UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales

Mauricio Salazar Soto

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Maestría en Administración (Perfil Profesional)
Manizales, Colombia
2012

El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales

Mauricio Salazar Soto

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Administración

Director:
Doctor Juan Nicolás Montoya

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Maestría en Administración (Perfil Profesional)
Manizales, Colombia
2012

Resumen

El propósito principal del presente trabajo es conocer la incidencia del outsourcing como proceso de transformación organizacional en las aseguradoras de la ciudad de Manizales que pertenezcan a grupos internacionales, para lo cual fue necesario el abordaje teórico que va desde lo estratégico hasta lo financiero, utilizando variables relacionadas con: las actividades a realizar por cuenta propia, actividades a tercerizar, los aspectos relacionados con los proveedores, los riesgos y beneficios consecuentes y en general todos los factores que se relacionan con el desarrollo de las organizaciones.

El estudio es de tipo cualitativo y se llevó a cabo mediante la metodología de entrevista estructurada y análisis documental, en el cual participaron cuatro aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos. Los hallazgos encontrados en el presente estudio lograron identificar los aspectos más relevantes de la práctica del outsourcing en las aseguradoras de la ciudad de Manizales.

Palabras claves: Outsourcing, transformación organizacional, estrategia, proveedores.

Abstract

Outsourcing as organizational process transformation and its impact on the development of insurance companies in Manizales City

The main purpose of this study is to determine the impact of outsourcing as a process of organizational transformation in the insurance companies of Manizales city, belonging to international groups, it was necessary for the theoretical approach that ranges from strategic to financial, using variables related: activities to do on themself, outsource activities, issues related to suppliers, the risks and benefits and in general all facts related to the development of organizations.

The study is qualitative type and was conducted by structured interview methodology and documents analysis which involved, four insurance companies that met the selection criteria. The findings in this study were able to identify the most relevant aspects of the outsourcing in the insurance of Manizales city

Keywords: Outsourcing, organizational transformation, strategy, suppliers.

Contenido

Pág.

Resumen ..... **III**

Abstract ..... **IV**

Lista de figuras ..... **VII**

Lista de tablas ..... **VIII**

Introducción **2**

1. Descripción del estudio **3**

1.1 Problema de investigación 3

1.2 Objetivos 5

1.2.1 General 5

1.2.2 Específicos 5

1.3 Antecedentes 6

1.4 Justificación 8

2. Referente teórico **11**

2.1 Estrategia y competitividad 11

2.2 Gerencia y outsourcing 14

2.3 Estrategia y outsourcing 16

2.4 El outsourcing 19

2.4.1 Orígenes 19

2.4.2 Concepciones sobre el outsourcing 20

2.4.3 Prácticas del outsourcing 24

2.4.4 Beneficios y riesgos del outsourcing 26

2.5 Outsourcing como proceso de transformación organizacional 29

2.6 El impacto del outsourcing 33

2.7 Outsourcing Latinoamérica y Colombia 36

3. Marco referencial **38**

3.1 Sector servicios 38

3.2 Sector asegurador 39
4. Estrategia metodológica 46
4.1 Tipo de investigación 46
4.2 Diseño general de la investigación 47
4.3 Población y muestra para recolección de información 50
4.3.1 Población 50
4.3.2 Muestra 51
5. Análisis de la información 55
6. Resultados 59
6.1 Resultados de las entrevistas 60
6.2 Resultado del análisis documental 81
6.3 Triangulación con el marco teórico 85
7. Conclusiones y recomendaciones 88
A. Anexo: Entrevista 91
Bibliografía 94

Lista de figuras

Pág.

Figura 1. Esquema de un modelo general para la gestión de los procesos de externalización 18
Figura 2. Orígenes del outsourcing. 19
Figura 3. Diferentes concepciones sobre outsourcing. 22
Figura 4. Ubicación de las compañías aseguradoras en la estructura básica del Mercado Bancario Colombiano. 39
Figura 5. Primas emitidas por compañía y participación de mercado 2010. 44
Figura 6. Proceso general de análisis de datos cualitativos. 55
Figura 7. Proceso para análisis documental. 58

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Perspectivas de análisis de los procesos de transformación. 30
Tabla 2. Conceptos y enfoques sobre el desarrollo 33
Tabla 3. Principales características de los diferentes tipos de contratación externa de servicios sobre las relaciones..... 49
Tabla 4. Participación de aseguradoras en Manizales..... 51
Tabla 5. Aseguradoras según criterio de selección..... 53
Tabla 6. Descripción Aseguradoras seleccionadas..... 54
Tabla 7. Codificación, categorización y unidades de análisis 57
Tabla 8. Periodo de implementación del Outsourcing..... 65
Tabla 9. Actividades tercerizadas en aseguradoras de la ciudad de Manizales 66
Tabla 10. Actividades realizadas directamente por las aseguradoras de la ciudad de Manizales 67
Tabla 11. Beneficios obtenidos del outsourcing 68
Tabla 12. Motivos estratégicos para la selección de outsourcing..... 69
Tabla 13. Riesgos obtenidos del outsourcing..... 69
Tabla 14. Productividad y Ahorro en costos por la aplicación de outsourcing 70
Tabla 15. Incidencia en ahorro en costos por la aplicación de outsourcing 71
Tabla 16. Selección de proveedores 72
Tabla 17. Factores determinantes para la selección de proveedores 72
Tabla 18. Relación con los proveedores..... 73
Tabla 19. Desempeño de los proveedores..... 74
Tabla 20. Calidad del servicio de los proveedores..... 75
Tabla 21. Comunicación e información con los proveedores..... 75
Tabla 22. Gerencia y manejo de proveedores..... 76

Tabla 23. Decisión de externalización. 76
Tabla 24. Impacto general del outsourcing en las aseguradoras de la ciudad de Manizales. 77
Tabla 25. Análisis documental – Selección de documentos 82
Tabla 26. Análisis documental – Código Gobierno Corporativo 82
Tabla 27. Análisis documental – Publicidad y Folletos Informativos 83
Tabla 28. Participación aseguradoras seleccionadas en Manizales 2011, 2010 y 2009. 84

Introducción

Debido a la búsqueda de nuevas perspectivas de negocios, los retos de la competitividad y la globalización de los mercados, las organizaciones viven hoy en un mundo de permanente cambio y transformación, generado además por la velocidad a la que avanzan las necesidades empresariales de expandirse, de transformarse y de focalizarse en sus competencias esenciales.

Para conseguir lo anteriormente mencionado deben implementar estrategias que busquen nuevos fines, nuevos objetivos y nuevas formas de realizar el trabajo que conlleven al logro de ventajas competitivas para enfrentar los cambios globales que el mercado actual presenta, encontrando en el outsourcing la herramienta de gestión que les permite concentrarse mejor en lo que saben hacer, externalizando funciones para entregar al cliente un servicio especializado y acorde con las necesidades, valorando de manera objetiva que actividades seguirán realizando en cuenta propia y teniendo como presente los factores asociados, beneficios y retos que esta práctica tiene para su implementación.

De esta manera se hace relevante determinar el impacto que esta herramienta de gestión tiene sobre el desarrollo de las organizaciones, teniendo en cuenta además que esta actividad en la actualidad llega con mayor fuerza a todos los sectores de la economía, siendo el referente para el presente trabajo las aseguradoras de la ciudad de Manizales que hacen parte de grupos internacionales, con el objetivo de verificar su incidencia con base a los aspectos estratégicos y las relaciones con el medio que para el caso concreto corresponden a los proveedores y clientes que son parte vital de estas empresas, para lo cual se implementó un estudio de carácter cualitativo aplicado a cuatro aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos para dar respuesta a los objetivos planteados

1. Descripción del estudio

1.1 Problema de investigación

El outsourcing[1] como instrumento para la gestión cada vez más está siendo implementando como opción estratégica, lo cual ha sido claramente expuesto por diversos autores, tales como: (Williamson, 1975; Bowers, 1990; Baumol, 1997; Corbett, 1999; Quinn, 2000 y Roberts, 2001) citados por Torres & Ángel (2004); Lara & Martínez (2009); Mora & Schupink (2009); Moraleda (2004); Morales (2009); Navarro (2003); Vilaclara (2004); Embleton & Wright (1998); (Rasgar, Scannell & Thomas, 2000) citados por Elmuti (2003); Cooke, Shen, & Mcbride (2005); (Silva 1999; Rezende 1997 y Santos 2000) citados en Lino, Giroto & Rodríguez (2007); Ganga (2008); Velásquez & Cañón (2007); López-Barajas (2010) y Estévez (2011); entre otros.

Por otra parte, el outsourcing sirve además para afrontar los procesos de transformación a los que se ven enfrentadas las organizaciones, según Daewoo (2009); Linder (2004); Cooke *et al.,* (2005) y Moraleda (2004), buscando así mismo una operación más integrada y una red de interrelaciones y colaboraciones con los clientes, socios y proveedores, aplicable en diversas áreas de la organización de acuerdo a Mora *et al.,* (2009); Morales (2009); Vilaclara (2004); Torres *et al.,* (2004); (Quinn, 1999) citado por Foogooa (2008); Lankford & Parsa (1999); Cooke *et al.,* (2005); López, Ramos & Torre, (2009) y Revista Mercados y Tendencias (2011). Esta visión adicionalmente ha sido sustentada por estudios, como los realizados por (Struebing, 1996) citado por Lankford *et al.,* (1999) en el cual se comprobó la utilización del outsourcing como una herramienta

[1] Outsourcing es una herramienta de gestión estratégica que permite el logro o la búsqueda de la ventaja competitiva por medio de la externalización de funciones empresariales a través de terceros con el fin de obtener servicios especializados, según la exposición de diferentes autores como: Lara & Martínez, (2009); Mora & Schupnik, (2009); Torres & Ángel, (2004); Navarro (2003); Moraleda (2004); Vilaclara (2004); Elmuti (2003); Embleton & Wright, (1998); Foogooa (2008); Franceschini, Galetto, Pignatelli & Varetto, (2003); Lino, Giroto & Rodríguez, (2007); Ganga (2008); Lankford & Parsa, (1999); Daewoo (2009) y Kakabadse & Kakabadse, (2000).

competitiva en 50 organizaciones mundiales, involucrando 303 ejecutivos de alto nivel en América del Norte y Europa; concordando con lo expuesto por (Pricewaterhouse Coopers, 1999) citado por Kakabadse & Kakabadse (2000), con el establecimiento de esta herramienta como medio para la reconfiguración de todo un proceso y no de una sola función, con el fin de lograr un mayor valor para la empresa, afirmando una de las características principales que se pretende en cuanto a la competitividad.

La aplicación de esta herramienta obedece además a necesidades específicas de las empresas, de entregar a terceros actividades del negocio para su ejecución, las cuales deben considerar varios aspectos como: las actividades a realizar por cuenta propia, actividades a tercerizar, los proveedores que darán el servicio, los riesgos y beneficios consecuentes y en general todos los factores que se relacionan con el desarrollo de las organizaciones[2]

Uno de los actores de la economía que utiliza esta herramienta de gestión es el sector asegurador, para quien López-Barajas (2010) reconoce que debido a la competitividad actual, las aseguradoras trasladan a terceros funciones que no son estratégicas para focalizarse en su actividad principal. Según información de la consultora Cap Gemini citada por este mismo autor, el 40% de las compañías de seguros que operan en España han realizado outsourcing para infraestructura, un 35% ha exteriorizado aplicaciones en manejo de siniestros y un 30% ha tercerizado algunos procesos administrativos como la contabilidad y la gestión de la nómina, planteando la necesidad de evaluar esta herramienta para el caso Colombiano más direccionado a las aseguradoras de la ciudad de Manizales con el fin de conocer cuál es la incidencia que tiene esta práctica en dichas organizaciones.

Expuesto lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación

[2] El desarrollo de las organizaciones es entendido como el conjunto de los factores que reciben un impacto del ambiente externo y que están relacionados con aspectos estratégicos, financieros y sus relaciones con el medio, según lo expuesto por Valcárcel (2006) quien señala que desarrollo no solo responde a la idea de progreso sino que además incluye la capacidad de actuar sobre el financiamiento y las relaciones con el medio, en el cual según Calderón, Cuartas & Álvarez (2009) actúan las organizaciones al ser percibidas como un sistema abierto reconociendo el impacto del ambiente sobre algunos factores.

- ¿Cuál es la incidencia del outsourcing como proceso de transformación organizacional en el desarrollo de las aseguradoras de la ciudad de Manizales?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Establecer la incidencia del outsourcing como proceso de transformación organizacional en el desarrollo de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales.

1.2.2 Específicos

- Determinar que prácticas son entregadas a terceros por parte de las aseguradoras.

- Identificar las estrategias de selección, tipo de relación y valoración del desempeño de los proveedores de servicios que ejecutan las actividades tercerizadas.

- Determinar los beneficios y riesgos que tienen las aseguradoras de la ciudad de Manizales al tercerizar algunas de sus funciones.

- Establecer cuál es el impacto que tiene esta herramienta en el desarrollo de las aseguradoras

1.3 Antecedentes

Los primeros estudios relacionados con el outsourcing fueron registrados en el año 1997 los cuales demostraron que su crecimiento era cada vez más notable, indicando que para esa fecha a nivel mundial se registró un aumento del 35%, según los autores (Overton & Casale, 1997) citados por Elmuti (2003) y que para el año anterior a ese, las empresas estadounidenses gastaron más de US $100 millones en actividades de negocios tercerizados, práctica que según (Bacon, 1999 y Goldstein 1999) citados por Elmuti (2003) fue buscada por el 72% de estas empresas y practicada por el 63% de acuerdo con Embleton *et al.,* (1998). A su vez Moncada & Monsalvo (2000) han señalado que el 85% de las compañías registradas en Estados Unidos han subcontratado ya una parte significativa de sus operaciones.

Dentro de las operaciones que con mayor frecuencia se realizan por medio de outsourcing, los estudios han señalado que son las relacionadas con los salarios, el cálculo de los impuestos, la gestión de la administración de quejas y reclamos de acuerdo con (Pricewaterhouse Coopers 1998), (Bradstreet & Dun, 2000) citados por Franceschini, Galetto, Pignatelli & Varetto (2003). Otras actividades se han conocido con el estudio que se realizó a 1500 organizaciones en todo Estados Unidos para el año 1999 entre varios tipos de industrias, encuestando a presidentes, vicepresidentes, directores generales, jefes de proyecto y supervisores, dando como resultado actividades de tecnología de la información, proyectos de ingeniería, distribución, diseño de productos, ventas de productos o servicios, hallazgos que son soportados por otros estudios sobre las actividades de subcontratación según lo expuesto por los autores (Buss, 1995; Corbett, 1999; Greer, Youngblood & Gary, 1999 y Bender, 1999) citados por Elmuti (2003). Por otra parte la evidencia de publicaciones profesionales indican que la subcontratación de recursos humanos es una de las actividades que más se ha incrementado durante la última década según (Gourlay, Woodall, & Short, 2000) citados por Cooke *et al.,* (2005).

Estas operaciones tercerizadas se han dado a su vez múltiples actores de las industrias que han reconocido la aplicabilidad de esta herramienta. Según lo expuesto por (Lustgarten, 2005) citado por Daewoo (2009) el 40% de los ensayos clínicos en China

para el año 2005 fueron tercerizados. A su vez, Empresas como Alcatel Italia, y Microsoft, han manifestado por medio de los ejecutivos que fueron encuestados, que el 85% de sus actividades fueron externalizadas en su totalidad o en alguna parte de la función de sus negocios según (Struebing, 1996) citado por Lankford *et al.,* (1999). Para el caso Europeo, según lo expuesto por Kakabadse *et al.,* (2000) en el año de 1998, el sector servicios, gobierno y banca fueron los más representativos, indicando desde sus inicios la aplicación al sector financiero del cual hace parte la actividad aseguradora.

La banca representada por los servicios financieros ha sido uno de los actores de la economía que más ha mostrado participación en el uso del outsourcing, según lo expuesto por (Duncan, Groves & Rowan, 1997) citados por Elmuti (2003), y con base en la encuesta que se realizara por estos autores, se evidenció que más del 65% de los bancos indicaron que estaban participando en al menos un tipo de outsourcing, señalando a la actividad de los seguros como una de las funciones más utilizadas para este fin, encontrando según la evidencia documental presentada por López-Barajas (2010) que aseguradoras como RSA y Colseguros han acudido a esta estrategia con el fin de recudir costos y focalizarse en la búsqueda de nuevos servicios y siendo coherente con el estudio presentado con anterioridad, ejecutado en Estados Unidos con 1500 organizaciones en el cual el sector de los seguros y servicios profesionales aportó el 24%, lo que demuestra la importancia de esta actividad y la necesidad de valorarla en cuanto al impacto que esta pueda tener en su desarrollo.

Para Colombia los estudios señalan que algunas empresas se han visto presionadas a realizar procesos de transformación como consecuencia de la apertura de mercados y la globalización de los mercados del mundo según KPMG (1997) citado por Calderón & Álvarez (2007). Así mismo se resalta que los estudios referencian al sector servicios como uno de los de la economía Colombiana que mayores procesos de transformación organizacional ha presentado en los últimos años, evidenciándose en la salud y el financiero. Para el caso de la salud, el estudio realizado por Torres *et al.,* (2004) en la ciudad de Bogotá, encontró que 291 funciones son tercerizadas y las principales son las relacionadas con apoyo logístico, actividades de apoyo administrativo y de servicios generales y para el caso financiero, según Murillo (2009) se señala al outsourcing como medio de innovación para el logro de la competitividad de las empresas del sector, confirmando la aplicación del outsourcing en el territorio Colombiano.

De igual manera, en el país según estudio realizado por la firma India Tholons por intermedio del Banco Interamericano de Desarrollo, se reconocen grandes potencialidades para el sector del outsourcing según Celedón (2011), así mismo, expertos señalan que en un periodo de cinco años podría posicionarse como uno de los mejores proveedores del mundo de tercerización de procesos, gracias a una mano de obra más productiva que la de otros países, según lo expuesto por Matías (2010), en concordancia con lo señalado en Proexport (2004), que indica que el sector del outsourcing ha experimentado un gran auge y se posiciona como uno de los sectores más dinámicos de la economía y en los últimos años se ha convertido en una alternativa estratégica para la contratación de personal.

Además de esto, según la Federación Colombiana de Gestión Humana (2009) citado en el Diario el País (2009), el 35% de los trabajadores están contratados bajo este sistema y para lo cual la Asociación Nacional de Industriales de Colombia ANDI tiene creada la cámara de procesos tercerizados BPO&IT con el propósito de desarrollar con los empresarios pertenecientes a los sectores económicos de Business Process Outsourcing (BPO) & Information Technology (IT) acciones que tiendan a su fortalecimiento y desarrollo competitivo, en un trabajo conjunto con el Gobierno, academia y asociaciones internacionales y cuya próxima cumbre se celebrará a mediados del año 2012 en la ciudad de Cartagena, la cual dentro de sus aspectos a promover tiene señalado “conocer de primera el testimonio de individuos y compañías mundiales que han desarrollado la transformación de sus negocios”, indicando desde ya al outsourcing como proceso de transformación.

1.4 Justificación

El presente trabajo nace como interés particular de conocer los efectos que el outsourcing pueda tener al ser considerado un proceso de transformación organizacional en el desarrollo de las aseguradoras de la ciudad de Manizales, teniendo en cuenta que esta estrategia es cada vez más implementada y cuya facturación mundial se proyectó a US $113 millones para el 2012, según publicación de Dinero (2009) con evidencias en el contexto mundial de una creciente importante según Torres *et al.,* (2004).

De acuerdo a lo expresado por Murillo (2009) “Hoy se observan con mayor intensidad cambios en las formas de desregularización del trabajo y externalización de las funciones empresariales” (p. 81), lo cual ha generado procesos de desconcentración y la entrega en outsourcing de parte de los procesos, lo que concuerda con la afirmación realizada por Morín (2001) citado por Miquilena (2006) quien señala que “La idea de transformación significa cambio de forma…en las que ocurren creaciones, novedades, innovaciones y reorganizaciones de un sistema” (p. 12), afirmando así que el outsourcing al propiciar una reorganización de la empresa se convierte en un proceso de transformación organizacional.

Según la revista Summa edición número 125 citado por Calderón, Cuartas & Álvarez (2009), existen varios aspectos organizacionales que se impactan tras un proceso de transformación, entre ellos: el enfoque hacia el medio externo, la estructura de la organización, la generación de sistemas de gestión apropiados y el reconocimiento de la importancia de los indicadores a largo plazo, entre otros, siendo así necesario revisar los efectos que el outsourcing como transformación organizacional tiene sobre las aseguradoras frente a las características institucionalizadas, debiéndose analizar el conjunto de factores que reciben un impacto del ambiente externo y que están relacionados con el desarrollo de las empresas, aspectos como los estratégicos, los financieros y las relaciones con el medio, son factores claves para las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Arrieta & Navarro (2008) quienes reconocen que “las transformaciones que están experimentando las organizaciones…como resultado del impacto de los avances en materia de desarrollo” (p. 68) y en concordancia con los estudios realizados aproximadamente en los años 80, donde se empezó a mostrar interés por analizar los factores externos a la organización en los procesos de trasformación según (Burke, 2002) citado por Miquilena (2006), se valida la novedad de este estudio con base en la concepción del outsourcing como un proceso de transformación organizacional que surge como respuesta a la necesidad de avance en materia de desarrollo por parte de las organizaciones.

Lo que motiva principalmente el presente trabajo, es conocer lo que acontece en empresas que han modificado las estructuras organizacionales en relación a la ejecución de labores entregadas a terceros y el impacto que esto pueda tener en su desarrollo de

lo cual según la revisión en el estado del arte en este tema en particular hay poca investigación sobre los resultados de estas actividades. En Colombia existen estudios relacionados con el conocimiento y la innovación en los procesos de transformación organizacional en los cuales se referencia al outsourcing como una estrategia para la innovación según Murillo (2009), encontrando que una de la dinámicas de este proceso consiste en el mayor esfuerzo por lograr la satisfacción del cliente, así mismo, se observan estudios para el sector servicios más enfocado al de la salud en la ciudad de Bogotá, en el que evalúan las razones por las cuales las entidades prestadoras de este servicio acuden a la subcontratación, lo que hace importante el presente estudio teniendo en cuenta que las organizaciones buscan estrategias innovadoras que les permita mayores participaciones en los mercados, haciéndose evidente la necesidad de valorar las implicaciones que tiene el uso de la externalización como medio para lograrlo.

Según lo anterior se hace necesario conocer si para el caso particular del estudio, el uso de terceros para la prestación de servicios tiene incidencia en la organización, toda vez que esta herramienta tiene una actuación importante en el país, dado que los ingresos por servicios de outsourcing según publicación de Portafolio (2010), se ha incrementado en los últimos cuatro años a una tasa anual promedio del 30%, alcanzando US $565 millones de dólares durante el 2009, validando el interés por conocer a profundidad esta práctica en el sector servicios que aporta cerca del 50% del PIB según Tobón, Lesmes & Ríos (2011), más específicamente el representado por el 20% de participación de acuerdo a Bolaños (2011) en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a empresas, enfocando el estudio hacia las entidades aseguradoras de la ciudad de Manizales, que cumplan con los criterios de selección establecidos en el estudio y para quienes será de gran utilidad los resultados debido a la obtención de información sobre el impacto de esta herramienta.

2. Referente teórico

El outsourcing como herramienta de gestión es implementado por las organizaciones como medio estratégico para la obtención de la competitividad, para lo cual es importante resaltar el papel que desempeña la gerencia en cuanto a las decisiones estratégicas de su implementación, encontrando la necesidad de valorarlo con base en las diferentes concepciones que se le da en la actualidad y así no confundirlo con otras prácticas empresariales. De igual manera es relevante determinar, cuáles actividades serán realizadas mediante este instrumento o herramienta y conocer que beneficios y riesgos se pueden obtener mediante su ejecución. La teoría ha mostrado que el outsourcing no es una moda, dado que se ha convertido en un instrumento valioso para las organizaciones, ligado a los procesos de transformación que viven las empresas en la actualidad y sobre el cual es necesario valorar el impacto que presenta para quienes lo implementan, encontrado evidencia de ello en gran parte del mundo, incluyendo Latinoamérica y Colombia.

