

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÒN DE ESTRATEGIÀS DE OUTSOURCING PARA LA
EMPRESA CASA HERMES**

TRABAJO DE GRADUACIÒN PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

OSCAR EINAR OBDULIO YESSI GARCÍA

ASESORADO POR: ING. ANNER BAUDILIO MEJÍA SANTOS
AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÒMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paíz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahàn Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Bach. Kenneth Issur Estrada Ruíz
VOCAL V	Bach. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÒ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. José Vicente Guzmán Shaul
EXAMINADOR	Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

DIDICATORIA

A Dios padre

Toda buena dádiva y todo don perfecto descienden de lo alto, del Padre de las luces, en el cual no hay mudanza, ni sombra de variación. Santiago 1:17

A mi esposa

Merly Carolina Muñoz Rivera de Yessi

Por su apoyo incondicional y su sacrificio en todo este proceso, por ayudarme a llegar hasta este momento especial.

A mi hija

Dromit Ariadna Yessi Muñoz

Que con su presencia llena de alegría este día.

A mis padres

Juan José y Miriam de Yessi

Por apoyarme desde la infancia y por creer que podía logra grandes cosas en la vida.

A mis suegros

Daniel Fernando Muñoz y Elvira Rivera de Muñoz

Por soñar juntamente conmigo el lograr esta meta.

A mi hermana

Anel Maricruz Yessi García

Por su apoyo para esperar este momento tan ansiosamente.

A mi cuñada

Dyring Waleska Muñoz Rivera

Por su apoyo incondicional y compartir conmigo este momento especial.

Casa Hermes

Por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTADO DE SÍMBOLOS	VI
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	X
INTRODUCCIÓN	XI
1. <i>Conceptos y funcionalidades básicas del Outsourcing</i>	
1.1. ¿Qué es Outsourcing?	1
1.2. Historia	2
1.3. Funciones	3
1.4. Objetivos del Outsourcing	8
1.5. Razones para subcontratar y no subcontratar	8
1.6. Tipos de Outsourcing para la Industria	9
1.7. Futuro del Outsourcing	10
2. <i>Análisis de la situación actual de la empresa y aspectos a considerar para aplicar Outsourcing</i>	
2.1. Evaluación de condiciones Internas	11
2.1.1. Ambiente estratégico	11
2.1.1.1. Cuál es la Misión y Visión de la Empresa	12
2.1.1.2. Cuáles son sus proyecciones y a dónde van encaminadas	14
2.1.2. Ambiente organizacional	14
2.1.2.1. Estructura actual de la empresa	14

2.1.2.2.	Estructura que implementaría con la aplicación de las herramientas de outsourcing	15
2.1.3.	Ambiente económico	16
2.1.3.1.	Análisis de la nómina actual de salarios	16
2.1.3.2.	Proyección esperada con la aplicación	18
2.1.4.	Ambiente social	19
2.1.4.1.	Cuál es la situación actual de los empleados	20
2.1.4.2.	Qué beneficios tendrán los empleados con el cambio	20
2.2.	Evaluación de condiciones externas	21
2.2.1.	Ambiente político	21
2.2.1.1.	Evaluación de las leyes de contratación de personal, según el ministerio de trabajo.	21
2.2.2.	Ambiente jurídico legal	22
2.2.2.1.	Como se efectuarán los pagos y cuáles serán las políticas de anticipos.	22
2.3.	Ventajas y desventajas que tendrá la empresa con la aplicación del Outsourcing.	23
2.4.	Análisis de las razones para subcontratar	24
3.	<i>Metodología para establecer un proyecto de Outsourcing</i>	
3.1.	Convencer de la necesidad por medio del análisis de la situación actual.	25
3.2.	Evaluar qué se necesita para Implementar el Outsourcing en Casa Hermes	27
3.3.	Verificación de todo lo necesario antes de iniciar el proyecto	29
3.4.	Evaluación de las actividades para el Outsourcing	30

3.5. Factores relevantes en el proceso de contratación	32
3.5.1. Bases legales	32
3.5.2. Contratos	33
3.5.3. Personal capacitado	34
4. Fases para la implementación del proyecto	
4.1. Fase 0 Inicio del proyecto	41
4.2. Fase 1 Evaluación	44
4.3. Fase 2 planeación detallada	50
4.4. Fase 3 Contratación	54
4.4.1. Factores relevantes en el proceso de contratación	55
4.4.1.1. Transferencia de equipamiento	56
4.4.1.2. Flexibilidad	56
4.4.1.3. Reversibilidad	57
4.4.1.4. Seguridad	58
4.4.1.5. Experiencia en la ejecución de proyectos	58
5. Fase 4 Post –Implementación Administración y Revisión	
5.1. Costos internos de aplicar Outsourcing	59
5.2. Factores críticos que pueden interrumpir el éxito	60
5.2.1. Desarrollar la alianza ganar ganar	60
5.2.2. Considera al subcontratista como un socio	60
5.2.3. Administrar por excepción los procesos subcontratados	61
5.2.4. Acordar planes de desarrollo conjunto	61

5.3. Beneficios alcanzados por la implementación	62
5.3.1. Relación beneficio-costo a través de la implementación del proyecto de Outsourcing.	62
5.3.2. Análisis de la relación beneficio-costo.	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1. Organigrama actual de Casa Hermes	14
2. organigrama propuesto para Casa Hermes	15
3. Gráfica en que se implementa el Outsourcing	71
4. Gráfica que medidas se toman en caso de deficiencias	72
5. Gráfica influencia en el entorno	73
6. Gráfica personal afectado	75
7. Gráfica razones de rechazo	76

TABLAS

I. Esquema actual de costos fijos	16
II. Esquema propuesto de costos fijos	17
III. Esquema actual de costos variables	17
IV. Esquema actual de costos variables	17
V. Análisis comparativo	18
VI. Esquema de anticipos	22
VII. Tabla de análisis económico	26
VIII. Contrato	33
IX. Presentación de capacitación	34
X. Cronograma Fase 0	42
XI. Cronograma Fase 1	45
XII. Tablas plan piloto	47
XIII. Tablas resumen de cotizaciones	55

GLOSARIO

Outsourcing	Subcontratación, técnica innovadora de administración por procesos,
Subcontratación	Transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio
Contrato	Documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de Outsourcing
Activos	Es un conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados.
Right Sourcing	Solución óptima en la selección de la empresa a la que se concede el servicio de Outsourcing.
In House	Se aplica cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
Off Site	Se aplica cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

Co sourcing

Evolución más reciente en sub-contratos.

Out tasking

Modalidad de Outsourcing más focalizada hacia tareas específicas.

RESUMEN

Qué es el Outsourcing, de dónde viene, cuáles son los objetivos básicos. Tipos de Outsourcing, auditorías operativas. Ejemplos de áreas de aplicación de Outsourcing.

En el presente trabajo se hizo una evaluación de las condiciones tanto externas como internas de la empresa Casa Hermes. Las ventajas y desventajas de aplicar el Outsourcing y las razones que se consideran para hacer un plan de subcontratación.

Se busca llevar al convencimiento a través de los beneficios que se pueden alcanzar con la correcta implementación del Outsourcing. Se evalúan las actividades que se pueden trabajar por medio del outsourcing en la empresa. Se ven los aspectos relevantes en el proceso de contratación.

Se utiliza la metodología de implementación del proyecto de outsourcing a través de las cuatro fases de implementación que son: el inicio del proyecto, la evaluación de sus contenidos, se estableció la planeación estratégica, del proyecto, se procede a realizar las primeras contrataciones y, se evaluarán los procesos administrativos y las revisiones.

Se evaluará la reducción de costos al momento de aplicar el programa, se analizarán los factores que llevan al éxito en la aplicación y se determinan los beneficios alcanzados por la implementación

OBJETIVOS

GENERAL

Implementar las herramientas que proveen el outsourcing o tercerización, para reducir costos, mediante estudios administrativos y operacionales de la empresa.

ESPECÍFICOS

1. Establecer una guía para análisis de costos que justifiquen la aplicación de la herramienta de tercerización u outsourcing en una organización.
2. Implementar un proyecto de outsourcing funcional para Casa Hermes.
3. Demostrar que el Outsourcing puede ser una herramienta que ayude a una organización a ser más eficaz. y eficiente
4. Logra una aceptación de esta herramienta a través de los resultados logrados.
5. Implementar un proyecto sólido de outsourcing, que represente economía de dinero y recursos humanos para la empresa.
6. Alcanzar mayor rentabilidad en los proyectos de instalación de techos e impermeabilizaciones.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es conocer las tendencias mundiales en relación a la economía de tiempos y costos improductivos cuando la empresa se dedica a realizar tareas que no son la razón de ser de la misma. Las tendencias de globalización económica requieren mayores especializaciones que se logran dedicándose a lo que cada quien sabe hacer.

En Guatemala, las empresas están buscando subir sus niveles productivos para lo cual ya tomaron como parte de sus valores la llamada tercerización u Outsourcing, en el que delegan a otras empresas los procesos que no son parte de la Misión y Visión para la cual fue creada la empresa.

Por otro lado, la sociedad de consumo está buscando ventajas competitivas diferenciadas que brinden satisfacción en los productos que compra. Las ventajas competitivas suelen encontrarse en la vía de una relación de sociedad en búsqueda de mejora continua entre cliente y proveedor, cada vez, esta relación se va volviendo mas estrecha por lo que necesitamos hacerla mas fuerte y esto se logra a través de la especialización que conlleva hacer lo que se sabe hacer.

La tercerización es una herramienta que en Guatemala beneficia diferentes ámbitos administrativos, productivos y de servicios, tanto internos (estratégico, organizacional, económico, social) como externos, en esta caso, la empresa Casa Hermes obtendrá mejores resultado con dicha herramienta.

Casa Hermes utilizara esta herramienta, que es muy manejada en el mundo de los negocios y, que utilizada, correctamente, puede elevar la productividad y rendimientos de las operaciones empresariales y sociales.

La tercerización u outsourcing está revolucionando la administración estratégica ya que existe una tendencia en que las empresas están realizando las actividades para lo cual fueron creadas, dejando en manos expertas ciertas actividades que pueden mejorar la eficacia y eficiencia.

Esta empresa podrá bajar sus costos fijos, ya que con esta herramienta solamente utilizará el personal, que en un preciso momento es necesario para sacar adelante una actividad.

Como Ingenieros Industriales podemos mejorar los procesos administrativos y productivos de las empresas para lo cual es necesario profundizar en la aplicación de ciertas herramientas que, a nivel mundial, están economizando recursos.

1. Conceptos y funcionalidades básicas del Outsourcing

1.1. ¿Qué es Outsourcing?

El outsourcing o Subcontratación es una técnica innovadora de administración por procesos, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales, tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “Zapatero a su Zapato”, se ha vendido bajo la denominación Outsourcing, que significa en la práctica, encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la presentación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios. La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidad de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que, ésta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera, se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procedimientos e, inclusive en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

1.2. Historia

La traducción al castellano del neologismo inglés Outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos, y/o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permite la correcta ejecución del trabajo.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocios.

Delegar responsabilidad y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post – industrial se inicia la competencia en los mercados globales y, es entonces, cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy, se habla de volver al inicio y retornar estos conceptos con el nombre de Reingeniería de procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

1.3. Funciones

Para la aplicación del outsourcing en la Empresa “Casa Hermes” necesitamos conocer algunos conceptos y funcionalidades básicas, en la aplicación de las herramientas del Outsourcing

- **Contrato:** es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de outsourcing. El contrato de outsourcing debe definir los siguientes aspectos:
- su duración
 - las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento del acuerdo entre la administración y el contratista;
 - las condiciones de la gestión para llevar a cabo durante el contrato (nivel de servicio);
 - las condiciones de recuperación de la gestión del sistema una vez finalizado el contrato;
 - la propiedad intelectual, especialmente si se traspasa el proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones;
 - las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de finalización prevista.
- **Nivel de servicio:** el nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de outsourcing y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio puede ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de outsourcing, de las siguientes actividades:
- análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación;
 - análisis detallado que determine minuciosamente, todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

- **Activos:** es un conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de outsourcing e incluso posteriormente ser recuperados. Estos activos pueden clasificarse en:
 - físicos: corresponden al equipamiento físico de la organización.
 - lógicos: corresponden al equipamiento lógico básico;
 - de aplicación: corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como carácter comercial;
 - información: corresponde a los datos contenidos en los si;
 - humanos: corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía.

