



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

INFLUENCIAS DEL OUTSOURCING EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN: CASO EMPRESA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE INTERNET “INTERCOM” SECTOR NARANJITO.

Manuel Mesías León Borja

Ingeniero en Sistemas Computacionales
Docente Investigador
Instituto Tecnológico Superior “Juan Bautista Aguirre”,
manuel_leon1988@hotmail.com

Javier Octavio Sánchez Cegarra

Ingeniero en Sistemas Computacionales
Docente Investigador
Instituto Tecnológico Superior “Juan Bautista Aguirre”,
josca_1980@hotmail.es

Silvania Herrera Martínez

Licenciada en Ciencias de la Educación
Docente investigador
Instituto Tecnológico Superior Simón Bolívar
Silvaniaherrera2015@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Manuel Mesías León Borja, Javier Octavio Sánchez Cegarra y Silvania Herrera Martínez (2018): “Influencias del outsourcing en los procesos de gestión: caso empresa proveedora de servicios de internet “Intercom” sector Naranjito.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/03/outsourcing-gestion-intercom.html>

Resumen

Los salarios en la contratación de personal profesional de planta altamente capacitado y con experiencia demanda grandes sumas de dinero, siendo un factor de relevancia a considerar en los costos en los procesos de gestión, tomando en cuenta que los productos o servicios ofrecidos no deben bajar la calidad y su competencia en el mercado, por lo cual se realiza un estudio documental y de campo de la influencia del outsourcing o externalización en dichos procesos.

Palabras claves: Outsourcing, Tercerización, Externalización, Proveedor de Servicios de Internet, Procesos de Gestión.

Abstract

Salaries in the hiring of professional staff of highly trained and experienced plant demand large sums of money, being a factor of relevance to be considered in the costs in the management processes, taking into account that the products or services offered should not lower the quality and its competence in the market, for which a documentary and field study of the influence of outsourcing or outsourcing in said processes is carried out.

Keywords: Outsourcing, Outsourcing, Outsourcing, Internet Service Provider, Management Processes.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo se encuentra situado en la era del conocimiento de la información, de las comunicaciones y de la tecnología, lo cual en Ecuador se ha visto reflejado en el incremento considerable del uso del servicio de internet en hogares tanto en sectores urbanos y rurales del 44,6% y del 16,4% respectivamente, obteniendo un promedio del 36,0% a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016), un porcentaje del 59,3% de personas en la provincia del Guayas que han usado el internet, una cifra muy tentativa en un enfoque de negocio para los Proveedores de Servicio de Internet ubicados geográficamente en la zona.

Las microempresas brindan centenares de miles de puesto de trabajo representando un factor fundamental como aporte en el desarrollo socioeconómico del Ecuador, sin embargo, existe un gran índice de informalidad donde se puede encontrar microempresas que carecen de un marco jurídico, no tienen RUC o RISE, empleados no afiliados al IESS, sueldos inferiores al salario básico, no lleva registros contables para poder establecer la situación financiera que mantiene el negocio (Ameida, 2010). El gobierno de la Revolución Ciudadana aplicó reformas a las leyes mediante la Asamblea Nacional enfocados en una visión de equidad social hacia el pueblo ecuatoriano (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014) imponiendo grandes multas de dinero hacia el sector privado siendo los pequeños emprendedores afectados en su mayoría, dando inicio a la desaparición de muchas microempresas y un gran porcentaje de desempleo debido a que los microempresarios debieron liquidar personal con la finalidad de reducir gastos y optimizar costos, así como también dando origen a la creación de otras microempresas para la subcontratación de servicios “outsourcing”.

La problemática nace en determinar los factores positivos y negativos de mayor relevancia en la influencia del outsourcing aplicado en los procesos de gestión a una empresa proveedora de servicios de internet, éstas empresas están ligadas estrictamente a los constantes cambios de la tecnología para mantenerse entre los mejores proveedores por la velocidad y constancia del servicio que proporciona a los clientes; La competencia actual en el mercado es una de las amenazas de mayor relevancia para las empresas dedicadas al servicio de internet debido a la gran demanda que existe por parte de las personas que necesitan el servicio, siendo Guayas la segunda provincia con mayor demanda del Ecuador (Ver figura 1), por lo cual se encuentran en un constante aumento y decremento en la cartera de clientes diariamente (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2018).

