorial, 2000.

*www.telefonica.com.ec*. 15 de Julio de 2015. [http://www.telefonica.com.ec/at\\_2.php](http://www.telefonica.com.ec/at_2.php) (último acceso: 15 de Julio de 2015).

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Procedimiento del proceso Entrega de equipos/materiales de bodega.

#### A. ENTREGA DE EQUIPOS/MATERIALES EN BODEGA

##### Supervisor de Compras (local e importaciones)

1. Una vez emitida la “Orden de Compra” para el proveedor, entregue al Asistente de Bodega copia de la siguiente documentación e indique la fecha en que el proveedor entregará los equipos/materiales solicitados:
  - 1.1. Copia de la “Orden de Compra”.
  - 1.2. Packing List (lista de detalle) para el caso de compras en el exterior (importaciones)

##### Asistente de Bodega

2. Mantenga en file de equipos/materiales pendiente de recibir cada una de las “Órdenes de Compra” recibidas.
3. Solicite al proveedor que le proporcione la “Nota de Entrega”.
4. Obtenga de su file de equipos/materiales pendientes de recibir la “Orden de Compra” y el Packing List (lista de detalle), si es el caso.
5. Verifique que lo recibido esté conforme a lo solicitado en la “Orden de Compra” o lista de detalle.
  - 5.1. Por los equipos/materiales importados, verifique que los paquetes/cajas que esté recibiendo se encuentren de acuerdo a lo detallado en el Packing List (lista de detalle).
    - 5.1.1 Coloque los sellos de seguridad (adhesiva) a los paquetes/cajas recibidos en lugares estratégicos.
  - 5.2. Constate que lo que está recibiendo está conforme a la “Nota de Entrega” del Proveedor.
    - 5.2.1 De no estar conforme con lo que indica la “Nota de Entrega” del proveedor, detalle la novedad en la “Nota de Entrega”.
  - 5.3. Registre su firma en la “Nota de Entrega” y retenga una copia.
  - 5.4. Detalle en la “Orden de Compra” los equipos/materiales recibidos, dejando pendiente los que falten de entregar (total o parcial) por el proveedor.
6. Detalle en el “Comprobante de Ingreso a Bodega” (original y dos copia) cada uno de los equipos/materiales que está recibiendo del proveedor, especifique a que orden de compra se hace referencia lo que está recibiendo.
7. Obtenga en el “Comprobante de Ingreso a Bodega” (original y copia) la firma de la persona que entrega los equipos/materiales en Bodega.

8. Registre su firma en el “Comprobante de Ingreso a Bodega” y entregue una copia del mismo al proveedor y otra al área de Seguridad.
9. Remita al Supervisor de Compras copia del “Comprobante de Ingreso a Bodega” junto con la “Nota de Entrega” recibida del proveedor. Archive en file respectivo el original del “Comprobante de Ingreso a Bodega” en orden cronológico y por número de comprobante.

#### **Supervisor de Compras**

10. Comunique vía mail al área que realizó la requisición de los equipos/materiales recibidos en Bodega la disponibilidad de los mismos, copie el mail al Asistente de Bodega para que tenga conocimiento a quien le pertenecen esos equipos/materiales. Haga referencia a que número de “Orden de Compra” se está refiriendo.
11. De tener que remitir los equipos/materiales recibidos en Bodega a otra Sucursal, dé las instrucciones respectivas vía mail al Asistente de Bodega para su traslado.
12. Una vez recibida la factura del proveedor por los equipos/materiales entregados en bodega, prosiga con el proceso para el pago de los mismos, así como con el proceso para su registro como inventario o activo, según corresponda.

#### **Asistente de Bodega**

13. Separe los equipos/materiales por departamento, de acuerdo a la instrucción recibida del Supervisor de Compras.
14. Almacene los equipos/materiales ya separados por departamento en el lugar asignado para cada área.
15. De tener que remitir los equipos/materiales a otra Bodega (Sucursal) realice el trámite de su envío al lugar indicado por el Supervisor de Compras.
16. Registre en el “Control de Inventarios por Departamento” (anexo 2) cada uno de los equipos/materiales que pertenecen a cada departamento. Especifique en el control con que “Comprobante de Ingreso a Bodega” se soporta la recepción de los mismos en bodega.