- **Transformación de costos:** bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que el, outsourcing modifica los conceptos contables relacionados con la gestión informática. Se transforman los costos del recurso en costo del servicio, los costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Esto es posible, entre otras razones, gracias a:
 - la fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.);
 - el pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.

- **Plan de pagos:** dadas las peculiaridades del servicio de Outsourcing, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, trimestral, cuando se cumplan ciertos términos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener un componente de costos de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:
 - precio fijo;
 - precio variable, por unidad de uso;
 - precio mixto (parte fija y parte variable).

- **Salidas programadas:** el contrato de Outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:
 - los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar este por finalizado.
 - la posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
 - los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.
 - estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de algunas de las cláusulas del contrato.

- **Right Sourcing:** este término se utiliza para definir la solución óptima en la selección de la empresa a la que se concede el servicio de Outsourcing. Como el outsourcing incluye servicios muy diferentes, la elección óptima, posiblemente, supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectúa la parte del servicio para que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una sola empresa.

- **In House:** este concepto se aplica cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- **Off Site:** a diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.
- **Co sourcing:** algunos expertos predicen que las empresas que mayores beneficios obtendrán en el año 2004 con el negocio del outsourcing serán aquellas que ofrezcan algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de “externalización” surgida recientemente, denominada co sourcing, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con esto, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquellas que la contrató.
- **Out tasking:** una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa como, en algunos casos, el outsourcing transita hacia:
 - contrato de escala reducida
 - se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
 - los servicios están más especializados.

1.4 Objetivos del Outsourcing

Los principales que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- focalización en la propia actividad de la organización.

1.5 Razones para subcontratar y no subcontratar

A. Razones para subcontratar:

- alcanzar la efectividad en lo que la empresa hace mejor.
- aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio, según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y/o servicios y la tecnología,
- mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento,
- transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor,
- convertir los costos fijos en costos variables,
- reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos,
- ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores,

- expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada,
- recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros,
- mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.

B. Razones para no subcontratar:

- mantener los puestos de trabajo para evitar que disminuya la lealtad de los empleados que siguen en la empresa,
- baja de la moral de los empleados en general (no solo para los que fueron despedidos),
- perder el control sobre el proveedor,
- perder la filosofía de la empresa,
- depender de los proveedores,
- perder la confidencialidad,
- temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

1.6 Tipos de Outsourcing para la Industria

- servicio de alimentación en comedores,
- capacitación y adiestramiento,
- informática y sistemas de cómputo,
- limpieza,
- jardinería,
- mantenimiento preventivo y correctivo,
- reclutamiento y selección de personal,

- publicidad y promoción,
- transporte y entrega,
- vigilancia.

1.7 Futuro del Outsourcing

Ya sea que el Outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia del Outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción; para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del Outsourcing. En algún caso esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de outsourcing (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios está ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y la necesidad máxima de los recursos y reducir el desperdicio.

2 Análisis de la situación actual de la empresa y aspectos a considerar para aplicar Outsourcing

2.5 Evaluación de condiciones internas

Casa Hermes es una sociedad anónima establecida en 1960 y que en la actualidad se dedica a la representación de marcas de productos para la construcción con especialización en el área de cubiertas y acabados, prestando servicios de asesoría, venta y aplicación de los mismos.

2.5.1 Ambiente estratégico: la empresa se encuentra organizada por un consejo directivo, un staff gerencial apoyado por un consejo administrativo. Del staff gerencial se dividen las áreas especializadas en Administración, Comercialización y Recursos Humanos. El staff gerencial se ha preocupado por mantener un lineamiento de desarrollo del negocio de especialización a la línea de negocios que ha sido más rentable en los últimos años. De esta manera el giro del negocio cambió de un negocio ferretero a uno especializado en un área de construcción específica: los techos. Adicionalmente se complementa el portafolio de productos con materiales para construcción liviana, ventanearía y pinturas.

2.5.1.1 Cuál es la Misión y Visión de la empresa

Visión

Ser la empresa líder en Guatemala en la comercialización e instalación de materiales innovadores y de calidad para sistemas modernos de construcción, caracterizada por su profesionalismo, garantía y excelente servicio

Misión

Somos una empresa comercial dedicada a la venta, distribución e instalación de materiales de construcción innovadores y de calidad, que con nuestros valores, tecnología, servicio y trabajo en equipo, satisface las necesidades de nuestros clientes y colaboradores, mejora sus condiciones de vida y apoya su crecimiento y desarrollo.

Valores que respetamos

Compromiso

Estamos conscientes del deber que tenemos con nuestra empresa, con nuestros clientes y con nosotros mismos, de alcanzar nuestros objetivos, para lo cual daremos, al máximo, nuestras capacidades.

Responsabilidad

Realizamos nuestras labores cumpliendo con los procesos y normas establecidas, en el tiempo adecuado, superando las expectativas de nuestros clientes y colaboradores.

Solidaridad

Compartimos intereses y aspiraciones que favorecen el fortalecimiento de nuestra empresa, teniendo como elemento fundamental el trabajo en equipo.

Respeto

Reconocemos a través de nuestro actuar la dignidad de nuestros clientes y colaboradores, cuidando sus intereses, derechos, espacio y tiempo.

Honradez

Cumplimos con nuestros compromisos a cabalidad, actuando con la rectitud de hombres y mujeres de honor.

Lealtad

Guardamos fidelidad a Casa Hermes, defendiendo sus intereses y correspondiendo con nuestro trabajo a la confianza y oportunidad que nos brinda.

Ética

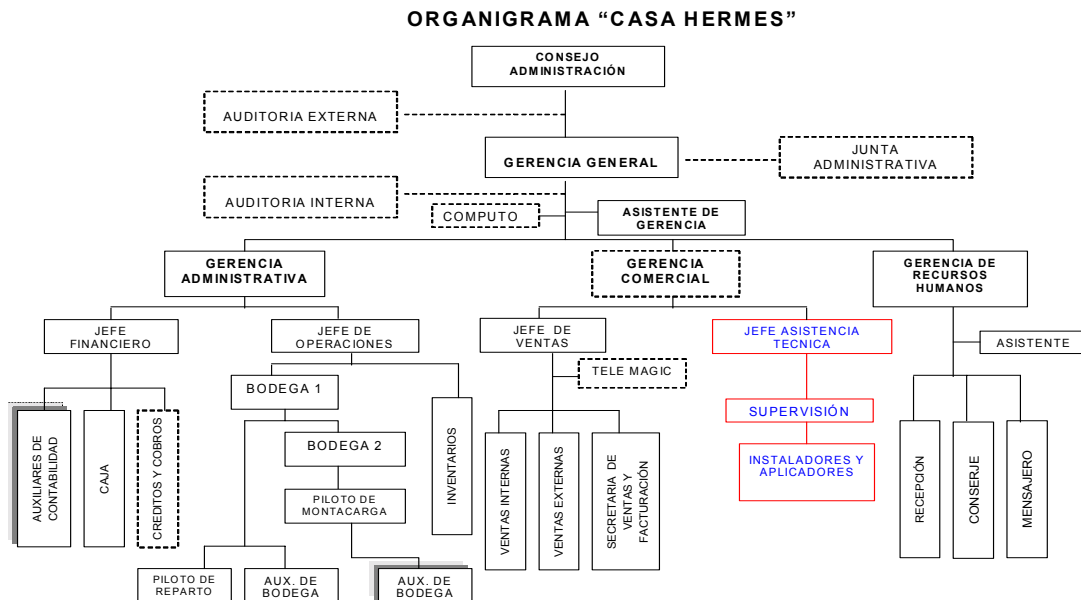
Procedemos de forma digna y honorable, demostrando a través de nuestros actos, moralidad, justicia y rectitud que nos caracteriza.

2.5.1.2 Cuáles son sus proyecciones y a dónde van encaminadas:

Desde finales del 2001, Casa Hermes concluyó el proceso de transición de negocio que había iniciado en 1989 para desligarse del sector ferretero y posicionarse como un especialista en productos y servicios para techos y líneas innovadoras para el sector de construcción. Este proceso implicó la contratación de personal y su respectiva capacitación para realizar las labores de asesoría, aplicación e instalación de los nuevos productos y servicios suministrados, tales como: impermeabilizantes, techos industriales, techos decorativos, construcción liviana con tabla yeso y JPM, pinturas industriales y arquitectónicas. Las proyecciones a futuro van encaminadas en ampliar el portafolio de productos y servicios, con nuevas tecnologías asociadas a la eficiencia y mejores calidades.

2.1.1 Ambiente organizacional

2.1.2.1 Estructura actual de la empresa

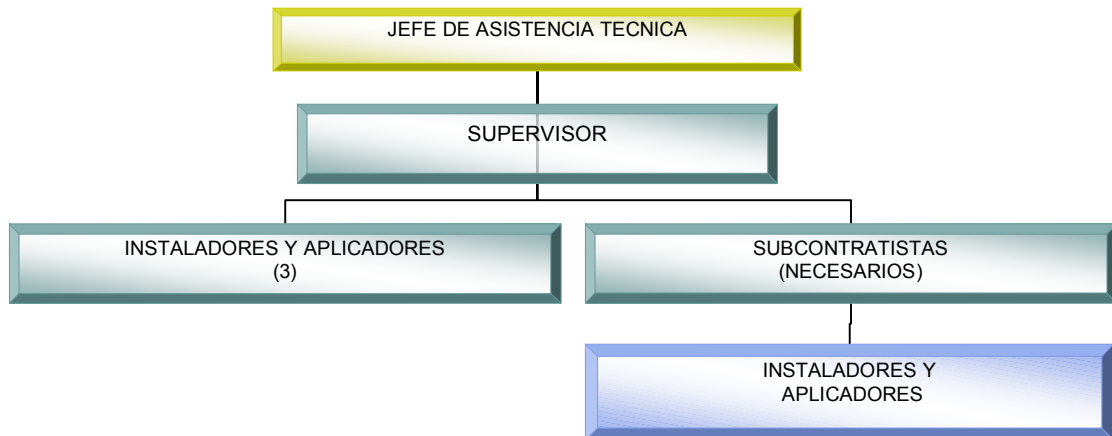


Estructura actual del departamento técnico



Personal en planilla de Casa Hermes: 26 personas

2.1.2.2 Estructura que implementaría con la aplicación del Outsourcing (Departamento Técnico)



El nuevo organigrama denota la disminución de personal activo dentro de la empresa, logrando una reducción que va de 26 a 5 empleados, con la diferencia que el personal subcontrato podría aumentar o bien, disminuir de acuerdo con la demanda.

2.1.1 Ambiente económico

En estos momentos, la empresa tiene sus costos operativos fijos altos, ya que maneja 26 empleados en el Departamento de aplicaciones, a los cuales hay que pagarles un salario no importando la demanda de trabajo. Casa Hermes es una empresa representante de varias líneas de productos por lo cual no siempre se tienen trabajos de un mismo tipo, en algunos momentos se necesita un grupo de trabajo y, para otros, podría ser diferente.