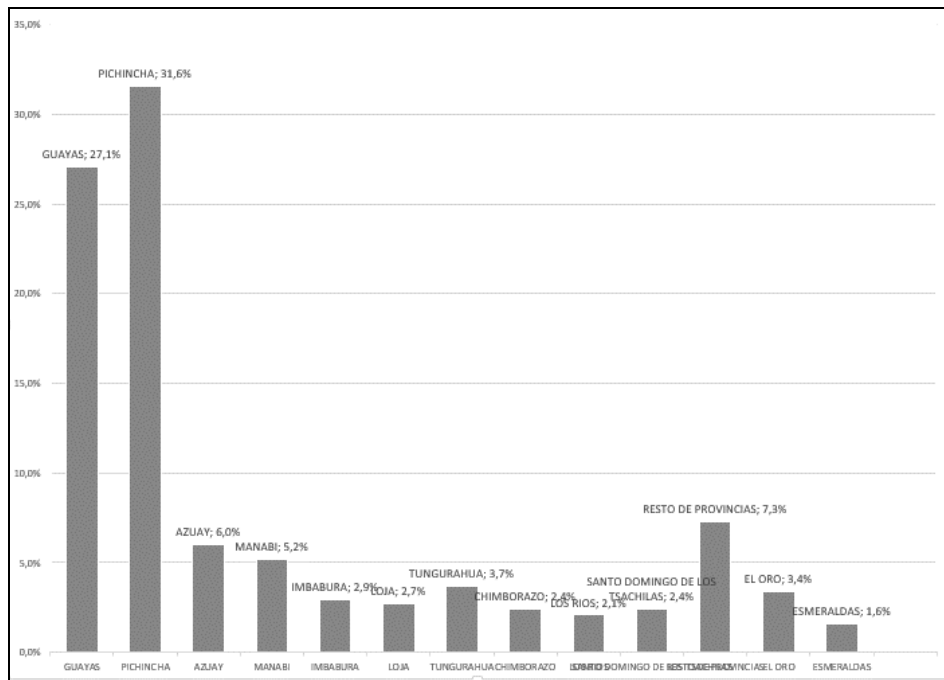


Figura 1 – I: Porcentaje de cuentas de internet fijo por provincias del Ecuador

Elaborado por: Los Autores con fuente (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2018)

La industria moderna en la actualidad se refiere al outsourcing o subcontratación de terceros como una actividad habitual donde cubren los procesos no relaciones con las actividades principales del negocio y que no son expertos en dichos procesos con el fin de aumentar su productividad, por lo cual, outsourcing es un modelo de negocio que permite a una empresa principal la contratación de otras empresas especializadas para la ejecución de funciones secundarias en áreas específicas mejorando la competitividad empresarial, reduciendo tiempo, dinero y personal de planta (Uquillas, 2007). Se debe aplicar outsourcing o externalización a las actividades secundarias y las actividades primordiales o las actividades que sean de vital importancia y de conocimiento profundo en el negocio deben realizarse internamente y no aplicar externalización (González, Gascó, & Llopis, 2014).

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El outsourcing en las empresas relacionadas con los sistemas de información, se han consolidado como una práctica habitual, sin importar el tipo y tamaño de empresa y con mayor razón las empresas cuyo negocio tengan las tecnologías de la información (TI) y de los recursos propios que dediquen a los departamentos de informática (González & Gascó, 2015).

Tabla 1 – II: Razones del Outsourcing y las Características

Razones del outsourcing	Características
Centrarse en temas estratégicos	Permite externalizar las funciones no estratégicas y se centra en las que constituyen una ventaja competitiva
Aumentar la flexibilidad del departamento de sistemas	Flexibilidad en una reorganización o estructuración o al rediseñar en general los contratos enfocados en las necesidades del negocio
Mejorar la calidad	Puede mejorar la calidad del servicio y que los recursos técnicos y humanos.
Desprenderse de tareas rutinarias	En varias ocasiones las tareas son rutinarias y no generan valor pero pueden desarrollarlas otros proveedores
Facilitar al acceso a la tecnología	Se debe de considerar no solo el acceso a la tecnología que aporta el proveedor, también el ahorro en tecnología propia madura que permite al cliente tener recursos disponibles para invertir en nueva tecnología
Reducir el riesgo de obsolescencia	El sistema outsourcing es quien realmente invierte en tecnología y no la empresa
Ahorrar costes de personal	La empresa outsourcing está en mejor posición no solo para contratar, sino también para motivar y formar especialistas en SI y TI

Elaborado por: Los Autores con fuente de (González & Gascó, 2015)

En la actualidad la competitividad y productividad generan en un mundo globalizado una interacción donde la capacidad del aprendizaje de la organización, por lo tanto, incluye a los trabajadores y la flexibilidad en el trabajo. Por lo tanto, es necesario de participación de los colaboradores como también del gobierno y directivos de la empresa (Ballina, 2015).

El fomento que las empresas tienen ante la implementación la subcontratación son decisivas por lo tanto unos de los factores de mayor relevancia son los costes estos suelen ser menores, no hay costes de formación, ni cancelación de beneficios, en consecuencia estos colaboradores no presentan la oportunidad de sindicalizarse debido al tiempo eventual que está en la empresa, lo que origina poco o nulo estímulo de lealtad hacia esta, perdiendo el sentido de pertenencia (Añez, 2016).

Según León y Valladares (2016); determina que existe una relación estadísticamente comprobada entre el outsourcing y la calidad del servicio con un 56.5%. Sin embargo, emplear outsourcing reduce

la posibilidad de ejercer un buen control, en función del personal outsourcing que labora representando a la marca, no se relaciona directamente con las empresas. El outsourcing ofrece resultados eficientes para una empresa enfocada en sistemas y servicios (ver figura 2), en aspectos monetarios y de rendimiento, sin embargo enfocado hacia la calidad del servicio al cliente resulta ineficiente, al no cubrir con las expectativas y exigencias de los clientes.