2.1 Estrategia y competitividad

Según lo expuesto por Elmuti (2003) y Foogooa (2008), la competitividad que vive el mundo empresarial en la actualidad obliga a las organizaciones a buscar nuevas formas para la generación de valor, dejando a un lado el concepto de organización rígida propuesto por Taylor, que carece de la capacidad de adaptación a los cambios de los mercados actuales, encontrándose evidencia según los autores (Brunet & Galeana, 2004 y Salazar, 2005) citados por Ganga (2008) de nuevas formas organizativas que son flexibles y adaptables a las nuevas exigencias del entorno.

Estas nuevas formas organizativas buscan relaciones inter-organizacionales con pretensión de beneficios mutuos, por medio de la coordinación de las capacidades que poseen, centrándose en las competencias básicas, con el fin de mantener y sostener su crecimiento en el campo, según Daewoo (2009), usando como herramienta la externalización para capitalizar la experiencia que pueda obtener de los demás (Prahalad & Hamel, 1990; Porter, 1990 y Domberger, 1998) citados por Cooke *et al.,* (2005).

En relación a lo anterior, diversos autores como (Cuesta, 1998 y Harvey, 2004) citados por Ganga (2008), indican que las empresas deben considerar y aceptar algunos principios fundamentales, uno de ellos es la concentración en unas cuantas actividades centrales que proporcionen ventaja competitiva y otro es el de entender que su actividad fundamental debe ser la exploración y búsqueda de redes o socios que realicen las demás actividades, haciéndose necesario el entendimiento y conocimiento del mercado con base en las funciones del negocio y las capacidades de cada proceso y su relación con la demanda externa, según (Duncan, Ginter & Swayne, 1998) citados por Daewoo (2009). Además es necesario la adopción de un enfoque progresivo que permita segmentar la cadena de valor a través de actividades propias y tercerizadas con el fin de obtener resultados que estén alineados con el objetivo final, de prestar el servicio a varios clientes, realineando las estructuras y recursos que son de su propiedad como parte del proceso de su reconfiguración, de acuerdo a (Hoetker, 2006; Karim, 2006 y Jacobs, Vickery & Droge, 2007) citados por Daewoo 2009, encontrando en la externalización de determinadas funciones la respuesta a las exigencias globales del mercado.

Estas exigencias, conducen a decisiones organizacionales que hacen parte integral de la estrategia corporativa, según Lankford *et al.,* (1999), dado que implica una serie de procesos interdependientes que deben ser analizados con la formulación y aplicación de la elección que se implemente (Goles, Dess, Hirschheim & Jayatilaka, 2004) citados por Foogooa (2008) y (Quinn , 1999; Venkatraman, 1997 y Domberger, 1998) citados por Kakabadse *et al.,* (2000), buscando así obtener la manera de anticiparse y enfrentarse a la evolución del entorno y a la operación de los demás rivales, utilizando la competitividad como medio para el desarrollo, lo cual ha sido expuesto por autores como (Stalk, 1992 y Quinn, 1999) citados por Daewoo (2009).

Este enfoque competitivo orienta la mirada de las organizaciones hacia un horizonte exterior buscando perspectivas de mejoras de procesos, por medio del fortalecimiento de las habilidades internas para neutralizar las amenazas de los mercados, que cada vez son más globales según (Barney, 1991) citado Cooke *et al.,* (2005), apoyándose para ello en el uso de proveedores de servicios externos para las funciones que se consideran complementarias al negocio, obteniendo una reducción de costos como ventaja competitiva según (Grant, 1996 y Mullin, 1996) citados por Elmuti, (2003), que conduce a la organización hacia la adopción de estrategias de outsourcing como herramienta de gestión, de lo cual innumerables autores argumentan éste como el principal objetivo de su implementación: (Williamson, 1975; Bowers, 1990; Baumol, 1997; Corbett, 1999; Quinn, 2000 y Roberts, 2001) citados por Torres *et al.,* (2004); Lara *et al,* (2009); Mora *et al.,* (2009); Moraleda (2004); Morales (2009); Navarro (2003); Vilaclara (2004); Embleton *et al.,* (1998); (Rasgar *et al.,* 2000) citados por Elmuti (2003); Cooke *et al.,* (2005); (Rezende 1997; Silva 1999 y Santos 2000) citados por Lino *et al.,* (2007); Ganga (2008); Velásquez *et al.,* (2007); López-Barajas (2010) y Estévez (2011), entre otros.

La reducción de costos es una de las razones estratégicas más importantes para implementar el outsourcing, sin embargo otras razones que las empresas evalúan para su incorporación son: el ahorro de tiempo y dinero que mejora la eficiencia, al centrar los recursos en el core business o actividades centrales (McCarthy, 1996) citado por Lankford *et al.,* (1999), la valoración de ventajas comparativas con base en el fortalecimiento de características distintivas Daewoo (2009), las mejoras en las funciones que presentan bajo rendimiento y los procesos que puedan limitar el crecimiento, Linder (2004), la obtención de mayor integración de servicios y una mayor creación de valor (Quinn, 1999) citado por Kakabadse *et al.,* (2000).

Estas razones en conjunto conducen a una mayor competitividad, según (Weston, 1996) citado por Embleton *et al.,* (1998), sin embargo, adicional a esto, las organizaciones deben considerar el impacto que se tenga sobre el negocio en cuanto a la contribución del desempeño, según (DiRomualdo & Gurbaxani 1998) citados por Kakabadse *et al.,* (2000), para lo cual la gerencia tiene un importante papel al ser la promotora de la visión corporativa, que debe estar alineada con los objetivos organizacionales en todos y cada uno de los eslabones de la organización, argumentando un rol protagónico por parte de las directivas en el uso e implementación de este instrumento como opción estratégica.

2.2 Gerencia y outsourcing

La gerencia debe tener claro que el objetivo de cualquier estrategia a implementar debe ser la creación de valor como medio de obtener ventajas competitivas, buscando mejorar las prácticas de cada actividad para evaluar la correspondiente eficiencia (Kippenberger, 1997 y Hyland & Beckett, 2002) citados por Franceschini *et al.,* (2003) y para lo cual Linder (2004), ha señalado como clave, la identificación de los principales actores y lo que cada uno de ellos ofrece como valor proporcionado, a los factores que permitan a la empresa entregar su propuesta de valor de forma rentable y sostenible y que según lo expuesto por (Kotabe, 1998) citado por Elmuti (2003), debe realizarse con base en decisiones gerenciales sobre el dónde, el cuándo, el qué y de quién comprar.

Estas decisiones deben conducir a la parte directiva de las empresas a preguntarse el motivo por el cual se llevará a cabo el proyecto a ejecutar, preguntarse además si con la ejecución de este, obtendrán los objetivos para mejorar el desarrollo de la organización con base en la productividad, la cuota de mercado, la calidad y las relaciones con el medio, estas últimas según Valcárcel (2006), y además deberán plantarse interrogantes sobre los factores que estén asociados al éxito o fracaso de la ejecución de la estrategia respectiva, que para el caso en concreto corresponde a la tercerización de funciones.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que las empresas han reconocido que no pueden ser las mejores en todos los ámbitos, han adoptado la subcontratación de uno o varios proveedores según Kakabadse *et al.,* (2000), los cuales deben ser seleccionados con base en la experiencia, según Elmuti (2003), el posicionamiento en el mercado, precio, calidad técnica y capacidad de gestión, según Franceschini *et al.,* (2003), quienes además proponen tácticas de selección basadas en: proveedores únicos, varios proveedores o proveedores integrados, convirtiéndose en decisiones gerenciales y llegando a tener la calidad de socios estratégicos para la organización, según lo han manifestado Lara *et al.,* (2009); Mora *et al.,* (2009) ; Morales (2009); Navarro (2003); Torres *et al.,* (2004); Vilaclara (2004); Daewoo (2009); Elmuti (2003); (Willcocks, 1992 y Fitzgerald, 1994) citados por Kakabadse *et al.,* (2000), por lo cual aspectos como el desempeño según Lankford *et al.,* (1999) y Cooke *et al.,* (2005) y el tipo de relación según Elmuti, (2003) y Franceschini *et al.,* (2003) deben ser evaluados por parte de las

directivas toda vez que juegan un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones.

Para el *desempeño de los proveedores* los autores Lankford *et al.,* (1999), sugieren la evaluación de dos dimensiones, calidad técnica que incluye el tiempo de respuesta, servicios sin errores y el uso de tecnología de punta y calidad funcional con base en la ofrecida como servicio al cliente. Esto debe realizarse teniendo presente lo expuesto por Lino *et al.,* (2007), con el fin de determinar los riesgos, que aunque no son fáciles de controlar según lo manifiestan (Ngwenyama & Bryson, 1999 y Frost, 2000) citados por Franceschini *et al.,* (2003), deben convertirse en un punto estratégico de la operación y debe ser liderado por los gerentes de las empresas. Así mismo varios autores como Embleton *et al.,* (1998), (Quelin & Duhamel, 2003; McCarthy & Anagnostou, 2004 y Monczka, 2005) citados por Daewoo (2009) y Ganga (2008) recomiendan un monitoreo de la calidad ofrecida por los proveedores, sobre la base de que algunos de ellos actúan en nombre de la empresa y pueden tener implicaciones en la percepción del cliente.

En cuanto a la gestión de las relaciones, Lankford *et al.,* (1999) proponen que deben ser un imperativo para la organización, para esto, diversos autores han manifestado que la relación con los proveedores es deseable que sea a largo plazo, Estévez (2011); Lino *et al.,* (2007); Lankford *et al.,* (1999); Foogooa (2008); Daewoo (2009); Embleton *et al.,* (1998); Vilaclara (2004); Torres *et al.,* (2004); Navarro (2003). Teniendo en cuenta lo presente, el *tipo de relación* se convierte en un factor clave que se puede identificar, según la anunciado por Franceschini *et al.,* (2003) a través de la clasificación entre: relación tradicional, relación temporal, unión estratégica y organización en red, basándose en factores como los objetivos, el tiempo, el tipo de estrategia, el nivel de confianza, las evaluaciones y el modelo de precios, evaluando cada aspecto para determinar el tipo de relación.

Es así como la gerencia desempeña un papel protagónico en las decisiones relacionadas con la competitividad y la estrategia que se lleve para su consecución, con base en la asignación de recursos y gestión de activos según (Quelin *et al.,* 2003) citados por Daewoo (2009), resultando necesario valorar todos los aspectos relacionados con su obtención y poder tomar acciones estratégicas que sean en beneficio de la organización.

2.3 Estrategia y outsourcing

Una vez la organización ha decidido contar con proveedores para la prestación de servicios, se pone en evidencia la necesidad de contar con un plan estratégico que contenga las expectativas, los requisitos y beneficios esperados según (Guterl, 1996) citado por Elmuti, (2003) en donde además, se dejen claramente establecidas las acciones correspondientes en cuanto al compromiso y a la división del riesgo o beneficio adquiridos. En relación al primero (Morgan & Hunt 1994) citados por Lino *et al.,* (2007) establecen que es el deseo de hacer durar la relación y la confianza entre ambas partes y para el segundo aspecto (Anderson & Narus, 1990 y Spekman, 1988) citados por Lino *et al.,* (2007) establecen que deben ser asumidos en forma conjunta para compartir además el éxito o fracaso resultante de esta relación.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la decisión de acudir a los servicios de un tercero es una implicación estratégica que debe tener varios aspectos de valoración, dentro de los cuales se tienen los siguientes, que se han considerado más vitales para el éxito de su desarrollo:

Los autores Lankford *et al.,* (1999), señalan la necesidad de conocer las competencias centrales y las principales fuentes de ingreso, revisar qué áreas de las organizaciones no son estratégicas, evaluar el objetivo con base en los costos, revisando si se desea mejorar la reducción o la liberación de los mismos, examinar cuidadosamente la selección del socio externo, valorando su liderazgo en tecnología y tener presente métodos y procedimientos de valoración para su desempeño. Otros autores como (Behara, Gundersen & Capozzoli, 1995) citados por Lankford *et al.,* (1999) reconocen además que se debe tener en cuenta: el impacto en la competitividad, la calidad del servicio que ofrece el proveedor, la gestión del riesgo empresarial y la asesoría jurídica necesaria para el desarrollo de la actividad.

Finalmente aspectos relacionados con la estrategia de la empresa como la comunicación, la motivación, el cronograma de actividades y los costos de producción y de transacción son factores adicionales que se deben tener presente:

- La comunicación, debe ser efectiva en todas la áreas de la empresa con el fin de reducir los efectos que se puedan tener en la moral y rendimiento de los empleados, una vez se ha decidido acudir a un tercero, según Elmuti (2003).

- Considerar el impacto que se pueda tener sobre el personal es también importante para esto los autores (Heller, 1996 y Hupfeld, 1997) citados por Kakabadse *et al.,* (2000) proponen la innovación y la iniciativa como medio de establecimiento de metas que estén en beneficio de la promoción de estímulos en el largo plazo, entregándoles la opción de sentir que están en control de su futuro con independencia de si son despedidos o no, según (Mishra, Spreitzer & Mishra, 1998) citados por Kakabadse *et al.,* (2000).

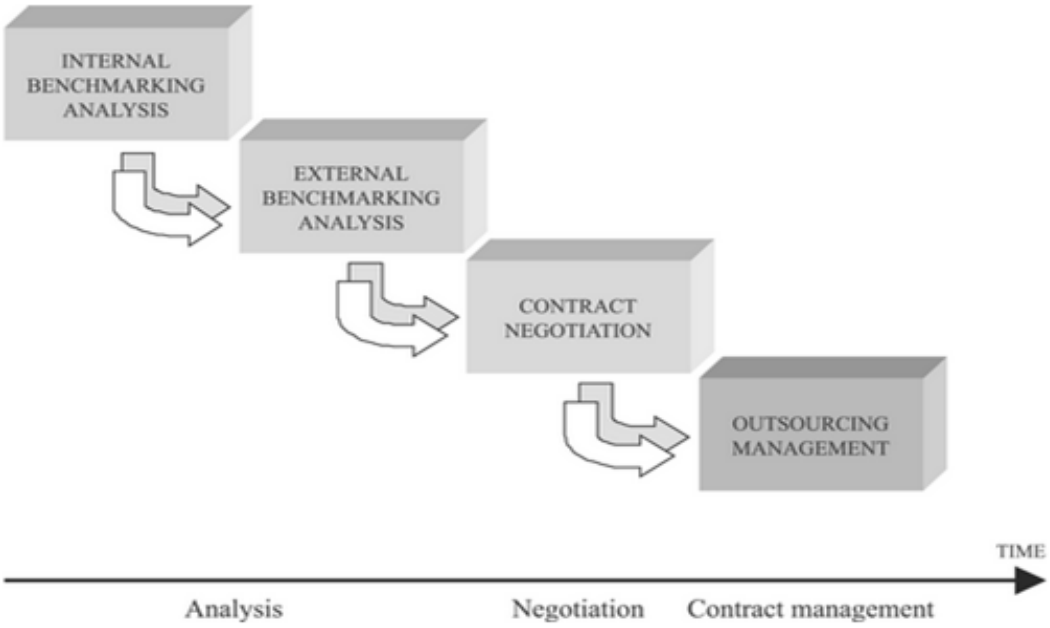
- El cronograma de actividades debe tener las acciones a desarrollar del tercero para obtener soluciones innovadoras e inmediatas en caso de problemas específicos, que puedan afectar la imagen de la organización según Lankford *et al.,* (1999).

- Los costos de producción y costos de transacción, según lo expuesto por (Kippenberger, 1997; Aubert, Rivard & Patry, 1996), citados por Franceschini *et al.,* (2003) y Cooke *et al.,* (2005), deben ser valorados, dado que sobre ellos descansa la decisión de hacer o comprar servicios. Los costos de producción están originados por la prestación de servicios, asociados a las economías de escala, de las que se beneficia la externalización y los costos de transacción incluyen los demás costos que son los de negociación entre las partes, de seguimiento, de oportunidad y de mercado relacionados con la presencia de proveedores

Cada uno de estos aspectos señalados como estratégicos dentro del proceso de acudir a un tercero para la obtención de un servicio, hacen parte de lo que Franceschini et al., (2003), han denominado modelo de gestión de los procesos de outsourcing, el cual fue elaborado con base en técnicas de análisis comparativas, toma de decisiones con múltiples criterios, análisis de costos, y otras metodologías de planificación de procesos, según la figura 1.

.

Figura 1. Esquema de un modelo general para la gestión de los procesos de externalización



Fuente: Franceschini *et al.,* (2003).

El primer paso consiste en un análisis comparativo interno en el cual se revisan las competencias básicas, identificando cuales se pueden tercerizar, el segundo paso se basa en la selección de los proveedores, seguido de la negociación o formalización de la contratación externa y por último la gestión de la externalización con el establecimiento de metas y momentos de verificación que se definan por ambas partes. Este modelo es importante dado que refleja visualmente las fases del outsourcing en el proceso de toma de decisiones estratégicas por parte de las organizaciones.

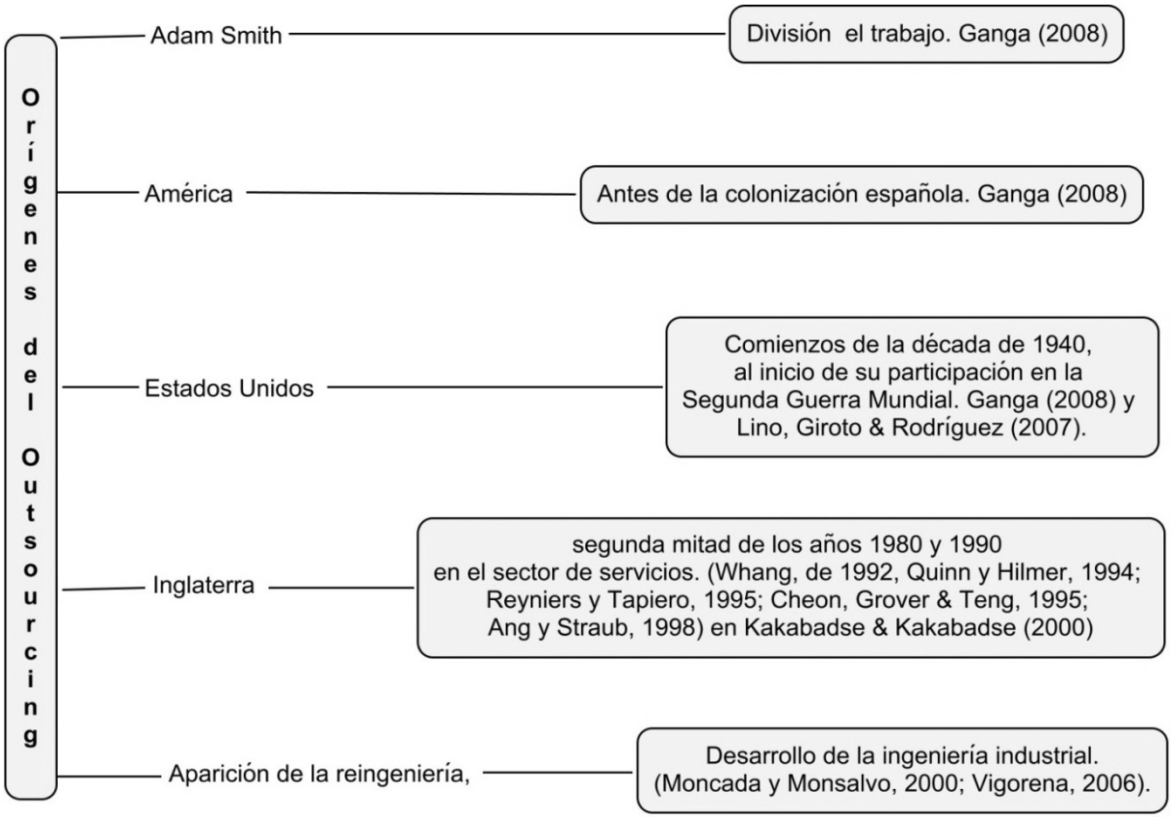
De acuerdo a lo anterior y una vez evaluados los aspectos relacionados con el tema objeto de estudio, se hace necesaria la construcción y abordaje de los orígenes y las concepciones que a lo largo de la historia se le ha dado al outsourcing, así como el conocimiento en detalle de las practicas tercerizadas, los beneficios y riesgos de esta herramienta.

2.4 El outsourcing

2.4.1 Orígenes

Los primeros indicios evidenciados de esta forma de organización se dieron en Estados Unidos entre los años 1992 y 1995, encontrándose que para las fechas señaladas, los principales usos se dieron en los servicios para las empresas en logística, tecnología de la información, cuidado de la salud y recursos humanos, según Embleton *et al.,* (1998) y posteriormente en Inglaterra con aplicación para el sector servicios, según Kakabadse (2000), evidenciándose desde sus inicios una influencia en todos los sectores de la industria. Ver figura 2.

Figura 2. Orígenes del outsourcing.



Fuente: Elaboración propia, con base en; Ganga (2008), Lino *et al.,* (2007), Kakabadse *et al.,* (2000) y Moncada *et al.,* (2000).

2.4.2 Concepciones sobre el outsourcing

Así como los orígenes del outsourcing se han dado en diferentes campos, diversos autores han utilizado las definiciones que se ajustan a los fines de su estudio para hacerle referencia, sin embargo y antes de conocer cada uno de los alcances que la teoría ha dado a este instrumentos de gestión, se reconoce el aporte en cuanto a las clasificaciones dadas por los autores Franceschini *et al.,* (2003); (Cubillo 2005) citado por Ganga (2008) y Ganga (2008), así:

Outsourcing tradicional y estratégico según Franceschini *et al* (2003).

- Tradicional, cuando el proceso ejecutado por el tercero no es considerado crítico, como por ejemplo las actividades que no necesitan competencias específicas por parte del proveedor, caso servicios de limpieza.

- Estratégico, cuando las empresas entregan todas sus actividades a un tercero, excepto aquellas que son especiales y bajo las cuales podría conseguir una ventaja competitiva única, según (Venka, 1992; Quinn & Hilmer, 1994 y Willcocks & Choi, 1995) citados por Franceschini *et al.,* (2003).

Global sourcing y local sourcing, según (Cubillo, 2005) citado por Ganga (2008):

- Global Sourcing, cuando la empresa tiene la posibilidad de seleccionar al proveedor dentro de un grupo de varios candidatos, primando criterios relacionados con el precio.

- Local Sourcing, cuando existe de por medio una relación de cooperación entre la empresa mandante y la proveedora, en la cual la primera considera a la segunda como la única fuente para el suministro de una función.

Outsourcing básico, estructural y de valor agregado, según Ganga (2008), de acuerdo al nivel de integración entre las partes:

- Outsourcing básico, cuando el contrato celebrado es en base a la obtención de servicios básicos, uso de asesorías y consultorías.

- Outsourcing estructural, cuando lo contratado está relacionado con la estructura de la organización, como actividades administrativas, operativas, de producción y de relación con los proveedores.
- Outsourcing de valor agregado, cuando se busca la excelencia en los negocios entregando el saber hacer y la marca a los terceros para el desarrollo de la actividad contratada, según (Vigorena 2006) citado por Ganga (2008)

Para el presente estudio el concepto que se adopta es el resultado de la exposición teórica de varios autores Lara et al., (2009); Mora et al., (2009); Navarro (2003); Torres et al., (2004); Moraleda (2004); Vilaclara (2004); Elmuti (2003); Embleton et al., (1998); Foogooa (2008); Franceschini et al., (2003); Ganga (2008); Lino et al., (2007); Daewoo (2009); Lankford et al., (1999) y Kakabadse et al., (2000) quienes concuerdan con el outsourcing como herramienta de gestión estratégica que permite el logro de la ventaja competitiva por medio de la externalización de funciones empresariales por medio del uso de terceros con el fin de obtener servicios especializados.