2.1.1.1 Análisis de la nomina actual de salarios

- **Costos fijos**

Esquema actual costos fijos						
Posición	No. Personal	Salario Base	Bonificación	Prestaciones 41.836 %	Total	Total Anual
Instalador	18	Q 1,190.10	Q 250.00	Q 497.89	Q 1,937.99	Q 418,605.89
Ayudante	6	Q 1,190.10	Q 250.00	Q 497.89	Q 1,937.99	Q 139,535.30
Total costos fijos						Q 558,141.19

Esquema propuesto costos fijos						
Posición	No. Personal	Salario Base	Bonificación	Prestaciones 41.836 %	Total	Total Anual
Instalador	3	Q 1,190.10	Q 250.00	Q 497.89	Q 1,937.99	Q 69,767.65
Ayudante	0	Q 1,190.10	Q 250.00	Q 497.89	Q 1,937.99	Q -
Total costos fijos						Q 69,767.65

- **Costos Variables (bonificación empleados)**

Esquema Actual Costos Variables								
Aplicación de Pintura Promedio anual			Instalacion de Techos Promedio anual			Manto Impermeabilizante Promedio anual		
m2	Precio	Total	m2	Precio	Total	m2	Precio	Total
2000	Q 1.50	Q 3,000.00	22355	Q 5.50	Q 122,952.50	7175	Q 8.00	Q 57,400.00
Total Anuales					Q 183,352.50			

Esquema Propuesto Costos Variables								
Aplicación de Pintura Promedio anual			Instalacion de Techos Promedio anual			Manto Impermeabilizante Promedio anual		
m2	Precio	Total	m2	Precio	Total	m2	Precio	Total
2000	Q 4.00	Q 8,000.00	22355	Q 10.00	Q 223,550.00	7175	Q 16.00	Q 114,800.00
Total Anuales					Q 346,350.00			

- **Análisis Comparativo**

Esquema Actual		Esquema Propuesto	
Costos Fijos	Q 558,141.19	Costos Fijos	Q 69,767.65
Costos Variables	Q 183,352.50	Costos Variables	Q 346,350.00
Total	Q 741,493.69	Total	Q 416,117.65

Monto propuesto = Monto actual – Monto actual (porcentaje de reducción)

Porcentaje de reducción = (Monto actual – Monto propuesto) / Monto actual

Porcentaje de reducción = (Q.741,493.69 – Q.416,117.65) / (Q.741,493.69)

Porcentaje de reducción = **43.88%**

En análisis de erogación de pagos por mano de obra se tendría un ahorro del 43.88% en comparación con el esquema de Outsourcing propuesto, sin embargo los beneficios ulteriores que se obtienen de no contar con personal fijo y más bien la contratación de acuerdo con la demanda, generan otra serie de ahorros y mayor disponibilidad de personal.

2.1.1.2 Proyección esperada con la aplicación

Con la aplicación de un sistema de subcontratos se espera una reducción en los costos fijos de un 43.88%, ya que los costos por mano de obra se reducen de acuerdo con el análisis realizado en el inciso 2.1.1.1. Es importante acotar que si bien hay una reducción ostensible en los costos fijos, los variables se incrementan considerablemente. Sin embargo en el análisis global, se tiene un beneficio económico, paralelo al beneficio operativo que tendría la aplicación del Outsourcing.

En relación con los empleados que permanecerán contratados con planilla fija en Casa Hermes, idealmente, deberían devengar un salario mayor que el anterior, ya que tendrán que ser polifuncionales y al mismo tiempo especialistas de las líneas que se manejan. Adicionalmente la empresa tendrá que invertir en capacitaciones y establecer un sistema retributivo complementario por resultados.

Los empleados a quienes se tendría que despedir para darles opción como subcontratistas, tendrán la ventaja de ganar por medio de la relación $\text{rendimiento} \times \text{precio/tiempo}$, el pago por servicios dependerá netamente de la capacidad y rapidez que tengan para hacer un trabajo. Adicionalmente, podrán comercializar sus servicios con otros contratistas.

2.1.1 Ambiente social

De acuerdo con la Misión y la Visión de la empresa, en todas las decisiones operativas y estratégicas, deberán involucrarse los intereses de la empresa y el beneficio de los empleados. Por lo tanto el impacto de la implementación del sistema de Outsourcing debe manejarse a fin de minimizar los efectos negativos que pueda generar el cambio de sistema retributivo al trabajador, el cual incluye el despido de 29 trabajadores y la subcontratación de los mismos por servicios. Se cree que este cambio generará que una parte de las personas, que se les invite a formar parte del grupo de subcontratistas, no consideren la opción y busquen opciones de trabajo asalariadas. Sin embargo esto podrá manejarse con base en el tiempo en que se implemente el proyecto, el cual deberá ser cuando no exista demasiada demanda de trabajo y dando el tiempo prudencial para hacer pruebas en pequeños proyectos que permitan un adecuado control de calidad, con base en la supervisión y mejoramiento continuo.

2.1.1.1 Cuál es la situación de los empleados

El personal del departamento de Asistencia técnica gana un salario mínimo más la bonificación de ley; adicional a esto se les pagan las horas extras que sean necesarias, sin embargo, en la mayoría de los proyectos no se trabajan.

Para los empleados, este tipo de relación laboral representa limitaciones en sus ingresos y, no puede aspirar a una mejora económica, lo que limita mejorar su calidad de vida.

2.1.1.2 Que beneficios obtendrán los empleados con el cambio

El encargado de grupo contratista ofertara la instalación de los productos en Quetzales por metro cuadrado o, según sea el caso. La rentabilidad que este pueda obtener dependerá netamente del manejo de tiempos y calidad del trabajo. Casa Hermes ofrecerá la supervisión para el manejo e instalación de los productos, así como la coordinación de tiempos de entrega y requerimientos mínimos de los subcontratistas.

Uno de los beneficios que ellos obtendrán será el hacer su propio sueldo y ganar de acuerdo con la cantidad de trabajo que logren realizar, por lo que se convierten en microempresarios, con la posibilidad de incrementar sus ingresos con base en la búsqueda de otras oportunidades que complementen la oferta de trabajo que Casa Hermes ofrece.

Casa Hermes también programa las actividades de los subcontratistas, a fin de garantizar la continuidad del trabajo en diferentes proyectos. Se pretende que el colaborador tenga opciones de trabajo garantizadas en un 70%.

2.2 Evaluación de condiciones externas

A efecto de revisar como se comporta actualmente el mercado laboral y la legislación nacional respectó a despidos y relaciones indirectas de trabajo, se evalúa a continuación el ambiente político y Jurídico legal de Guatemala.

2.2.1 Ambiente político

2.2.1.1 Evaluación de las leyes de contratación de personal según el Ministerio de Trabajo

El ministerio de trabajo guatemalteco rige a través del decreto 14-41 del Código de trabajo a todas las organizaciones que contratan personal para su servicio. Dicho código establece las garantías mínimas que se deben cumplir en el momento que ya no se necesiten los servicios de una persona (despido); dicha liquidación consta de indemnización, sueldos atrasados, vacaciones y prestaciones proporcionales al día del despido.

Casa Hermes como una entidad formal, cumplirá con el pago de la liquidación completa a cada uno de los empleados que dejen de laborar y gozar de un sueldo de planilla fija y empiecen a laborar en una forma indirecta a través de contratos por trabajos temporales.

La empresa no tiene sindicato, por lo que llegar a un acuerdo entre los trabajadores y la empresa, mostrando los beneficios reales que ellos obtendrán con el cambio no será difícil.

La terminación de los contratos del personal estará basada en el Código de trabajo Según el Artículo 86 inciso c, que dice: “El contrato de trabajo termina sin responsabilidad para las partes por alguna de las siguientes causa: C) Por mutuo consentimiento.

La nueva contratación del Personal estará basada en la política de Contratación de trabajos especiales y, la forma de cálculo será a destajo, en que se pactará un precio entre ambas partes, ya sea global o una medida por rendimiento”.

2.2.2 Ambiente Jurídico legal

2.2.2.1 Cómo se efectuaran los pagos y cuáles serán las políticas de anticipos y cancelación de contratos.

Los pagos se efectuarán por medio de cheque a nombre de la persona que firme el contrato, la forma de pago será de acuerdo con la siguiente tabla:

Rangos	Anticipo	Restante	Garantía
0-500	0	Total	0
500-999	20%	Contra entrega	0
1000- en adelante	20%-35%	Conforme avance	10%

El subcontratista gozará de un anticipo que le servirá para iniciar operaciones, el resto será conforme avance. Según sea el monto del contrato, éste deberá cumplir con una garantía del 10% pagadera 90 días después de entregada la obra.

2.3 Ventajas y desventajas que tendrá la empresa con la aplicación del outsourcing.

Ventajas:

- disminución de costos fijos,
- mejora de la eficiencia en atención de la demanda,
- mejores oportunidades de desarrollo para empleados en el sector económico,
- mayor versatilidad de la operación,
- mejor control y gestión de garantías,
- reducción de tiempos de ocio empleado-empresa,
- aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados.

Desventajas:

- perder el control directo sobre los empleados y que no siempre estén a disposición de la empresa.
- podría afectar el clima organizacional. inestabilidad emocional por parte del personal que seguirá trabajando. (temporal)
- pérdida parcial del control sobre la calidad de los servicios prestados.

- los errores cometidos por la mala subcontratación puede permitir la admisión de problemas a la empresa,
- no todos los empleados que perderán su empleo aceptarán ser contratados por las nuevas empresas prestadoras de servicios.

2.4 Análisis de las ventajas y desventajas para subcontratar.

Los factores más determinantes de las ventajas son la economía en los costos operativos para la empresa y la oportunidad de crecimiento que los empleados tendrán al convertirse en microempresarios.

Con esto se puede lograr un crecimiento integral en la relación empresa-personal, ya que el outsourcing esta basado en la política Ganar Ganar, esto representa un beneficio bilateral o de doble vía. Todo lo que se haga o se deje de hacer se debe enfocar a un beneficio mutuo y que la ventajas de hacerlo supere a la desventajas.

Como en todo proceso de adaptación, existen desventajas, que manejadas de una manera apropiada pueden convertirse en oportunidades (análisis del mapa FODAL). Tomado como base podemos mencionar la desventaja de perder, el control directo se puede convertir en una oportunidad ya que si se maneja bien a los subcontratos podemos servir mejor a la demanda creciente de la empresa.

3 Análisis de la situación actual de la empresa y aspectos a considerar para aplicar outsourcing

3.1 Convencer de la necesidad por medio del análisis de la situación actual.

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior se demuestra que existen mayores ventajas que desventajas para implementar un cambio de sistema administrativo fundamentado en el Outsourcing. Las mejoras económicas y operativas que pueden obtenerse de la implementación de sistemas de subcontratación son más interesantes para la compañía que el riesgo de los problemas que su aplicación puede generar.

Si evaluamos la logística operativa de un cambio de sistema operativo al Outsourcing, no implicará la necesidad de modificar la estructura organizacional, pero sí se tendrá que hacer algunos cambios posicionales pero no afectan el tipo de administración ya planteada. El departamento de Recursos humanos también tendrá una reducción de costos, en la minimización del tiempo invertido para el cálculo de planillas operativas, además de la administración de prestaciones de ley.

En el análisis económico podemos ver el punto más convincente, para implementar el proyecto de Outsourcing, los costos fijos tienen una reducción anual ostentosa con valor de 87.5 %. Ver cuadro 1.

Cuadro 1.

Costos fijos actuales	Costos fijos propuesto	
Q 558,141.19	Q 69,767.65	
Disminución de costos fijos	Q 488,373.54	87.50%
análisis completo en página 15		

Los costos variables de la empresa se incrementaron en un 47.16 % (ver cuadro 2) que en comparación con la reducción de costos fijos no se torna representativo, ya que al analizar los costos en su totalidad podemos observar que hay una reducción anual del 43.88 % (ver cuadro 3).

Cuadro 2.

Costos variables actuales	Costos variables propuesto	
Q 183,352.50	Q 346,350.00	
Disminución de costos fijos	-Q 162,997.50	47.06%
análisis completo en página 16		

Cuadro 3.

Costos totales actuales	Costos totales propuesto	
Q 741,493.69	Q 416,117.65	
Disminución de costos totales	Q 325,376.04	43.88%
análisis completo en página 16		

3.2 Evaluar qué se necesita para implementar el Outsourcing en Casa Hermes

1) *Que las microempresas y empresas que se subcontraten cumplan con las características planteadas:*

- A. que cumplan con un servicio igual o mejor que se ejecuta internamente.
- B. el servicio sea eficaz y eficiente.

Según American Management Association (AMA), para poner en práctica una tercerización estratégica se debe aplicar el siguiente proceso:¹

- transformar a la jerarquía funcional de la estructura organizacional en una representación del proceso de los roles que cumple cada empleado en la empresa. con esto se transformará la rígida organización funcional en una representación de proceso de roles.
- combinar varios procesos en unidades de negocios como una nueva estructura organizacional. las unidades estratégicas de negocios son pequeños negocios definidos y establecidos como unidades en una empresa mayor, creadas con el fin de asegurar la promoción y el manejo de un cierto producto o servicio como si se tratara de un negocio independiente,
- clasificar las unidades del negocio como una “capacidad esencial” o “complementaria” para propósitos de la empresa,

¹ www.itn.com.mx/outsourcing

- comprometer todas las unidades complementarias del negocio a una estrategia de desarrollo de capacidades independientes,
- administrar las iniciativas de tercerización a través de contratos con los proveedores,
- evaluar e implementar continuamente cambios adicionales por parte de la red de las unidades de negocios corporativas causadas por consideraciones estratégicas de mercado e internas.

