

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Análisis Costo-Beneficio de implementar la subcontratación
Caso Banco Promerica período 2015-2016”



Informe final presentado por:

Eliana Reyes Olivier

Darlyn Soto Mariñez

Asesor:

Victor Mateo

Para la obtención del grado de:
Licenciadas en Administración de Empresas

Santo Domingo, D.N.

2017

“Análisis Costo-Beneficio de implementar la subcontratación
Caso Banco Promerica período 2015-2016

Dedicatoria

A:

Dios

Por ser nuestro guía en cada paso de esta y todas las etapas de nuestras vidas, eres nuestra fuente, valentía y fortaleza.

Domitilia Contreras

Soñaba con que estuvieras presente y disfrutaras de esto pero no me queda la menor duda de que estas presenciando mi triunfo desde el cielo. Te extraño mucho.

Lilliam Olivier, Wellington Reyes y Miguel Reyes

Porque ustedes lo hicieron posible, han sido mis guías durante toda mi vida. Los amo, esto es para ustedes.

Felix Soto e Isabela Mariñez

Por haberme apoyado en todo momento en las altas y bajas. Ustedes se convirtieron en la mayor fuente de inspiración para lograr mi meta. Los amo con el alma

Agradecimientos

A Dios, por concedernos el privilegio de la vida y otorgarnos lo necesario como la sabiduría y entendimiento para cumplir nuestras metas. Sin el nada sería posible

A nuestras madres, Isabela Mariñez y Lilliam Olivier, por su amor incondicional sin replica alguna, por esos valiosos consejos y experiencias de vida hicieron posible que hoy seamos las responsables de esta investigación.

A nuestros padres, Wellington Reyes y Felix Soto, por habernos apoyado en cada momento, por sus valores inculcados y sus experiencias de vida.

A mis hermanos, Dariel Soto y Suleyka Soto, por darme esa felicidad que ninguna otra persona puede. Como parte de mi familia, las gracias a Mirkely Abreu por ese empujón que siempre tuve de parte de ella.

A mi amado, Neoly Peña, gracias por sustentarme y apoyarme en este proyecto que no fue fácil para mí pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían y más.

De manera muy especial a José Adrián Pérez, gracias a su orientación pudimos elegir el tema y enfocarlo de la manera correcta.

Al Banco Promerica por habernos otorgado la oportunidad de enfocarnos en ellos para realizar la investigación, especialmente a los Sres. Juan Vílchez, Juan José Jhansen, Marcos Almanzar y Francis Flores.

A nuestro asesor Víctor Mateo por guiarnos en el transcurso de la investigación y transmitirnos sus conocimientos sobre el tema.

A los grandes amigos que nos ha dado la carrera: Jersy Rosario, Amelia Lebrón, Ramón Frías, Laury Burgos, fueron parte importante en este proceso.

Finalmente, a la UNPHU por otorgarnos el privilegio de adquirir conocimientos en el transcurso de la carrera y hoy ser parte de sus egresados.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	viii
Agradecimientos	vii
Introducción.....	vii
Planteamiento del problema	xi
Justificación.....	xii
Delimitación del tema.....	xiii
Objetivo General.....	xiv
Objetivos específicos	xiv
Metodología de la investigación.....	xv
Marco Teórico	xvi
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LA SUBCONTRATACIÓN.....	19
1.1 Historia de la Subcontratación o externalización	19
1.2 Concepto.....	20
1.3 Tipología del outsourcing.....	21
1.4 Clasificación de actividades subcontratadas	23
1.5 Subcontratación en República Dominicana.....	24
1.5.1 Historia de la subcontratación.....	24
1.5.2 Impacto económico de la subcontratación en República Dominicana.....	25
1.6 Referencias organizacionales de la empresa Banco Promerica.....	26
1.6.1 Reseña Histórica.....	26
1.6.2 Visión	27
1.6.3 Misión	27
1.6.4 Valores	28

CAPÍTULO II ESPECIFICACIONES DEL CONTRATO DE LA SUBCONTRATACIÓN	30
2.1 Contrato de la subcontratación	30
2.2 Condiciones para la subcontratación o tercerización	33
2.3 Gestión de riesgo de la subcontratación	35
2.4 Políticas y procedimientos.....	36
2.5 Proceso de implementar la subcontratación	37
2.5.1 Fases de implementación	37
2.6 Mecanismos de control.....	39
CAPÍTULO III ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	41
3.1 Ventajas y desventajas de implementar la subcontratación en el Banco Promerica.....	41
3.1.1 Ventajas.....	41
3.1.2 Desventajas	42
3.2 Gastos totales de la subcontratación período 2015-2016	43
3.3 Rentabilidad de implementar la subcontratación	45
Conclusión	xlvii
Bibliografía.....	li