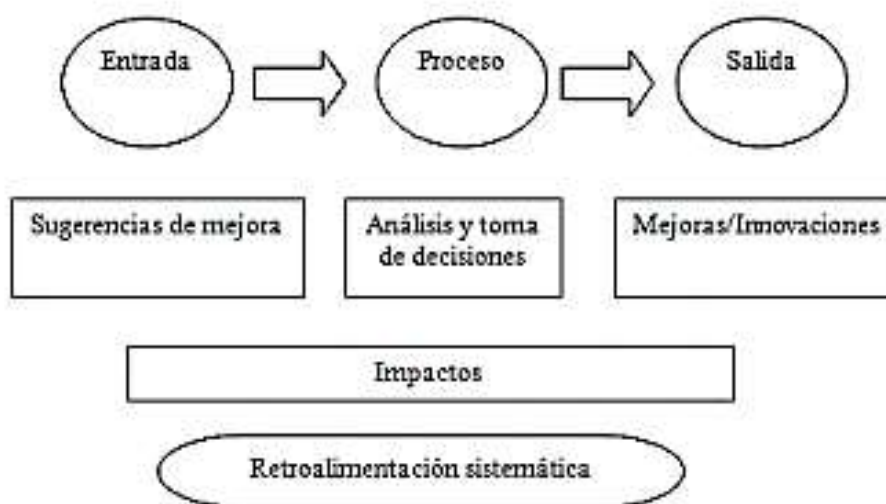


Figura 2 – II: Mejora la calidad del servicio

Elaborado por: Los Autores con fuente de (Leòn & Valladares, 2016)

Sin embargo según Ríos (2016), señala que las empresas que han implementado este tipo de modelos lo han realizado con el objetivo de obtener una mayor efectividad en los proyectos, permitiendo alinear los esfuerzos de la organización a sus necesidades más importantes. En este sentido, el outsourcing proyecta a complementar la operación diaria, pero con recursos externos y bajo reglas que deben quedar muy claras entre el ofertante y el contratante.

Tabla 2 - II: Top Ten de compañías que ofrecen servicios de tercerización y su especialidad

RANK	COMPANY (LEADERS)	Servicios
1	Accenture	IT, Total outsourcing
2	Infosys Technologies	IT
3	Sodexo	Servicios Generales
4	Wipro Technologies	IT
5	IBM	IT
6	ISS	Servicios Generales
7	Tata Consultancy Services	IT
8	ARAMARK	Alimentación
9	CSC	IT
10	Convergys	Recursos Humanos

Elaborado por: Los Autores con fuente de (Ríos, 2016)

Por lo tanto, según Ríos (2016) determina que las compañías están apuntando adquirir en los proveedores de servicios como socios estratégicos en los cuales se pueden apoyar, porque proporcionan mejores herramientas y servicios para que sus empleados se dediquen a los procesos core de la empresa. Con estas ventajas las empresas contratantes pueden planificar cualquier proyecto considerando recibir un servicio de calidad y con tecnología capaz de satisfacer las necesidades del negocio (ver figura 3).

Customers' main reasons for outsourcing

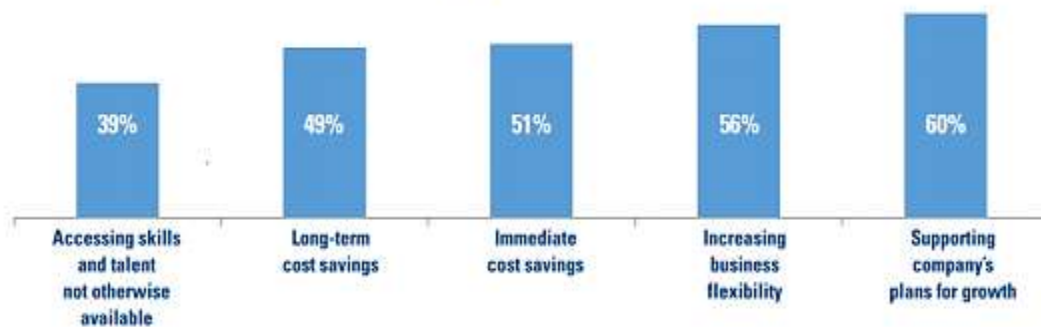


Figura 3 – II: Principales razones de los clientes para contratar servicios de outsourcing
Elaborado por: Los Autores con fuente de (The International Association of Outsourcing Professionals® (IAOP®), 2013, pág. 4)

Además, la División de Investigación de Gartner (2013) identificó cinco competencias esenciales que deben ser establecidas y desarrolladas en los procesos internos de la empresa. En consecuencia, se debe de considerar que los jefes de TI involucrados en el desarrollo de las estrategias de contratación de outsourcing integran un marco de gestión en función de la mejora de las competencias propias para el desarrollo del multisourcing de la empresa, por lo tanto, las fortalezas necesarias son las siguientes competencias:

- Estrategia de outsourcing: Desarrollar una estrategia de outsourcing de servicios de TI, impulsados por la demanda empresarial, las oportunidades, los riesgos y los cambios tecnológicos.
- Gestión del outsourcing: Invertir tiempo y recursos en la gestión de la demanda, los suministros, el rendimiento y la gestión de riesgos en las relaciones de subcontratación.
- Entrega e Integración de Servicios: Los programas de gestión de competencias de los proveedores permiten tener una consistencia en la calidad y la prestación integrada de los servicios para la compañía.
- Gestión de los recursos y sus habilidades comunicacionales: Aumentar las competencias de relación y de gestión de las personas para poder hacer frente a los temas de: cantidad de personas, habilidades de cada persona, múltiples cronogramas y la optimización de las sinergias, que se pueden obtener dentro de los equipos de trabajo de los proyectos.
- Medición y ajuste en el desempeño de los Contratos: Mejorar el desempeño y la gestión de contratos ayuda a cumplir y garantizar resultados de los contratos.

Según Gartner (2013) propone a los CIO's y a las jefaturas de TI empezar cualquier proyecto con los tomando en cuenta los siguientes factores claves:

- Desarrollar un plan orientado hacia la adecuada estrategia de la subcontratación, en donde se involucren escenarios, niveles y directrices para la contratación, los cuales deben involucrar una evaluación del nivel de madurez del multisourcing.
- Desarrollar un modelo de gobernabilidad, el cual permita definir un marco de trabajo a largo plazo, en donde se definan los procesos de toma de decisiones estratégicos, roles, mecanismos de retroalimentación, derechos y políticas del manejo financiero entre las partes.
- Definir los 10 fundamentos para desarrollar las competencias de multisourcing, que permitan definir los acuerdos de niveles de servicio internos y externos, que sean flexibles y que permitan adaptarse a las condiciones cambiantes de la prestación del servicio.
- Medir y mejorar los procesos de gestión apoyándose en los indicadores definidos para las mediciones de los procesos.

Moods International (2014) describe que el mercado está demandando un cambio hacia un modelo integrador de múltiples proveedores o múltiples consumidores de servicios (Ver figura 4), por lo tanto, una gran cantidad de los servicios integradores de múltiples proveedores (SIAM) son gestionados internamente, pero la tendencia es hacia la externalización. En consecuencia ante este análisis se proyecta que:

- El 75% de las compañías tienen los servicios de gestión de proyectos dentro de la organización.
- El 29% quiere externalizar este servicio
- El 11% se abstuvo de responder, aduciendo que era un dato confidencial de la compañía (dado su valor estratégico).

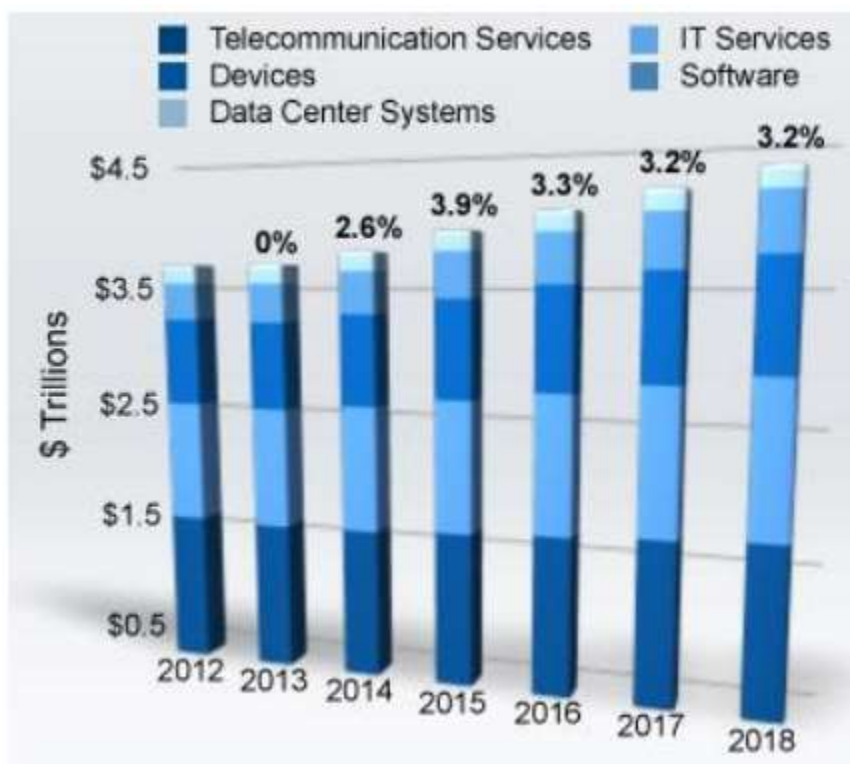


Figura 4 – II: Moods International

Elaborado por: Los Autores con fuente en SIAM: Service integration and management (SIAM), o multiourcing services integration (MSI)

Se considera intermediario en figura de derecho de trabajo a un ser autónomo iniciando por la elaboración de un contrato de trabajo donde detalla el o los servicios de una persona o trabajador en beneficio de un tercero considerando éste como su patrono (OMEBA, 1968). El outsourcing data desde el inicio de la era moderna utilizándolo como una estrategia de negocio con un auge impresionante hasta después de la segunda guerra mundial donde comenzó a decaer con la evolución de la tecnología y en las década de los 70 gana una gran aceptación en el campo empresarial enfocándose en las áreas de información tecnológicas de las organizaciones, los pioneros en la implementación fueron macro empresas como EDS, Arthur Andersen, Price Watherhouse y demás empresas se inclinaron por seguir la tendencia de transferir sus sistemas de información a proveedores. (Mera, 2008).