2) *Organizar el proyecto*

Como todo Proyecto se debe incluir la participación activa de funcionarios tanto de Casa Hermes como de la empresa proveedora del servicio.

Se necesitan integrantes idóneos que se encarguen de aprobar, liderar y ejecutar los proyectos subcontratados. El equipo de trabajo debe incluir los siguientes grupos:

- a. **Comité ejecutivo:** integrado por los gerentes de Casa Hermes los cuales están involucrados en el proceso y el líder de la empresa contratista. El comité ejecutivo será el encargado de aprobar los proyectos a ejecutarse.
- b. **Gerencia de proyectos:** debe estar integrada por el Gerente de proyectos de Casa Hermes y el Líder de la empresa contratista.

- c. **Equipo del proyecto:** integrado por el supervisor y la unidad ejecutora contratada para el desarrollo del mismo. Ésta debe ser supervisada por la Gerencia de Proyectos y evaluada por el Comité ejecutivo.

3.3 Verificación de todo lo necesario antes de iniciar el proyecto

Aprobación Junta directiva. Se realizará la presentación del proyecto a la junta directiva de Casa Hermes. Se presentarán las ventajas y desventajas de acuerdo con el análisis realizado en el capítulo 2. La aprobación del proyecto generará un punto de acta y la consecuente instrucción a la gerencia general de la empresa para realizar los cambios pertinentes. De acuerdo con la conversación que se ha mantenido con la gerencia general de la empresa, se tiene establecido la delegación de un líder del proyecto de cambio, esta persona verificará la implementación de las medidas y el reporte a la gerencia general del avance del proyecto.

Cálculo de prestaciones al personal que será liquidado. Debido a que el cambio en la condición laboral constituye la parte más delicada del proyecto, se prestará especial atención al cálculo de prestaciones laborales al personal propuesto para ser liquidado. Estas personas tendrán la opción de continuar el vínculo laboral con la empresa, pero, no como empleados dependientes, sino como agentes independientes de trabajo. El cálculo de prestaciones será realizado guardando la respectiva confidencialidad por parte del departamento de personal y revisado por el líder del proyecto de cambio con el visto bueno del gerente general.

Elaboración de finiquitos. Luego de haber sido aprobada las liquidaciones correspondientes, se procederá a emitir los respectivos finiquitos laborales de cada colaborador, para ser entregados y firmados en la parte siguiente del proceso.

Preparación de agenda de reunión para notificar al personal. Se establecerán dos diferentes reuniones de trabajo con el personal que será liquidado para informarles del proyecto y de los beneficios que ellos tendrán como trabajadores independientes. Se sugiere la participación del grupo debido a que se pueden manejar más fácilmente la información en grupos pequeños. Los trabajadores que han sido identificados como líderes antagónicos serán informados por aparte.

Conformación de equipo de trabajo para la transición. Debido a que es posible que algunos trabajadores no deseen formar parte del staff de personal subcontratado, se establecerá un equipo de transición que programa los trabajos de instalación pendientes y, a su vez, busquen opciones de subcontratistas adicionales, para manejar un plan de contingencia en caso no se disponga de la suficiente mano de obra para realizarlas.

3.4 Evaluación de las actividades que el outsourcing puede mejorar

Es importante mencionar las actividades que se podrán mejorar dentro de la empresa:

1. Actividades no centrales:

- apoyo a los vendedores, al contar con más personal para ejecutar proyectos,

- incremento de ventas de producto aplicado, al ser más eficientes,
 - en el departamento de Recursos humanos se eliminará el tiempo en el cálculo de planilla y administración de prestaciones,
 - para el flujo de caja de la empresa no habrá desembolsos mensuales en el pago de planilla para los empleados que no laboraron por falta de proyectos en su área.
2. Se reducen costos ocultos. Si hacemos la analogía de comparación con un iceberg, los costos obvios son los que están arriba del punto de flotación

a. Arriba del punto de flotación

- Se encuentra el costo formado por: materiales, mano de obra, gastos generales y marginales.

b. Abajo del punto de flotación

- Se encuentran los costos de capacitación, rapidez de respuesta y ejecución, inventario, impuestos, desarrollo humano, premios, seguros, administración, transporte y muy importante el desgaste del herramental.

La mayoría de los costos mencionados anteriormente, son reducidos en su totalidad o en un alto porcentaje, lo que hace factible su implementación.

3.5 Factores relevantes en el proceso de contratación

3.5.1 Bases legales

El código de trabajo guatemalteco regula los contratos individuales, podríamos preguntarnos ¿Qué es un contrato?, según el artículo 18 del Código de Trabajo. “Es el vínculo económico-jurídico mediante el cual una persona que obligada a prestar a otra sus servicios personales o a ejecutar una obra bajo la dependencia continua y la dirección inmediata o delegada del patrón a cambio de una retribución”.


Existen tres tipos de contratos, según el Artículo 25 del Código de Trabajo, pueden ser:

- A. por tiempo indefinido,
- B. a plazo fijo,
- C. para obra determinada.

Para los fines de Casa Hermes nos es útil el inciso C es un contrato regulado por el Artículo 25 literal “c” del Código de trabajo. Que dice “Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente el trabajo a realizar o bien que contemple en forma alzada el precio de los servicios de trabajador desde que se inician las labores hasta que ésta concluya, tomando en cuenta el resultado del trabajo o, sea, la obra realizada”. Aunque el trabajador reciba anticipos a buena cuenta de los trabajos ejecutados o por ejecutarse, el contrato individual de trabajo debe entenderse para obra determinada, siempre que se reúnan las condiciones que indica el párrafo anterior.²

² Código de Trabajo, artículos 18, 25.

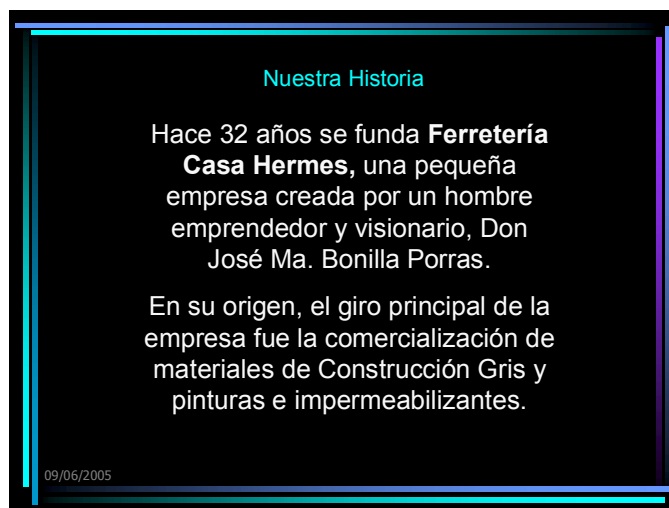
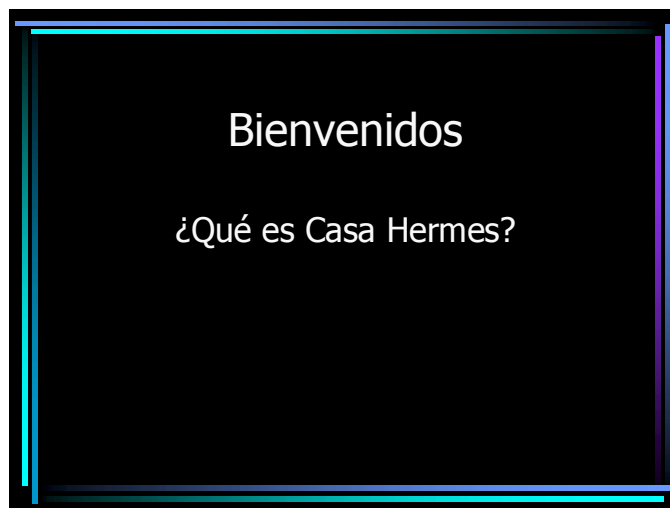
3.5.2 Contrato (Formatos)

		CONTRATO DE TRABAJOS ESPECIALES		Página 1 de 1 Versión: 01 Fecha: 21/03/2005 Código: RG-PY-09	
CONTRATO CORRELATIVO #				COTIZACION	
YO				CON CEDULA	
EXTENDIDA EN					
CON DIRECCION EN					
ME COMPROMETO A REALIZAR EL SIGUIENTE TRABAJO					
CON DURACION DE		DIAS EN LA SIGUIENTE DIRECCION			
PROPIEDAD DEL SEÑOR					
BAJO LA DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPOS, S.A.					
LOS PRECIOS PACTADOS PARA ESTE TRABAJO SON LOS SIGUIENTES:					
ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRECIO TOTAL		
		Q	Q		
		Q	Q		
		Q	Q		
		Q	Q		
		Q	Q		
		Q	Q		
		Q	Q		
Ver detalle de ejecución en hoja adjunta		Q	Q		
		Q	Q		
TOTALIZANDO:					
OBSERVACIONES:					
FORMA DE PAGO:					
PARA EFECTUAR LOS TRABAJOS DESCRITOS EN ESTE CONTRATO, PROBABLEMENTE NECESITARÉ CONTRATAR A OTRAS PERSONAS, LAS CUALES TRABAJARÁN BAJO MI TOTAL Y ABSOLUTA RESPONSABILIDAD, POR LO QUE LIBERO A CASA HERMES Y/O HERRAMIENTAS, MATERIALES Y EQUIPOS, S.A. ANTE CUALQUIER EVENTUALIDAD EJECUCIÓN Y/O ACCIDENTE QUE SE PUEDA PRESENTAR DURANTE LA DE LOS MISMOS.					
Me responsabilizo de la calidad y duración del trabajo según el detalle de ejecución adjunto para lo cual se establecera un _____% del valor del mismo, por un periodo de _____ días a partir de la fecha de finalización del trabajo, en concepto de Garantía obligada, la cual sera devuelta a su termino. Asi mismo autorizo a Casa Hermes y/o Herramientas, Materiales y Equipos, S.A. a utilizar otras retenciones a mi nombre para cubrir las responsabilidades originadas por cualquier otro trabajo efectuado.					
Contratista		FIRMA CONTRATISTA			
NOMBRE		FIRMA REPRESENTANTE			
Representante Casa Hermes		CASA HERMES			
Vo. Bo. GERENTE GENERAL					
FIRMADO EN GUATEMALA, EL DÍA		DEL MES DE		DEL 2005	
Para cancelar la totalidad del contrato sera contra presentación de Factura					
Si no cuenta con Factura se calcularan los impuestos sobre el total del contrato y se descontaran.					

3.5.3 Personal subcontratado capacitado

Todo subcontratista deberá recibir una inducción a la empresa, la cual se impartirá en las instalaciones de Casa Hermes por 3 horas. El objetivo de la inducción es introducir al personal.

Inducción al personal subcontratado nuevo, qué es la empresa, a qué se dedica, fotos de los empleados con que van a tener contacto, forma de pago, condiciones de trabajo.



Nuestra historia

Casa Hermes fue una de las primeras empresas en Guatemala en contar con un departamento de Aplicación Técnica y Profesional para sus productos.

Ante la demanda del mercado de la construcción, en un abrir y cerrar de ojos, la empresa estaba inmersa en la venta de materiales para construcción.

Con el paso del tiempo **CASA HERMES** se convirtió en una de las principales proveedoras de productos de vanguardia tecnológica para la construcción:

09/06/2005

Nuestra historia

Desde entonces nos ha caracterizado el interés en mantenernos vigentes y evolucionar de la mano de los productos que satisfagan las necesidades de un mercado que esta en constante desarrollo...

09/06/2005

El presente

NUESTRA MISIÓN

PROVEER AL MERCADO DE LA CONSTRUCCION, PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPETITIVOS E INNOVADORES, ESFORZANDONOS POR OBTENER LA MAXIMA SATISFACCION DE NUESTROS CLIENTES Y COLABORADORES

NUESTRA VISIÓN

MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD DE VIDA CON NUESTRO TRABAJO, MATERIALES Y SERVICIOS.