Introducción

Introducción

Las instituciones de hoy en día se enfrentan una gran cantidad de cambios y tendencias como resultado de la globalización y la tecnología de los últimos años, con ello se impusieron nuevas reglas para agilizar la eficiencia en el mercado. Ya las empresas no poseen un monopolio de productos ni servicios; por lo tanto para mantenerse posicionadas en el mercado deben ofrecer a los clientes un valor agregado. Los clientes y consumidores actualmente poseen mayores exigencias; motivo por el cual las entidades económicas buscan mantenerse a la vanguardia posicionándose en mercados metas y en la satisfacción de los clientes; pero para esto necesita reducir sus costos, mano de obra y tiempo.

Actualmente, no es recomendable en su totalidad para las empresas que intenten ser multifacéticas, porque esto las lleva diversificarse, teniendo como consecuencia descuidar su plan estratégico y dificultar su estructura operativa. Toda organización posee funciones ajenas al verdadero objetivo perseguido por la entidad como son la logística o funciones de soporte y mantenimiento, por lo tanto aquellas funciones relacionadas con los objetivos primordiales de las empresas son sus actividades distintivas también denominadas Core Business.

“Se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su Core business y no tomar parte en proceso importantes pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos existe la posibilidad de contratar un proveedor de servicios especializados y eficientes que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios. En esto consiste el outsourcing”. (Schneider, 2010)

Las empresas poseen departamentos costosos, optando por subcontratar personal y delegar funciones secundarias siempre y cuando estas actividades no sean vitales para la entidad; de manera tal que las instituciones puedan dedicar mayores recursos a actividades esenciales de la empresa, proporcionando el acceso a nuevas tecnologías y a una reducción de empleados y recursos.

La subcontratación también denominada outsourcing o tercerización tuvo sus inicios en la edad moderna, era considerado como un medio para reducir los gastos sin embargo, en la actualidad constituye una herramienta que garantiza el crecimiento de las empresas; en nuestro país se ha implementado dentro del mundo de los negocios por su efectividad, logrando disminuir obligaciones de seguridad y responsabilidad social, reduciendo los costos administrativos derivados de la contratación fija de empleados.

“No solo se trata de reducir costos sino lograr que la organización oriente su desenvolvimiento al logro de objetivos estratégicos y esté preparada para enfrentar circunstancias que imponen diversos factores propios de la dinámica de una sociedad globalizada como la actual. (Scheneider, 2010)

Hace relativamente poco tiempo se asumía que la única responsabilidad de las empresas era generar utilidades para los accionistas y socios pero hoy en día, existe el conocimiento de que toda actividad de la empresa afecta positiva o negativamente la calidad de vida de sus empleados y del entorno, la responsabilidad social obliga a las instituciones a llevar a cabo políticas de equidad e igualdad entre sus colaboradores creando de tal forma un ambiente favorable, estimulante y participativo; en el que todos sus miembros puedan interactuar alcanzando una mejor calidad de vida.

La Responsabilidad Social surge en los años 50 en Estados Unidos como una tendencia empresarial que busca hacer las cosas en los negocios de la manera sostenible en lo ambiental lo económico y lo social, este proceso logra incrementar la eficiencia y responsabilidad individual de los empleados así como también su sentido de interiorización con la empresa, el mismo va de la mano tanto con el cumplimiento de la ley normativa de cada contexto así como también a generar compromisos de balance económico, social y ambiental.

Como ha señalado Fidel Duque Ramírez (2000), filósofo conocedor del pensamiento de los orientales, respecto de las organizaciones, con amplia experiencia en manejo y evaluación de juntas directivas, “el desarrollo de las organizaciones es el desarrollo de las personas que allí trabajan”.

La responsabilidad social dirigida a los empleados corresponde no solo al cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos por la ley, también se encarga de mejorar las percepciones de los grupos de interés.

Se debe tomar en cuenta que los cambios representan una inversión de tiempo y dinero, por lo tanto tomar la decisión de utilizar la subcontratación de una empresa es delicado, ya que podría traer consecuencias para el negocio. La mayoría de las decisiones tomadas en una empresa se encuentran basadas en resultados; motivo por el cual realizar un análisis de costo-beneficio es imprescindible para cualquier comercio a la hora de tomar cualquier tipo de decisión.