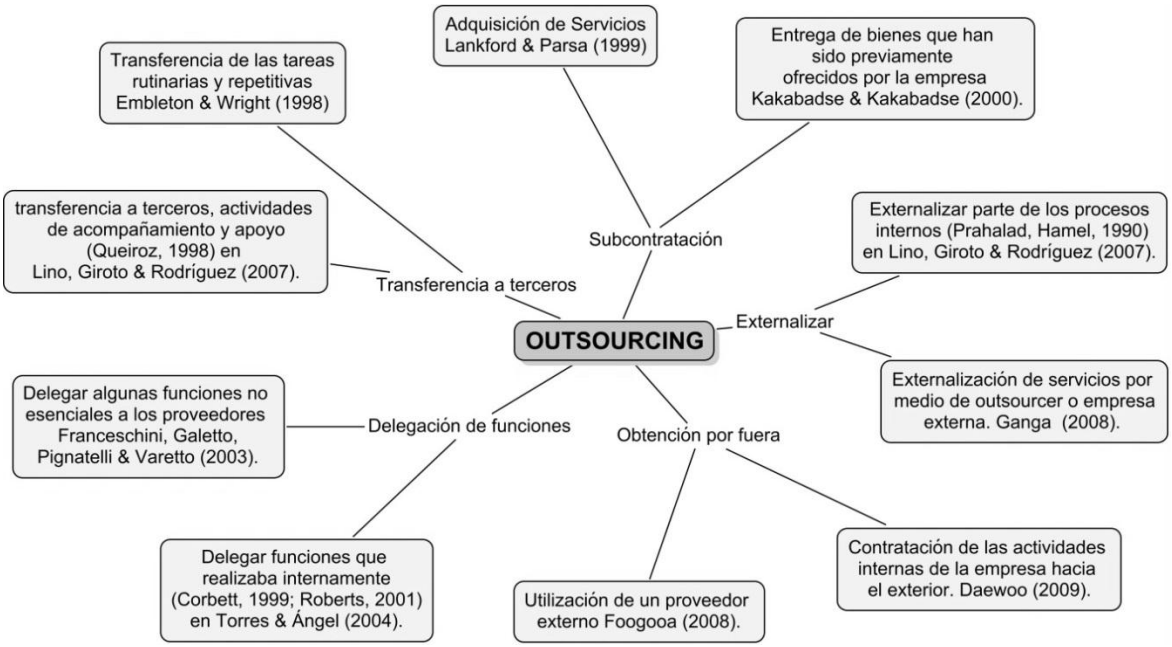
Es importante conocer las concepciones teóricas que dieron lugar a la construcción y adopción del concepto citado, para esto se inicia explicando que según lo manifestaron (Mitra & Narasimhan, 1996; Conrad, 1999; Smith, Lankford & Parsa*,* 1999 y Kathawala, 2000) citados por Franceschini *et al.,* (2003) y (Carreño & Lavín, 2003) citados por Ganga (2008), la palabra outsourcing tiene origen anglosajón “OUT” de fuera y “SOURCE” fuente, por lo tanto significa fuente externa, conectado con el concepto presentado por (Atkinson, 1984; Pollert, 1987 y Torrington & Mackay, 1986) citados por Cooke *et al.,* (2005) los cuales utilizan los términos de centro y periferia para explicar la externalización de funciones, que según (Peisch, 1995) citado por Kakabadse *et al.,* (2000), debe ser con base en la contratación de habilidades y recursos, los cuales deben tener la calidad de las competencias respectivas para ambas partes con el fin de obtener un buen resultado final.

Ganga (2008), da fortaleza al concepto adoptado para el presente estudio, dado que este autor latinoamericano más exactamente chileno, con la revisión que realizara de las reflexiones teóricas sobre la externalización de funciones, explica el outsourcing como la “contratación de nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Es una relación contractual que

tiene como objetivo la subcontratación de proveedores para el abastecimiento de un producto o servicio determinado, creando alianzas estratégicas con la finalidad de obtener mayores ventajas competitivas respecto de las demás empresas" (p. 112). El citado autor también señala que "en el outsourcing, una organización decide entregar a un tercero externo la responsabilidad de cumplir con una etapa, proceso o tarea que compone la cadena de valor, y que no es parte del corazón del negocio" (p. 112), según (Rothery & Robertson, 1996; Carreño *et al.,* 2003 y Gutiérrez, Palma & Santibáñez, 2003) citados por Ganga (2008).

Otros conceptos que se la han atribuido al outsourcing, como: transferencia a terceros, subcontratación, delegación, obtención por fuera y externalizar, los cuales se reflejan en la figura 3, con el fin de conocer los diferentes alcances que se la han otorgado a esta herramienta empresarial:

Figura 3. Diferentes concepciones sobre outsourcing.



Fuente Elaboración propia, con base en: Lankford *et al.,* (1999); Kakabadse *et al.,* (2000); Lino *et al.,* (2007); Ganga (2008): Daewoo (2009); Foogooa (2008); Torres *et al.,* (2004), Franceschini *et al.,* (2003) y Embleton *et al.,* (1998).

Adicionalmente existen diversas nociones teóricas relacionadas con el tema objeto de estudio, encontrando términos que se le asocian y que deben ser diferenciados con el fin de tener un marco conceptual más centrado y específico:

- Contratación externa. Según Embleton *et al.,* (1998) se refiere a la operación encargada al proveedor externo con base en trabajo por trabajo con acuerdo de costos, sin compartimiento de riesgos y relaciones a corto plazo.
- Acuerdos de asociación o alianza. Son de una duración corta con operaciones de forma flexible, ausente de iniciativas estratégicas en cuanto a la división de los riesgos y beneficios compartidos, según Kakabadse *et al.,* (2000), que de acuerdo a (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996) citados por Cooke *et al.,* (2005) encuentra como principal beneficio el acceso oportuno a conocimientos y recursos.
- Joint venture. Una parte ofrece la marca y el estilo de mercadeo y las otras proporcionan las instalaciones de producción y el capital, buscando la estabilidad en entornos turbulentos, según (Domberger, 1998) citado por Kakabadse *et al.,* (2000).
- Outplacement. Hace referencia a los acuerdos de externalización que incluyen la transferencia del personal propio a los proveedores de servicios, según (Mishra & Mishra, 1994 y Domberger, 1998) citados por Kakabadse *et al.,* (2000).
- Backsourcing. Visto como la reconsideración estratégica de volver a internalizar los procesos dentro de la organización, cuando dichas actividades no han dado el resultado esperado al ser ejecutadas por el tercero, según Franceschini *et al.,* (2003).
- Offshoring. Deslocalización de funciones fuera del país de origen o de los países donde realizan las actividades o funciones según López *et al.,* (2009) y Nearshore, en un territorio extranjero cercano, que proporciona una mayor confianza y seguridad a las empresas. Ambas ocurren en base a categorías de deslocalización, según López-Barajas (2010).
- Business Process Outsourcing (BPO). Es la prestación de servicios de una función completa de una parte del negocio, existiendo una relación colaborativa y flexible, relacionada básicamente con la prestación de servicios de call y contact centers, procesamiento de reclamos y servicios contables, según López *et al.,* (2009).

2.4.3 Prácticas del outsourcing

Diferenciar outsourcing de otras estrategias empresariales es vital, dado que permite a la organización centrarse en los objetivos a conseguir, dependiendo del alcance de la herramienta seleccionada, sin embargo cuando se decide acudir en definitivas al outsourcing es importante determinar la elección de las actividades que se van a entregar a terceros. Para esto es necesario determinar cuáles seguirán siendo realizadas por las empresas y una de las formas de elección es la propuesta por Foogooa (2008), en la cual indica, que ésta escogencia se hace con base en las actividades que contribuyen significativamente en el posicionamiento y aquellas que están cerca de las principales actividades de la organización, dejando estas en casa. De igual modo algunos consultores según Lankford *et al.,* (1999) argumentan que las empresas deberían considerar entregar en outsourcing ciertas funciones de apoyo, sin embargo autores como (Hoecht & Trott, 2006) citados por Foogooa (2008), plantean que no existe un acuerdo sobre cómo identificar estas competencias, lo que hace aún más complejo esta elección.

En este orden de ideas, es necesario que la administración defina sus necesidades organizativas en aras de elegir qué actividades realizará en casa y cuáles serán entregadas a terceros, según Cooke *et al.,* (2005), encontrando en algunos casos la opción de considerar la mezcla de actividades en casa y de outsourcing, mezcla que Cooke *et al.,* (2005), consideran optimas en muchas circunstancias, evaluando de igual forma la opción de entregar en outsourcing cualquier aspecto del negocio, según Embleton *et al.,* (1998), lo que se ha convertido en una realidad en el entorno empresarial de la actualidad y de lo cual según la evidencia teórica se enfoca en las siguientes actividades que son posibles entregar en outsourcing:

- Actividades relacionadas con recursos humanos, administración del talento, selección, capacitación, siendo estas las más tercerizadas según lo expuesto por varios autores como: Mora *et al.,* (2009); Morales (2009); Vilaclara (2004); Torres *et al.,* (2004); (Quinn, 1999) citado por Foogooa (2008); Lankford *et al.,* (1999); Cooke *et al.,* (2005); López *et al.,* (2009) y Mercados y Tendencias (2011).

- Aspectos contables y financieros, con base en lo presentado por diferentes autores como: Murillo (2009); Navarro (2003); Vilaclara (2004); (McCarthy *et al.,* 2004) citados por Daewoo (2009), (Quinn, 1999) citado por Foogooa (2008) y publicaciones económicas colombianas como Dinero (2008) y Proexport (2004).

- Sistemas de información y servicios informáticos, según los autores: Mora *et al.,* (2009); Navarro (2003); Vilaclara (2004); (McCarthy *et al.,* 2004) citados por Daewoo (2009); (Sinderman 1995 y Carney, 1997) citados por Elmuti (2003); (Quinn *et al.,* 1994) citados por Kakabadse *et al.,* (2000); Foogooa (2008) y Lankford *et al.,* (1999) y revistas colombianas como Dinero (2008).

- Actividades de servicios generales, que han sido referenciadas por los autores: Torres *et al.,* (2004); (Ngeo, 1998 y Kwon & Yoon, 2003) citados por Torres *et al.,* (2004); Vilaclara (2004) y Lankford *et al.,* (1999).

- Eventos y servicios logísticos y de apoyo, señaladas por Mora *et al.,* (2009) y Torres *et al.,* (2004) y publicaciones como Dinero (2008).

- Servicios legales, según informe de Proexport (2004) y autores como Torres *et al.,* (2004) y Lankford *et al.,* (1999).

Teniendo en cuenta que son múltiples las funciones que se pueden realizar por medio del outsourcing, las organizaciones deben tener presente el impacto que estas decisiones tienen sobre su desarrollo y es importante que los altos directivos se involucren de pleno en dichas racionalizaciones, con el fin de que estén alineadas con la estrategia corporativa para enfocar los resultados hacia lo planeado y programado por las empresas. Estas decisiones deben tener presente lo expuesto por los autores (Lee, Huynh & Kwok, 2003 y Hoecht *et al.,* 2006), citados por Foogooa (2008), quienes aconsejan encaminarse hacia un outsourcing estratégico, en el cual se valoren las relaciones que deben ser de largo plazo con el proveedor y se busque un beneficio gana-gana. Esta relación de largo plazo debe ser consecuente con la elección que se realice desde el punto de vista estratégico, convirtiéndose en algo primordial, el conocimiento de las organizaciones sobre los beneficios y riesgos que el outsourcing pueda tener al considerar su aplicación.

2.4.4 Beneficios y riesgos del outsourcing

Beneficios

- Como se ya ha señalado con anterioridad el principal beneficio que se obtiene del outsourcing es el relacionado con la reducción de costos, el cual es explicado según Cooke *et al.,* (2005), dado que permite la disminución de costos directos como las horas extras y el despido de personal y de indirectos como los de administración, reclutamiento, capacitación entre otros, los cuales quedan a cargo del tercero. Otros autores en adición a los expuestos en otro apartado del presente trabajo coinciden con este beneficio, (Monczka *et al.,* 2003) en Daewoo (2009); (Bowersox 1990; Gupta & Zeheuder 1994; Greer *et al.,* 1999; Bacon, 1999 y Greer & Quinn, 2000) citados por Elmuti (2003); Linder (2004); (Chalos & Sung, 1998; DiRomualdo *et al.,* 1998; Quinn, 1999 y Kliem , 1999) citados por Lankford *et al.,* (1999) y Kakabadse *et al.,* (2000).

  Embleton *et al.,* (1998) han dado soporte para el ahorro en costos, demostrando que en promedio, las empresas se están dando cuenta de un ahorro del 9% a través del uso del outsourcing. Así mismo en el estudio presentado por The Boston Consulting Group (1991) en el cual evaluaron a más de 100 empresas con prácticas de subcontratación concluyeron que las empresas occidentales subcontratan principalmente para ahorrar en gastos (The Economist, 1991), citado por Kakabadse *et al.,* (2000).

- Flexibilidad para la organización en cuanto a la asignación de recursos, con base en la estructuración financiera de costos que encuentra como beneficio de la aplicación de esta herramienta. Este beneficio en orden de importancia se ubica seguido al de reducción de costos, toda vez que también son varios los autores que lo referencian: Embleton et al., (1998); (Monczka et al., 2003) citados por Daewoo (2009); (Greer et al., 1999 y Bacon, 1999) citados por Elmuti (2003); (Carlson, 1989; Harrison, 1994; Quinn et al., 1994 y Domberger, 1998) citados por Kakabadse et al., (2000); Lino et al., (2007); Ganga (2008) López-Barajas (2010); Estévez (2011) y publicaciones empresariales como Deloitte (2009).

- Un tercer beneficio referenciado en diversas concepciones teóricas es la incidencia en la productividad. Son varios autores los que sostienen que aplicar outsourcing conduce a una mayor productividad en las organizaciones que lo implementan, autores como Embleton *et al.,* (1998); (Monczka *et al.,* 2003) citados por Daewoo (2009); (Sinderman 1995; Casale, 1996; Bacon, 1999 y Greer *et al.,* 1999;) citados por Elmuti (2003); Lankford *et al.,* (1999); Velásquez *et al.,* (2007); López-Barajas (2010) y publicaciones empresariales Deloitte (2009).

  Otros beneficios atribuibles en los cuales concuerdan Embleton *et al.,* (1998) y Elmuti (2003); son los relacionados con:

- El ahorro del tiempo que la organización obtiene al entregar a un tercero algunas actividades, pudiendo focalizarse en las actividades que ha dejado como propias de su actividad.
- La disponibilidad del talento y recursos propios de la organización para actividades específicas.
- El acceso a nuevas tecnologías y habilidades con base en los acuerdos planteados en el proceso de negociación con el tercero.
- Y la obtención de innovación para el desarrollo de las aplicaciones del negocio en base la experiencia que se encuentra en el proveedor según (Cooke, 2001) citado por Cooke *et al.,* (2005) y Lankford *et al.,* (1999).

Algunos de estos beneficios fueron soportados con el estudio realizado en Estados Unidos para el año 1999 a 1500 organizaciones señalado por Elmuti (2003), encontrando que alrededor del 95% de las organizaciones encuestadas, informaron que las razones principales para acudir al outsourcing fueron las siguientes: reducción de costos, mejoramiento de la calidad en base a la prestación del servicio y la fiabilidad del mismo y focalización en las competencias básicas de la organización, dando soporte a la teoría encontrada en relación a los beneficios, sin embargo esta herramienta también posee algunos riesgos como consecuencia de su implementación, los cuales se señalan a continuación.

Riesgos

- El principal riesgo asociado con el outsourcing lo constituye la posible pérdida de control de los procesos que son entregados a los terceros, toda vez que estos al ser ejecutados por ellos, carecen de control por parte de la organización que decide externalizar la función, haciéndose necesario el establecimiento de métodos de medición del desempeño que le permitan tomar acciones correctivas, en caso de ser necesario. En este aspecto son varios los autores que lo referencian como riesgo: Vilaclara (2004); Embleton *et al.,* (1998); (Monczka *et al.,* 2003) citados por Daewoo (2009); Elmuti (2003); (Quinn *et al.,* 1994; Currie & Willcocks, 1997; Domberger, 1998 y Kliem, 1999) citados por Kakabadse *et al.,* (2000); Lankford *et al.,* (1999) y Ganga (2008).

- Un segundo riesgo en el mismo orden de importancia al anterior, es el relacionado con los costos ocultos que se tienen debido a la irreversibilidad de las operaciones entregadas, toda vez que en algunas ocasiones es más costoso cancelar el contrato por las multas o sanciones que estos puedan tener por terminación del mismo por alguna de las partes, en este respecto los siguientes autores están de acuerdo: Embleton *et al.,* (1998); (Anderson & Catignon, 1986; Williamson, 1979; Murray, 1995 y Degraeve & Roodhooft, 1999) citados por Daewoo (2009); (Currie *et al.,* 1997 y Kliem, 1999) citados por Kakabadse *et al.,* (2000); (Lacity & Hirschheim, 1993; Conde, 1996 y Quinn, 1999) citados por Foogooa (2008); Lankford *et al.,* (1999) y (Kippenberger, 1997 y Visser, 2000) citados por Franceschini *et al.,* (2003).

- En cuanto al personal propio, algunos problemas se pueden presentar al crear ambientes de incertidumbre, para esto, autores como Navarro (2003); Vilaclara (2004); (Ransom, 1996) citado por Embleton *et al.,* (1998) y (Malhorta 1997) citado por Elmuti (2003), señalan este aspecto como riesgo

- Como el outsourcing debe generar un plan de negocios y un contrato entre las partes los autores Lara *et al.,* (2009); Embleton *et al.,* (1998) y Lankford *et al.,* (1999), señalan los aspectos contractuales y legales como un riesgo en base a la necesidad de tener una asesoría especializada en el tema, que debe ser eficiente para evitar entrar en sobre costos por anulaciones.

Como se observa según lo expuesto, son varios los beneficios y riesgos que se obtienen del outsourcing, empero se encuentra inconsistencia en un aspecto que en la actualidad es primordial y es el relacionado a la calidad. Los autores (Raynor, 1992; Cassidy, 1994; Engelke, 1995 y Laabs, 1996;) citados por Embleton *et al.,* (1998) y (Lau & Hurley, 1997; Kotabe, Murray & Javalugi 1998 y Rasgar *et al.,* 2000) citados por Elmuti (2003), señalan a este tema como un beneficio que se obtiene de la aplicación del outsourcing, sin embargo autores como (Cooke, 2001 y Marchington, Cooke, & Hebson, 2003) citados por Cooke *et al.,* (2005); Ganga (2008); López-Barajas (2010); Embleton *et al.,* (1998) y Foogooa (2008), indican que el desmejoramiento de la calidad es un riesgo que se corre teniendo como presente que el tercero ejecuta una parte de las funciones de la organización base, debiendo atender posiblemente a varios clientes y pudiendo perder el foco de un servicio de calidad centrándose en cantidad más que en calidad.

De esta manera el outsourcing posee un gran alcance en las organizaciones, es por esto que lejos de ser un proceso de cambio, se convierte en un aspecto de transformación toda vez que tiene múltiples implicaciones y basa su aplicación en relaciones de largo plazo que es una de las principales cualidades de la transformación organizacional, razón por la cual es necesario reconocer su concepción desde este punto de vista.

2.5 Outsourcing como proceso de transformación organizacional

La transformación organizacional como movimiento fue formada en 1990 y puede ser evaluada de acuerdo a la revisión bibliográfica que hicieron autores como (Christensen, 1999; Watzlawick, Weakland & Fisch, 1994; Manrique, 1997 y Motta, 2001), estudiados y referenciados por Calderón et al., (2009) en las siguientes perspectivas de análisis, basadas en perspectiva humana, perspectiva estratégica, perspectiva tecnológica y perspectiva sociocultural, ver tabla 1

Tabla 1. Perspectivas de análisis de los procesos de transformación.

Perspectiva Humana	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Tecnológica	Perspectiva Sociocultural
El verdadero cambio se inicia con la transformación de la mente, implican necesariamente cambio en los comportamientos individuales.	Implica el reconocimiento de la organización como sistema abierto. La principal preocupación de esta perspectiva es la forma en que la organización se relaciona con la sociedad, involucrando aspectos como la comunicación y el proceso de toma de decisiones.	Cambios en la tecnología, el proceso productivo para optimizar la forma en que se emplean los recursos tangibles e intangibles y la especialización de funciones. Relacionada con la estructura de la organización	Reconoce a la organización como un conjunto de individuos y de grupos que comparte creencias, valores y hábitos, que dotan a la organización de identidad.

Fuente: Elaboración con base en Calderón *et al.,* (2009.)

Con base en lo anterior, el presente estudio tiene un enfoque hacia las perspectivas estratégica y tecnológica. Estratégica teniendo en cuenta el alcance de la misma en cuanto a las relaciones con el medio, que para el caso específico corresponde a los proveedores y tecnológica, toda vez que se busca la especialización de funciones acudiendo a un tercero y fortaleciendo las propias, teniendo presente además el concepto que se adoptó para el estudio, con base en la revisión documental sobre el tema, contemplado con anterioridad, así: outsourcing como herramienta de gestión estratégica que permite el logro o la búsqueda de la ventaja competitiva por medio de la externalización de funciones empresariales con el fin de obtener servicios especializados. Lara et al., (2009); Mora et al., (2009); Navarro (2003); Moraleda (2004); Torres et al., (2004); Vilaclara (2004); Elmuti (2003); Embleton et al., (1998); Foogooa (2008); Franceschini et al., (2003); Ganga (2008); Lankford et al., (1999); Daewoo (2009); Lino et al., (2007) y Kakabadse et al., (2000).

Con el fin de dar soporte a la asociación con el outsourcing, es importante conocer los precedentes y las fundamentaciones que hacen parte de la transformación organizacional:

- Desarrollo Organizacional: Rivas (2009), deja por escrito que la finalidad del desarrollo organizacional es propender por que haya un mejoramiento continuo,

efectividad para funcionar y responder al cambio planeado. En otras palabras, se basa en el manejo del cambio reconociendo el dinamismo que se presenta en el ambiente y la adaptabilidad como fuente de supervivencia.

- Cambio Organizacional: Tiene como fin principal proporcionar la forma en cómo las organizaciones se adaptan al contexto y al esfuerzo que realizan por mejorar. De este aspecto es importante resaltar lo expuesto por Hodge, Anthony & Gales (2003), que indican que las organizaciones deben tener claro que es lo que desean cambiar, que está cambiando y por qué se necesita el cambio.

Diferenciar cambio organizacional de transformación organizacional es importante y para ello se señala lo expuesto por Ulrich (1997), que permite identificar que la transformación organizacional trasciende la idea de cambio, encontrando las siguientes diferencias: cambio se centra en los resultados y transformación se centra en la actitud mental, cambio se basa en actividades de corto plazo mientras que la transformación se da por medio de conductas de largo plazo en la forma en cómo se aborda el trabajo y por último el cambio se basa en episodios singulares y la transformación en proceso continuos.

Teniendo en cuenta lo anterior se confirma que el outsourcing es un proceso de transformación organizacional toda vez que su principal factor es lo relacionado al concepto de largo plazo. Calderón *et al.,* (2009), Miquilena (2006), Ulrich (1997), Goñi (2007) señalan esta característica para los procesos de transformación y Estévez (2011); Lino *et al.,* (2007); Lankford *et al.,* (1999); Foogooa (2008); Daewoo (2009); Embleton *et al.,* (1998); Vilaclara (2004); Torres *et al.,* (2004); Navarro (2003) lo referencian para el outsourcing, así mismo se confirma esta asociación en base a lo presentado por Miquilena (2006) quien manifiesta que “transformación y cambio son conceptos polisémicos” (p. 10). Cambio posee los términos: “Permutar, variar, descomponer, mudar, trasladar, entre otros” y Transformación por su parte posee los términos: “innovación, evolución, alternativas, ruptura, entre otros”, ubicando así al outsourcing como transformación organizacional dado que:

Como proceso de *innovación* los autores Moraleda (2004), (Cooke, 2001) citado por Cooke *et al.,* (2005) y Lankford *et al.,* (1999), señalan que el outsourcing sirve para afrontar los procesos de transformación a los que se ven enfrentadas las organizaciones, haciéndose necesario que estas se focalicen en sus competencias centrales a través de la innovación clave para la competitividad. Como *evolución*, autores como Lara *et al.,*

(2009) definen el outsourcing como reemplazo de las técnicas tradicionales de gestión y Franceschini *et al.,* (2003), señalan que la práctica ha pasado de ser tradicional a convertirse en algo estratégico para las organizaciones. Como *alternativa* en el sentido de uso, Navarro (2003) expone que para el outsourcing "está demostrado que lejos de ser una moda pasajera se está convirtiendo en un instrumento valioso" (p. 14) y diversos autores lo señalan como herramienta de gestión, (Williamson, 1975; Bowers, 1990; Baumol, 1997; Corbett, 1999; Quinn, 2000 y Roberts, 2001;) citados por Torres *et al.,* (2004); Lara *et al.,* (2009); Mora *et al.,* (2009); Moraleda (2004); Morales (2009); Vilaclara (2004); Embleton *et al.,* (1998); (Rasgar *et al.,* 2000) citados por Elmuti (2003); Cooke *et al.,* (2005); (Rezende 1997; Silva 1999 y Santos 2000) citados por Lino *et al.,* (2007); Ganga (2008); Velásquez *et al.,* (2007); López-Barajas (2010) y Estévez (2011). Como *ruptura* en el sentido que crea nuevas formas de organización que rompen con los esquemas tradicionales, siendo así aceptado el outsourcing como proceso de transformación organizacional.