10/06/2005

VALORES QUE RESPETAMOS

- **Compromiso**
Estamos conscientes del deber que tenemos con nuestra empresa, con nuestros clientes y con nosotros mismos, de alcanzar nuestros objetivos, para lo cual daremos al máximo nuestras capacidades.
- **RESPONSABILIDAD:**
Realizamos nuestras labores cumpliendo con los procesos y normas establecidos, en el tiempo adecuado, superando las expectativas de nuestros clientes y colaboradores.
- **SOLIDARIDAD**
Compartimos intereses y aspiraciones que favorecen el fortalecimiento de nuestra empresa, teniendo como elemento fundamental el trabajo en equipo.
- **RESPECTO**
Reconocemos a través de nuestro actuar la dignidad de nuestros clientes y colaboradores, cuidando sus intereses, derechos, espacio y tiempo.

VALORES QUE RESPETAMOS

- **HONRADEZ**
Cumplimos con nuestros compromisos a cabalidad, actuando con la rectitud de hombres y mujeres de honor.
- **LEALTAD**
Guardamos fidelidad a Casa Hermes, defendiendo sus intereses y correspondiendo con nuestro trabajo a la confianza y oportunidad que nos brinda.
- **ETICA**
Procedemos de forma digna y honorable, demostrando a través de nuestros actos, moralidad, justicia y rectitud que nos caracteriza.

El presente

En Guatemala, así como en el resto del mundo, la introducción de nuevos sistemas constructivos se explica gracias al esfuerzo cotidiano de:

Constructores, Arquitectos, Ingenieros,
Diseñadores, Universidades e Investigadores

Y por supuesto:

Las empresas fabricantes

Quienes investigan desarrollan y perfeccionan de manera permanente diferentes materiales y productos de última tecnología

10/06/2005

El presente

Pero el trabajo no termina con la investigación y manufactura...

Se requieren también empresas comerciales que hagan llegar hasta las manos del consumidor final estos Materiales innovadores y de excelente calidad

Casa Hermes ha sido el vínculo entre productor y usuario final

Esto nos ha brindado prestigio y reconocimiento de parte del exigente gremio de la construcción

10/06/2005

La realidad

“El desarrollo de la Industria de la Construcción de un país es inversamente proporcional al grueso de sus paredes y al peso de sus techos”

Evolución:

Piedra, adobe, ladrillo, concreto, block, sistemas estereoestructurales (Panel W, Covintac, Triditec, etc.), paneles de yeso, de fibrocemento, de fibrayeso, placas de aluminio, etc.

10/06/2005

Casa Hermes presenta sus:
“Soluciones constructivas para el nuevo milenio”

Sistemas para techos y cubiertas:

Láminas onduladas, Estructurales y Tejas de fibrocemento EUREKA

Láminas traslúcidas de UPVC

Laminas de Policarbonató

10/06/2005

Casa Hermes presenta sus:
"Soluciones constructivas
para el nuevo milenio"

Sistemas constructivos tipo muro seco:

Planchas de fibroyeso, fibrocemento y
sus elementos estructurales JPM

Paneles móviles antisísmicos

Ventanas de UPVC

10/06/2005

Casa Hermes presenta sus:
"Soluciones constructivas para el
nuevo milenio"

Sistemas de impermeabilización:
asfálticos, elastoméricos y prefabricados

Pinturas y recubrimientos:
Látex, aceites, esmaltes, epóxicas,
marinas e industriales

Pastas para acabados y
texturas de uso interior y exterior

10/06/2005

Quiénes Forma el Equipo de
Trabajo, En Casa Hermes

Colaboradores de Casa Hermes



Equipo de Ventas y Proyectos



Equipo de Ventas y Proyectos



Equipo de Bodega



Plan de Pagos

Rangos	Anticipo	Restante	Garantia
0-500		0 Total	0
500-999	20%	Contra Entega	0
1000- en adelante	20%-35%	Conforme Avance	10%

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

4 Fases para la implementación del proyecto

4.1 Fase 0 inicio del proyecto

- *Alcance de la fase*

El proyecto inicia con la toma de decisiones del Comité Ejecutivo para implementar el proyecto de Outsourcing. Se preparan los documentos para notificación al personal y se muestran las ventajas que conlleva el proceso para los empleados que dejarán de laborar en la empresa. El departamento de Recursos humanos prepara los finiquitos necesarios y pedirá la reserva y liberación del capital al departamento Financiero.

- *Tiempo de ejecución*

4 semanas

- *Quiénes participan*

El Comité Ejecutivo integrado por:

Gerente General

Jefe del Departamento de Proyectos

Jefe del Departamento de Ventas

En este momento aun no integran el comité los líderes de las empresas contratistas, hasta que haya pasado la etapa de Contratación.

- *Cronograma y proceso*

Programación de Fase 0				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Decisión Comité Ejecutivo				
Calculo de liquidaciones				
Presentación del Proyecto a Empleados				
Inicio del proyecto				

Primera semana:

El planteamiento del Proyecto de Outsourcing ya está hecho al Comité Ejecutivo esperando resolución y elaboración del punto de acta que da por empezado el proceso de inicio del proyecto.

Después del punto anterior debe pasar a la Junta Directiva de Casa Hermes, para su evaluación y autorización oficial del Proyecto.

Segunda semana:

Es importante tener una propuesta de liquidación de los empleados que dejaran de laborar para la empresa. La propuesta que se le presenta a la empresa es al 15 de Julio del año 2,005, en esto deberá trabajar el departamento de Recursos humanos.

La liquidación del personal debe ser revisada con base en el Código de trabajo, para evitar contingencias por denuncias al Ministerio de Trabajo.

Propuesta de liquidación

Propuesta Estimada de Liquidación al 15 de Julio							
Instaladores	Años Laborados	Sueldo Ultimos 6 meses	Indemnización	Aguinaldo 6 meses	Vacaciones Pendientes	Pago Vacaciones	Liquidación
Instalador impermeabilizanes 1	2	Q 1,190.10	Q 2,380.20	Q 595.05	14	Q 672.00	Q 3,647.25
Instalador impermeabilizanes 2	3.4	Q 1,190.10	Q 4,046.34	Q 595.05	12	Q 576.00	Q 5,217.39
Instalador impermeabilizanes 3	1	Q 1,190.10	Q 1,190.10	Q 595.05	8	Q 384.00	Q 2,169.15
Instalador impermeabilizanes 4	2	Q 1,190.10	Q 2,380.20	Q 595.05	9	Q 432.00	Q 3,407.25
Instalador impermeabilizanes 5	2.6	Q 1,190.10	Q 3,094.26	Q 595.05	9	Q 432.00	Q 4,121.31
Instalador de Techos 1	6	Q 1,190.10	Q 7,140.60	Q 595.05	3	Q 144.00	Q 7,879.65
Instalador de Techos 2	3.4	Q 1,190.10	Q 4,046.34	Q 595.05	2.5	Q 120.00	Q 4,761.39
Instalador de Techos 3	2.5	Q 1,190.10	Q 2,975.25	Q 595.05	4	Q 192.00	Q 3,762.30
Instalador de Techos 4	2	Q 1,190.10	Q 2,380.20	Q 595.05	6	Q 288.00	Q 3,263.25
Instalador de Techos 5	1.5	Q 1,190.10	Q 1,785.15	Q 595.05	6.5	Q 312.00	Q 2,692.20
Aplicador de Pintura 1	5	Q 1,190.10	Q 5,950.50	Q 595.05	1	Q 48.00	Q 6,593.55
Aplicador de Pintura 2	5.4	Q 1,190.10	Q 6,426.54	Q 595.05	1.5	Q 72.00	Q 7,093.59
Aplicador de Pintura 3	3.6	Q 1,190.10	Q 4,284.36	Q 595.05	6	Q 288.00	Q 5,167.41
Aplicador de Pintura 4	2.1	Q 1,190.10	Q 2,499.21	Q 595.05	10	Q 480.00	Q 3,574.26
Aplicador de Pintura 5	4	Q 1,190.10	Q 4,760.40	Q 595.05	5	Q 240.00	Q 5,595.45
Ayudante 1	2	Q 1,190.10	Q 2,380.20	Q 595.05	8	Q 384.00	Q 3,359.25
Ayudante 2	1	Q 1,190.10	Q 1,190.10	Q 595.05	13	Q 624.00	Q 2,409.15
Ayudante 3	0.6	Q 1,190.10	Q 714.06	Q 595.05	2	Q 96.00	Q 1,405.11
Ayudante 4	0.8	Q 1,190.10	Q 952.08	Q 595.05	3.5	Q 168.00	Q 1,715.13
Ayudante 5	1.5	Q 1,190.10	Q 1,785.15	Q 595.05	4	Q 192.00	Q 2,572.20
Ayudante 6	2	Q 1,190.10	Q 2,380.20	Q 595.05	7	Q 336.00	Q 3,311.25
Total Liquidación de Trabajadores							Q 83,717.49

Tercera semana:

Se programará una reunión con todos los instaladores líderes que podrían pasar a dirigir los grupos de trabajo subcontratados. En dicha reunión se les explicará cuál es el fin del Proyecto de Outsourcing, cuáles serán los beneficios que se alcanzarán y cómo podrían mejorar su nivel de vida.

Tres días después se convocará a una reunión con todo el personal activo dentro del departamento de Asistencia técnica (Proyectos), y se les transmitirán las decisiones que la empresa está tomando. En esta reunión se espera llegar al convencimiento del personal para pasar a formar parte de la reestructuración del departamento y cómo se verán beneficiados con los cambios.

Cuarta semana:

- Decisión a tomar

Antes de pasar a la fase de evaluación es necesario haber tomado las decisiones correctas en la Etapa de inicio de proyecto. Es importante analizar el cronograma de inicio, pero más importante es verdaderamente analizar el proceso de liquidación y cálculo de los finiquitos laborales así como, también que el personal esté de acuerdo en que el proyecto es un beneficio bilateral.

4.2 Fase 1 evaluación

- Alcance de la fase

Se inicia con aprobación del Proyecto de Outsourcing por parte del Comité Ejecutivo de Casa Hermes. El Proyecto continúa con implementación de un plan piloto en el que esperamos evaluar la rentabilidad y la eficiencia de los trabajos realizados con esta modalidad.

Como un punto básico se espera lograr implementar lo que en este momento se conoce como una Alianza Ganar – Ganar y, hacer de la implementación algo rentable para todos.

Se evaluarán los beneficios del Outsourcing, como lo son: garantizar la efectividad de los procesos, enfocar al personal hacia el beneficio, controlar los costos, implementar disciplinas y ver la flexibilidad de la empresa.

- Quienes participan

El Comité Ejecutivo integrado por:

Gerente General

Jefe del Departamento de Proyectos

Jefe del Departamento de Ventas

En este momento aún no integran el comité los líderes de las empresas contratistas, hasta que se haya pasado la etapa de Contratación.

- Tiempo de ejecución

Un mes y una semana.

- Cronograma y proceso

Programación de Fase 2					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Evaluación de Posible proyecto piloto					
Contratación de instalación piloto					
Evaluación de puntos Críticos					
Publicación de Resultados					

Primera semana

Evaluación de posible proyecto piloto

Existe un tipo de proyecto que por sus características se puede utilizar como un Proyecto piloto de evaluación, se trata de aplicación de impermeabilizantes elastoméricos en cubiertas de bodegas industriales.

A Casa Hermes le adjudicaron un Proyecto de 5,264 m² de aplicación de impermeabilizante en dos bodegas, éste se tomará como Plan piloto de Ejecución y se evaluarán los puntos críticos sobre el mismo.

Segunda semana

Contratación de Proyecto piloto

Primer día:

Se contratará a un grupo de aplicadores compuesto de la siguiente manera:

- líder microempresario
- segundo al mando
- cinco aplicadores
- tres ayudantes

Segundo día:

Se les dará una inducción y capacitación en Casa Hermes durante un día completo, en que se les comunicara, Quien es la empresa, sus valores y cual es la política de calidad. Se les dará a conocer quienes serán sus jefes inmediatos por parte de la empresa.

Tercer día:

Se llenara el contrato de trabajo, en el que pactan precios y tiempos de entrega, según formato dado en la página 33. Con el tiempo y precio podremos evaluar la efectividad del proyecto.

Cuarto día:

Preparación de los materiales, equipo y mano de obra que sean necesarios para empezar el día pactado con el cliente.