Mediante el Mandato Constituyente No.8 la Asamblea Constituyente (2008); determina la eliminación de la Tercerización de Servicios Complementarios por la Prestación de Actividades Complementarias donde únicamente incluyen actividades de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, pero dicho mandato también en un inciso promueve la Contratación de Servicios Técnicos Especializados como publicidad, consultorías, auditorías, sistemas, entre otros.

Según Espino y Padron (2006); propone una definición de outsourcing basada en tres características esenciales: como primer punto, establece que el outsourcing es una decisión estratégica que toman las empresas con el fin de mantener, alcanzar o mejorar su ventaja competitiva; segundo, considera que las empresas tienen que ser capaces de establecer las actividades, servicios o procesos del

negocio a externalizar con proveedores que tengan capacidades y habilidades superiores a los de la empresa; y como última característica, incluye los procesos secundarios de negocio pueden ser realizados por proveedores externos.

Tabla 3 - II: Ventajas, desventajas y beneficios del Outsourcing

Ventajas:	<ul style="list-style-type: none"> • Delega actividades para concentrarse en actividades centrales • Costos de actualización tecnológica son asumidos por el contratista • Permite redefinir prioridades para la empresa • Construye un valor compartido y aumento de flexibilidad organizacional • Permite tener mejor tecnología sin invertir en capacitación para utilizarla o administrarla • Obtiene estándares de calidad de alto nivel • Posibilidad de compartir riesgos operativos por un error o fracaso • Incrementa la inversión del capital en las áreas centrales • Disminución de costos fijos
Desventajas:	<ul style="list-style-type: none"> • Mal diseño de un contrato puede llevar a pérdidas económicas o acciones legales • Desmoralización de los empleados de planta por amenaza de su estabilidad laboral • Inestabilidad laboral entre contratista y contratante por rotación de personal administrativo o de apoyo
Beneficios:	<ul style="list-style-type: none"> • Construir fondos disponibles • Controlar y reducir costos operativos • Responsabilidad solidaria de riesgos • Adquirir recursos no disponibles internamente • Acceder a profesionales altamente calificados en actividades externalizadas • Controlar y manejar funciones que se salen de control

Elaborado por: Elaboración propias de los Autores con fuente de Barreto (2016)

Definición de Outsourcing

Varios autores han definido el término outsourcing o tercerización. La tabla 1 presenta algunas definiciones:

Tabla 4 - II: Definiciones de Outsourcing o tercerización

Definiciones	Autor referencia
Tercerización es una estrategia de negocio que se basa en la subcontratación de otras empresas para externalizar procesos de negocios, actividades o servicios secundarios, a través de contratos con empresas altamente capaces con el objetivo de mejorar su ventaja competitiva.	Espino y Padron (2006)
Recurrir a la contratación de otras empresas para que realicen funciones que se llevaba a cabo dentro de la empresa, lo que implica que dicha empresa transfiere la planificación, administración y desarrollo de dicha actividad independientemente.	Rothery y Robertson (2001)
Acto que implica la confianza en fuentes externas en el desarrollo de actividades utilizando las técnicas, capacidades y habilidades de los proveedores contratados, que con el tiempo pueden convertirse en socios estratégicos	Ley y Hitt (1995)
Transferir una o varias actividades internas más un activo asociado a un proveedor externo que ofrece sus servicios durante un periodo de tiempo y precio establecido.	Heywood (2002)
Elaborado por: Elaboración propias de los Autores	

Tipos de Outsourcing

Según Power, Desouza y Bonifozi (2006); los tipos de outsourcing se caracterizan según los conceptos: localización que se refiere al lugar físico donde se realiza el proceso que puede estar dentro o fuera en la empresa; profundidad según el grado de profundidad del proceso o actividad a realizar; trabajo permite definir si la externalización es algún proceso o es por un proyecto; responsabilidad determina quien recibe el beneficio; actividad enfoca al tipo de procesos y su grado de outsourcing ya sea parcial o total; y relación de confiabilidad en mediano y largo plazo entre las partes.

Acentuando outsourcing en las Tecnologías de la Información (TI) una clasificación a considerar evaluando el porcentaje que se externaliza sería: parcial o selectivo, cuando es una parte del área de TI seleccionando aplicaciones o servicios para los proveedores externos y conservando la mayoría dentro de la empresa; y total cuando se externaliza la totalidad de la función de TI y representa más del 80% del presupuesto de TI (Lacity, 2002).