Otras concepciones que dan bases para tomar el outsourcing como proceso de transformación organizacional las dan los autores, Daewoo (2009), quien sustenta que el outsourcing por lo general está acompañado de un proceso de transformación de largo plazo, Linder (2004), quien señala que la externalización impulsa el cambio y la transformación de las organizaciones y Cooke *et al.,* (2005) indican que la externalización es un componente del proceso de transformación estratégica.

Se encuentra entonces el soporte para validar el outsourcing cómo transformación y no como cambio, toda vez que esta herramienta no es una modificación tangencial ni se considera un programa que se aplica una sola vez, sino que por el contrario una vez se empieza a utilizar como herramienta, su implementación se empieza a hacer notable en varios sectores de las empresas involucrando a todos los que hacen parte de ella, esto teniendo presente lo expuesto por Vilaclara (2004), en relación al proceso de externalización, en el cual algunos de los pasos consisten en la fijación de objetivos no cuantificables, planes de comunicación e impactos sociales y por consecuencia debe valorarse en términos del impacto que se tenga para el desarrollo la organización.

2.6 El impacto del outsourcing

Antes de revisar los aspectos relacionados con el impacto del outsourcing, es necesario comprender el concepto sobre desarrollo de las organizaciones, para esto se toma como referencia al documento de investigación elaborado por el autor peruano Valcárcel (2006), quien realizó un estudio sobre la génesis y la evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo, abordando el tema desde varias perspectivas que permiten una concepción clara sobre el tema y la aplicación que se le otorga tanto a la organización como al presente estudio, según la tabla 2

Tabla 2. Conceptos y enfoques sobre el desarrollo

<table>
<tr><th>Enfoque de la modernización (1945 - 1965)</th><th>Enfoque de la dependencia (1965 - 1980)</th><th>Enfoque Ambientalista (1970 - 1990)</th><th>Enfoque tourainiano (1980 - 1990)</th></tr>
<tr><td>Aportes económicos en base al concepto de desarrollo como acumulación de capitales según los autores Nurske (1953), Lewis (1955) y Baran (1957) y sociológicos con aportes de autores latinoamericanos como Germani (1962) indicando el desarrollo en base a mecanismos apropiados, diversificación de la producción y alta productividad</td><td>Emerge en América Latina en los años 60, resaltando el carácter social y político, además mostrando al desarrollo en base a la interacción de grupos que tienen un modo de relación propia e intereses distintos según Faletto (1967) lo que les permite superar el enfoque económico.</td><td>Con aproximaciones medioambientales en torno al desarrollo, propende porque sea sostenible y sustentable, para lo cual el autor Argentino Mármora (1992) señala una utopía con respecto a estas dos visiones sobre el desarrollo.</td><td rowspan="3">Según el sociólogo Europeo Touraine (1995) sustenta que “sólo podemos hablar de desarrollo en las sociedades de producción o transformación, sociedades en permanente cambio, para que este concepto tenga utilidad” (p. 20), señalando que el mismo se da en la búsqueda por el camino de la modernidad destruyendo los obstáculos que han sido acumulados por aspectos tradicionales.</td></tr>
<tr><th>Enfoque necesidades básicas y desarrollo a escala humana (1975 - 1980)</th><th>Enfoque Neoliberal y Neomodernización (1980 - 1990)</th><th>Enfoque de las capacidades y el desarrollo humano (1990 - 2000)</th></tr>
<tr><td>Propone como objetivo fundamental del desarrollo la consecución de una vida plena para los seres humanos según el autor estadounidense Streeten (1978), acompañado de Max Neef (1986) quien propuso la valoración del desarrollo basándose en el uso de los valores y la diversidad.</td><td>El crecimiento económico es considerado nuevamente como factor de desarrollo, por medio de las economías de escala Krugman (1990), buscando modelos de estabilización para conseguir un aumento de las demandas que incrementen la economía.</td><td>Este enfoque ubica al desarrollo por medio del establecimiento de la razón y las libertades humanas según Sen (1998) para valorar la oferta y la demanda como un aspecto complementario, propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vida las personas.</td></tr>
</table>

Fuente: En base a Valcárcel (2006).

Teniendo en cuenta que los proveedores de servicios son considerados como los terceros a quienes acuden las organizaciones para poner en práctica el outsourcing y que estos hacen parte del medio externo, se adopta el concepto sobre el desarrollo expuesto por (Touraine, 1995) citado por Valcárcel (2006), quien indica que desarrollo no solo responde a la idea de progreso sino que además incluye la capacidad de actuar sobre el financiamiento y las relaciones con el medio, alineado con lo expuesto por Calderón *et al.,* (2009), quienes definen a las organizaciones como un sistema abierto reconociendo el impacto del ambiente sobre algunos factores, definiendo así al desarrollo de las organizaciones como el conjunto de los factores que reciben un impacto del ambiente externo y que están relacionados con aspectos estratégicos, financieros y sus relaciones con el medio, para lo cual es importante resaltar ahora lo que algunos autores han referenciado como aspectos a tener presente sobre el impacto de la herramienta de gestión de outsourcing.

Elmuti (2003), señala el uso de variables que se deben considerar para determinar el impacto del outsourcing, estableciendo como su pilar, la necesidad del compromiso de la alta dirección con el de gestionar de forma proactiva las estrategias de la externalización, según (Frayer, Scannell & Thomas 2001) citados por este autor. De igual manera autores como (Likert, 1973; Gupta *et al.,* 1994; Malhorta, 1997; Carney, 1997; Kotabe *et al.,* 1998 y Goldstein, 1999) citados por Elmuti (2003) establecen variables que se deben utilizar para medir el impacto en base al rendimiento de la estrategia de outsourcing, basadas en:

- Medidas estratégicas: La productividad en relación al ahorro de costes, la eficiencia y el tiempo del ciclo.
- Medidas financieras: Medidas de rendimiento del mercado, tomando como guías la cuota de mercado y los retornos sobre la inversión y sobre las ventas.
- Medidas de calidad: Valorada como la satisfacción por el servicio al cliente.

El impacto del outsourcing sobre las organizaciones según lo expuesto por Kakabadse *et al.,* (2000), debe estar también valorado con base en las decisiones relacionadas con el comportamiento y desarrollo de las empresas, basándose en la literatura expuesta por los autores (Coase, 1937; Williamson, 1979; Carlson, 1989; Loh & Venkatraman, 1992; Elfing & Baven, 1994; Venkatraman & Loh 1994; Alpar,1995; y Hart, 1995), se encuentra

evidencia para estudiar este impacto, el cual según el autor citado depende de lo bien que se ha previsto y el cual según Foogooa (2008), se inclina cada vez más hacia el rendimiento de las organizaciones.

Otros factores han sido propuestos por distintos autores citados por Lino et al., (2007): La innovación (Leong, Snyder & Ward, 1990); seguridad (Ferdows, 1990); servicio (Arnold, 1993); comunicación y la claridad en la información en todos los niveles de la organización. (Anderson et al., 1990) y Ganga (2008); el intercambio de información entre las partes para fomentar la solución conjunta de problemas (Spekman, 1988) y para reducir la incertidumbre y el aumento de control (Benton, 1997) y Ganga (2008); la confianza generada durante el proceso, según (Anderson et al., 1990) para no encontrar acciones inesperadas que den lugar a resultados negativos; precio, calidad, entrega y flexibilidad propuestos por (Skinner, 1978). Así mismo medidas económicas como el desempeño, el valor agregado y la reducción de costos y medidas de infraestructura como mejora en las instalaciones, equipos, utilización de nuevas tecnologías y desarrollo de talento humano, son propuestas por los autores (Kotabe, Murray & Jalavi, 1994) citados por Torres et al., (2004) en el estudio realizado en Colombia para el caso de las IPS de Bogotá.

Por su parte Calderón, Álvarez & Naranjo (2010) en el estudio realizado para el desempeño organizacional de empresas industriales en Colombia señalaron el uso de indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa que según lo expresan los autores, ambos integran el desarrollo de diversas variables empresariales

- A nivel cuantitativo exponen que el desempeño se ha medido con base en: medidas financieras como el retorno sobre la inversión, según (Sánchez & Aragón, 2003) retorno sobre los activos, de acuerdo a (Carpenter & Sanders, 2002), rentabilidad, según (Deshpande, Farley & Webster, 1993 y Hill & Jones, 2005), beneficios, según (Aragón, Barba-Aragón Sanz-Valle, 2003) y medidas del mercado como el crecimiento en ventas de acuerdo a (Mayondo & Farell, 2003), entre otras.
- A nivel cualitativo, con base en: modelo de proceso interno (analizando mejoras en la coordinación de procesos internos, en la adecuación de tareas del personal y en la calidad), modelo del sistema abierto (incrementos en la satisfacción de los clientes), modelo racional (aumento en la cuota de mercado, en la rentabilidad y en la productividad) y modelo de relaciones humanas (aumento en la motivación).

Una vez estudiados los aspectos conceptuales sobre outsourcing, transformación organizacional y el impacto del mismo en las organizaciones, es necesario ahora detallar el alcance que ha tenido esta herramienta de gestión para Latinoamérica y Colombia.

2.7 Outsourcing Latinoamérica y Colombia

Una de las firmas de servicios profesionales de mayor crecimiento como es Deloitte, catalogada para el año 2009 como la firma más grande de servicios a nivel mundial, reconoce que el mercado latinoamericano evoluciona rápidamente, transformándose para la actuación en mercados dinámicos y cambiantes, razón por la cual esta entidad ha creado una organización regional denominada LATCO (Latín American Countries Organization), argumentando dentro de su portafolio de servicios, que las organizaciones acuden al outsourcing como una opción estratégica en busca de manos especializadas, por medio de proveedores externos para determinados procesos empresariales.

La comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), señala que para la región el uso del término outsourcing es asociado con la práctica de delegar el planeamiento, la gerencia y la operación de algunas actividades a un tercero, con base en un acuerdo formal que implica una relación compleja entre la empresa y el proveedor, en el cual ambas partes deben asumir responsabilidades por medio de la transferencia de conocimiento, de activos y de información, para lo cual se debe contar con planes de trabajo organizados, en los que se establezca, la coordinación y el control de los sistemas, las capacidades, los procesos de trabajo, el acceso a la información y la tecnología según (Heeks, Krishna, Nicholson & Sahay 2000) citados por López *et al.,* (2009).

En Colombia en los últimos cuatro años, según publicación de Portafolio (2010), los ingresos por servicios de outsourcing se incrementaron a una tasa anual promedio del 30%, dando un importante protagonismo al sector de servicios tercerizados en la última década. Autores colombianos como Torres *et al.,* (2004) han definido esta herramienta como la solución de acudir a un tercero para la obtención de un servicio, la cual es

además deseable que sea a largo plazo para establecer una relación de acción conjunta sobre la competencia. Los autores Velásquez *et al.,* (2007) la definen como herramienta para tercerización contratando un agente externo para la realización de cierta función o etapa del proceso productivo propio de la empresa contratante.

Según la Federación Latinoamericana de Bancos, para el año 2009 en Colombia no se tiene una ley que regule en forma específica el tema del "outsourcing" o la tercerización de servicios, sin embargo expresa su entendimiento como la contratación de servicios de una empresa ajena, para llevar a cabo algunos procesos que se realizaban en la organización, a pesar de esto la práctica ha sido referida en normas de tipo laboral, básicamente en cuanto a los servicios financieros, señalando que la Superintendencia Financiera ha impartido al respecto algunas instrucciones que se encuentran contenidas en la Circular 052 de 2007, la cual fue incorporada en lo pertinente en el punto 3.2 del capítulo X del Título I de la Circular Básica Jurídica (Circular 07 de 1995), señalando en este punto que “las entidades que contraten bajo la modalidad de outsourcing o tercerización, a personas naturales o jurídicas, para la atención parcial o total de los distintos canales o de los dispositivos usados en ellos, o que en desarrollo de su actividad tengan acceso a información confidencial de la entidad o de sus clientes, deberán cumplir, como mínimo, con los siguientes requerimientos que se transcriben de la circular citada, así:

- Definir los criterios y procedimientos a partir de los cuales se seleccionarán los terceros y los servicios que serán atendidos por ellos.
- Incluir en los contratos que se celebren con terceros o en aquellos que se prorroguen a partir de la entrada en vigencia del presente capítulo, por lo menos, los siguientes aspectos:

  a) Niveles de servicio y operación.

  b) Acuerdos de confidencialidad sobre la información manejada

  c) Propiedad de la información.

  d) Restricciones sobre el software empleado.

  e) Normas de seguridad informática y física a ser aplicadas.

  f) Procedimientos a seguir cuando se encuentre evidencia de alteración

  g) Procedimientos y controles para la entrega de la información manejada
- Exigir que los terceros contratados dispongan de planes de contingencia ” Glen (2009), Tomado textualmente (p. 2,3,4).

3. Marco referencial

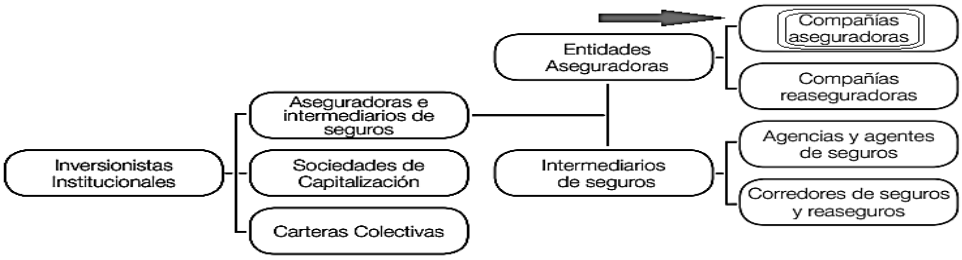
3.1 Sector servicios

El sector de servicios adquiere cada vez más relevancia frente a otros sectores, según Tobón *et al.,* (2011), teniendo para el caso de Colombia una representación de cerca del 50% del PIB, ubicándose por debajo de los índices latinoamericanos que corresponde al 60% y de Estados Unidos que representa cerca del 80% del PIB, sin embargo este sector para nuestro país tiene un papel importante puesto que genera cerca del 60% de empleos a nivel nacional.

Dentro del sector servicios juegan un papel protagónico los servicios financieros, de transporte y logística, educación superior, salud, telecomunicaciones y software y diseño entre otros, según informe de Skandia para el año 2011. En cuanto a los servicios financieros, la bolsa de valores de Colombia señala que el mercado bancario para el país está compuesto por Establecimientos de créditos (Bancos Comerciales, Corporaciones Financieras y Compañías de Financiamiento Comercial); Sociedades de Servicios Financieros (Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito y Fondos de Pensiones y Cesantías); Inversionistas Institucionales (Aseguradoras e intermediarios de seguros, Sociedades de Capitalización y Carteras Colectivas) y Otros como (Sociedades de Servicios Técnicos, y Administrativos, Sociedades de Inversión Colectiva y Cajas de Compensación). Esta actividad específica representa, según Cardona (2007), citado por Bolaños (2011), cerca del 20% de participación en el sector servicios, que se compone de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a empresas, constituyéndose como ya se mencionó en uno de los principales actores de la economía colombiana.

El sector financiero, según Bolaños (2011), es sin duda uno de los actores de la economía que ha tercerizado más intensamente gran parte de sus actividades, encontrando elevados niveles de competitividad en la banca y las compañías de seguros, en aspectos relacionado con el nivel tecnológico que se requiere para la prestación de servicios, obligándolas de manera estratégica a la decisión de contratación de servicios de outsourcing o tercerización, señalando además que las compañías de seguros con el transcurrir de los días, están buscando cada vez más tercerizar las actividades que demandan altas cargas operativas. Según la clasificación expuesta por parte de la bolsa de valores de Colombia, para el sector bancario, las compañías aseguradoras hacen parte del sector servicios y son el objeto del presente estudio. Ver figura 4

Figura 4. Ubicación de las compañías aseguradoras en la estructura básica del Mercado Bancario Colombiano.



Fuente: Córdoba, Mago & González (2008).

3.2 Sector asegurador

Las sociedades con objeto asegurador aparecieron alrededor del año 1720, sin embargo, la historia del seguro se remonta a las antiguas civilizaciones, en donde se usaban prácticas que se convirtieron en los inicios del actual sistema de seguros, siendo la forma más antigua la iniciada por los babilonios y los hindús, representado por el Código de Hammurabi que data en (1955-1912 A.C.) en el cual se indemnizaba por accidentes de trabajo, a través de sociedades, las cuales se asociaban bajo el principio de la mutualidad para compartir las pérdidas causadas a las caravanas de mercancías en el desierto, obteniendo la contribución de todos en la construcción de navíos, en remplazo de los que haya destruido la tempestad según Donati (2011).

Esta actividad, según (Martínez, 1994), en Martínez, De Pablos & Albarrán (2003), tiene establecidos los siguientes procesos que son esenciales para el negocio asegurador:

- Proceso técnico-actuarial: para el desarrollo de los productos, el cálculo de las tarifas, análisis estadísticos y control de provisiones técnicas para el manejo de los eventos que son objeto de siniestro y por los cuales deben responder las aseguradoras o reaseguradoras en caso que realicen la colocación de programas de seguros en riesgos compartidos por fuera del territorio nacional.

- Suscripción de riesgos: como la inspección de los riesgos para conocer las plantas, empresas, maquinas, vehículos y demás bienes objeto de seguro; selección del riesgo, viendo este como la clasificación que cada aseguradora posee respecto a determinadas prácticas económicas; fijación de tarifas; emisión de las pólizas o contratos de seguros que contienen todos los componentes que la ley les exige como coberturas, exclusiones, valores asegurados y condiciones del contrato, y el establecimiento de coaseguro cuando en compañía con otra aseguradora participan de la colocación del seguro o reaseguro, al entregar parte de la prima a aseguradoras extranjeras cediendo también parte del riesgo.

- Gestión de siniestros: son todas las actividades que se hacen cuando el cliente que adquiere el servicio tiene un evento en el cual ocurren daños a las personas o daños materiales, realizando proceso de peritación y evaluación de siniestros, control de fraudes, servicios de reparación, servicios médicos, servicios de asistencia telefónica, de asistencia en viajes, jurídicos o los que corresponda al evento ocurrido y que sea objeto de seguro.

- Distribución y comercialización: procesos de análisis de los mercados, corredores o intermediarios de seguros, servicio al cliente, venta, distribución de productos y servicios, telemarketing, publicidad, formación y entrenamiento de los comerciales.

- Gestión de las inversiones: dado que el sector asegurador tiene su desempeño con base en las primas recibidas y pagos de siniestros, las aseguradoras acuden a los procesos de inversión para obtener beneficios y fortalecer las finanzas con el fin de

responder en caso de grandes eventos, para esto acuden a inversiones financieras e inmobiliarias. Para ello se establece unas reservas llamadas técnicas que son recursos que las compañías deben mantener para afrontar posibles siniestros de sus clientes, las cuales deben poseer un respaldo de inversión, que la ley a partir del año 2007, indica que no puede ser inferior al 100% y que además deben ser inversiones con alto grado de seguridad y liquidez, es decir las inversiones que realicen las aseguradoras deben ser iguales o superiores a la reserva técnica que se establezca según lo expuesto por Vargas & Concha (2010).

Estas inversiones son ejecutadas por medio del portafolio de activos y pueden ser títulos representativos de deuda como CDT, bonos, TES, entre otros o participativos de propiedad como acciones y títulos provenientes de titularizaciones.

- Desarrollo de los recursos humanos: proceso de gestión de personal; administración de personal y nóminas; servicios profesionales para facilitar el desarrollo personal; selección, evaluación, formación; y área jurídico-laboral

- Gestión de sistemas operativos: diseño de los procedimientos y formas organizativas; elaboración de nuevas soluciones informáticas; mantenimiento de los sistemas de información y el diseño y mantenimiento de los sistemas de comunicación.

- Administración y control financiero: la contabilidad; tesorería y otras actividades financieras (excepto inversiones)

- Instrumentos de la dirección: planificación empresarial; control de gestión; asesoría jurídica; auditoría interna y auditoría externa.

Es importante resaltar varios aspectos relacionados con la actividad aseguradora en general, que de una u otra manera inciden en el desarrollo de este sector.

El primer aspecto es el cultural, el cual según Federación de aseguradores colombianos (2007) y con base en el estudio realizado Blue Book para el año 2007, referenciado por Sönar Services y Remolina-Estrada Consultoría Gerencial en FASECOLDA (2007), el seguro en el país presenta áreas de trabajo y de percepción cultural en lo relacionado a

la confianza, la educación en seguros, los aspectos beneficio y costo, y el cubrimiento de las necesidades de los clientes, para lo cual se plantean diferentes estrategias como campañas institucionales, planes creativos y planes de medios y manejo de los mensajes hacia el público. En consecuencia de esto, esta entidad implementó la estrategia denominada la lotería de la vida, campaña que utiliza internet como un medio para concientizar a las personas sobre los posibles riesgos a los que se pueden enfrentar en un futuro. A través de la página web, de manera lúdica es posible entender las necesidades de seguro de cada persona y con los videos que han sido mostrados en canales locales se muestra la necesidad explicita de estar asegurados.

Otro aspecto a resaltar es el efecto expuesto por Junguito, Rodríguez & González (2007), en el cual indican un efecto de causalidad entre el seguro y la economía, en donde a mayor desarrollo económico mayor crecimiento de la industria aseguradora y viceversa, por esta razón es de vital importancia por parte de la gerencia de las aseguradoras estar en permanente formación y actualización de aspectos económicos del país con el fin de tomar las acciones correspondientes para actuar en determinados momentos situacionales.

Siendo congruentes con lo anterior es necesario conocer información macroeconómica y del mercado asegurador que permitan una orientación sobre la situación actual del objeto que se ha elegido para el presente estudio.

Según informe del Instituto de ciencias del seguro de la fundación Mapfre, para el año 2010, el Producto Interno Bruto PIB de *Latinoamérica y el Caribe* creció un 5.9% debido a el dinamismo de la demanda interna y al aumento de la demanda externa. Así mismo La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que estas han crecido un 4,3% en 2011.

El informe citado señala que el mercado asegurador representa un 3% de las primas mundiales, para el caso de América Latina las cifras para el 2010 fueron de € 91.370 millones y para el primer semestre de 2011 el volumen de primas registrado de € 50.414 millones, lo que representa un crecimiento del 18,1% si se compara con el mismo período del año anterior.

Este informe señala para el caso de *América del sur,* que los mercados aseguradores continuaron mostrando fortaleza en el 2010, presentando índices de crecimiento en el cual, algunos países han obtenido incrementos de dos dígitos, entre los que destacan: Perú (26,2%), Argentina (21%), Chile (18,2%) y Brasil (17,3%).