### **B. RETIRO DE EQUIPOS/MATERIALES DE BODEGA**

#### **Persona solicitante**

1. Detalle en el formulario FORM026 “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” original y 2 copias (anexo 1), lo que requiere retirar de la bodega.
2. Obtenga la aprobación del Gerente/Jefe del área o persona autorizada en el formulario FORM026 “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” para que pueda retirar los equipos/materiales de bodega.

### **Gerente/Jefe área**

3. Confirme que los equipos/materiales que requieren, estén justificados por los trabajos que deben realizar.
4. Autorice el retiro de los equipos/materiales registrando su firma en la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega”.

### **Persona solicitante**

5. Entregue el original y las copias del formulario FORM026 “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” al Asistente de Bodega y solicite el acuse de recibido en la segunda copia del mismo.

### **Asistente de Bodega**

6. Verifique que la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” esté firmada por el Gerente/Jefe o por una persona autorizada del área solicitante.
7. De no estar firmada la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” por una persona autorizada del área solicitante, devuelva la orden y no entregue los equipos/materiales solicitados.
8. Verifique que tenga en stock los equipos/materiales solicitados e inventariados a favor del área solicitante.
9. De no tener inventariado los equipos/materiales a favor del área solicitante, devuelva la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega”.
10. Obtenga los equipos/materiales solicitados y detalle en la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” los que no puede entregar por no tener en stock.
11. Registre su firma en la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega”.
12. Detalle en el “Comprobante de Egreso Bodega” (original y dos copias) cada uno de los equipos/materiales a entregar.
13. Registre su firma en el “Comprobante de Egreso Bodega” y entregue los equipos/materiales al solicitante.
14. Obtenga la firma de la persona que retira los equipos en el “Comprobante de Egreso Bodega” en constancia de los equipos/materiales que está recibiendo.
15. Entregue al solicitante copia del “Comprobante de Egreso Bodega” y de la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega”.
16. Registre en el “Control de Inventarios por Departamento” (anexo 2) cada uno de los equipos/materiales entregados. Especifique en el control con qué “Comprobante de Egreso de Bodega” se soporta la entrega de los mismos al área solicitante.

17. Adjunte al “Comprobante de Egreso Bodega” la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” y archive en file respectivo en orden cronológico y por número de comprobante.

18. Remita una copia de la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” al Supervisor de Activos Fijos.

**Persona solicitante**

19. Entregue al Gerente/Jefe del área la copia del “Comprobante de Egreso Bodega” y la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” para control del área.

**Supervisor de Activos Fijos**

20. Identifique en la “Orden de Retiro de Equipos/Materiales de Bodega” los equipos/partes que son activos fijos para su registro en el sistema de inventarios.

## Anexo 2

### Resumen y tabulación de las entrevista efectuadas.

Personas seleccionadas para las entrevistas:

Área	Actividad	Gerencias	Jefaturas	Participantes
Área Comercial	Generación de ingresos, se ocupa de los segmentos de Mercadeo, Distribuidores, Empresas, Retail y Datos.	1	1	2
Servicio al Cliente	Brinda soluciones a los clientes y procesos crediticios, encargados del Call Center, Centros de Atención y Operaciones	1	1	2
Área Legal	Interacción con los órganos reguladores y control	-	1	1
Área Administrativa	Procesos de soporte a toda la empresa	-	1	1
Área RR HH	Clima organizacional adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales	-	1	1
Área Técnica	Sustenta el crecimiento del negocio por medio de Control de Centrales, Operación y Mantenimiento, Calidad del Servicio e Implantación y Construcciones	2	1	3
<b>Participantes entrevistados</b>				<b>10</b>

Pesos proporcionados para la tabulación.

Pesos	
Totalmente de acuerdo	5
Muy de acuerdo	4
De acuerdo	3
Poco de acuerdo	2
No de acuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0

1. ¿En su área existen actividades o procesos tercerizados, podría citar ejemplos?