Calidad de servicio

La calidad de servicio ocurre en la interacción entre la empresa y el cliente a través de un contrato y existen tres tipos de calidad a evaluar que son la calidad física, calidad corporativa y calidad interactiva (Lehtinen & Lehtinen, 1982), mientras Gronroos (1988); la calidad de servicio lo compone en tres dimensiones: calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa que en conjunto influyen la percepción de un cliente y Vásquez, Rodríguez y Díaz (1996); determina la calidad del servicio el consumidor sobre la percepción recibida por el servicio adquirido.

Glosario de términos

BPO (Business Process Outsourcing)

Es la metodología de subcontratación en la cual la empresa contrata servicios a un costo menor, esta actividad representa delegar cierta responsabilidad de la empresa. (Yang, Kim, Nam, & Min, 2007).

Contrataciones outsourcing

Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetamiento (Gewald & Dibbern, 2009).

Core, "know how" o Core Business

Es una asociación de tareas, actividades y procesos que desarrollan las empresas y que enmarcan la razón de ser y lo que las diferencia de las demás. Sin embargo, dicho proceso es muchas veces exploratorio en función de la necesidad de recursos limitados que se deben de aplicar (Zook, Allen, Earle, & Keen, 2001).

Gartner

Empresa americana especializada en la investigación y desarrollo de tecnologías de la información y las telecomunicaciones a nivel mundial (Andonegi, Casadesús, & Zamanillo, 2005).

GPON

Red óptica pasiva con capacidad de gigabit, esta tecnología presenta al mercado una gama alta en desarrollo de redes de fibras ópticas que permite un acceso a internet eficiente (Tejedor, (2007)).

ISO (International Organization for Standardization)

Organización Internacional de Normalización, la cual es una organización independiente y no gubernamental, que promueve la utilización de estándares en todos los procesos de calidad mundiales (Koppell, 2011).

ITO (Information Technology Outsourcing)

Es la presentación de servicios especializados en el desarrollo de las tecnologías de la información que las empresas contratan para de alguna forma disminuir los gastos que produce la obsolescencia programada (Loh, 1992).

Proveedor de Servicios de Internet

Empresa enfocada en brindar el servicio de internet con asistencia dirigida a los usuarios, es un importante proveedor que influye en la estructura organizacional (Sanz, 2013).

Procesos de gestión

Mejora continua de acciones, actividades que la empresa lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos teniendo como resultado efectividad en el desempeño de la organización (De Velasco, (2009).

Router

Es un dispositivo que permite la conectividad a nivel de red, y la función principal es de encaminar paquetes de datos de una red a otra (Katz, 1997).

Servicios Técnicos Especializados

Personal o empresa altamente especializado que se subcontrata para la ejecución de procesos o actividades con la finalidad disminuir costos operativos, garantizando la calidad y la competitividad para la empresa contratante (López, Maciá, & Gilart, 2010).

SSO(Smart Services Outsourcing)

Es un modelo especializado en el desarrollo de metodologías de trabajo que están relacionadas en la implementación de las TICS (Kakabadse, 2001).

Ventaja competitiva

Es la cualidad que preseta una empresa que se diferencia de la competencia de forma positiva y que las gestiones que realiza influyen en el comportamiento del mercado (Porter, 2015).

3. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

En el presente estudio se desarrollaron dos enfoques cuantitativo y cualitativo (mixto), debido al análisis de los costos operativos del objeto de estudio y considero información subjetiva del punto de vista de la gerencia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Diseño de la investigación

El diseño que se realizó fue con base no experimental en función de los parámetros financieros determinados por la empresa y percepción de la gerencia que midan la factibilidad de la propuesta como la incorporación del servicio outsourcing.

Alcance de la investigación

En esta investigación se desarrolló un alcance descriptivo y correlacional enfocado en la factibilidad económica de implementar servicios outsourcing en los procesos operativos de la empresa con la meta de disminuir los costos, obtener mayor rentabilidad y mejor competitividad en el mercado.

Técnica e instrumento de recolección de información

La técnica que se realizó fue la de campo y documental por lo que se desarrolló una mesa de trabajo con la gerencia para medir el nivel de aceptación del nuevo servicio propuesto y la recopilación de diferentes fuentes bibliográficas que fundamenten con el marco referencial la viabilidad e innovación de la implementación del servicio outsourcing

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La empresa proveedora de servicios de internet "Intercom" en el año 2018 analiza los factores que permitan mejorar la calidad de servicio reduciendo costos de operación en los procesos de gestión con la aplicación de la subcontratación de otras empresas que brinden servicios especializados en los siguientes campos:

- Administración de red: Wispro es una empresa Argentina que brinda servicios de administración de red (software licenciado por usuarios) instalando un router de borde en un servidor propio de la empresa con un servicio de alojamiento en la nube de la base de datos del ISP (cloud computing).
- Armado de torres metálicas: Estructuras Rodríguez es una empresa de Ecuador ubicada en la ciudad de Durán que se dedica a la construcción, mantenimiento e instalación de estructuras metálicas a las empresas de telecomunicaciones siendo éste un punto primordial en la tecnología de radio enlaces debido a que es el factor primordial en la seguridad del personal que labora en la instalación de equipos en las torres metálicas.
- Administración y configuración de routers mikrotik: Signal Telecom es una empresa de Ecuador ubicada en la ciudad de Quito que presta servicios de administración, ventas e instalación de equipos de telecomunicaciones vía remota o de asistencia personalizada dependiendo de la magnitud de la solicitud del servicio con personal altamente calificado y debidamente certificados internacionalmente.
- Instalaciones eléctricas: Taller Record es una microempresa que brinda servicios de instalaciones eléctricas 100% operacionales con garantía brindando satisfacción a sus clientes.