Quinto día:

Revisión por parte del Supervisor de proyectos de Casa Hermes.

Tercera semana:

Evaluación de puntos críticos

Costo Subcontrato				
	m2	Precio/m2	Sub Total	
Lavado de Superficie	5264	Q 0.50	Q 2,632.00	
Aplicación de Elastomérico	5264	Q 3.00	Q15,792.00	
Total			Q18,424.00	

Costo aplicado por personal de Casa Hermes						
	aplicadores	costo por 15 dias	ayudantes	costo por dia	subtotal	
Tiempo Laborado	5	Q 3,600.00	3	Q 2,160.00	Q 5,760.00	
Indemnización aproximada	5	Q 1,506.10	3	Q 903.66	Q 2,409.75	
Bonificación por producción		Q 9,212.00		Q 3,948.00	Q 13,160.00	
	subtotales	Q 14,318.10		Q 7,011.66	Q 21,329.75	

Evaluando los resultados de las tablas anteriores podemos proponer lo siguiente:

a. garantizar la efectividad de los procesos

costo Casa Hermes – costo subcontratado = ahorro del proyecto

Q. 21,329.75 – Q. 18,424.00 = Q. 2,905.75

En este punto nos preocupamos por ver la eficiencia y la rentabilidad del proyecto, como podemos observar en las tablas anteriores y en la ecuación planteada, la rentabilidad es buena, tomando en cuenta que se calculó el mismo tiempo de ejecución, que en la realidad no es así, ya que a los empleados que se les paga por trabajo realizado avanzan más rápido pues su salario es directamente proporcional al tiempo de ejecución.

Como podemos observar los objetivos se logran por proyecto, solamente en este contrato se tuvo un ahorro substancial, lo que quiere decir que sí se logrará el objetivo primordial del Outsourcing.

b. Enfocar al personal hacia el beneficio

El beneficio para la empresa es quedarse con sólo el personal indispensable para sacar las tareas menores, y responder a proyectos de baja magnitud de recurso humano. De esta manera la empresa enfocará sus fuerzas al crecimiento del negocio y no en la administración del personal.

Los procesos subcontratados se administran por excepción (no requiere un alto gerenciamiento) y, se simplifica la estructura organizacional, por lo que llegamos a un nivel de responsabilidad mayor de parte del ente subcontratado. El empoderamiento en estos procesos es básico, para que se tomen decisiones acertadas en la ejecución de los proyectos. Para que un empoderamiento sea funcional debe ir de la mano de constantes capacitaciones.

c. Controlar los costos

La gran ventaja que aportan los subcontratos es el conocimiento de los costos de mano de obra, y podemos decir que no se saldrán del presupuesto. Los costos en cada presupuesto no pasan de ser costos variables a costos fijos ya que en el presupuesto inicial ya se ha contemplado lo que se va pagar.

Se puede dar una variabilidad de costos si el proyecto se calcula en forma volumétrica con el cliente y el precio depende de la velocidad de ejecución, aunque éste sería un caso atípico a lo que el mercado exige.

d. Implantar disciplinas

El contrato de relación laboral por proyecto especifica ciertos lineamientos en los que se plantea los compromisos que tiene el contratista respecto del personal a su cargo. También se hace compromiso de ejecución de los trabajos, garantía y durabilidad de los mismos, ver pagina 33.

- Decisión a tomar

El proyecto piloto tuvo éxito y se pudo observar el comportamiento de los subcontratos en relación a los costos de ejecución que tuvieron una baja considerable que al multiplicarlos por los proyectos que se pueden realizar nos significaría un ahorro sustancial.

En el capítulo 2 se realizó una propuesta inicial, en ésta se observa reducción de costos en un 43.66 %, ya implementado el plan piloto tenemos una reducción de 14.64 % en uno de la variedad de Obras que Casa Hermes realiza.

Si el Proyecto de Outsourcing se puede implementar sin el temor a, que la economía deseada no sea real, el plan piloto demostró que la estrategia de la subcontratación funciona frente a las necesidades de Casa Hermes.

4.3 Fase 2 Planeación detallada

- Alcance de la fase

Fundamentar y trazar los lineamientos adecuados para implementar en su totalidad la fase anterior, ya no como un plan piloto si no como una política de gerenciamiento externalizado o procesos subcontratados, Outsourcing.

- Tiempo de ejecución

4 Semanas

- Quiénes participan

El Comité Ejecutivo integrado por:

Gerente General

Jefe del Departamento de Proyectos

Jefe del Departamento de Ventas

En este momento aún no integran el comité los líderes de las empresas contratistas, hasta que se haya pasado la etapa de contratación.

- Proceso Completo

Lista de verificación de los principales pasos del proyecto

Para llevar a cabo el proyecto de outsourcing se hace necesario verificar la siguiente lista:

- logro del compromiso del subcontratado,
- selección del líder del proyecto ,
- metodología detallada que deben llevar el líder del proyecto ,
- asignación de tareas al equipo del proyecto.

Lograr el compromiso del subcontratado

Tres días:

Esta es una de las partes más difíciles ya que en este punto hablamos de motivación, compromiso, entrega y auto pertenencia de parte del subcontratado. Lograr esta etapa, significa que durante tres días, la empresa se dedicará a capacitar, enfocar y promover la Misión, Visión y Valores de la Empresa a los microempresarios que prestarán sus servicios.

El objetivo a lograr es transferir la responsabilidad que se tiene ante el cliente en el momento de realizar el trabajo. Logra que el subcontratado sea un socio y no un empleado de la Empresa.

Selección del líder del proyecto

El líder del proyecto tiene que ser uno de los gerentes de la empresa que este involucrado, directamente, en el proceso de Ejecución de obras y contratación de los servicios. En el caso de la Empresa Casa Hermes la persona idónea sería el Jefe de proyectos y asistencia técnica.

Metodología detallada que deben llevar el líder del proyecto

Debe evaluar cada mes los beneficios potenciales de:

- liberar a los supervisores para que realicen un trabajo más eficaz enfocado cada día más al rendimiento y la eficacia de la ejecución de los proyectos.
- acceso a la última tecnología / datos de mercados e información del proceso que otras empresas utilizan para crecer y generar más empleo al personal subcontratado,
- desplegar más rápido los nuevos procesos de desarrollo y aplicaciones. el jefe de proyectos y el supervisor se tendrán que dedicar a calcular y mejorar los tiempos de ejecución, buscando cada día la mejora continua de los proceso de ejecución,
- búsqueda de la mayor satisfacción del cliente, a través de la rapidez de respuesta y calidad del trabajo terminado.

Asignación de tareas al equipo del proyecto

Líder del proyecto

Éste deberá reportar al director ejecutivo, los hallazgos encontrados en los proyectos realizado a través de la nueva política de Outsourcing. El Líder juega el papel más importante en la creación del equipo del proyecto ya que es encargado de dirigir la orquesta de ideas y decisiones en pro del buen funcionamiento del proyecto.

Gerente General

Llevará la responsabilidad sobre la autorizaron de cambios en el proyecto y modificaciones para lograr la armonía entre los directores del mismo y los líderes de los subcontratos.

Jefe de ventas

Sobre él pesará la responsabilidad del crecimiento de las ventas de materiales aplicados, la motivación de la fuerza de ventas para que vean al Outsourcing como una herramienta de rentabilidad y eficiencia y no como un problema que les pueda ocasionar reclamos del cliente.

4.4 Fase 3 Contratación

- Alcance de la fase

Se debe hacer el proceso de licitación para encontrar nuevos proveedores de los servicios de instalación de productos.

Para los trabajadores que serán despedidos y pasará a formar parte de los grupos subcontratados, se les impartirá la inducción capacitación para el manejo de sus documentos contables.

Esta etapa concluye con la capacitación de los microempresarios que podrían prestar sus servicios y que sean aprobados después de la licitación.

- Tiempo de ejecución
4 Semanas
- Quiénes participan

El Comité Ejecutivo integrado por:

Gerente General

Jefe del Departamento de Proyectos

Jefe del Departamento de Ventas

En este momento aun no integran el comité los líderes de las empresas contratistas, hasta que se haya pasado la etapa de Contratación.

4.4.1 Factores relevantes en el proceso de contratación

Resumen de las cotizaciones realizadas en m²:

Se tabularon las tres empresas que más interesaron, evaluadas de acuerdo con los puntos siguientes:

- a. experiencia,
- b. precio,
- c. calidad de los trabajos realizados.

Aplicación de Pintura			
Rangos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
0 - 50	Q 6.00	Q 6.50	Q 6.75
51 - 300	Q 4.50	Q 4.75	Q 4.75
301 en adelante	Q 3.00	Q 3.25	Q 3.50

Aplicación de Techos			
Rangos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
0 - 50	Q 12.00	Q 13.00	Q 14.50
51 - 300	Q 11.00	Q 12.25	Q 13.00
301 en adelante	Q 10.50	Q 11.75	Q 12.50

Aplicación de Impermeabilizante:			
Rangos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
0 - 50	Q 20.00	Q 21.25	Q 21.75
51 - 300	Q 18.00	Q 19.00	Q 20.00
301 en adelante	Q 17.00	Q 17.50	Q 18.00

Las empresas clase A son las mejor puntuadas en precio de aplicación por m².

4.4.1.1 Transferencia de equipo

éste se valora positivamente, se debe pasar todo lo que es equipo físico, lógico e instalaciones. El contratista debe tener todo lo que se refiere a equipo de trabajo, si el contratista no cuenta con todo el equipo que para Casa Hermes es esencial, la empresa proveerá del equipo y este será descontado parcialmente en los contratos pactados.

4.4.1.2 Flexibilidad

Una sociedad de Outsourcing con éxito dependerá de estas características de flexibilidad:

- ser abierto, para los cambios que requiere la implementación del proyecto de outsourcing,
- establecer una relación de socios y trabajar conjuntamente, enfocados hacia objetivos de beneficios para ambos,
- saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad para saber si estamos creciendo de acuerdo a la propuesta planteada en los capítulos anteriores,
- conocer las necesidades mutuas y solucionarlas,
- conocer los beneficios mutuos y llegar a tener una relación sana.

Flexibilidad financiera

El éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes para así, garantizar de alguna manera, el beneficio económico buscado originalmente.

Flexibilidad operativa:

Uno de los objetivos más importante del Outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de Outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos, o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

4.4.1.3 Reversibilidad

Este concepto se aplica en la finalización de los contratos y se vincula a la posibilidad de recuperar los activos y los servicios que fueron cedidos a la empresa que presta el servicio de subcontratación, para lo que se debe planificar lo siguiente:

- opción de recompra de equipos.
- valorización de activos que estipule el incremento en el periodo que dure el contrato, estos pueden ser:
 - activos mejorados (aplicaciones y nuevos desarrollos)
 - activos actualizados (equipo físico y mantenimiento)
 - activos formados (formación del personal en la herramientas nuevas)

La reversibilidad no es una opción viable ni factible, ya que se recupera el recurso humano y los activos a una situación pasada, es demasiado costosa y puede desestabilizar el clima laboral, por la carga administrativa, financiera y operativa, por lo que se convertiría en un caos empresarial.

4.4.1.4 Seguridad

Tiene gran valor en la contratación, depende directamente de las medidas y procedimientos que la empresa subcontratada utiliza para guardar las pertenencias y la vida de su personal, así como mantener la integridad de los valores del cliente.

Para Casa Hermes es primordial la Seguridad Industrial en sus trabajadores, por lo que un requisito básico para el subcontratado es contar con equipo y normas de seguridad para sus empleados. Por ejemplo, para trabajar en techos es necesario el usar arneses, líneas de vida, lasos y tablonces para caminar y así cada producto tiene sus necesidades de seguridad.

4.4.1.5 Experiencia en la ejecución de proyectos

Es último punto es de gran valor en la contratación de las empresas que prestara los servicios para Casa Hermes, y se refieren a la experiencia que tiene el Líder del grupo y los trabajadores en los productos que se aplican. Para evaluar esto se solicita un listado de las empresas a las que le ha trabajado con el nombre del contacto y número telefónico, para corroborar la calidad de los trabajos realizados por estas personas.