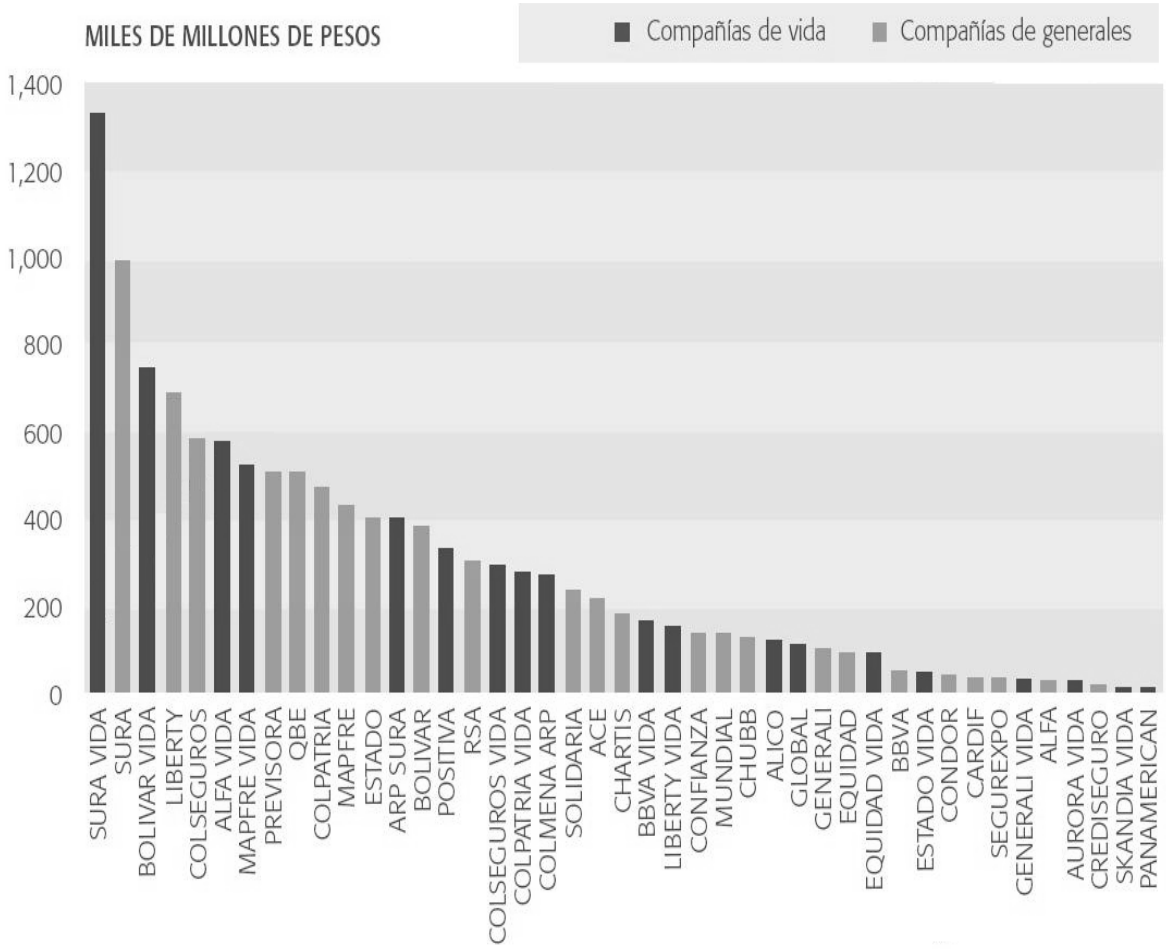
En relación a la penetración del seguro (% de primas / PIB) sigue destacando el dato de Puerto Rico con un 16,5%, al que siguen Chile (4,0%), Venezuela (3,6%), Panamá (3,5%), Brasil (3,4%) y Argentina (2,2%) ubicando a Colombia en séptima posición con una penetración del seguro del (2.2%) y etiquetándolo junto con Brasil, Venezuela, Argentina y Chile como los mercados más desarrollados por volumen de primas.

En el caso de *Colombia* el sector de servicios financieros se ubicó para el año 2010 en la sexta posición con una participación del 2.7% en relación al crecimiento del PIB según información del DANE en Vargas *et al.,* (2011), quienes también indican que para ese mismo año la industria de seguros registró un crecimiento de 4 puntos porcentuales, llegando así a los $ 12.3 billones de primas emitidas que aunque es similar al crecimiento proyectado de la economía colombiana para este periodo, éste es inferior al crecimiento promedio de la industria de los últimos 10 años (7,2%).

Para el año 2011 Najera (2011), plantea que la industria aseguradora colombiana registró primas emitidas de $ 14.1 billones, lo que representa un incremento del 14.9% frente al mismo período del año anterior, hallando en los ramos de daños una participación del 41%, seguido por el ramo de personas con un 27%, y de seguridad social y seguros obligatorios con un 24% y 8% respectivamente.

De estas participaciones, es significativo señalar que la actividad aseguradora en Colombia se encuentra dividida en dos actuares, compañías de seguros generales y compañías de seguros de vida, de lo cual a finales del año 2010 operaban en el sector asegurador 24 compañías de seguros Generales y 19 compañías de seguros de Vida encontrando un nivel de concentración del sector en los diez primeros grupos que acumulan el 76,2 % de las primas según documento informativo del instituto de ciencias del seguro 2011 de la fundación Mapfre, lo cual es representado por la figura 5

Figura 5. Primas emitidas por compañía y participación de mercado 2010.



Fuente: Vargas *et al.,* (2011).

Las principales participaciones de ramos de seguros en la composición del mercado colombiano, según resumen de los resultados principales de la industria aseguradora y de capitalización a diciembre de 2011, Federación de aseguradores colombianos, FASECOLDA Vargas *et al.,* (2011), lo obtienen los ramos de daños con automóviles en un 34%, cumplimiento 12%, incendio y lucro cesante 10%, terremoto, ingeniería y responsabilidad civil cada uno con 9% y para los ramos de personas vida grupo 46% salud 19%, vida individual 13% y accidentes personales con 12%.

Manizales, presenta las siguientes características en la industria aseguradora, esto según informe de FASECOLDA 2011, primas y siniestros por ciudades y por ramos:

- En el consolidado nacional representa una participación del 1.3%

- En la actividad propia para la ciudad se tiene que: daños actúa con un 49.8%, personas con un 33.1%, seguridad social 10.1% y seguros obligatorios 7% para el 100% de la actividad de la ciudad.

- En los ramos de daños se tiene la siguiente participación: Incendio y lucro cesante con 16.3% seguido de automóviles con 14.7%, ingeniería con 4.4% y los otros ramos con una menor participación.

- Para los ramos de personas, los seguros de vida grupo actúa con 14.9%, vida individual 7.2% y salud 6.7%.

- La participación de las aseguradoras en el consolidado nacional se tiene Manizales participa con el 1.3%, del cual las aseguradoras: RSA participa con 8.4%, Generali 4.3%, Estado 3%, Previsora 2.8%, Confianza 1.9%, Solidaria 1.8%, Bolívar 1.5% y Suramericana 1.4% entre otras más con menor participación.

Las asegurados a nivel local en la ciudad de Manizales se ubican así: Suramericana 20.1%, RSA 14.1%, Bolívar 10%, Estado 8.2%, Previsora 7.7%, Liberty 5.4%, Colseguros 4.8%, Generali 3.7%, como los principales actores de la industria aseguradora en la ciudad de Manizales.

4. Estrategia metodológica

4.1 Tipo de investigación

La presente investigación se plantea desde un enfoque exploratorio y descriptivo, que permitirá detectar la incidencia del outsourcing como transformación organizacional en el desarrollo de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales, siendo relevante, toda vez que proporciona conocimientos para comprender este fenómeno en las empresas objeto de estudio. Se utilizarán estos métodos con base en lo formulado por Méndez (1995), quien señala que la exploración permite examinar un problema de investigación que ha sido poco estudiado y la descripción como un subproducto de la observación que presenta los hechos tal como ocurren, los agrupa y convierte en información.

Las variables que se utilizarán para conocer el desarrollo de las empresas aseguradoras seleccionadas se realizaron de manera tal que permitieron conocer aspectos que van desde lo estratégico hasta lo financiero, utilizando variables relacionadas con las actividades a realizar por cuenta propia, actividades a tercerizar, los aspectos relacionados con los proveedores, los riesgos y beneficios consecuentes y en general todos los factores que se relacionan con el desarrollo de las organizaciones, teniendo presente la revisión teórica expuesta por los diferentes autores, tomando como referencia:

- Las competencias de las organizaciones en cuanto a actividades propias y tercerizadas, Ganga (2008).
- La estrategia corporativa relacionada con los proveedores del servicio, la selección Embleton *et al.,* (1998) y Franceschini *et al.,* (2003), el tipo de relación Franceschini *et al.,* (2003), el desempeño de los proveedores Lankford *et al.,* (1999)

- La implementación de la estrategia y sus respectivas consecuencias en cuanto a riesgos y beneficios Elmuti, (2003).
- El impacto del outsourcing en el desempeño de la organización Kakabadse et al., (2000) y Elmuti (2003), medidas estratégicas, medidas financieras y medidas de calidad.

Los citados autores fueron seleccionados toda vez que presentan en conjunto exposiciones teóricas sobre el outsourcing, estudios internacionales, y hacen parte de varios países del mundo, permitiendo una visión global sobre la herramienta en gestión.

4.2 Diseño general de la investigación

Metodológicamente se abordó desde la perspectiva de investigación cualitativa con diseño no experimental la cual, según Kerlinger (1979) citado por Hernández, Fernández & Baptista (1997), se basa en observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y así poder conocer la incidencia del outsourcing en las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales, a través del estudio descriptivo mediante el uso de los siguientes instrumentos:

- Análisis documental, que se consolida cada vez con mayor fuerza debido a la abundante información que se presenta en la actualidad Peña & Morillo (2007), la cual es definida como la selección de ideas informativas que son relevantes de un documento para expresar su contenido, según Solís (2003) en Peña *et al.,* (2007), basándose en fuentes de información no interactivas como la documentación oficial en revistas, documentos internos y estatutos, según Folgueiras (2009).
- La técnica de entrevista estructurada, que consiste en cuestionarios estructurados en los cuales las preguntas ya están predeterminadas tanto en la secuencia como en la formulación, según Otero & Blasco (2008) y permitiendo cubrir todo el tema en el mismo orden con cada entrevistado con el fin de proteger la estructura y objetivos que se pretenden con su uso, según (McCracken, 1988) citado por Sandoval (2002)

El diseño de la investigación se elaboró con base en los objetivos propuestos, así:

- Análisis documental.

Revisión de las publicaciones especializadas en el tema, documentos oficiales de las aseguradoras de la ciudad de Manizales para conocer las actividades o funciones que las aseguradoras entregan a terceros y cuales actividades realizan en cuenta propia, esto utilizando como base la investigación exploratoria y para contrastarlos con la teoría encontrada, verificando si las prácticas tercerizadas por el sector tienen coherencia con las concepciones teóricas del tema.

- Entrevista estructurada.

Se elaboró la entrevista, y se incluyeron los factores que permitieron determinar lo relacionado con las actividades que se tercerizan en las aseguradoras, los proveedores externos del servicio y así identificar las estrategias de selección, el tipo de relación y la forma en cómo se maneja la medición de su desempeño para las aseguradoras de la ciudad. Así mismo se citaron aspectos que dan a conocer los beneficios y riesgos que las entidades estudiadas perciben de la práctica de entregar a terceros algunas de sus funciones.

Las actividades de las aseguradoras fueron tomadas para su revisión con base en lo expuesto por (Martínez, 1994), en Martínez *et al.,* (2003), quienes señalan los procesos que se tienen establecidos para el sector asegurador, así: proceso técnico-actuarial, suscripción de riesgos, gestión de siniestros, distribución y comercialización, gestión de las inversiones, desarrollo de los recursos humanos, gestión de sistemas operativos, administración y control financiero e instrumentos de la dirección.

Para la *selección de los proveedores* se tomó como fuente guía lo expuesto por Embleton *et al.,* (1998), en cuanto a las actividades que se deben realizar en este proceso, para su contrastación en el cumplimiento por parte de las aseguradoras:

- Determinación del perfil del proveedor por medio de la investigación de mercados analizando las similitudes con la cultura y estrategia corporativa.
- Otros factores que se utilizaron para analizar este aspecto es lo recomendado por Franceschini *et al.,* (2003), quienes exponen criterios de selección con base en el posicionamiento en el mercado, precio, calidad técnica y experiencia de contratos

anteriores, para la determinación de la clase de proveedores que tienen estas organizaciones, proveedores únicos, varios proveedores o proveedores integrados

El *tipo de relación* se valoró según lo expuesto por Franceschini *et al.,* (2003), por medio de la clasificación obtenida para concluir si es una relación tradicional, relación temporal, unión estratégica u organización en red, basándose en factores como los objetivos, el tiempo, el tipo de estrategia, el nivel de confianza, las evaluaciones y el modelo de precios, evaluando cada aspecto para determinar el tipo de relación y poder tomar acciones estratégicas en beneficio propio de la organización, esto según la tabla 3

Tabla 3. Principales características de los diferentes tipos de contratación externa de servicios sobre las relaciones.

Factores	**Relación tradicional**	**Relación temporal**
Objetivo	Resolución inmediata de problemas	Alcanzar mejores competencias
Tipo de relación	Cliente / Proveedor	Híbrido entre el cliente/proveedor y la empresa
Tiempo	A corto plazo	Mediano plazo
Estrategia	Básica	Ligado al objetivo de contratación externa
Nivel de Confíanza	No esenciales	Acerca de las competencias
Evaluaciones	La productividad y bajo costo	La eficacia, la mejora de procesos
Modelo de precios	Bajo costo	Con base en el precio y riesgo compartido
Factores	**Unión estratégica**	**Organización de red**
Objetivo	La creación de valor registrado	Mejor posición en el mercado futuro
Tipo de relación	Asociación	Asociación
Tiempo	A largo plazo	A largo plazo
Estrategia	Sigue a la estrategia de la empresa	Unión a la vision de la empresa
Nivel de Confíanza	Alto y recíproca	Máxima y recíproca
Evaluaciones	La ventaja competitiva, el beneficio	La innovación, la creación de nuevos mercados
Modelo de precios	Gana-gana	Gana-gana

Fuente: Franceschini *et al.,* (2003).

El *desempeño de los proveedores* se evaluó teniendo presente la doble dimensión sugerida por Lankford *et al.,* (1999):

- Calidad funcional con base en la ofrecida como servicio al cliente.
- Calidad técnica que incluye el tiempo de respuesta, servicios sin errores y el uso de tecnología de punta.

Así mismo, se revisó el nivel de monitoreo de calidad realizado por las aseguradoras para con los proveedores, recomendado por Daewoo (2009) y Ganga (2008)

Otro aspecto que se valoró con la entrevista estructurada, fue el conocimiento en detalle *los beneficios y riesgos* que las aseguradoras perciben de entregar a terceros, partes de sus funciones empresariales, lo cual es importante dado que permite conocer el impacto que esta práctica tiene sobre las empresas estudiadas y determinar si estos riesgos y beneficios son los motivos por los cuales sector realiza dicho ejercicio o si por el contrario obedece a otra motivo.

Finalmente, se realizó una mezcla de análisis documental y entrevista estructurada para la identificación de otros aspectos que están ligados con el desempeño de las organizaciones, al implementar o usar estrategias de tercerización u outsourcing, para ello se tomó como plataforma el análisis de variables sugeridos por Kotabe *et al.,* 1998; Goldstein 1999; Likert de1973; Gupta *et al.,* 1994; Malhorta 1997; Carney, 1997) en Elmuti (2003), para determinar el impacto del outsourcing en las organizaciones, estableciendo además la existencia o ausencia del compromiso de la alta dirección:

- Medidas estratégicas: la productividad en relación al ahorro de costos, la eficiencia y el tiempo del ciclo.
- Medidas financieras: medidas de rendimiento del mercado tomando como guías, la cuota de mercado y los retornos sobre la inversión y sobre las ventas.
- Medidas de calidad: valorada como la satisfacción por el servicio al cliente.
- Otras medidas: nivel de información, comunicación, y grados de confianza entre las partes, sugeridos por Lino *et al.,* (2007).

4.3 Población y muestra para recolección de información

4.3.1 Población

La población objeto de estudio se seleccionó con base en la participación de las aseguradoras para la ciudad de Manizales en el año 2011 que fueron registradas por la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA entidad gremial, sin ánimo de lucro que durante 35 años ha agrupado a las compañías de seguro y que representa la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control, con

entidades vinculadas como el Instituto Nacional de Seguros, INS , el Fondo de Prevención Vial y la Fundación de Aseguradores Colombianos, FUNDASEG, lo cual presenta a la entidad como una fuente de información valida y confiable. Ver tabla 4

Tabla 4. Participación de aseguradoras en Manizales

Aseguradoras	Participación Manizales
SURAMERICANA	20,10%
RSA	14,11%
BOLIVAR	10,00%
ESTADO	8,21%
PREVISORA	7,68%
LIBERTY	5,45%
COLSEGUROS	4,79%
GENERALI	3,71%
MAPFRE	2,91%
POSITIVA	2,77%
COLMENA	2,54%
SOLIDARIA	2,28%
GLOBAL	2,17%
MAPFRE VIDA	1,97%
COLPATRIA	1,68%
EQUIDAD	1,45%
CONFIANZA	1,16%

Aseguradoras	Participación Manizales
BBVA	1,13%
CONDOR	1,13%
COLPATRIA VIDA	0,38%
METLIFE	0,09%
PANAMERICAN	0,02%
AURORA	0,00%
ALFA	0,00%
SEGUREXPO	0,00%
QBE	0,00%
CHUBB	0,00%
CREDISEGURO	0,00%
CARDIF	0,00%
MUNDIAL	0,00%
CHARTIS	0,00%
ACE	0,00%
Total general	**100,0%**

Fuente: Primas y Siniestros. Najera (2011).

La representación de las aseguradoras para la ciudad de Manizales, ha presentado durante los últimos tres años un nivel de concentración similar**.**

4.3.2 Muestra

Para la realización de este estudio, se trabajó con una muestra no probabilística dado que según lo ha señalado Hernández *et al.,* (1997), esta clase de muestras no requieren de una representatividad sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas, las cuales para el caso de estudio fueron:

- Pertenencia a grupos económicos internacionales teniendo en cuenta que el outsourcing tuvo su origen en Estados Unidos y posteriormente en Inglaterra, haciéndose relevante la valoración de las aseguradoras que cumplan con esta característica, para determinar si las políticas extranjeras juegan un papel en su desarrollo relacionado con las prácticas de tercerización, dejando a un lado las aseguradoras de origen Colombiano que se pueden ser base para futuros estudios comparativos, que reflejen los diferentes alcances de esta estrategia.

- Presencia de operaciones en la ciudad de Manizales, con el fin de lograr obtener una fuente de información cercana y asequible.

- Participación en seguros generales y seguros de vida, lo que permitirá valorar de manera más detallada la incidencia del uso del outsourcing en la totalidad de estas organizaciones.

- Aportación en la actividad aseguradora para Manizales, tomando como referencia que haya sido superior al 3% para el año inmediatamente anterior, basándose en la concentración de primas del mercado y en la concepción que las empresas más grandes, son más propensas a externalizar según (Lee, Miranda & Kim, 2004), citados por González, Gascó & Llopis (2007). La clasificación de las empresas Colombianas es regulada por la ley 905 de 2004 reglamentada por el decreto 3820 de 2008 según Bancoldex para el año 2012 se da en: Microempresa por Activos Totales SMMLV Hasta 500 SMMLV; Pequeña con Activos Totales SMMLV Superior a 500 y hasta 5.000 SMMLV; Mediana Activos Totales SMMLV Superior a 5.000 y hasta 30.000 SMMLV y Grande Activos Totales SMMLV Superior a 30.000 SMMLV, en donde SMMLV= Salario mínimo mensual legal vigente que para el año 2012 es de $566.700.

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en que la selección de las aseguradoras obedeció a un criterio de juicio por el cumplimiento de algunos criterios, no necesariamente los resultados obtenidos pueden ser generalizados para el sector, sin embargo esta clase de estudios y según lo han manifestados autores como (Cooper & Schindler, 2003) citados por Lino *et al.,* (2007), permiten llegar a conclusiones de gran significado y pueden convertirse en el pilar de futuras investigaciones para realizar comparaciones con otras aseguradoras que cumplan nuevos criterios específicos.

Con base en lo anterior y según los criterios de selección señalados las empresas aseguradoras que cumplieron con los requisitos indicados se presentan en la tabla 5

Tabla 5. Aseguradoras según criterio de selección

Criterios de Selección	RSA - Royal & SunAlliance (Seguros) S.A. - Colombia	Liberty Seguros S.A - Colombia
Grupo Perteneciente	RSA Insurance Group Plc	Liberty Mutual Group
Presencia en Manizales	Si	Si
Seguros de Vida	Si	Si
Seguros Generales	Si	Si
Participación en Manizales	14,11%	5,45%
Clasificación Empresa Colombia	Grande	Grande
Activos (pesos Colombianos)	552.481.000.000	1.530.678.000.000
Criterios de Selección	**Aseguradora Colseguros S.A - Colombia**	**Generali Seguros S.A - Colombia**
Grupo Perteneciente	Allianz Group	Assicurazioni Generali
Presencia en Manizales	Si	Si
Seguros de Vida	Si	Si
Seguros Generales	Si	Si
Participación en Manizales	4,79%	3,71%
Clasificación Empresa Colombia	Grande	Grande
Activos (pesos Colombianos)	2.138.482.000.000	229.444.000.000

Fuente: Elaboración con base en información institucional e indicadores de gestión diciembre 2010 vs diciembre 201 en Fasecolda 2011.

Es necesario entonces conocer algunas otras características de estas aseguradoras, relacionadas con el inicio de operaciones, el origen, el número de empleados y la presencia a nivel nacional, presencia a nivel internacional, descripción del grupo empresarial al que pertenecen, el componente accionario y algunos reconocimientos que permiten tener un panorama más claro sobre las empresas seleccionadas para el presente estudio y que son presentadas en la tabla 6.

Tabla 6. Descripción Aseguradoras seleccionadas.

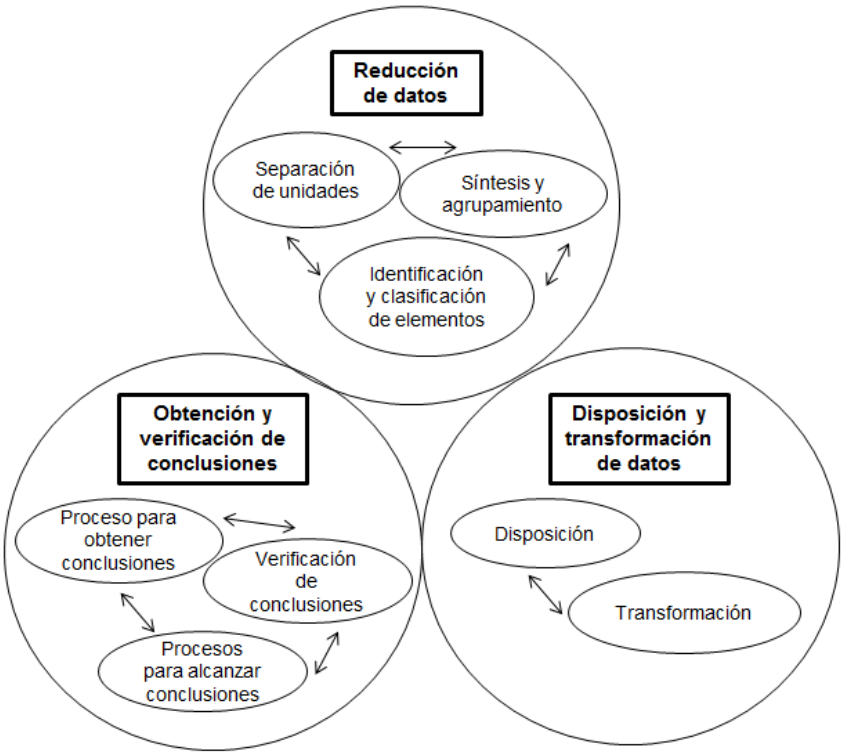
Caracteristicas	RSA - Royal & SunAlliance (Seguros) S.A. - Colombia	Liberty Seguros S.A - Colombia	Aseguradora Colseguros S.A - Colombia	Generali Seguros S.A - Colombia
Inicio Operaciones Colombia	1954	1973	1969	1937
Orígen	Inglaterra	Estados Unidos	Alemania	Italia
Empleados a nivel Nacional	435 empleados	600 Empleados	1120 empleados	221 Empleados
Presencia Nacional	30 Sucursales	24 Sucursales	28 Sucursales	21 Sucursales
Presencia Internacional	36 países	24 países	70 paises	68 paises
Descripción del grupo	RSA Insurance Group Plc es una multinacional de seguros con sede principal en Londres y el Reino Unido . Posee más de 20 millones de clientes en 36 países en Asia, Europa, América del Norte y América del Sur, se dio como resultado de la fusión de Sun Alliance Seguros y Real en 1996.	Liberty Mutual es un grupo de compañías con un alto grado de conocimiento y experiencia en el negocio de seguros tanto en Estados Unidos como a nivel internacional, con sede en Boston, Massachusetts (E.U), Liberty tiene operaciones en 24 países de Europa, Asia y Latinoamérica, con 45.000 empleados	Allianz Group es uno de los grupos aseguradores y proveedores de servicios financieros más importantes del mundo, posee 75 millones de clientes alrededor del mundo, 155.000 empleados a nivel mundial, con presencia en 70 países.	El Grupo Assicurazioni Generali es líder en Italia y fundada en 1831 en Trieste, es la matriz del grupo y de la compañía principal de operaciones. Se por una perspectiva internacional sólida con presencia 60 países, Generali ha consolidado su posición entre los Los operadores más importantes del mundo de seguros.
Componente Accionario	Posee soporte implícito de su accionista grupo británico RSA Insurance Group Plc (con calificación IFS de "BBB+" con perspectiva estable" en escala internacional otorgada por Fitch Ratings).	Cuenta con el respaldo patrimonial y técnico de su principal accionista en cada una de las etapas y procesos de su negocio.	Soporte implícito de su accionista Allianz SE (con calificación IFS de "AA- con perspectiva estable" en escala internacional otorgada por Fitch Ratings).	Cuenta con la particiáción del grupo que es integradopor 315 empresas consolidadas lideradas por Assicurazioni Generali S.p.A. de las cuales 113 son compañías de seguro y 126 son entidades financieras
Algunos reconocimientos	Standard & Poors otorgó al Grupo una calificación A- (Fuerte), mientras que A.M. Best, calificadora especializada en el sector asegurador otorgó A – y Moodys nos califica con Baa1 (perspectiva positiva), lo que la ubica en la categoría (Excelente) de esta firmas.	Se encuentra en el lugar 94 del ranking "Fortune 500", como una de las mayores corporaciones americanas. Calificación Triple "A" (AAA), otorgada por la Junta Directiva de Fitch Ratings de Colombia por nueve años consecutivos.	El Grupo Allianz está incluido dentro de las 25 empresas con mayores ingresos a nivel mundial y actualmente asegura más empresas ubicadas en el ranking de Fortune 500 que ninguna otra aseguradora en el mundo entero.	El grupo Generali se sitúa en el puesto 45 siendo así el primer grupo asegurador a nivel mundial.