Código	Repuesta
GAC	Sí el principal y gran generado de ingresos son los Distribuidores, adicional proveedores desarrolladores de soluciones o servicios a clientes, en mercadeo casi todas sus actividades son desarrollados por terceros, empresas instaladoras, entre otros.
JAC	Si, muchas actividades son desarrolladas por terceros, en especial las ventas y mercadeo, casi todos los canales de ventas son externos.
GSC	Por supuesto, la empresa está lleno de terceros, de allí que somos una de las empresas con la mayor cantidad de empleos indirectos
JSC	El mayor volumen de atención a nuestros cliente está en manos de terceros, es más ni siquiera en manos ecuatorianas sino en el exterior como en caso del Call Center, la distribución de equipos celulares, el servicio técnico, etc.
JAL	Sí, todos nuestros procesos ante los organismos estamos representados por terceros
JAA	Manejamos un gran número de proveedores, de limpieza, seguridad, logísticos, monitoreo, mantenimiento, proveeduría, etc.
JRH	Como área enfocada en el personal de la organización deberíamos procurar que no sucedan procesos de tercerización, pero si tenemos y varios, de selección, capacitación, evaluación, clima, entre otros.

Código	Respuesta
GAT1	Considero que luego de Servicio al Cliente, somos el área con mayor personal interno, pero tenemos mucho mas procesos y actividades en manos de terceros que me resulta difícil cuantificarlos
GAT2	Claro, hasta la contratación de los sitios celulares están una parte tercerizados, algo que pensé no llegaría a suceder
JAT	Es increíble, rara vez pienso en ello, será porque casi trato solo con personal externo

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
Actividades tercerizadas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	100%
100% El cien por ciento de los entrevistados conocen e interactúan con actividades y procesos tercerizados												

2. ¿Estas actividades o procesos, fueron realizados internamente o contratados a terceros?

Código	Respuesta
GAC	Al inicio las actividades hoy en manos de terceros iniciaron en la empresa, en especial los Distribuidores era una necesidad crecer en mayor punto de ventas y tuvimos que elegir en contratar personal e instalaciones o contratamos a terceros, fue un proceso muy duro y de aprendizaje mutuo pero al final logramos formar una
JAC	Al inicio empezaron en la empresa, el desarrollo de aplicaciones de datos, difícil sobre todo cuando son servicios en los que el mercado no tienen gran experiencia, es mejor pedir a una empresa un desarrollo y si nos conviene la contratamos.
GSC	Todos los canales de atención iniciaron en la empresa, en ciertos casos las circunstancias no llevaron a externalizar ciertas actividades
JSC	Si, un claro ejemplo es el servicio técnico a clientes, lamentablemente tuvimos la necesidad de contratar una empresa especializada, que se ocupe de las garantías, repuestos, por la variedad de equipos y el número de clientes, se necesitaba un gran volumen de personal e instalación solo para esta actividad.
JAL	Es un sector delicado, donde interviene un gran componente de relaciones públicas, las actividades siempre son supervisadas casa adentro pero la representación siempre fue externa.
JAA	Algunas actividades siempre han sido tercerizadas, como seguridad, limpieza, pero otras iniciaron en la empresa y luego fueron externas.
JRH	Tenemos contratos con determinadas empresas especializadas y utilizamos su servicios dependiendo de las necesidades
GAT1	Si casi todos los procesos hoy en manos de terceros iniciaron en la empresa.
GAT2	Existen un mix, existen un porcentaje de actividades que desde inicio fueron realizados por terceros como el caso de desarrollo y expansión, pero otras iniciaron aquí por decisiones estratégicas fueron externas.
JAT	En nuestra área, como el caso de construcción, es poco probable que las actividades sean realizadas con personal propio, por ello casi todo es contratado a terceros

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
Iniciaron en la empresa	5	5	5	5	0	3	4	5	2	1	35	70%
Iniciaron tercerizadas	0	0	0	0	5	2	1	0	3	4	15	30%
70% de las actividades hoy tercerizadas iniciaron en la empresa												
30% iniciaron en manos de terceros												

3. ¿Existe afectación al personal en el proceso de tercerización, como lo afronta la empresa?