- Instalación de red de fibra óptica: CarlosNet es una microempresa que brinda servicios de mantenimiento, diseño e implementación de proyectos de redes GPON, cuenta con todos los equipos técnicos y personal capacitado para brindar servicios a ISP.

La contratación de profesionales de planta para actividades específicas genera un costo de salarios anuales elevados para la empresa que no justifican su sueldo debido a que solo serían factibles contratarlos por cada expansión del negocio o por cada proyecto a implementarse, por lo cual encontramos viable la subcontratación de empresas para dichos proyectos teniendo como resultado reducción de costos (Figura 5). Nótese que los servicios a aplicarse en el outsourcing son primordiales para garantizar la calidad del servicio pero no son las actividades principales en la empresa. En la mesa de trabajo dirigida a nivel gerencial permite determinar el objetivo estratégico de expansión de la organización acorde a los ingresos que genera un total de 600 clientes teniendo una inversión anual de 1 proyecto cada 6 meses para incrementar su estructura y radio de cobertura.

Figura 5 – IV : Costos comparativos anuales en la empresa Intercom- Naranjito

OUTSOURCING						SIN OUTSOURCING		
EMPRESA	SERVICIO	NÚMERO CONTRATOS	VALOR	COSTO	TOTAL EMPRESA ANUAL	PROFESIONAL	SALARIO MENSUAL	COSTO ANUAL
WISPRO	Licencia se software	1	\$300,00	\$300,00	\$300,00	Ing. Telecomunicaciones	\$1.200,00	\$14.400,00
SIGNAL TELECOM	Configuración Server	2	\$600,00	\$1.200,00	\$1.200,00			
ESTRUCTURA RODRIGUE	Instalación de Torres	2	\$450,00	\$900,00	\$2.400,00	Tnlgo. Gral. en corte y soldadura	\$600,00	\$7.200,00
ESTRUCTURA RODRIGUE	Mantenimiento de Torres	6	\$250,00	\$1.500,00				
TALLER RECORD	Instalación Eléctrica en Torres	2	\$160,00	\$320,00	\$320,00	Electricista	\$500,00	\$6.000,00
CARLOS NET	Tendido Fibra Ruta 4 km	1	\$1.200,00	\$1.200,00	\$3.040,00	Cuadrilla de personal para instalación de fibra (4 personas)	\$1.680,00	\$20.160,00
CARLOS NET	Instalación Herrajes	1	\$1.000,00	\$1.000,00				
CARLOS NET	Instalación 14 cajas principales	1	\$840,00	\$840,00				
TOTAL:					\$7.260,00	TOTAL: \$47.760,00		

Elaborado por: Los Autores con fuente del Departamento de Contabilidad de Intercom - Naranjito

5. CONCLUSIONES

Se debe aplicar outsourcing a las actividades que no tengan que ver con la actividad principal del negocio o procesos que no exista la necesidad de estar continuamente cara a cara en la ejecución de dichos procesos, es decir, se debe externalizar las actividades secundarias de la organización. Se debe subcontratar empresas que cuenten con personal altamente capacitado y con la respectiva experiencia necesaria que garanticen que las actividades a externalizar permitan incrementar la competitividad entregando productos o servicios de calidad.

La calidad del servicio depende de la intermitencia y constancia del flujo del internet a través de medios de telecomunicaciones, lo que implica que las infraestructuras y los software aplicados deben ser instalados correctamente por profesionales de experiencia, lo cual la contratación de éstos profesionales genera costos salariales excesivos difícilmente poder ser cubiertos para tenerlo como personal de planta lo que influye a la subcontratación por servicios técnicos especializados.

Los resultados de la investigación tiene 2 factores de relevancia: el tamaño de la organización, siendo la empresa de magnitud pequeña con una cantidad considerable de clientes, razón primordial que se debe al impedimento de cubrir dichas salarios, así como también, la estrategia de expansión que tienen planteado como meta la implementación de 2 proyectos anuales de crecimiento en cobertura lo que infiere en que la contratación de planta sería un costo innecesario debido a q solo se utilizarían en éstos 2 proyecto y el resto del año laboral no justificaría los salarios. Cabe destacar que los resultados no se podrían tomar como comparación en empresas de mayor magnitud porque ellos tendrían mayor flujo de dinero, una expansión y crecimiento de manera más rápida anualmente que podrían justificar dichos gastos operativos.