Fuente: Información institucional RSA, Liberty, Colseguros y Generali (Colombia).

5. Análisis de la información

Teniendo en cuenta que la investigación se planteó desde un enfoque cualitativo, el análisis de la información se realizó con base en la interpretación, relación y posteriores conclusiones según lo enunciado por (Spradley, 1980) citado por Rodríguez, Lorenzo & Herrera (2005), quienes proponen el análisis de los datos cualitativos en base a la reducción, disposición y transformación y obtención y verificación de conclusiones, según la figura 6.

Figura 6. Proceso general de análisis de datos cualitativos.



Fuente: Adaptado de Rodríguez *et al.,* (2005).

A continuación se realiza una explicación sobre el proceso elaborado en cada uno de los instrumentos utilizados:

Entrevistas.

- Reducción de datos

  Una vez trascritas, se implementó el análisis de contenido, tomando como base lo expuesto por Fernández (2002), quien señala que su principal uso se da para describir las tendencias y dar a conocer semejanzas o diferencias y que según Rodríguez *et al.,* (2005), contiene la separación de unidades, la identificación y clasificación de elementos y la síntesis y el agrupamiento.

  Para llevar a cabo la anterior, se realizó inicialmente la *separación de unidades* con criterios temáticos, los cuales habían sido previamente establecidos en la construcción de la entrevista, teniendo en cuenta la temática a evaluar, estableciendo para el estudio en particular:

  - Competencias
  - Estrategia
  - Proveedores
  - Implementación
  - Variables de desempeño.

  Posteriormente se realizó la *identificación y clasificación de elementos,* por medio de la categorización y codificación. La categorización fue establecida por el método deductivo, desde el marco teórico y según los objetivos de la investigación, en:

  - Actividades
  - Beneficios y riesgos
  - Medidas estratégicas.
  - Selección de proveedores
  - Tipo de relación
  - Desempeño de los proveedores
  - Medidas de calidad
  - Otras medidas

De igual forma, se construyó la codificación, a través del método inductivo, que surgió con la revisión de los resultados de las entrevistas, que se utilizó en el proceso de *síntesis y agrupamiento*, la cual fue elaborada según la tabla 7 que muestra además la relación de cada codificador con la respectiva categoría y la unidad de análisis a la que corresponde:

Tabla 7. Codificación, categorización y unidades de análisis

Codificador		Categorías	Unidades de análisis
TER	Actividades que son tercerizadas	Actividades	Competencias
ACT	Actividades propias		
MEC	Mecanismos para conocer el perfil de los proveedores	Selección de proveedores	Estrategia
FAC	Factores determinantes para la selección de los proveedores		
REL	Relacion existente entre las partes	Tipo de relación	Proveedores
DES	Desempeño de los proveedores	Desemepeño de los proveedores	
BEN	Beneficios del outsourcing	Beneficios y riesgos	Implementación
RIE	Riesgos del outsourcing		
PER	Periodo de inicio de la externalización de funciones	Medidas Estratégicas	Variables de desempeño
BOG	Direccionamiento desde la sede principal en Bogotá		
MOD	Referencia al outsourcing como moda		
MOT	Motivos estratégicos de la implementacion del outsourcing		
PRO	Incidencia en la productividad		
COS	Impacto en los costos		
CAL	Calidad	Medidas de calidad	
COM	Nivel de comunicación	Otras medidas	
INF	Nivel de información		
GER	Gerencia		
COR	Decision de la externalización en factores corporativos		
IMP	Impacto en general		

Fuente: Elaboración propia.

- Disposición y agrupamiento

  Según lo recomendado por (Miles & Huberman, 1994) citados por Rodríguez *et al.,* (2005), se utilizó el procedimiento de *matrices*, con el fin de agrupar por celdas los aspectos comunes y a resaltar sobre cada una de las preguntas de la entrevista.

- Obtención de resultados y verificación de conclusiones.

  Finalmente se realizó la presentación de resultados analizando el conjunto completo de las entrevistas, realizando comparaciones entre los resultados e incluyendo algunos fragmentos narrativos, para finalizar con el proceso de *triangulación* con el marco teórico, que según Cisterna (2005), da validez y confiabilidad para el estudio de información cualitativa.

Análisis documental

- El análisis documental se realizó según lo expuesto por Sandoval (2002), quien señala que por este medio es posible capturar información valiosa, realizando en esencia la descripción de aspectos comunes, revisando documentos que según el autor son una fuente fidedigna y práctica que permite dar a conocer los intereses y las perspectivas que permiten la compresión de la realidad. Las etapas realizadas se presentan en la figura 7.

Figura 7. Proceso para análisis documental.

Fuente: Adaptado de Sandoval (2002)

6. Resultados

La aplicación de las entrevistas se realizó en las aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos, para esto se entrevistó a los gerentes de cada una de ellas, quienes por su función en la empresa, son conocedores de la organización en su totalidad y que permitió obtener una información acertada en cuanto a los objetivos propuestos, de esta manera se aplicaron 5 entrevistas, una como prueba piloto y cuatro a los gerentes de las compañías de seguro seleccionadas y descritas en un apartado anterior, de las cuales una de ellas se presenta como un caso atípico, teniendo en cuenta que su gerente desconocía en gran parte el alcance del outsourcing, pero que se presentará igualmente como caso aparte y no se tuvo en cuenta en la agrupación y presentación de resultados generales de las demás entrevistas.

Para manejo y presentación de la información, se optó por una nomenclatura compuesta por letra y números, por ejemplo E.1.2.1 donde la E significa que es la entrevista, el primer número representa la asignación al orden en el cual fueron elaboradas las entrevistas, el segundo número indica la posición de la pregunta y el ultimo señala la línea de la cual se tomó textualmente la anotación o fragmento narrativo de los entrevistados.

6.1 Resultados de las entrevistas

Con respecto a la prueba piloto[3], se realizó con el fin de validar el instrumento y se aplicó en una aseguradora que no hace parte del estudio, lo cual permitió detectar aspectos a corregir en la redacción y lectura de las preguntas.
Para efectos de comprender las correcciones que dieron resultado de la prueba piloto, a continuación se presenta la forma inicial como se tenía planteada señalando los cambios que se dejaron plasmados en la entrevista final.

Al iniciar la entrevista se dio lectura al siguiente párrafo: Es de conocimiento general que algunas actividades de las aseguradoras son realizadas por terceros, teniendo en cuenta esto y la importancia que tiene para el sector, le agradezco me colabore con la siguiente información.

Esta introducción fue modificada en el instrumento final, incluyendo una que fuera más amplia y permitiera al entrevistado tener un mayor panorama sobre la pretensión de la misma, quedando así: *La siguiente entrevista hace parte del estudio que se ha denominado incidencia del outsourcing como proceso de trasformación organizacional en el desarrollo de las aseguradoras de la ciudad de Manizales, como su nombre lo indica el principal objetivo del estudio es conocer el impacto que la externalización de funciones ha tenido en las aseguradoras, dado que es de conocimiento general que algunas actividades de las aseguradoras son ejecutadas por terceros. Teniendo en cuenta lo anterior y la importancia que tiene para el sector, le agradezco me colabore con la siguiente información, la cual para su tranquilidad es de carácter confidencial y los resultados de la misma serán publicados de manera general sin hacer mención específica de lo que resulte de la presente entrevista.*

[3] Los resultados de la prueba piloto no fueron evaluados teniendo en cuenta que la aseguradora que se entrevistó no cumple con los criterios de selección para el estudio, sin embargo se convirtió en una importante fuente de información para la construcción del instrumento final.

1. ¿Desde qué año se están llevando a cabo actividades realizadas por terceros?

2. ¿Qué actividades son realizadas por terceros?
   Con el fin de recibir una mayor información, esta pregunta se modificó incluyendo además de las actividades la palabra funciones, quedando así: *¿Qué actividades o funciones son ejecutadas por medio de terceros?*

3. ¿Alguna otra actividad que realizan terceros?
   En relación a este pregunta la prueba piloto entrego resultados muy direccionados a la parte técnica de la aseguradora, dejando a un lado otras actividades, razón por la cual en medio de la entrevista se incluyó la pregunta: Y talento humano? para lo cual en la entrevista final se ajustó desde su inicio a: *¿Existen otras actividades realizadas por terceros adicionales a las ya mencionadas?*

4. ¿Cuáles son las actividades que realizan por sí misma la aseguradora, que realiza en nombre propio?
   Al momento de leer la pregunta, se encontró que por sí misma no era suficiente para que se entendiera, incluyéndola en la entrevista final la pregunta de la siguiente manera: *¿Cuáles son las actividades que realiza propiamente la aseguradora?*

5. ¿Me podrías mencionar que beneficios crees que se pueden obtener o que han obtenido al entregar estas funciones en manos de terceros?
   En la respuesta sobre los beneficios se obtuvieron algunos indicadores que son relacionados con los riesgos, por esta razón antes de realizar las preguntas relacionadas con los beneficios y riesgos se incluyó en la entrevista final: *En este momento vamos a revisar los beneficios y riesgos de esta práctica*, esto con el fin de orientar al entrevistado en cuanto a que son dos temas diferentes y poder obtener respuestas acordes con el interés de las preguntas, quedando finalmente así: *¿Me podría mencionar qué beneficios se pueden obtener o se han obtenido al entregar a terceros funciones de la actividad del negocio?*

6. ¿Los beneficios que mencionas son el principal motivo para acudir a un tercero o existe algún otro motivo para implementar esa estrategia de tercerizar funciones?

Se modificó la pregunta con el fin de señalar desde su planteamiento sobre la búsqueda de respuesta que obedezca a temas de la estrategia, quedando finalmente así: *¿Estos beneficios que usted menciona son el principal motivo para acudir al outsourcing o existen otros motivos estratégicos que incentiven la implementación de externalizar de funciones?*

7. ¿O sea que los riesgos ya los mencionaste, perdida de la identidad y falta de sentido de pertenencia?
   Como se mencionó anteriormente, la entrevista piloto indicó en la respuesta sobre beneficios, se encontraron algunos riesgos, razón por la cual se adecuó la forma de pregunta con el introductorio mencionado en la pregunta cinco, con el fin de obtener información exacta sobre los riesgos y cumplir con la estructuración de la entrevista, quedando en el instrumento final así: *¿Cuáles son los riesgos que están asociados y que se obtienen al entregar a terceros funciones de la actividad del negocio?*

8. ¿Las actividades que son tercerizadas como han incidido en la productividad de la organización respecto al ahorro en costos, ósea más o menos que percibes con ese tema, si se da el ahorro en costos o no?
   La pregunta inicialmente había quedado elaborada para dar respuesta sí o no, pero con el fin de obtener más información en este aspecto, se planteó en la entrevista final, de la siguiente forma: *¿Las actividades tercerizadas como han incidido en la productividad de la organización más específicamente respecto al ahorro en costos?* Incluyendo además una pregunta más específica sobre el ahorro, así:
   ¿Podría indicarme el porcentaje de ahorro aproximado que han obtenido con el uso de terceros?

9. ¿Qué mecanismos conoces que utilizan para conocer el perfil de los proveedores?
   Esta pregunta fue replanteada con el fin de elaborarla al igual que las demás, de forma que no fuera utilizado el tu o podrías, encontrando una redacción más acorde con los objetivos de la investigación y teniendo en cuenta que los entrevistados finales fueron gerentes tanto hombres como mujeres, lo que permitió dar un sentido académico a la investigación, quedando así:

En cuanto a los proveedores ¿Qué mecanismos utilizan para conocer el perfil de los proveedores?

10. ¿O sea que eso es como un estudio de mercado que le hacen al proveedor?
    Esta pregunta no estaba planteada de esta manera en la entrevista inicial, sin embargo al obtener la respuesta de la entrevistada en forma tan detallada, se decidió incluir en la entrevista final la siguiente pregunta que permitiera obtener más información al respecto: *¿Cuáles son los factores determinantes para la selección de los proveedores?*

11. ¿Hay una parte que es muy importante es el tipo de relación que se establece con los proveedores, Que percepción tienes con relación a: en cuanto a los objetivos que se tiene en común, los tiempos, la estrategia, un nivel de confianza, el tipo de valoración y modelos de precios?
    La persona entrevistada con la prueba piloto, no terminó de escuchar la pregunta debido a los varios factores que se estaban incluyendo y consultado de forma seguida, por esta razón en la prueba final la pregunta fue planteada así:
    Una parte considerable es el tipo de relación que se establece con el proveedor, en relación a esto: ¿Cuáles son los aspectos más sobresalientes de la relación que se tiene con los proveedores, esto con base en cada uno de los factores le voy a mencionar a continuación: Objetivos en común, Los tiempos de vinculación que se dan entre la aseguradora y el proveedor, La estrategia de la empresa y la estrategia del proveedor, El nivel de confianza entre las partes, y por último los modelos de precios?, dejando un espacio entre factor y factor para en lo posible obtener respuesta sobre cada uno.

12. ¿Conoces algún tipo de medición que se le haga a los proveedores en cuanto a tiempo de respuesta, servicios sin errores o al uso de tecnología, pero sobre todo en calidad del servicio ósea hay algún tipo de medición?
    Antes de realizar la pregunta en la entrevista final se incluyeron unas palabras que orientaran al entrevistado sobre el interés de la pregunta, incluyendo: *En cuanto al desempeño de los proveedores:*

¿Qué medición se hace a los terceros que prestan los servicios en relación a los siguientes factores y cuáles han sido los resultados de esas mediciones: tiempo de respuesta, servicios sin errores, uso de tecnología, calidad?

13. ¿O sea que es un tema más estadístico?. Esta pregunta fue eliminada de la prueba piloto, dado que surgió como proposición del investigador en el momento de aplicar la entrevista, lo cual no es objeto de las entrevistas estructuradas.

14. ¿Qué percepción se tiene de la calidad de los proveedores y cuales aspectos son de resaltar?. Con el fin de empalmar la pregunta sobre con la siguiente, en este caso la 14 dado que la 13 se eliminó, se realizó de la siguiente manera: *¿Con base en este último aspecto mencionado, qué percepción tiene de la calidad de los proveedores y cuáles aspectos son de resaltar?*

15. Cuales aspectos son de importancia conocer en cuanto a nivel de comunicación y nivel de información que existe entre las partes, qué importancia se le puede dar a ese tema en el manejo de los proveedores. Nivel de comunicación y nivel de información?. Se replanteó, dejándola de la siguiente manera: *¿Cuáles aspectos son de importancia conocer en cuanto al nivel de comunicación y nivel de información que existe entre las partes?*

16. Como se involucra la gerencia en el manejo de los proveedores?
Se replanteó, dejándola de la siguiente manera: *¿De qué manera se involucra la gerencia en el manejo de los proveedores.* Adicionalmente para la entrevista final, se incluyó la siguiente pregunta con el fin de obtener información adicional sobre la estrategia que obedece la externalización: *¿Es decisión de la gerencia la externalización o esto obedece a algún otro factor corporativo?*

17. En general qué impacto tiene el outsourcing o la externalización en las funciones de la organización? A manera de resumen. Se eliminó la frase a manera de resumen, dado que la pregunta por si misma indica que se pretende un resumen de la misma, quedando así: *¿En general que impacto tiene el outsourcing o la externalización de funciones en la organización?*

Teniendo presente las observaciones que surgieron de la prueba piloto, se elaboró la entrevista final (Ver anexo 1), de la cual se obtuvieron los siguientes resultados que son presentados con base en cada una de las preguntas para conocer aspectos comunes, similitudes y demás y que posteriormente se abordaron en manera conjunta.

1. ¿Desde qué año se están llevando a cabo actividades realizadas por terceros?

Se encuentra en común en dos de las entrevistas, el señalamiento de la actividad del outsourcing con una medida de tiempo amplia, sin embargo una de ellas señaló que la actividad se encontraba aplicada desde hace aproximadamente dos años, lo que hace entender que la práctica en dicha entidad es relativamente reciente si se compara con las demás aseguradoras. Ver tabla 8.

Un aspecto a resaltar es la respuesta que se obtuvo en esta pregunta que indica "*que las compañías han tercerizado básicamente lo que no es propio de su negocio", E.2.1.3,* señalando desde el inicio de la entrevista que las aseguradoras cumplen gran parte de sus funciones en base a la tercerización de funciones.

Tabla 8. Periodo de implementación del Outsourcing.

E.1	E.2	E.3
2010.	Hace muchos años	Desde que nació, 1937

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

2. ¿Qué actividades o funciones son ejecutadas por medio de terceros?

Los resultados no arrojaron una actividad o función que sea tercerizada en todas las aseguradoras estudiadas, empero, se resalta la similitud en dos de ellas que indican que la fuerza de ventas es realizada por medio de terceros, quienes a su vez tienen en común la tercerización de la asistencia que se presta en alguna clase de seguros. Ver tabla 9.

En la respuesta a la pregunta, una de las aseguradoras respondió utilizando varios codificadores, recalcando la significancia que da a la práctica como una moda y su procedencia desde la ciudad de Bogotá en la sede principal e indicación su aplicación con el transcurrir del tiempo, señalando un aspecto que aunque no es objeto de la investigación, sirve para futuros estudios en cuanto al tema del personal, *"en la sucursal todavía no lo hemos implementado por que tenemos un niña que lleva como 10 o 14 años con la compañía entonces pues me imagino que ese tema lo están evaluando, pero la idea es que todo quede tercerizado", E.1.2.8-9.*

Tabla 9. Actividades tercerizadas en aseguradoras de la ciudad de Manizales

E.1	E.2	E.3
Indemnizaciones, cafetería, mensajería, aseo y archivo. En Bogotá es donde inicia la tercerización; es un tema muy de moda; se ha tratado de implementar poco a poco.	Las peritaciones en siniestros, Inspecciones, call-center para el reporte de siniestros, cotizaciones y asistencia en viaje, la fuerza de ventas a través de promotores.	Fuerza de ventas, asistencia, proveedores de servicios, cobro de cartera.

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

Se destaca además que solo una de ellas mencionó actividades de recursos humamos, lo cual se intentó validar con la siguiente pregunta, de la cual el resultado fue igual.

3. ¿Existen otras actividades realizadas por terceros adicionales a las ya mencionadas?

Se encontró unanimidad de respuestas en cuanto a que no existían más actividades realizadas por terceros en los entrevistados.

4. ¿Cuáles son las actividades que realiza propiamente la aseguradora?

En concordancia con la pregunta número 2, la entrevista E.1, indicó que distinto a las demás compañías de seguros, la venta de seguros es una actividad que continua realizándose en casa, mientras que las demás establecen y tienen en común que la

actividad vinculada a las indemnizaciones, son ejecutadas por ellos mismos, anotando que incluso una de ellas ha indicado que son el “core del negocio” y por tanto según la respuesta obtenida no se debe tercerizar. Ver tabla 10.

Un hecho que se resalta es la consideración de la parte administrativa como futuro a tercerizar, *“La parte administrativa…podría darse en un futuro, pero en este momento no” E.2.4.6-7*

Tabla 10. Actividades realizadas directamente por las aseguradoras de la ciudad de Manizales

E.1	E.2	E.3
La ventas de seguros	Lo que es fundamental para las aseguradoras, indemnizaciones son el core del negocio; La parte comercial. La parte administrativa podría darse en futuro, pero en este momento no	Indemnizaciones; creación y tarifación de productos; actividades financieras y reaseguros

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

5. ¿Me podría mencionar qué beneficios se pueden obtener o se han obtenido al entregar a terceros funciones de la actividad del negocio?

Se destaca la E.1 dado que menciona un solo beneficio, lo cual puede estar relacionado con el tiempo de ejecución de la práctica del outsourcing desde el año 2010.

Se resalta *E.2.5.1 “dejamos que otras personas se dediquen a lo que saben hacer”* demostrando que con el outsourcing esta organización pretende encontrar en el tercero un servicio especializado y enfocándose en sus competencias centrales, al indicar *“me puedo dedicar a muchas cosas que, que no me generan valor agregado” E.2.5.5,* afirmando además “*Las cosas que no generan valor agregado, lo tercerizo” E.2.5.6,*

estableciendo que el outsourcing permite entregar a terceros actividades del negocio que no generan valor para poder centrarse en las competencias esenciales.

Adicionalmente predomina el beneficio encontrado en base al servicio especializado, que se busca o se encuentra en el tercero al cual se acude para la ejecución del outsourcing. Ver tabla 11.

Tabla 11. Beneficios obtenidos del outsourcing

E.1	E.2	E.3
Disminución en los costos.	Nos dedicamos a lo que sabemos hacer, dejamos que otras personas se dediquen a lo que saben hacer, dedicar más a hacer buenos seguros, dedicar a tener una fuerza de ventas capacitada.	Contratación de personas que le da enfoque especializado.

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

6. ¿Estos beneficios que usted menciona son el principal motivo para acudir al outsourcing o existen otros motivos estratégicos que incentiven la implementación de externalizar de funciones?

Al indagar sobre la existencia de otros motivos estratégicos, se encontró que los beneficios obtenidos son el principal motivo para la implementación de esta estrategia, de lo cual no se encontró un consenso entre los entrevistados, dado que cada uno en particular encuentra beneficios y por ende motivaciones distintas para el uso del outsourcing, encontrando una contraposición importante teniendo presente que E.1 señala el tema de los costos como beneficios mientras que E.2 enfatiza que la tercerización de funciones no es un beneficio, dado que textualmente expresa, *"si usted mira la tercerización eso no es barato, es más caro. Ósea cuesta más tercerizar que, que uno contratar la misma gente" E.2.6.2.* Ver tabla 12.

Tabla 12. Motivos estratégicos para la selección de outsourcing

E.1	E.2	E.3
La disminución de costos trae varios beneficios; disminuye costos como en escala; disminución del personal a cargo de la compañía	Son más un motivo de enfocarnos realmente es importante en el negocio, algo que ya existe en el mercado, que alguien le puede prestar ese servicio. Eso no es barato, es más caro	Mayor cobertura. Alcance mayor en zonas en donde el proveedor cuenta con los servicios solicitados

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

7. ¿Cuáles son los riesgos que están asociados y que se obtienen al entregar a terceros funciones de la actividad del negocio?

Sobresale en esta pregunta el énfasis que se halló en una de las entrevistas, cuando señala *"Ah no, riesgos hay muchos" E.2.7.1* designando al tema de los servicios como el principal riesgo, reconociendo además que el proveedor puede fallar y puede no entregar el servicio que se necesita, lo que podría afectar a la organización que se encuentre en esta situación. Adicionalmente se encuentra una posición firme en cuanto a la afirmación que hacen dos de las aseguradora sobre la existencia evidente del riesgo, el cual para cada una es diferente pero reconociendo que siempre va a existir un riesgo cuando se entrega a terceros funciones del negocio. Ver tabla 13.

Tabla 13. Riesgos obtenidos del outsourcing

E.1	E.2	E.3
No se puede ejercer un control directo, monitoreo	El principal riesgo es la atención, el servicio. riesgo siempre va a existir	Manejo de información confidencial, falta pertenencia con la compañía, fraudes con bases de datos entregadas. siempre va a ver un riesgo

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

8. ¿Las actividades tercerizadas como han incidido en la productividad de la organización más específicamente respecto al ahorro en costos?