Código	Respuesta
GAC	Por supuesto, son decisiones difíciles, tratamos de dar la mejor alternativa posible pensando en el bienestar del grupo humano
JAC	Sí, pero por en el área el impacto ha sido mínimo se logró evaluar a tiempo antes de seguir creciendo en personal, de allí los internos continuamos como responsables de ciertos procesos en manos de terceros
GSC	Una de las áreas más duras, Call Center, por suerte aprovechamos sus conocimientos en atención y logramos re ubicar a cerca del 40% en centros de atención personalizadas y otro 20% en aéreas afines, no hay una política definida, cada caso es personalizado
JSC	Es lo más difícil de afrontar, pero en el caso de Centros de atención la rotación es alta y ayuda para la reubicación del personal, no existe una política, la Dirección de RR HH, Jurídico y el Gerente del área lo maneja de forma directa
JAL	Conocemos de casos difícil que no se pudo llegar a acuerdos entre las partes, pero siempre la disposición de la empresa para llegar al mejor acuerdo posible
JAA	Sí, antes de tomar la decisión se evalúa la parte afectada, pero se hacen esfuerzo para llegar a un acuerdo beneficioso.
JRH	Lamentablemente son decisiones que hay que tomar, pero siempre como última alternativa, la primera opción es reubicación en la misma área, la segunda en áreas afines y la tercera formar parte del tercero (no hemos tenido buenas experiencias), la última instancia evitamos llegar o de hacerlo tratamos que sea un acuerdo satisfactorios para las partes
GAT1	No existe una receta para ello, tal vez una piensa en la mejor alternativa pero cada persona es un mundo diferente, es difícil llegar a un conceso, pero el pasar personal interno a otra empresa no ha sido la mejor decisión, la relación resulta más conflictiva y difícil.
GAT2	Recuerdo un caso en particular, a un grupo de buenos elementos se les propuesto que iniciaran su negocio como contratistas externo, pero como conocían todas nuestras debilidades el servicio no resulto lo esperado, una mala experiencia.
JAT	No, desde este punto de vista como área, la rotación no es tan alta y por la formación ha existido cabida en otras áreas del mismo departamento

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
Afectación al personal	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	8	16%
Reubicación	3	4	3	3	5	3	3	2	2	1	29	58%
Absorción de personal	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	4	8%
Litigios	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	4%
Relación negativa como personal externo	0	1	1	0	0	0	1	1	0	3	7	14%
16%	Existe afectación al personal											
58%	Se ha logrado re ubicar en la empresa											
8%	Se logro la absorción del personal pero con malas experiencias											
4%	Casos han terminado en litigio											
14%	Considera que las relaciones no han sido buenas al tratar con personal como externos											

4. ¿Cuáles considera son las razones para tercerizar?

Código	Respuesta
GAC	Disminución de costos, disminuir tamaño de la empresa, manejo de personal, compartir riesgos generales, mejorar procesos
JAC	No generar gastos, contratar solo lo que necesito, reducir costos operativos, manejo de personal
GSC	Disminuir costos, administración adecuada del personal, por decisiones gubernamentales, inseguridad jurídica, mejorar procesos
JSC	Mejorar procesos, disminuir personal y espacios físicos, brindar un mejor servicio
JAL	Ambiente jurídico inestable, es más fácil terminar un contrato con cláusulas de salidas fijas, que despedir personal
JAA	Estrategias de la empresa y maximizar utilidad, inestabilidad política
JRH	Ambiente político cambiante, regulación laboral estricta y cerrada, disminuir rotación de personal, disminuir inversión en capacitación
GAT1	Disminuir costos, disminuir el tamaño de las áreas y departamentos, estructura más plana y equilibrada
GAT2	Disminuir la rotación de personal capacitado, evitar fuga de información interna, especialización del personal
JAT	Al poner a competir por precios a los contratistas se disminuye costos, se ajustan a nuestros precios

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
Disminución de costos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	12	24%
Tamaño de la empresa	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	5	10%
Mejorar procesos	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	7	14%
Disminuir rotación	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	5	10%
Manejo de personal	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	6	12%
Inseguridad jurídica	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	15	30%
24%	Disminución de costo											
10%	Disminuir tamaño de la empresa											
14%	Mejorar procesos											
10%	Disminución de la rotación del personal capacitado											
12%	Difícil manejo de personal											
30%	Por cambios e inseguridad jurídica											

5. ¿En qué estudio previo se basan para aplicar outsourcing, existe metodología interna?