La aplicación de outsourcing por proyecto a ejecutarse anualmente en la empresa permite obtener un ahorro considerable de dinero sin verse afectado otros factores operativos en los procesos de gestión de la empresa, los servicios que ofrece la compañía tendrán un respaldo de garantía debido al profesionalismo y experiencia de cada empresa proveedora subcontratada lo que le permitirá a Intercom mantenerse en competitividad y un posible aumento del crecimiento por los valores ahorrados.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (Enero de 2018). *Arcotel*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-de-telecomunicaciones/>

Ameida, V. (2010). *Bachelor's thesis, Guayaquil: Universidad Del Pacífico*. Obtenido de <http://181.198.116.67/bitstream/40000/131/1/TDC-UPAC-19029.pdf>

Andonegi, J., Casadesús, M., & Zamanillo, I. (2005). Evolución Histórica de los Sistemas ERP: de la gestión de materiales a la empresa digital. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 61-72.

Añez, C. (2016). Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente? *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 18 (2):250 – 265.

Asamblea Constituyente. (17 de Mayo de 2008). *Montecristi Vive*. Obtenido de <http://montecristivive.com/acta-041-30-04-2008/>

Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Revista Problemas del Desarrollo*, 183 (46).

Barreto, S. (2016). Propuesta de implementación de outsourcing como herramienta estratégica que permita mejorar la calidad de servicio en la empresa CasaHacienda Primavera en Trujillo 2016. *Universidad Nacional de Trujillo*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8924>

Consejo de Educación Superior. (2017). *ces.gob.ec*. Obtenido de <file:///C:/Users/user/Downloads/Presentaci%C3%B3n%20de%20PowerPoint.pdf>

De Velasco, J. (2009). Gestión por procesos. *Esic Editorial*.

Espino, T., & Padro, V. (2006). A Review of Outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management review*, 49-70.

Gewald, H., & Dibbern, J. (2009). Riesgos y beneficios de la externalización de procesos comerciales: un estudio de servicios de transacciones en la industria bancaria alemana. *Información y gestión*, 46 (4), 249-257.

González, M., & Gascó, J. (2015). Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información en las grandes empresas españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 175–189.

González, M., Gascó, J., & Llopis, J. (2014). Outsourcing de sistemas de información: situación actual, evolución y tendencias. *Elsevier*, 0.

Gronroos, C. (1988). Los seis criterios de buena calidad de servicio percibida. *Revista de Negocios*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Heywood, B. (2002). *El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad*. Madrid: Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (Diciembre de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

International, M. (2014). State of Relations in Outsourcing. *de Moods International*: <http://www.moodinternational.com/files/stateofrelations.pdf>.

Kakabadse, A. (2001). Smart sourcing: international best practice. *Springer*.

Katz, D. (1997). Opción de alerta del enrutador IP.

Koppell, J. (2011). International organization for standardization. *Handb Transnatl Gov Inst Innov*, 41, 289.

Lacity, W. (2002). *The value of Selective IT Outsourcing*. Sloan Management Review.

Lehtinen, U., & Lehtinen, J. (1982). Calidad de servicio: un estudio de las dimensiones. *Instituto de Gestión de Servicios*.

León, A., & Valladares, E. (2016). EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL OUTSOURCING EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA VISANET – PERÚ SUCURSAL TRUJILLO EN EL PERIODO 2015-2016. <http://repositorio.upao.edu.pe>.

- Ley, D., & Hitt, M. (1995). *Reestructuración estratégica y outsourcing*. Diario de Gerencia.
- Loh, L. &. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. . *Information systems research*, 3(4), 334-358.
- López, C., Maciá, F., & Gilart, V. (2010). Servicios especializados de consultoría TI para alinear componentes de negocio y compontes TI en organizaciones manufactureras. *RUA*.
- Mera, G. (19 de 12 de 2008). *Repositorio Institucional de la UTPL (RiUTPL)*. Obtenido de El outsourcing o servicios complementarios en el Ecuador: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/5048>
- OMEBA. (1968). *Enciclopedia Jurídica, Tomo XII*. Argentina: Editorial Bibliográfica.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. *Grupo Editorial Patria*.
- Power, M., Desouza, K., & Bonifozi, C. (2006). Outsourcing handbook. How to implement and create successful outsourcing process. *Kogan Page Limited*, 0-0.
- Ridder, F. (2013). [www.Gartner.com](http://www.gartner.com). Recuperado el 23 de 05 de 2014, de Gartner:<https://www.gartner.com/doc/2551417/outsourcing-competencies-key-initiative-overview>.
- Ríos, J. (2016). MODELO PARA LA ARMONIZACIÓN BAJO LA ESTRATEGIA DE MULTISOURCING APOYADO EN LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE. *repository.eafit.edu.co*.
- Rothery, B., & Robertson, I. (2001). *Outsourcing*. Limusa.
- Sanz, S. R. (2013). Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online. *Contaduría y administración*, 58(2), 279-302.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>
- Tejedor, R. ((2007)). GPON (Gigabit passive optical network). *Bit*, 166.
- Uquillas, C. (2007). El outsourcing en el Ecuador. *eumed*, 87.
- Vásquez, R., Rodríguez, I., & Diaz, A. (1996). Estructura Multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados. *Comercialización e investigación de mercados*.
- Yang, D., Kim, S., Nam, C., & Min, J. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.
- Zook, C., Allen, J., Earle, N., & Keen, P. (2001). *Beneficio del Core* . Boston: MA: Harvard Business School Press.