En cuanto al ahorro en costos, se realza la afirmación que se evidenció en una de las entrevistas que indicó que la contratación de personal por medio de terceros es más costoso, teniendo presente que al tercero se le debe pagar el salario de esa persona más la utilidad que esa empresas quiere obtener, sin embargo, reconoce que debido a la pertenencia a una multinacional de seguros es la única forma de contratar cuando se les ha impuesto restricciones de personal, textualmente: *"cuando usted tiene restricciones de personal no puede, no lo dejan contratar, entonces la única forma de contratar es a través de esas cooperativas y de esas empresas" E.2.8.13,* mostrando desde esta pregunta el papel que desempeña la multinacional en cuanto a la implementación del outsourcing debido a políticas internacionales, que de una u otra manera benefician a las aseguradoras dado que las conducen a buscar medios alternativos para contratación de servicios encontrando especialidad en funciones para beneficio del cliente.

La ultima aseguradora entrevistada no fue especifica en cuanto a si tenía o no ahorro en costos y si tenía incidencia en la productividad, sin embargo, se evidenció que otro de los motivos por los cuales acude a la tercerización es la infraestructura especial que demanda la actividad aseguradora, encontrando en los terceros el soporte respectivo para brindar el servicio integral que los clientes necesitan. Ver tabla 14.

Tabla 14. Productividad y Ahorro en costos por la aplicación de outsourcing

E.1	E.2	E.3
Ahorro para la compañía.	Ahorro en costos no hay. pertenencia a multinacionales, restricción de personal	Actividad aseguradora, red de servicios muy amplia, lo cual genera un elevado costo que financieramente no sería viable

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

9. ¿Podría indicarme el porcentaje de ahorro aproximado que han obtenido con el uso de terceros?

En la pregunta que pretendía indagar sobre el porcentaje de ahorro en costos, predomina o el desconocimiento de los gerentes respecto a esto o la afirmación de que no existe un ahorro en costos con la práctica del outsourcing. El primer caso podría estar relacionado con el tiempo de ejecución, en comparación con las demás aseguradoras estudiadas, mientras que para el segundo caso, es coherente con las afirmaciones que realizaron sobre la no obtención de ahorro en costos como beneficio. Ver tabla 15.

Tabla 15. Incidencia en ahorro en costos por la aplicación de outsourcing

E.1	E.2	E.3
No lo conozco.	Ahorro en costos no.	No son considerados como ahorros financieros, se genera un costo por los servicios que la compañía no provee

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

10. ¿Qué mecanismos utilizan para conocer el perfil de los proveedores?

Es evidente que las aseguradoras objeto del presente estudio realizan una serie de mecanismos para seleccionar al proveedor, lo cual es importante anotar, toda vez que no están dejando a la suerte la escogencia de los terceros que algunas ocasiones actuaran en nombre de la compañía, siendo concisas en realizar prácticas de selección que abarcan varios aspectos, desde entrevistas, análisis financieros y portafolios de servicios, siendo estos dos últimos los comunes en dos de ellas.

Es observable que incluso la aplicación de estos mecanismos y el resultado de los mismos se convierten en la permanencia o no del proveedor dentro de la aseguradora, encontrando en *E.1.10.3-5. "ensayos, para ver cómo funciona el proveedor, un tiempo establecido y ya lo dejan de forma permanente pero si ese no funciona se cambia"* Ver tabla 16.

Tabla 16. Selección de proveedores

E.1	E.2	E.3
Entrevistas, referencias, ensayos	Análisis financiero, análisis de proceso, servicios	Conocimiento del cliente Sarlaft, estados financieros, servicios

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

11. ¿Cuáles son los factores determinantes para la selección de los proveedores?

El servicio, es el factor preponderante en el 66.6% de las aseguradoras entrevistadas, mencionándolo de manera particular al inicial y al terminar la pregunta, mostrando una actuación sobresaliente de este aspecto al momento de seleccionar los proveedores. Solo una de ellas cita el costo como un aspecto a tener presente en la selección de los terceros. Ver tabla 17.

Tabla 17. Factores determinantes para la selección de proveedores

E.1	E.2	E.3
La experiencia y la seriedad.	Infraestructura, capacidad financiera, que cumpla con los requisitos legales. El servicio	El servicio, el alcance, costo adecuado al presupuesto.

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

12. ¿Cuáles son los aspectos más sobresalientes de la relación que se tiene con los proveedores, esto con base en cada uno de los factores le voy a mencionar a continuación: Objetivos en común, Los tiempos de vinculación que se dan entre la aseguradora y el proveedor, La estrategia de la empresa y la estrategia del proveedor, El nivel de confianza entre las partes, y por último los modelos de precios?

Se encontró afinidad en lo relacionado a la estrategia, señalando dos de los entrevistados que la estrategia del proveedor debe estar alineada con la de la empresa aseguradora, afirmando además que debe prevalecer un nivel de confianza entre las partes, no siendo tan relevante el tema del costo, pues incluso uno de ellos manifestó: *"hay otras cosas muy importantes, el servicio como le digo, la atención al cliente, la forma como se hace el trabajo, muchas veces no es tan importante el precio y es más importante lo otro" E.2.12.24-26*. Ver tabla 18.

Tabla 18. Relación con los proveedores

E.1	E.2	E.3
Rápida solución de problemas y alcanzar valor, mediano plazo, sobre la visión de la empresa, demasiado nivel de confianza.	Objetivo tienen que estar alineados, tiempos de vinculación largo plazo, las estrategias tienen que ser parecidas, nivel de confianza tiene que ser el máximo, muchas veces no es tan importante el precio	Confiabilidad en el manejo de la información, estrategia del proveedor y costos.

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

13. ¿Qué medición se hace a los terceros que prestan los servicios en relación a los siguientes factores y cuáles han sido los resultados de esas mediciones: tiempo de respuesta, servicios sin errores, uso de tecnología, calidad?

Se destaca la existencia en dos de las aseguradoras métodos de calificación para valorar el desempeño de los proveedores, arrojando como resultado en una de ellas un apreciación de excelente en calidad del servicio*: "las encuestas de servicios son excelentes, E.1.13.3"*

Se encuentra ausencia en una de las aseguradoras entrevistadas en cuanto a la existencia especifica de un método de evaluación del desempeño de los proveedores, sin embargo, se halla una expresión textual que indica que si se le hace seguimiento pero no se refleja el método utilizado *"la compañía como lo dije anteriormente le hace seguimiento constante a todo el tema de proveedores" E.3.13.8.* Lo que puede

convertirse en una recomendación particular para esa entidad, teniendo en cuenta la importancia de este aspecto en la práctica del outsourcing. Ver tabla 19.

Tabla 19. Desempeño de los proveedores

E.1	E.2	E.3
Encuestas de servicio que califica al proveedor en forma permanente. Tienen unos tiempos de respuesta establecidos por la compañía a los cuales se tienen que acoger. Las encuestas de servicios son excelentes	Evaluados una vez al año con los criterios que "la aseguradora" le da, calificación de 1 a 10 y se mide en esa encuesta y de acuerdo a esa encuentra, la compañía toma decisiones. La tecnología es muy importante.	Mejora continua en agilizar procesos. Cliente final satisfecho. Corrección en los desfases. Tecnología compatible con el sistema de la compañía

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

14. ¿Con base en este último aspecto mencionado, qué percepción tiene de la calidad de los proveedores y cuáles aspectos son de resaltar?

La tendencia en relación a la calidad que prestan los proveedores es buena, toda vez que el 66% de las aseguradoras indicaron que es "excelente" o que "son muy buenos" lo que está alineado con la existencia en estas entidades de métodos de calificación y valoración del desempeño de estos terceros.

Otro aspecto que se encuentra en común en dos de las aseguradoras, es la alternativa que consideran sobre retroalimentar al proveedor como parte del proceso de tercerización *"como todo negocio tiene sus errores y sus falencia pero se tratan a corregir lo más pronto posible y hacérselo saber al cliente" E.3.14.8* y "*algunas veces hay que retroalimentarlos" E.2.14.3*

Finalmente se realza la siguiente afirmación: *"ellos son la cara directa de la compañía" E.3.14.3-4,* razón por la cual se afirma una vez más la importancia que tiene la calidad del servicio por parte de los proveedores. Ver tabla 20.

Tabla 20. Calidad del servicio de los proveedores

E.1	E.2	E.3
Excelente si no lo tendrían de cambiar. Es el más difícil de manejar.	Son muy buenos, prestan la atención que la compañía requiere, algunas veces hay que retroalimentarlos	Todo el tiempo se les está resaltando, ojo con el servicio

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

15. ¿Cuáles aspectos son de importancia conocer en cuanto al nivel de comunicación y nivel de información que existe entre las partes?

En esta pregunta importante anotar que el 100% de las aseguradoras están de acuerdo con que debe existir un nivel de comunicación permanente entre ambas partes, lo que hace oportuno actuar en momentos de corrección o mejora.

Igualmente se resalta la designación realizada por una de las aseguradoras al mencionar que el negocio asegurador se realiza con personas, dando pie para aceptar las fallas que se puedan presentar en el proceso *"este negocio se hace, como esto es un negocio de personas, aquí no estamos haciendo carros ni motos, ni bicicletas, sino que aquí es un negocio de personas" E.2.15.3-5*, e incluso haciendo analogía que la relación que se tiene con los proveedores es como tener "esposa" , *"como cuando uno tiene la esposa, que tiene de bueno y que tiene de malo y si, uno se tiene que ir acomodando y tratar que sean más cosas buenas que malas" E.2.15.6-8.* Ver tabla 21.

Tabla 21. Comunicación e información con los proveedores

E.1	E.2	E.3
Retroalimentación, la comunicación que tiene que existir día a día	La comunicación es fundamental, una comunicación fluida de los errores y de lo bueno y de lo malo que está pasando en la relación	Retroalimentación constante para informar fallas y reforzar los procesos

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

16. ¿De qué manera se involucra la gerencia en el manejo de los proveedores?

Se destaca en esta pregunta la no participación directa de la gerencia en el manejo de los proveedores, dado que una de ellas señaló que solo se involucra en el día a día, mas no en la selección y otra indicó que la selección la realizan desde Bogotá, involucrando otro codificador y señalando que la participación directa la realiza siempre y cuando se presente insatisfacción del cliente. Ver tabla 22.

Tabla 22. Gerencia y manejo de proveedores

E.1	E.2	E.3
No	No, un área específica del área administrativa que maneja proveedores. La gerencia el manejo ya día a día	Se eligen directamente desde Bogotá. La gerencia se involucra por insatisfacción del servicio

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

17. ¿Es decisión de la gerencia la externalización o esto obedece a algún otro factor corporativo?

Se realza la inclinación hacia las decisiones sobre externalización originadas en la ciudad de Bogotá o incluso en la casa matriz a la cual pertenece cada una de las aseguradoras, dado que solo de una ellas indicó que se da por la necesidad del negocio, pero que siendo congruentes con la pregunta anterior el proceso también es originario desde la sede principal en Colombia. Ver tabla 23.

Tabla 23. Decisión de externalización.

E.1	E.2	E.3
Presidencia de la compañía, en Bogotá.	Decisión corporativa, no es decisión de ninguno de los gerentes.	Es una necesidad por el tipo de negocio.

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

18. ¿En general que impacto tiene el outsourcing o la externalización de funciones en su organización?

Esta pregunta fue realizada con el fin de conocer otros aspectos de impacto que pudieron haber quedado por fuera en las respuestas anteriores, sin embargo el resultado arrojó que las aseguradoras son consecuentes con la percepción que tienen de entregar a terceros parte de su negocio, destacando que indican que si tiene un impacto en la organización y por ende en su desarrollo, resaltando que se pueden dar tanto positivos como negativos según lo expuesto en "*E.1.18.6 hay positivos y negativos en ese tema".* Ver tabla 24.

Tabla 24. Impacto general del outsourcing en las aseguradoras de la ciudad de Manizales.

E.1	E.2	E.3
Para la compañía es supremamente importante. Dos aspectos uno bueno, uno malo. Se va quitando carga laboral y baja costos. Tema de los funcionarios es muy complicado, menor recurso y menor número de empleados	Oportunidad de enfocarnos a lo que sabemos hacer. Hacer seguros para nuestros clientes e indemnizar	Alto impacto, Valores agregados que los hacen terceros

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

A nivel general y analizando el conjunto de las entrevistas los resultados más notables de las entrevistas son:

- En cuanto al periodo de inicio de la externalización de funciones o uso del outsourcing no se tiene una certeza exacta de un periodo definido y común de su aplicación.

- La sede principal de cada aseguradora juega un papel importante en esta estrategia, pues en algunos casos es allí donde se decide su implementación o incluso donde se realiza el proceso de selección de los proveedores, lo cual puede estar asociado a la pertenencia de las entidades a grupos económicos y aseguradoras internacionales.

- Los hallazgos reflejan el uso del outsourcing en varios campos de la actividad del negocio pasando desde algunos temas de talento humano, hasta incluso la fuerza de ventas y el manejo de siniestros, no encontrando coherencias entre las empresas estudiadas toda vez que los resultados fueron diferentes en cuanto a las actividades que realizan y las que son ejecutadas por terceros, resaltando que en el estudio se encontró la concepción de la dedicación al core del negocio o lo que es fundamental para la cada aseguradora, dejando estas actividades que ellos consideran vitales para realizar en nombre propio y entregando a terceros aquellas que no son generadoras de valor agregado.

- En cuanto a los costos, tampoco se encontró unanimidad en las respuestas, dado que fue considerado como un beneficio y a la vez como un riesgo, lo que refleja la necesidad de profundizar en este aspecto para determinar si detrás de la práctica del outsourcing existen costos que puedan ser considerados negativos para las entidades aseguradoras que lo aplican.

- En relación a los beneficios y riesgos del outsourcing, las aseguradoras tienen particulares formas de percibirlos, pasando de la disminución de costos, el enfoque en las actividades principales y mayor cobertura como beneficios y pasando a pérdida del control, inestabilidad en la atención y el servicio, y falta de pertenencia como riesgos.

- Se encontró coincidencia con respecto a que el outsourcing no proporciona explícitamente una incidencia en la productividad relacionada con el ahorro en costos, dado que el total de los entrevistados informaron que no conocían un porcentaje de ahorro o que definitivamente no existía ahorro por el uso de esta herramienta.

- Otro aspecto común en las aseguradoras estudiadas lo constituye la existencia de mecanismos para conocer el perfil de los proveedores, pasando por entrevistas, análisis financieros y análisis de servicios, lo que de una u otra manera puede garantizar una elección de proveedores que pueda suplir las necesidades tanto de la organización como del cliente final.

- Debido a lo anterior, se establece entre el proveedor o tercero y las aseguradoras una relación que se basa principalmente en un nivel de confianza y en alineaciones entre las estrategias corporativas de las partes, llegando a tener relaciones de mediano y largo plazo.

- Como consecuencia de estas relaciones entre tercero y aseguradora, se obtienen y según lo demostró el estudio un buen desempeño de los terceros, lo cual podría obedecer a los niveles de medición que realizan las compañías de seguros con respecto al desenvolvimiento de los proveedores, encontrando que se resalta la calidad del servicio prestado por ellos.

- Otros aspectos importantes que las aseguradoras resaltaron en el estudio, son con base en la retroalimentación que debe existir entre las partes en cuanto a comunicación e información, lo que permite tener las herramientas para actuar en caso de errores o fallas por partes de los proveedores.

- Con respecto a la gerencia, se puede decir que según los resultados, la gerencia local no tiene un papel protagónico en el manejo de las terceros, sin embargo, están muy informados del día a día de los mismos y tienen la capacidad de hacer llegar a la sede principal de cada una, información o resultados de evaluaciones para que se tomen las decisiones correspondientes en dichas sedes, en donde además como estrategia corporativa surge el interés de aplicación del outsourcing en las demás sucursales.

A continuación se presenta el *caso atípico* informado con anterioridad en el cual se encontró que al momento de realizar la entrevista la persona seleccionada (Gerente) no tenía la autoridad para dar información, no tenía acceso a ella y direccionó que todo lo relacionado con el outsourcing, es manejado desde su sede principal en Estado Unidos y luego a Bogotá y para Manizales solo reciben instrucciones pero desconocen y no tienen participación del manejo de los terceros. Se presenta este caso teniendo presente lo expuesto por (Taylor y Bogdan, 1992), citados por Sandoval (2002), quienes indican que unas de las caracterizaciones propias de la investigación cualitativa es que es abierta, entendida como la no exclusión de la recolección y del análisis de datos y puntos de vista diversos, señalando además que todas las perspectivas son valiosas al igual que el

escenarios y las personas. De esta manera se presenta la transcripción del resultado de la entrevista la cual no tiene un orden similar a las preguntas planteadas en las demás entrevistas, toda vez que esto surgió con anticipación al intento por aplicar el instrumento.

"El outsourcing es manejado en su totalidad en la oficina de Bogotá, la información que poseemos las sucursales es relativamente poca dado que obedece a instrucciones de la casa matriz ubicada en Boston Estados Unidos y sobre la cual nosotros no tenemos acceso a la información. Por políticas de los "gringos" solo podemos acceder a publicidad de la empresa pero a temas de terceros no tenemos competencia para ello.

Sin embargo "la aseguradora" según a nivel de Bogotá y a nivel nacional tiene casi todo tercerizado, como le digo por instrucciones de la casa matriz, pero la información es muy cerrada y está centralizada en Bogotá y manejan un alto grado de confidencialidad de la información. Es tan confidencial la información a nivel nacional, que los computadores tienen bloqueo para memorias, esto se dio como resultado de que hace muchos años se metió un "hacker" a los sistemas de "la aseguradora" y causó un gran caos, sin nosotros darnos cuenta de ello, llegaron como los hombres de negro, hicieron parar todas las actividades y revisaron equipo por equipo incluso hubo a nivel nacional un barrido de personas de sistemas.

Como le digo la información es muy confidencial inclusive para nosotros como gerentes de sucursales no tenemos acceso a conocer como se selecciona el proveedor, ni nada de lo relacionado con ellos. Lo poco que se del tema es con los talleres, a estos se les hace una evaluación por medio de un tercero para conocer como le quedo el carro, que calificación le da el cliente al taller y a nivel nacional se retroalimentan los resultados, pero como le digo no es más la información que tenemos. Si la calificación es mala 2 veces, se suspende por unos días y si la calificación sigue siendo mala se excluye el taller, y es el cliente el que le da la calificación. El outsourcing llama al cliente y califica y envía reporte y a nivel nacional toman las acciones.

Otro tema que conozco que hacen outsourcing es de los call center para cartera, ellos llaman al cliente, cobran y pasan reporte a cartera y se hace la gestión de cobro o en su defecto el pagaré. Pero como le digo es información que no tenemos nosotros sino Bogotá, y solo se la dan a la junta directiva.

Como principal observación se detalla que en varios momentos la persona entrevistada indica a Bogotá como el pilar de la actividad de outsourcing, así mismo, resalta en varias oportunidades la falta de acceso a información sobre el tema de terceros, recalcando el uso en aspectos como los talleres que se refieren a la práctica de siniestros, así como el uso del mismo en los cobros de cartera. Para finalizar se realza lo relacionado a la calificación que se le da por parte de los proveedores a los talleres, la forma de calificación y las determinaciones que se toman en caso de que estos no cumplan con los estándares de la organización.

De esta manera y solo en forma ilustrativa este caso afirma algunos resultados que se obtuvieron en las demás aseguradoras, prácticas tercerizadas, valoraciones de desempeño de los proveedores y valoración de la calidad del servicio de los terceros, como aspectos comunes con los demás resultados.

6.2 Resultado del análisis documental

Siendo consecuentes con Sandoval (2002) y según el proceso señalado para este análisis, a continuación se presenta los resultados en forma secuencial, así:

- Inventario de los documentos disponibles y existentes.

Los documentos disponibles y existentes encontrados para el estudio, consistieron básicamente en códigos de gobierno corporativo, documentos institucionales, publicidad, folletos informativos, y documentos vía electrónica en página web, estatutos e informes anuales de gestión.

- La clasificación y selección de los documentos.

El análisis se realizó con base en documentos similares para las 4 aseguradoras seleccionadas, lo cual se resume en la tabla 25 y para lo cual se utilizó la designación

A.1, en la que la letra indica la aseguradora y el número la designación ordenada otorgada para efectos de análisis de información.

Tabla 25. Análisis documental – Selección de documentos

Documentos Aseguradoras	A.1	A.2	A.3	A.4
Código Buen Gobierno	✓	✓	✓	✓
Publicidad	✓	✓	✓	✓
Folletos informativos	✓	✓	✓	✓
Página Web Corporativa	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

- Lectura de contenido:

Se realizó lectura de cada documento, verificando aspectos a resaltar que estuvieron relacionados con el outsourcing, encontrando los siguientes resultados:

Código de Gobierno corporativo:

Se seleccionó para el análisis, teniendo como presente lo expuesto por Herrera (2006), quien indica que estos códigos para el sector asegurador permite el establecimiento de criterios de selección de los proveedores de bienes y servicios, entre otros, dando importancia a los documentos descritos. Ver tabla 26.

Tabla 26. Análisis documental – Código Gobierno Corporativo

A.1	A.2	A.3	A.4
Reconoce a los proveedores como parte del grupo de interés como parte relevante para el desarrollo de la compañía	Señalan a los proveedores como parte del grupo de interés, de los cuales se debe informar a la junta directiva la existencia de conflictos	Identifica a los proveedores como parte del grupo de interés como parte relevante para el desarrollo de la compañía	Reconoce a los proveedores como parte del grupo de interés como parte relevante para el desarrollo de la compañía

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

Publicidad y Folletos informativos.

La publicidad y folletos informativos , considerados para el análisis, toda vez que la fuente original proviene directamente de las aseguradoras, encontrando confiable y segura la información que en ella se evidencia, plasmada en clausulados, campañas promocionales, documentos institucionales y demás, hallando los siguientes resultados, ver tabla 27.

Tabla 27. Análisis documental – Publicidad y Folletos Informativos

A.1	A.2	A.3	A.4
Servicios de asistencia que señalan explicitamente que se realizará por medio de un tercero.	Presentación coportaiva que señala al outsourcing como estrategia en las areas de soporte y apoyo.	Asistencia en productos, en el cual referencian que será ejecutada por medio de terceros	Asistencia para los diferentes seguros que la contienen

Fuente: Elaboración propia, según resultados del estudio.

Página Web corporativa.

Cada una de las aseguradoras estudiadas cuenta con página web propia, la cual contiene información sobre los convenios con talleres, médicos y centros de inspección que actúan como terceros. Para el caso de Manizales, las cuatro aseguradoras poseen convenio con el mismo centro de inspecciones, el cual es el único autorizado para la revisión de los vehículos en el proceso de adquisición de este seguro, en cuanto a las indemnizaciones de vehículos cada aseguradora cuenta a su vez, con talleres que prestan la reparación en caso de daños y que son de las marcas propias de los vehículos, evidenciándose de esta manera el uso de terceros.

- Lectura cruzada para síntesis comprensiva

Con el fin de realizar una síntesis de los hallazgos encontrados, se realizó lectura cruzada de los documentos y de los aspectos revisados a nivel general y se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Los proveedores son considerados en su totalidad como parte del grupo de interés de las aseguradoras, lo que demuestra una actuación en estas empresas.
- La información contenida en folletos y documentos institucionales refleja en varios casos el uso explícito de la indicación de que un servicio específico será prestado por terceros, es el caso de la asistencia que contienen los seguros de autos, de hogar y de empresas, para lo cual los proveedores se encargan de llegar al sitio de la ocurrencia para dar el soporte que se necesite y que esté contratado en la póliza de seguro.
- En relación a las páginas web corporativas de las aseguradoras se destaca como factor común que presentan las guías de talleres y centros autorizados para servicios médicos y de asistencias, siendo un referente para el usuario toda vez que puede

acceder a esta información desde cualquier lugar que tenga conexión a internet, reflejando en las cuatro aseguradoras el uso de terceros para servicios puntuales.

Finalmente se realizó el análisis documental de los estados financieros publicados en la página de FASECOLDA con el fin de conocer los aspectos que se plantearon en los objetivos del estudio, relacionados con medidas financieras para determinar los retornos sobre las ventas, los retornos sobre la inversión, y la cuota de mercado para cada aseguradora.