Código	Repuesta
GAC	Manejo y decisiones del corporativo, lineamientos del grupo
JAC	El personal contratado no llenaba las expectativas creadas, se optó por contratar soluciones desarrolladas
GSC	No existe una metodología, debemos seguir los lineamientos del corporativos y existen indicadores de gestión
JSC	Decisión de la dirección, todo lo que podamos para disminuir el número de personal en los centros de atención
JAL	No conozco una metodología, cada caso es analizado de forma independiente
Código	Repuesta
JAA	Cumplir con los objetivos internos, se buscan las alternativas posibles, no existe una directriz definida para tercerizar
JRH	Existe un indicador del corporativo, No de clientes vs No de empleados, es un lineamiento a seguir, mejorar el recurso interno
GAT1	No hay metodología, el objetivo siempre ha sido cumplir con los estándares de disponibilidad y ha sido una manera de cumplir
GAT2	La calidad en el servicio es un objetivo primordial, se hace lo necesario para su cumplimiento
JAT	El objetivo es eliminar los cuellos de botellas y áreas conflictivas, no hay un método establecido pero el tercerizar ha resultado

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
Decisiones corporativas	2	0	1	1	0	1	1	0	0	1	7	14%
Personal no calificado	0	2	0	0	0	0	0	1	1	1	5	10%
Cumplir con los objetivos	1	2	1	1	4	3	1	1	1	0	15	30%
Especialización de actividades	0	1	2	2	1	0	1	1	1	0	9	18%
Disminuir procesos problemáticos	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	7	14%
Metodología	2	0	1	1	0	0	1	1	1	0	7	14%
14%	Po definiciones del corporativo											
10%	Por no encontrar personal calificado											
30%	Cumplir con los objetivos internos											
18%	Especialidad en las áreas											
14%	Eliminar procesos problemáticos											
14%	No existe una metodología a seg											

6. ¿Qué beneficios se lograron tercerizando las actividades o procesos?

Código	Repuesta
GAC	Poder ejercer un mejor control sobre procesos críticos de la empresa compartiendo el riesgo de la inversión
JAC	Manejar el contrato a necesidad de la empresa
GSC	Reducción de costos, procesos más sencillos y eficientes
JSC	Enfocarnos en el cliente y canalizar mejor sus necesidades
JAL	Al tener socio no empleados debemos trabajar en una misma línea
JAA	Mayor exigencia en el cumplimiento del objeto del contrato, es más fácil controlar proveedores no personas
JRH	Disminución de burocracia, objetivos definidos y exigencias en cumplimientos
GAT1	El tamaño, seriedad y prestigio de la empresa lo hacen un buen mercado para los proveedores
GAT2	Ponemos nuestras exigencias, y necesidades específicas, existen penalizaciones por incumplimiento
JAT	Tener un grupo especializado en determinado trabajos, que debe involucrarse porque corre riesgo su capital

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
Mejorar procesos	2	0	1	2	0	1	1	0	0	0	7	14%
Compartir riesgos	1	1	0	1	2	1	2	1	1	1	11	22%
Enfoque en los objetivos	0	2	1	1	1	0	0	1	1	0	7	14%
Socios estratégicos	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	9	18%
Mejorar los controles	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	8	16%
Poder de negociación	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	16%
14% Mejoras de procesos												
22% Compartir riesgos												
14% Enfoque en las actividades primaria												
18% Socios estratégicos, corre riesgo su capital												
16% Mejoras en los controles d de las actividades												
16% Tener poder de decisión y negociación												

## 7. ¿Qué desventajas trajo la tercerización?

Código	Respuesta
GAC	En lo comercial no hay desventajas, lo contrario hemos aprovechados las oportunidades de negocios
JAC	Despersonalizar las relaciones, no sé con quién trato, solo basarme en mi requerimiento
GSC	Afectación motivacional en el personal, falta de compromiso
JSC	La preocupación está en los resultados no en las personas
JAL	Un ambiente inestable, hace pensar más en los negocios no en las personas
JAA	Desmotivación en el personal interno, rotación media
JRH	Grandes esfuerzos en mantener un clima organizacional saludable, falta de compromiso con la empresa
GAT1	Falta de compromiso del personal es muy difícil mantener la camiseta en todo momento
GAT2	El necesitar seguir externalizando más procesos por la baja motivación del personal
JAT	Buscar solo el ganar en cada negociación

### Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
No hay desventajas	5	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	14%
El negocio, no la persona	0	3	0	0	4	0	1	0	0	3	11	22%
Falta de compromiso	0	0	3	2	0	2	1	3	2	0	13	26%
Mal clima organizacional	0	0	2	2	0	2	3	2	3	0	14	28%
Aumentar nivel de exigencia	0	2	0	1	1	1	0	0	0	0	5	10%

14%	No encuentra desventajas
22%	Priorizar el negocio no la persona
26%	Falta de compromiso
28%	Mal clima laboral
10%	Incrementa en nivel de exigencia interna

8. ¿Los procesos o actividades tercerizadas, podrían realizarse internamente?

Código	Respuesta
GAC	Complicado, todos los análisis optarían por la tercerización
JAC	Considero que ahora sí, existe personal capacitado y preparado, pero igual más caro
GSC	Un gran segmento del mercado prefiere tratar con las personas, pero otro segmento prefiere lo tecnológico
JSC	Si, existen ciertas actividades que no debieron ser tercerizadas, por ejemplo manejo de equipos, deberían
JAL	Claro que sí, pero no es lo más aconsejable por el ambiente externo
JAA	Existen procesos más costosos que los generados internamente
JRH	Por supuesto, pero no conviene por el mismo clima organizacional y las regulaciones externas
GAT1	Si, con un mercado maduro y una red estable, más sencillo y barato realizar las actividades
GAT2	Es más caro el servicio tercerizado que el contratado internamente, las empresas prefieren personal del
JAT	No, es más caro, el nivel de volumen de trabajo es estable solo contratamos lo necesario

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
No es conveniente	5	0	0	0	3	1	3	0	3	3	18	36%
Si podrían realizarse	0	4	2	1	0	1	0	1	0	0	9	18%
No por estrategia	0	0	2	2	0	1	0	2	0	0	7	14%
tercerizaciones más caras	0	0	0	2	0	2	0	2	2	0	8	16%
Más costoso internamente	0	1	1	0	2	0	2	0	0	2	8	16%
36% No es conveniente												
18% Si podrían efectuarse												
14% Estrategias												
16% Hay tercerizaciones más caras												
16% Procesos internos más caros												

9. ¿A su criterio, que es más conveniente a la empresa, tercerizar o realizar las actividades internamente?

Código	Respuesta
GAC	La tercerización, en la parte comercial permite el compartir riesgos del negocio
JAC	La tercerización, es más fácil negociar y llegar a un acuerdo cuando hay intereses comunes
GSC	Está comprobado que ante un ambiente político cambiante es lo más conveniente
JSC	Nos ha dado resultados sin dudas, pero hay que generar una revisión a la forma o del porqué de las decisiones
JAL	Por medio de un contrato entre empresas es fácil llegar a acuerdos definidos, los factores externos así lo aconsejan, la concesión.
JAA	La tercerización, es la alternativa que hemos encontrado para mejorar internamente y ser más eficientes
JRH	Es difícil decirlo y como área es comprometedor, pero los resultado están a la vista y se debería evaluar
GAT1	Nos han generado una serie de molestias y dolor de cabeza, pero luego que se especializan nos traen beneficios notorios
GAT2	En ciertas actividades prefiero las personas internas por la confidencialidad, pero solo tenemos concesión hasta ..
JAT	Es más conveniente desde el punto de vista económico

Tabulación:

Variable	GAC	JAC	GSC	JSC	JAL	JAA	JRH	GAT1	GAT2	JAT	Total	Peso
La tercerización	3	1	1	2	2	3	2	1	1	3	19	38%
Más económico y especializado	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4	8%
Por los factores externos	0	1	2	0	1	0	1	0	0	1	6	12%
Contrato de concesión	0	1	2	0	2	0	0	1	3	0	9	18%
Por temas laborales	1	1	0	2	0	2	2	2	1	1	12	24%
38%	La tercerización es más conveniente											
8%	Más económico y especializado											
12%	Por los factores externos del mercado											
18%	Por el contrato de concesión											
24%	Disminución de problemáticas laborales											

Gracias por la colaboración.