5 Fase 5 Post-implementación administración y revisión

5.1 Costos internos para aplicar Outsourcing

Al implementar el proyecto de subcontratos los costos dejan de estar enfocados al departamento de Recursos humanos y pasan a ser responsabilidad del Departamento de asistencia técnica y Departamento Financiero, los costos desglosados estarían enfocados en los siguientes puntos:

- manejo de documentación (contratos, cheques, etc.),
- tiempo invertido por parte del departamento financiero en el cálculo y pago de anticipos, estimaciones de avance y aseguramiento y pago de ganancias después de vencido el plazo pactado en el contrato,
- el departamento de recursos humanos tendrá a su cargo el manejo de playeras identificativas para las personas que trabajen subcontratadas.

Estos costos dejarán de ser fijos y pasaran a ser variables ya que dependerán del tamaño y cantidad de trabajos que se ejecuten con los subcontratos. El análisis comparativo que se hizo en el Capítulo 2 y Página 24 nos muestra una estimación de trabajo que realiza Casa Hermes por año. Para esta cantidad de trabajo, los costos de funcionamiento representan un 1.75 % del total de los trabajos.

5.2 Factores críticos que pueden interrumpir el éxito

5.2.1 Desarrollar la alianza Ganar-Ganar

Si el subcontratista o la Organización siente que no está equilibrada a la relación del Outsourcing, se verá afectada y no se logrará una relación a largo plazo.

Es común que la relación se torne Ganar – Perder si el subcontratista no logra los objetivos, pero también, es frecuente que la organización se enfoque en reducir los costos del subcontrato y, que no sólo pierda la efectividad del proceso sino al subcontratista mismo.

En ese sentido, hay que recordar que el objetivo principal del Outsourcing es mejorar la efectividad del negocio y enfocar los recursos hacia su competencia principal. La optimización del costo es un objetivo secundario.

Es necesario programar reuniones mensuales con los líderes de los grupos subcontratados, en búsqueda de problemas y mal entendidos que estén afectando la relación. La función principal de estas reuniones es solucionar problemas y no ver quién tiene la culpa.

5.2.2 Considerar al subcontratista como un socio

El éxito del Outsourcing radica en el enfoque que se le dé, y asociar al subcontratista con la estructura de la empresa que así mismo forme parte de ella, para que se sienta dentro del negocio, sus objetivos deben ser los mismos que los de Casa Hermes. Esto puede implicar que se defina un factor de beneficio para el subcontratista, si logra que la empresa cumpla sus objetivos.

El consejo consultivo es el responsable de velar por el buen funcionamiento de la relación contratista empresa y de unificar los criterios y los objetivos hacia donde van encaminados.

5.2.3 Administrar por excepción los procesos subcontratados

Es conveniente que en Casa Hermes se establezcan indicadores y/o parámetros que sean una clave para administrar los subcontratos, de tal manera que se “Administren resultados” y no se “Administren recursos”.

Los indicadores proveerán un enfoque diferente y una visión global sobre el desempeño de los recursos subcontratados y, sólo será necesario que intervenga cuando alguna métrica indique problemas reales o potenciales.

De esta manera, la organización puede enfocarse en su negocio y, no solo calculando que se está ejecutando bien y, sólo intervenir por excepción en los procesos subcontratados ya que los parámetros darán certeza de que se está haciendo bien.

5.2.4 Acordar planes de desarrollo conjunto

La relación de rentabilidad a largo plazo de la Empresa – subcontratista es un factor clave para lograr que ambas partes compartan la misma Visión del negocio, para optimizar los costos del proceso subcontratado, y para garantizar la estabilidad que permita a la organización tener éxito en su negocio.

Ambos deben buscar el crecimiento y fortalecimiento del negocio, buscar lo que anteriormente lo conocimos como Alianza Ganar Ganar.

5.3 Beneficios alcanzados por la implementación

5.3.1 Relación beneficio-costo a través de la implementación del proyecto de Outsourcing

$$\frac{\text{Costo actual}}{\text{Costo propuesto}} = \frac{\text{Q. 540,952.95}}{\text{Q. 416,117.65}} = 1.3$$

Datos extraídos del análisis de la situación actual Capítulo 2 Página 18

5.3.2 Análisis de la relación beneficio-costo

El resultado es verdaderamente bueno ya que nos indica que por cada quetzal cobrado, la empresa obtendrá un beneficio de Q. 0.30 lo que representa un 30% de utilidad sobre la mano de obra, independiente de la utilidad de los productos.

El proyecto es factible desde cada análisis en el desarrollo de este trabajo, por lo que creemos que puede ser una opción de crecimiento para la empresa.

CONCLUSIONES

1. En el proceso de análisis de costo se pudo comprobar que existe una reducción de los costos operativos con un valor representativo, que vuelve interesante la propuesta de aplicación. Se puede pensar en muchos cambios administrativos pero es difícil que una decisión como la de aplicar Outsourcing reduzca en un 43.66 % la totalidad de los costos.
2. Se realizó el análisis de la situación actual en la empresa Casa Hermes, con el fin de plantear un proyecto funcional y diseñado, especialmente para las características de la empresa, se logro acoplar un esquema que fuera factible para la empresa y representar con su implementación, mejorar la eficiencia.
3. El Outsourcing puede mejorar la rapidez de respuesta de la empresa y cantidad de trabajos simultáneos en ejecución, con esto se incrementa la rentabilidad, la eficacia y crecimiento de la empresa.
4. Esta herramienta administrativa muestra de una manera muy sencilla pero acertada, que los cambios en la organización que son hechos por medio de evaluación, planificación y ejecución, llevan a resultados satisfactorios y no se corre el riesgo de trabajar bajo prueba y error.
5. La economía hora _ hombre es importante, con la implementación del outsourcing el departamento de Recursos humanos, reducirá su tiempo, invertido en la administración de sueldos y prestaciones y se dedicara más a la administración de recursos y mejoramiento del personal actual.

6. En la empresa Casa Hermes, existía pérdida de utilidades con aplicación de productos, por que las bonificaciones son adicionales al salario base y son variables, por lo que se incrementa los costos de ejecución. Con esta herramienta, administrativa los costos variables se convierten en costo fijos y podemos tener un mayor control y seguridad de la utilidad de los proyectos realizados.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de Outsourcing de forma escalonada y en fases independientes para ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.
- Es recomendable, el mantener un contacto continuo con la empresa a la que se ha contratado el servicio, evaluando continuamente el funcionamiento del área en el que se presta el servicio y, comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados, inicialmente.

BIBLIOGRAFIA

1. CORBT, M. Outsourcing. Una clave competitiva. Ed. 2000 EEUU. 98 P.
2. CHORAFAS, D. Outsourcing Insourcing and IT for enterprises Management. Ed 2,002 368 P.
3. CULLEN, S. y Willcocks, L. Intelligent IT Outsourcing: 8 Building Blocks to Succes. Ed. 2003 320 P.
4. GAY, C. y Essinger, J. Inside Outsourcing. An Insider's Managing Strategic Sourcing. Ed. 2000 245 P.
5. GIGRON, G.y Rueda, B. Nuevos Modelos de Gestión Empresarial. El outsourcing de procesos de negocios, Ed. 1998. 103 P.
6. HIRSCHEIM, R. y Dibbem, J. Infomation System Outsourcing. Ed. 2002. 541 P.
7. ROTERY, B. y Robertson, I. Outsourcing. La Subcontratación. Ed. 2000. 231 p.
8. SHAY, S. y Nicholson, B. Global It Outsourcing. Ed 2003. 300 P.
9. WHITE, R. y James, B. Manual Del Outsourcing. Guía de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad. Ed. 1999. 378 P.
10. WHITE, R. y James, B. Manual del Outsourcing. Ed. 2003. 378 P.

TESIS

1. ROJAS, LUISA MARÍA. Bases para la implementación de sistemas utilizando servicios de externalización. Tesis de Ingeniería Industrial. Guatemala. USAC. Facultad de Ingeniería. Edición 2,002. 109 P.
2. PÉREZ, JOSÉ FERNANDO. Ingeniería de Seguridad aplicada al sistema de subcontratación industrial. Tesis de Ingeniería Industrial. Guatemala. USAC. Facultad de Ingeniería. Edición 2,002. 109 P.

Anexos No. 1

ENCUESTA

1.- ¿En qué áreas implementa el Outsourcing?

- a. Asesoría.
- b. Mantenimiento.
- c. Manufactura.
- d. Transporte.
- e. Recursos humanos.
- f. Informática.
- g. Capacitación.
- h. Vigilancia y seguridad.
- i. Diseño y construcción.

2.- Señale que medidas se toman en caso de deficiencias por parte de la empresa subcontratada:

- a. Ofrecer asistencia técnica, logística o administrativa.
- b. Amonestación.
- c. Rescindir el contrato.
- d. Demanda legal por incumplimiento de contrato.
- e. Ignorar lo sucedido.
- f. Negociación entre las partes.

3.- Indique el nivel de control llevado a cabo sobre la(s) empresa(s) contratada(s):

- a. Alto.
- b. Medio.
- c. Bajo.
- d. Ocasional.
- e. Ninguno.

4.- ¿Cuál es el mínimo de experiencia exigido a una empresa subcontratista?

5.- ¿Qué porcentaje de reducción ha representado para la empresa la subcontratación?

6.- Indique el grado de satisfacción del cliente luego de la implementación del outsourcing:

- a. Alto.
- b. Medio.
- c. Bajo.
- d. Ninguno.

7.- ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

- a. Mejorar las condiciones frente a los competidores.
- b. Aumento de los costos de operación.
- c. Política económica del gobierno.
- d. Falta de infraestructura.
- e. Reducción de personal.
- f. Avances tecnológicos.
- g. Satisfacer las exigencias del mercado.
- h. Simplificar la administración de la empresa.

8.- ¿Qué hace la empresa con el personal afectado por la subcontratación?

- a. Terminación del contrato laboral.
- b. Transferir el empleado a la empresa subcontratada.
- c. Utilizar su experiencia y capacidad en áreas más productivas de la empresa.

9.- Indicar las razones del rechazo a la subcontratación en algunos departamentos de la empresa.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Áreas de implementación del outsourcing

Asesoría	7	18.42%
Mantenimiento	4	10.53%
Manufactura	1	2.63%
Transportación	4	10.53%
Recursos humanos	2	5.26%
Informática	5	13.16%
Capacitación	8	21.05%
Vigilancia	5	13.16%
Diseño y construcción	2	5.26%
TOTAL	38	100.00%

Medidas tomadas en caso de deficiencias por parte de la empresa subcontratada

Asistencia técnica, logística o administrativa	8	36.36%
Amonestación	4	18.18%
Terminación del contrato	1	4.55%
Demanda legal por incumplimiento de contrato	2	9.09%
Ignorar lo sucedido	3	13.64%
Negociación entre las partes	4	18.18%
TOTAL	22	100.00%

Niveles de control sobre las empresas subcontratadas

Alto	6	60.00%
Medio	4	40.00%
Ocasional		
Ninguno		
TOTAL	10	100.00%

Grado de satisfacción del cliente

Alto	6	50.00%
medio	6	50.00%

bajo		0.00%
ninguno		0.00%
TOTAL	12	100.00%

Influencia del entorno

Competencia	1	5.00%
Aumento de costos en el mercado	3	15.00%
Política económica del gobierno	0	0.00%
Falta de infraestructura	3	15.00%
Reducción de personal	3	15.00%
Avances tecnológicos	2	10.00%
Exigencias del mercado	2	10.00%
Simplificar la administración de la empresa	6	30.00%
TOTAL	20	100.00%

Qué se hace con el personal afectado por la subcontratación

Terminación de contrato laboral	0	0%
Transferir empleados a empresa subcontratada	3	33.33%
Trasladarlos a otras áreas de la empresa	6	66.67%
TOTAL	9	100.00%