Luego de la revisión documental sobre la información financiera para los retornos sobre las ventas y el retorno sobre la inversión, se encontró que esta información solo se presenta para las aseguradoras a nivel Nacional, es decir, que para la ciudad de Manizales la información no se encontró disponible y los gerentes entrevistados informaron que debido a decisiones matriciales en Bogotá esta información se consolida a nivel nacional, dejando localmente solo aspectos relacionados con la cuota del mercado y la participación en cuanto a primas y siniestros localmente, razón por la cual se presentan los resultados obtenidos para este último aspecto en la tabla 28 la cual contiene la participación de las aseguradoras seleccionadas en la ciudad de Manizales.

Tabla 28. Participación aseguradoras seleccionadas en Manizales 2011, 2010 y 2009.

Año	A.1	A.2	A.3	A.4
2011	14,1%	4,8%	3,7%	5,4%
2010	8,7%	4,2%	4,2%	6,4%
2009	7,9%	3,4%	3,6%	6,1%

Fuente: Elaboración propia, con base en Fasecolda Primas y Siniestros por ciudades 2011, 2010 y 2009.

La participación de las aseguradoras en el mercado de la ciudad de Manizales, presenta un aspecto a resaltar y es el relacionado a la aseguradora A.1 quien tiene la mayor participación en el año inmediatamente anterior, lo que podría estar relacionado con que esta misma aseguradora indicó según la entrevista E.1 que tiene implementado la práctica del outsourcing desde el año 2010, sin embargo este no debe ser el único factor que incide en el posicionamiento pues sobre este tienen incidencia aspectos como las

primas recibidas, los siniestros pagados y los resultados de las inversiones que cada entidad en particular realiza.

6.3 Triangulación con el marco teórico

Con el fin de dar validez y confiabilidad a los resultados, se empleó este método según lo ha recomendado Cisterna (2005), como operación de discusión y revisión reflexiva, en la cual se hallaron los siguientes resultados que son presentados teniendo en cuenta las coincidencias y contradicciones de estos con respecto a la teoría que se planteó en el marco teórico.

- La teoría ha indicado que una de las características que posicionan al outsourcing como proceso de transformación es la concepción de largo plazo, encontrando específicamente en una de las aseguradoras el señalamiento de esta misma cualidad en los procesos de realizar por medio de terceros actividades del negocio.

- Con respecto a los orígenes del outsourcing que se dio para el año de 1940 según Lino *et al.,* (2007), se evidenció con el estudio que esta práctica en las aseguradoras de la ciudad, se viene realizando desde hace varios años (a excepción de una), indicando en una de ellas que dicha actividad, se ejecuta desde su fundación en el año 1937.

- La teoría relacionada con las actividades que son ejecutadas por terceros, señala a las funciones de recursos humanos como la que más se terceriza, con base en lo expuesto por varios autores como: Mora *et al.,* (2009); Morales (2009); Vilaclara (2004); Torres *et al.,* (2004); (Quinn, 1999) citado por Foogooa (2008); Lankford *et al.,* (1999); Cooke *et al.,* (2005); López *et al.,* (2009) y la revista Mercados y Tendencias (2011), encontrando similitud de aplicación en la primer aseguradora que hace parte del presente estudio, resaltando que el estudio ha dado como resultado otras prácticas que no han sido específicamente consideradas por varios autores en el tema como las relacionadas con la fuerza de ventas.

- En cuanto a las actividades centrales la teoría según lo señalan (McCarthy, 1996) citado por Lankford *et al.,* (1999), Daewoo (2009) y Cuesta, 1998 y Harvey, 2004) citados por Ganga (2008), deben realizarse en nombre propio con el fin de que proporcionen ventaja competitiva, para lo cual se resalta que una de las aseguradoras puso de manifiesto que efectivamente debe ser ejecutado por terceros, lo que no genera valor para enfocarse en lo que realmente sabe hacer. La teoría no es clara en cuanto a cuales actividades se consideran centrales, sin embargo el estudio reveló que cada aseguradora dependiendo de la estrategia que tenga implementada tiene establecido cuales son su principal fortaleza.

- Para los beneficios la teoría fue explicita en presentar la reducción de costos como el principal beneficio, según lo expuesto por autores, (Monczka *et al.,* 2003) en Daewoo (2009); (Bowersox 1990; Gupta & Zeheuder 1994; Greer *et al.,* 1999; Bacon, 1999 y Greer & Quinn, 2000) citados por Elmuti (2003); Linder (2004); (Chalos & Sung, 1998; DiRomualdo *et al.,* 1998; Quinn, 1999 y Kliem , 1999) citados por Lankford *et al.,* (1999) y Kakabadse *et al.,* (2000); lo cual se esperaba en encontrar en los resultados, sin embargo, solo una de las aseguradoras arrojo como resultado el costo como beneficio mientras que las otras indicaron que no existe un ahorro en costos.

- En cuanto a las razones o motivaciones de acudir al outsourcing, la teoría indica en base a lo expuesto por Elmuti (2003), que son la reducción de costos, mejoramiento de la calidad en base a la prestación del servicio y la fiabilidad del mismo y focalización en las competencias básicas de la organización, encontrando coincidencia en cuanto a la focalización en las actividades básicas de las aseguradoras.

- Los riesgos asociados a la práctica del outsourcing señalan la posibilidad de la pérdida de control desde el punto de vista de la teoría según lo exponen : Vilaclara (2004); Embleton *et al.,* (1998); (Monczka *et al.,* 2003) citados por Daewoo (2009); Elmuti (2003); (Quinn *et al.,* 1994; Currie & Willcocks, 1997; Domberger, 1998 y Kliem, 1999) citados por Kakabadse *et al.,* (2000); Lankford *et al.,* (1999) y Ganga (2008), siendo efectivamente este el principal riesgo encontrado por las aseguradoras estudiadas.

- Con relación a los proveedores la teoría por medio de Embleton *et al.,* (1998) y Franceschini *et al.,* (2003) recomienda realizar investigación de mercados y criterios como calidad, servicio y experiencia, lo cual fue encontrado y validado en el estudio, dando como resultado que las aseguradoras poseen varios proveedores que estén acorde con las necesidades, en el cual existe un esfuerzo por coordinar y vigilar su actividad permitiendo un mejor servicio.

- El tipo de relación que se genera entre la empresa y el tercero que ejecuta las funciones, según lo planteado por Franceschini *et al.,* (2003) debe realizarse con base en los objetivos, el tiempo, el tipo de estrategia, el nivel de confianza, las evaluaciones y el modelo de precios, resaltando que el estudio demostró que las aseguradoras dan valor al nivel de confianza que debe existir entre las partes y el manejo de la confiablidad.

- De la calidad del servicio que ofrece los proveedores, la teoría presentó este aspecto como beneficio y riesgo, para el primero se tiene los autores Raynor, 1992; Cassidy, 1994; Engelke, 1995 y Laabs, 1996;) citados por Embleton *et al.,* (1998) y (Lau & Hurley, 1997; Kotabe, Murray & Javalugi 1998 y Rasgar *et al.,* 2000) citados por Elmuti (2003) y para el segundo punto de vista se tiene a (Cooke, 2001 y Marchington, Cooke, & Hebson, 2003) citados por Cooke *et al.,* (2005); Ganga (2008); López-Barajas (2010); Embleton *et al.,* (1998) y Foogooa (2008), encontrando en el estudio que la aseguradoras poseen una visión sobre la importancia que este aspecto tiene para el desarrollo de su negocio, encontrando la aplicación de encuestas y evaluaciones que catalogan el servicio de los proveedores y resaltando además que debe existir un proceso de retroalimentación con base en la información y comunicación de las partes para corregir las falencias que se puedan presentar.

  El compromiso de la gerencia es un factor que Elmuti (2003) referencia debe existir en el outsourcing, encontrando en el estudio que aunque la decisión de acudir a terceros obedece a estrategias corporativas, existe un compromiso de la alta dirección por estar informados sobre lo relacionado a como se desempeñan los proveedores.

7. Conclusiones y recomendaciones

- En términos generales, puede anotarse que el outsourcing es utilizado en las aseguradoras de la ciudad de Manizales que hacen parte de grupos económicos internacionales, como estrategia que les permite focalizarse en las actividades centrales, encontrando impacto en los factores que son relacionados con su desarrollo en aspectos que van desde lo estratégico hasta las relaciones con el medio, es decir con los proveedores y con los clientes que dan uso de sus servicios.

- Las actividades que son entregadas a terceros para su ejecución son las que las aseguradoras no consideran de vital importancia y no generan valor para la organización, entregando a terceros la gestión de siniestros en cuanto a los servicios de asistencia y la distribución y comercialización por medio de la fuerza de ventas, dejando como propias la tarifación, la gestión de las inversiones, la administración, control financiero y los instrumentos de la dirección.

- Las estrategias de selección de los proveedores obedecen en un comienzo a políticas corporativas de las sedes principales de las entidades, sin embargo se tienen establecidos mecanismos de evaluación y calificación local que miden el desempeño, el cual según el estudio es acorde con las necesidades y exigencias de las empresas y de los clientes, encontrando el uso varios proveedores que permite un mejor servicio.

- El tipo de relación existen entre las partes oscila entre unión estratégica y organización en red, existiendo una vinculación que va del mediano a largo plazo, develando la existencia de niveles de confianza y manejo de confidencialidad entre las partes que permite alinear la estrategia corporativa de ambos actores, lo que

concluye en un cliente satisfecho y una aseguradora con buena percepción en cuanto al nivel de servicios, lo que permite el posicionamiento de las mismas en el mercado de Manizales.

- Es evidente la preocupación que existe en estas aseguradoras sobre la calidad del servicio que prestan los proveedores, dado que ellos en algunas ocasiones actúan en nombre de la compañía, logrando incidir en las decisiones de los clientes de contratar con estas aseguradoras y así mejorar el posicionamiento y cuota del mercado que actualmente tienen.

- Los riesgos y beneficios percibidos por las aseguradoras de la ciudad de Manizales que pertenecen a grupos multinacionales son particulares y obedecen a diferentes perspectivas que van desde la pérdida de control y falta de afiliación de los proveedores hasta la disminución de costos, la obtención de servicios especializados y la expansión de cobertura de su actividad.

- Un aspecto a resaltar es el relacionado con el ahorro en costos, de lo cual no se encontró unanimidad dado que el 66% de las aseguradoras no lo referencian como beneficio, indicando incluso que en algunas oportunidades puede ser más costoso acudir a un tercero, sin embargo no desconocen los beneficios adicionales que tiene la práctica para la organización.

- El crecimiento de las aseguradoras se da con base en las primas que recibe y en los siniestros que paga conjugado con el manejo de portafolio de inversiones, para esto en cuanto a las primas que recibe por ventas de seguros el cliente juega un papel determinante y en este aspecto el outsourcing tiene incidencia, toda vez que el tercero al estar en muchas situaciones de cara al cliente puede lograr que este se incline a seguir con la aseguradora, la recomiende a clientes prospectos o decida cambiar.

- Un aspecto de valor adicional es la existencia de retroalimentación con base al nivel de información y comunicación entre las partes, lo que permite una actuación al instante en caso de errores en el servicio que va en beneficio del cliente.

- Por último se evidenció que existe un impacto en el desarrollo de las aseguradoras, en cuanto a que su aplicación y uso es el día a día, involucrando temas que van desde recursos humanos hasta la fuerza de ventas, que proporciona parte de los ingresos que reciben estas empresas, encontrando además beneficios adicionales como el logro de llegar a partes en donde no tienen presencia local, hallando servicios especializados en beneficio propio y de los clientes, otorgando la oportunidad de enfocarse en los temas que son vitales para su actividad, generando valor para los clientes, que en definitivas puede permitir el logro de la competitividad y el crecimiento en el mercado.

- Como principal recomendación se plantea la necesidad de realizar estudios similares estableciendo otros criterios de selección con el fin de elaborar análisis comparativos con empresas aseguradoras de origen colombiano para reconocer similitudes o diferencias con el presente estudio, para lo cual éste puede convertirse en base de estas futuras investigaciones

- De igual manera es necesario valorar el impacto no solo en el desarrollo de las organizaciones, sino que además es primordial valorarlo en cuanto al personal, considerando aspectos motivacionales como base para ello.

A. Anexo: Entrevista

La siguiente entrevista hace parte del estudio que se ha denominado incidencia del outsourcing como proceso de trasformación organizacional en el desarrollo de las aseguradoras de la ciudad de Manizales, como su nombre lo indica el principal objetivo del estudio es conocer el impacto que la externalización de funciones ha tenido en las aseguradoras, dado que es de conocimiento general que algunas actividades de las aseguradoras son ejecutadas por terceros. Teniendo en cuenta lo anterior y la importancia que tiene para el sector, le agradezco me colabore con la siguiente información, la cual para su tranquilidad es de carácter confidencial y los resultados de la misma serán publicados de manera general sin hacer mención específica de lo que resulte de la presente entrevista.

1. ¿Desde qué año se están llevando a cabo actividades realizadas por terceros?

2. ¿Qué actividades o funciones son ejecutadas por medio de terceros?

3. ¿Existen otras actividades realizadas por terceros adicionales a las ya mencionadas?

4. ¿Cuáles son las actividades que realiza propiamente la aseguradora?

En este momento vamos a revisar los beneficios y riesgos de esta práctica:

5. ¿Me podría mencionar qué beneficios se pueden obtener o se han obtenido al entregar a terceros funciones de la actividad del negocio?

6. ¿Estos beneficios que usted menciona son el principal motivo para acudir al outsourcing o existen otros motivos estratégicos que incentiven la implementación de externalizar de funciones?

7. ¿Cuáles son los riesgos que están asociados y que se obtienen al entregar a terceros funciones de la actividad del negocio?

8. ¿Las actividades tercerizadas como han incidido en la productividad de la organización más específicamente respecto al ahorro en costos?

9. ¿Podría indicarme el porcentaje de ahorro aproximado que han obtenido con el uso de terceros?

En cuanto a los proveedores

10. ¿Qué mecanismos utilizan para conocer el perfil de los proveedores?

11. ¿Cuáles son los factores determinantes para la selección de los proveedores?

Una parte considerable es el tipo de relación que se establece con el proveedor, en relación a esto:

12. ¿Cuáles son los aspectos más sobresalientes de la relación que se tiene con los proveedores, esto con base en cada uno de los factores le voy a mencionar a continuación: Objetivos en común, Los tiempos de vinculación que se dan entre la aseguradora y el proveedor, La estrategia de la empresa y la estrategia del proveedor, El nivel de confianza entre las partes, y por último los modelos de precios?

En cuanto al desempeño de los proveedores:

13. ¿Qué medición se hace a los terceros que prestan los servicios en relación a los siguientes factores y cuáles han sido los resultados de esas mediciones: tiempo de respuesta, servicios sin errores, uso de tecnología, calidad?

14. ¿Con base en este último aspecto mencionado, qué percepción tiene de la calidad de los proveedores y cuáles aspectos son de resaltar?

15. ¿Cuáles aspectos son de importancia conocer en cuanto al nivel de comunicación y nivel de información que existe entre las partes?

16. ¿De qué manera se involucra la gerencia en el manejo de los proveedores?

17. ¿Es decisión de la gerencia la externalización o esto obedece a algún otro factor corporativo?

18. ¿En general que impacto tiene el outsourcing o la externalización de funciones en su organización?

Bibliografía

- Asociación Nacional de empresarios de Colombia, ANDI. *Cámara de Procesos Tercerizados.* http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=68&Tipo=2. Consulta realizada el 01 de Enero de 2012.

- Arrieta Salas, C. & Navarro Cid, J (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109) 67-89.

- Bancoldex. (2012). Clasificación de empresas en Colombia. Tomado de http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112. Consulta realizada el 10 de Marzo de 2012.

- Bolaños Bustos, M. (2011). Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la administración, gestión y normalización de la cartera de las empresas del sector asegurador. *Tesis de grado administración de empresas*, Facultad de estudios a distancia, Universidad EAN.

- Calderón Hernández, G. & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. *Ponencia octavo congreso nacional y cuarto internacional de la red de investigación y docencia sobre innovación y tecnología.*

- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J. & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar,* 19(35) 151-166.

- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M. & Naranjo Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. Innovar, 20(38), 13-26.

- Celedón, N. (2011). Colombia es la joya escondida del Outsourcing. *Vanguardia, sección economía.* Tomado de http://www.vanguardia.com/historico/89625-colombia-es-la-joya-escondida-del-outsourcing. Consulta realizada el 10 de enero de 2012

- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*,14(1) 61-71

- Cooke, F. L., Shen, J. & Mcbride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4) 413-432.

- Córdoba Garcés, J. P., Mago Vicentelli, A. & González Saavedra, P. (2008). Guía del mercado de valores. *Bolsa de valores de Colombia.*

- Daewoo Park, L. W. (2009). Dynamic outsourcing through process modularization. *Business Process Management Journal,* 15(2) 225-244.

- Deloitte. (2009). *Alineamiento estratégico regional*.

- Diario El País. Outsourcing y contratos temporales se imponen en las empresas. Publicación 12 de Agosto de 2009. Tomado de Sección Colombia. Desde http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Agosto122009/contratos.html. Consulta realizada el 05 de febrero de 2012.

- Donati, A. (2011). Historia y antecedentes jurídicos del seguro. *Politécnico Grancolombiano.*

- Elmuti, D. (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *American Journal of Business*, 18(2) 33-42.

- Embleton, P. R. & Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations,* 6(3) 94-106.

- Federación de aseguradores colombianos. (2007). *Cultura y penetración del seguro en Colombia.*

- Federación de aseguradores colombianos. (2011). *Primas y siniestros por ciudades y ramos.*

- Federación de aseguradores colombianos. (2011). *Indicadores de gestión diciembre 2010 Vs diciembre 2011.*

- Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Ciencias Sociales,* 2(96) 35-54.

- Folgueiras Bertomeu, P. (2009). Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa. Universidad de Barcelona

- Foogooa, R. (2008). IS outsourcing a strategic perspective. *Business Process Management Journal*, 14(6) 858-864.

- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A. & Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal,* 10(3) 246-260.

- Ganga Contreras, F. (2008). Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas. *Estudios Gerenciales,* 24(107) 107-135.

- Glen de Tobón, M. (2009). Ley de tercerización. FELABAN *Asociaciones bancarias miembros de la federación latinoamericana de Bancos*. 4-5.

- González Ramírez, M. R., Gascó Gascó, J. L. & Llopis Taverner, J. (2007). El Outsourcing de sistemas de información: un estudio descriptivo y longitudinal. *Universia Business Review-Actualidad Económica.* 4° Trimestre

- Goñi Zabala, J. J. (2007). *El cambio son personas: la dirección de los procesos de cambio*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación.* México. McGraw Hill.

- Herrera Díaz, R. (2006). Comité de Gobierno corporativo. *Fasecolda*.

- Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L.M. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico.* Madrid Pearson Prentice Hall.

- Instituto de ciencias del seguro. (2011). El mercado asegurador latinoamericano 2010 – 2011. *Fundación Mapfre*.

- Junguito, R., Rodríguez, A. M. & González, A. (2007). Seguros otras perspectivas Munich Re Group. *Federación de aseguradores colombianos, FASECOLDA.*

- Kakabadse, N. & Kakabadse. A. (2000). Critical review – Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development,* 19(8) 670-728.

- Lankford, W. M. & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4) 310-316.

- Lara Navarra, P. & Martínez Usero, J. A. (2009). *Outsourcing Documental: organización de futuro.* Universidad de Granada. Extraído el 01 de febrero de 2011 desde: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/5429276.html

- Leiva Freire, E., Tenorio Navarro, C. & González, M. (2005). Principales factores que afectan la relación entre la cuota de mercado y el retorno sobre la inversión.

- Linder, J. C. (2004). Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy & Leadership,* 32(6) 26-31.

- Lino Marchalek, C. R., Giroto Rebelato, M. & Rodríguez, I. C. (2007). Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Produção*, 17 (2) 286-301.

- López, A., Ramos, D. & Torre, I. (2009). Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. *Comisión económica para América Latina y el Caribe CEPAL*.35 – 46.

- López-Barajas de la Puerta, A. (2010). La incidencia de la externalización y deslocalización de servicios en la política de riesgos de las compañías: enfoque en el sector asegurador. *Gerencia de Riesgos y Seguros, Fundación Mapfre*, 106(1).

- Martínez Martínez, M. A., De Pablos Heredero, C. & Albarrán Lozano, I. (2003). Análisis de la virtualidad del sector asegurador español. *Ingeniería de Organización, Dirección y organización*, 29(1) 12 – 29.

- Matías, M (2010). Colombia, un potencial proveedor de outsourcing. *La República, Sección Empresas.* Fecha Publicación 07 de Mayo de 2010. Tomado de http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-05-07/colombia-un-potencial-proveedor-de-outsourcing_99634.php. Consulta realizada 5 de febrero de 2011

- Méndez, C. (1995). *Metodología de la Investigación.* México. McGraw Hill.

- Miquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. *Negotium Ciencias Gerenciales,* 2(5) 5-29.

- Moncada Lezama, M. C. & Monsalvo Bolívar, Y. (2000). Implicaciones laborales del outsourcing. *Tesis derecho laboral,* Facultad derecho laboral, Pontificia Universidad Javeriana.

- Mora, F & Schupnik, W. (2009). *Outsourcing & Benchmarking*. El Cid Editor.

- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial*. Universia Business Review, Actualidad Económica*, 128-136.

- Morales, G. (2009). *Outsourcing.* El Cid Editor.

- Murillo Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales,* 25(112) 71-100.

- Najera, A. A. (2011). Resumen de los resultados principales de la industria aseguradora y de capitalización a diciembre de 2011. *Federación de aseguradores colombianos, FASECOLDA,* 4(1).

- Navarro, E. P. (2003). *Manual de Outsourcing Informático (Análisis y contratación).* Ediciones Díaz de Santos.

- Otero García, L & Blasco Hernández, T. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa La entrevista. *Nure Investigación,* 33(1).

- Peña Vera, T. & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad.* 16 55 - 81

- Portafolio. (2010). *Colombia, gran potencia en servicios de tercerización de procesos de negocios.* Tomado de http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-8431321. Consulta realizada el 01 de febrero de 2012.

- Proexport (2004). Dirección de Información Comercial Subdirección de Análisis de Inversión. *Colombia, Sector Profile Outsourcing*. Tomado de http://www.gpic.nl/Colombia-outsourcing.pdf. Consulta realizada el 02 de febrero de 2011

- Revista Dinero. (2008). Outsourcing: Trabajar para otros. *Revista Dinero* Publicación 09 de Mayo de 2008. Sección Tendencia. Tomado de http://www.dinero.com/edicion-impresa/tendencias/outsourcing-trabajar-para-otros_47788.aspx. Consulta realizada el 19 de febrero de 2011.

- Revista Dinero. (2009). Del outsourcing al offshoring. *Revista Dinero Pub*licación 30 de Octubre de 2009. Sección Comercial. Tomado de http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/del-outsourcing-offshoring_65096.aspx.Consulta realizada el Extraído el 19 de febrero de 2011.

- Revista Mercados y Tendencias. (2011). *Outsourcing se acelera en América Latina.* Junio-Julio, 68-69.

- Rivas Quinto, J. F. (2009). *Desarrollo Organizacional.* Editorial: El Cid Editor

- Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O & Herrera Torres, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos, proceso general y criterios de calidad. *Sociotam,* 15(02) 133-154.

- Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación Cualitativa.*

- Tobón Cuellar, C., Lesmes, C., Corredor, C. & Ríos, F. (2011). La importancia del sector servicios, *Informe económico semanal. Skandia*. Tomado de http://www.slideshare.net/SkandiaColombia/skandia-colombia-informe-econmico-semanal-marzo-25-a-abril-01-de-2011. Consulta realizada el 02 de Febrero de 2012.

- Torres Valdivieso, S. & Ángel, V. M. (2004). Outsourcing de servicios en la prestación de servicios de la salud en Bogotá. *Gerencia y Políticas de Salud,* 3(7) 101-113.

- Ulrich, D. (1997). Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. *Recursos humanos champions,* Buenos Aires, Editorial Granica.

- Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. *Documento de Investigación Pontificia universidad católica del Perú*, 1-36.

- Vargas, M. J. & Concha, A. (2011). Industria aseguradora Colombiana, resultados 2010 y perspectivas 2011. *Dirección de estudios económicos, Federación de aseguradores colombianos, FASECOLDA.*

- Velásquez Ospina, M. & Cañón Sarmiento, C. (2007). Panorama de la flexibilización laboral en Colombia. *Cuadernos de integración andina*, 20 108-137.

- Vilaclara Pont, L. (2004). El Outsourcing en el área de las finanzas. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad,* 36 28-33.