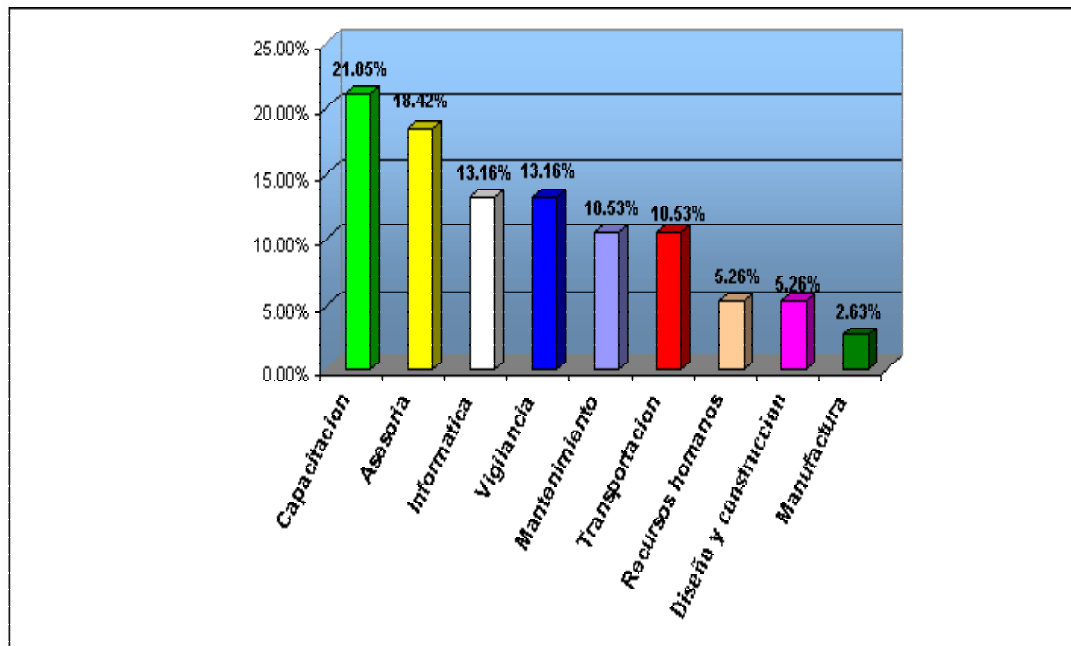
Por qué se rechaza la subcontratación

Costo	2	15.38%
Rechazo del personal	1	7.69%
Temor	3	23.08%
Despido de empleados	2	15.38%
Fuga de información	2	15.38%
No es necesario	2	15.38%
Disminución de utilidades	1	7.69%
TOTAL	13	100.00%

Resultados e interpretación de los datos

ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN

¿En qué áreas implementan el Outsourcing?



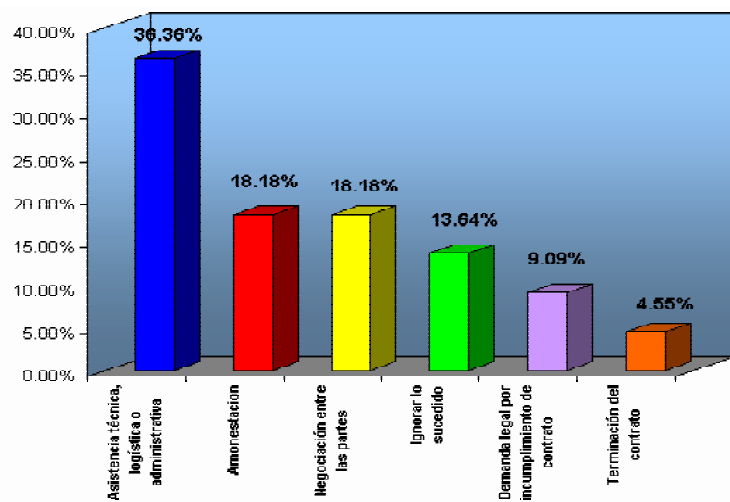
En esta sección, la muestra seleccionada aleatoriamente, presenta un comportamiento inclinado a la asesoría. Nos encontramos con que los renglones de capacitación, asesoría, informática, recursos humanos, diseño y construcción poseen una relación fundamental en el campo de la asesoría, lo

cual indica que la asesoría predomina en un 63.15%, mientras que en un segundo lugar las áreas de vigilancia en un 13.16%.

El restante 23.69% queda distribuido entre las áreas de mantenimiento con un 10.53%, transportación con un 10.53% y manufactura, relegada en un último plano con un 2.63%.

MEDIDAS TOMADAS EN CASO DE INCUMPLIMIENTO

¿Qué medidas se toman en caso de deficiencias por parte de la empresa sub-contratada?



Observando la relación primordial de los componentes de este histograma nos damos cuenta que la asistencia técnica con un 36.36% sumada a la negociación entre las partes con un 18.18% poseen una relación muy estrecha de conceptos. Es decir, con un total de un 54.54% de la muestra se vislumbra que existe algún contacto amigable entre la empresa demandante y la empresa ofertante buscando obtener mejoras o una buena salida a la situación.

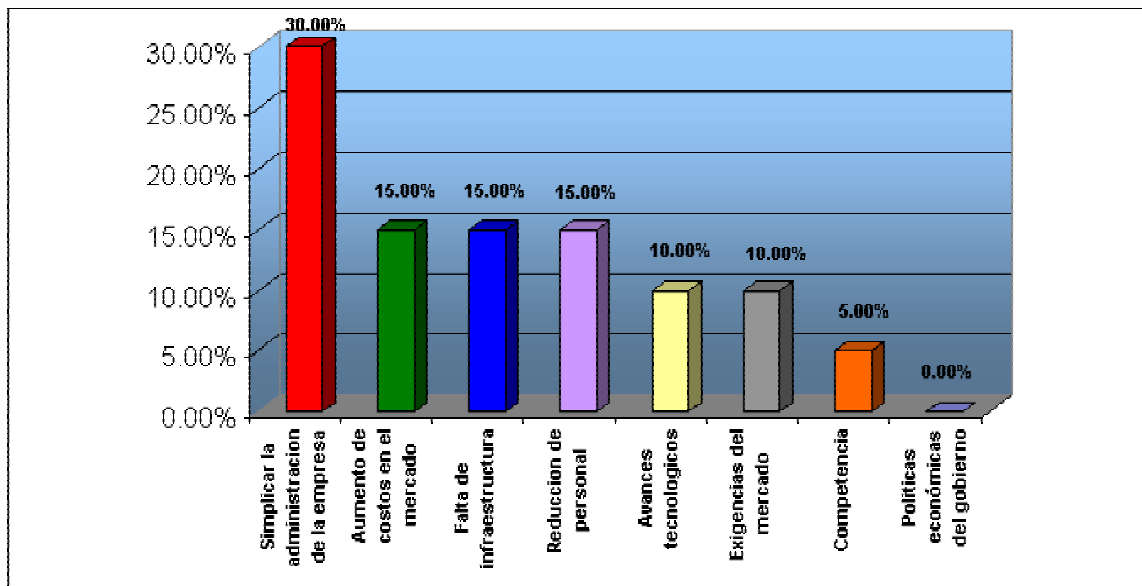
La demanda legal y la terminación del contrato determinan que en un 13.64% de los casos, la sociedad implícita existente entre el contratante y el contratado

desemboca en la terminación de las relaciones. Un 18.18% ejerce el derecho de amonestar y un 13.64% sigue con el proceso sin tomar medidas correctivas, lo cual nos lleva a inferir algunos enunciados acerca de esta parte:

- existe un mal sistema de supervisión.
- el contrato no fue bien definido.
- existe irresponsabilidad por parte de la empresa contratante.

INFLUENCIA DEL ENTORNO

¿Qué influencias del entorno provocó la implementación del Outsourcing en su empresa?



Observemos este histograma, por sí solo no nos dice algo contundente, pero si vemos la relación intrínseca que existe entre sus componentes nos daremos cuenta de las razones reales por las cuales, las empresas encuestadas en Santiago hacen uso del Outsourcing.

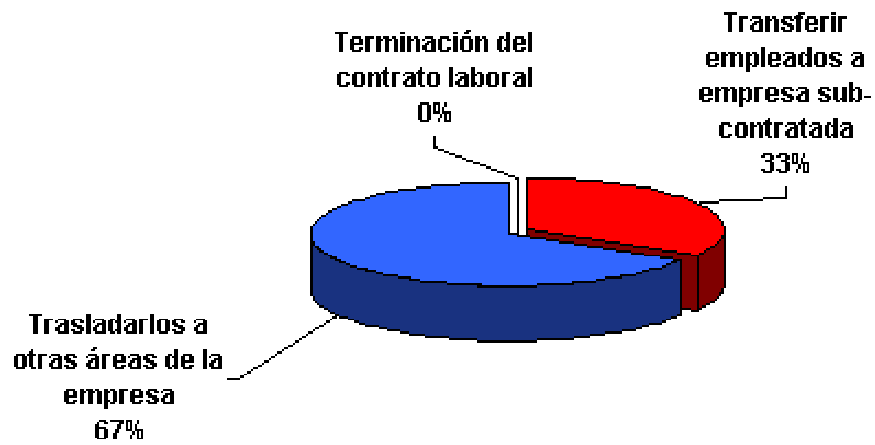
Si vemos los renglones de simplificar la administración, la falta de infraestructura, los avances tecnológicos, las exigencias del mercado y la competencia tienen una estrecha y primordial relación por razones de rentabilidad. Es decir un 70 % de la muestra indica que las razones por la que se implementa el Outsourcing vienen dadas por la calidad del servicio, las mejoras en el desempeño operacional, la mejora en la imagen de la organización frente al mercado y a sus competidores y mejoras en el control y la administración.

Mientras que los renglones de aumento de costos en el mercado y la reducción de personal están relacionadas por razones de costos, lo que indica que las razones de costo quedan relegadas en un segundo plano con un 30%.

Con un 0.00% quedan en tercer lugar, las políticas económicas del gobierno, siendo éstas no incidentes en la aplicación de esta estrategia.

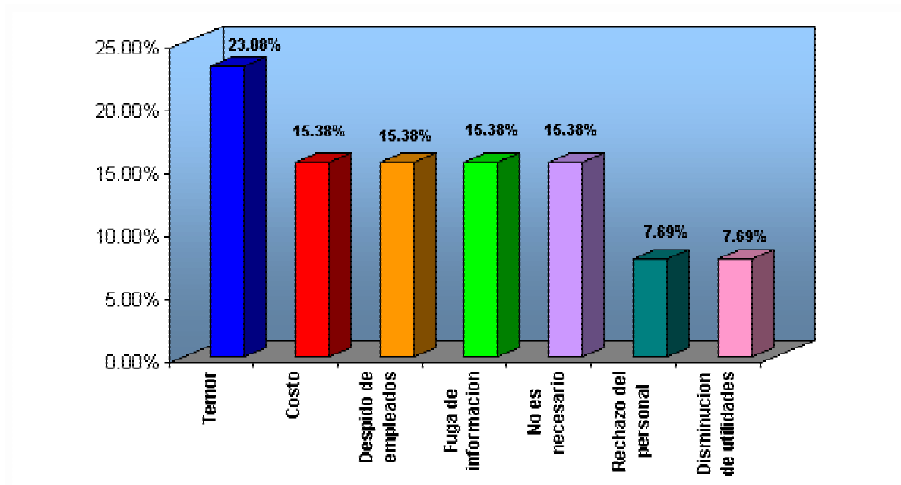
PERSONAL AFECTADO: ¿Qué hace la empresa con el personal afectado por la sub-contratación?

El 67% de las empresas ubican sus empleados en otras áreas de la empresa o en la misma área como supervisores, y el 33% transferido a la empresa sub-contratada. Un 0% de las empresas dan por terminado el contrato laboral, lo cual nos indica que esta estrategia administrativa no es causa de despido en las empresas encuestadas.



RAZONES DE RECHAZO IMPLEMENTACIÓN OUTSOURCING

Indique razones de rechazo al Outsourcing en algunos departamentos de la empresa



El manejo de algunas áreas de las empresas son externalizadas, pero otras no, por múltiples razones como puede observarse en el gráfico anterior. El temor (a perder la imagen empresarial ante el mercado y ante los competidores, la estructura de los procesos), la fuga de información (tráfico de información con la competencia), el despido de sus empleados, y el rechazo del personal existente en la empresa se interrelacionan, lo cual implica que un 61.53% siente el temor de implementar el Outsourcing en ciertas áreas. Mientras tanto, el costo de la implementación y la disminución de utilidades conforman una razón económica, por lo que un 23.07% no realiza esta estrategia por razones económicas.

Por último, un 15.38% considera que aplicar outsourcing en algunas áreas de la empresa no es necesario.

Estas informaciones estadísticas tienen como objetivo plasmar la realidad o el comportamiento de los hechos y, lo hemos confirmado: OUTSOURCING es su solución estratégica.