El análisis costo-beneficio es el estudio del entorno de los proyectos, inversiones y herramientas de una entidad, mediante este se refleja el impacto monetario de cada decisión o proyecto llevada a cabo; el cual no solo abarca las finanzas sino también aspectos ambientales y sociales evaluando los gastos y beneficios de manera directa o indirecta a la empresa de igual manera, este análisis sirve como herramienta de comunicación ya que conlleva la explicación detallada en datos de las razones por las que se lleva a cabo o no un proyecto.

Para que una empresa alcance el éxito utilizando la subcontratación, es necesario conocer cuáles son las limitaciones y los riesgos de la entidad al adquirir y utilizar el modelo de gestión, así como las metas y objetivos pautados por la empresa, los cuales deben tener una relación con la tercerización. Es decir, la subcontratación es parte de las decisiones gerenciales la cual incluye la evaluación, planeación y ejecución ayudando a fijar las expectativas del negocio en aquellas áreas que necesitan conocimientos especializados dentro de la organización.

Planteamiento del problema

El outsourcing constituye una modalidad reciente, cuyo uso se ha ido incrementando por la necesidad de todas las empresas en reducir sus costos pero sin afectar la calidad de sus servicios y/o productos sin embargo, hay que tomar en consideración que la subcontratación puede afectar de manera negativa a cualquier entidad si dichos procesos tercerizados no son realizados con la misma responsabilidad y empatía con la cual los haría la empresa propietaria del proceso.

Cabe destacar que la utilización del outsourcing, afecta el mercado, porque el constante uso de esta herramienta por las empresas, promueve que las instituciones utilicen una menor cantidad de empleados fijos, aumentando como consecuencia el desempleo y/o la inestabilidad profesional en el mercado laboral.

Se procederá a realizar un análisis del costo-beneficio de implementar la subcontratación en el departamento de limpieza del Banco Promerica para lograr determinar la viabilidad económica de este tipo de servicio así como su impacto negativo o positivo en la institución financiera.

Justificación

La base principal de la investigación se simplifica en dos puntos:

1. Impacto a nivel de costo-beneficio en base a la tercerización del servicio de limpieza de esta empresa con el fin de evaluar su rentabilidad.
2. Destacar sus ventajas y analizar las desventajas, para así llegar a conclusiones de mejora dentro del departamento subcontratado por el Banco Promerica.

La relevancia de esta investigación se enfoca en lograr determinar si este tipo de servicio es factible y si es una herramienta empresarial de la cual se pueda obtener beneficios satisfactorios. De acuerdo a lo que antes expuesto se procedió a realizar una investigación la cual ha surgido por el impacto provocado por la subcontratación en las empresas, dentro de los puntos a destacar de las razones por la cual las empresas optan por la subcontratación son: conservar el capital, reducir costos, enfocarse en el núcleo del negocio, mejorar la calidad e incrementar la velocidad del mercado.

Se dispuso realizar en base al outsourcing un análisis de costo-beneficio porque es una manera verificar verdaderamente la factibilidad económica de implementar esa gestión en esta entidad, de manera tal que sea un rendimiento este servicio y no un costo al que inciden.

La entidad utiliza varias áreas del outsourcing dentro de su empresa como los servicios de limpieza, seguridad, call center o servicio al cliente, entre otros, esta es una de las compañías dispuestas a pagar por subcontrataciones con el fin de actuar a favor con el personal de empresas externas o contratantes con el propósito de descender costos y a su vez intensificar un incremento en el mercado. En este caso el análisis de costo-beneficio será en el área de servicios generales (limpieza).

Delimitación del tema

La presente investigación abarca el Análisis Costo-Beneficio de implementar la subcontratación en el departamento de limpieza del Banco Promerica en República Dominicana, en un período comprendido del 2015-2016.

Objetivo General

Analizar el Costo-Beneficio de implementar la subcontratación en el departamento de limpieza del Banco Promerica.

Objetivos específicos

1. Detallar el surgimiento e importancia de la Subcontratación.
2. Interpretar las bases del contrato establecido y entre el Banco Promerica y la empresa subcontratada Clean Pro.
3. Determinar la factibilidad de implementar la subcontratación en la institución financiera.

Metodología de la investigación

El análisis del costo-beneficio de implementar la subcontratación en el departamento de limpieza del Banco Promerica, será realizado a través de un estudio explicativo y correlacional para identificar la relación de causa-efecto entre las variables. El razonamiento lógico empleado es de carácter deductivo en el cual se plantea una hipótesis de factibilidad.

La investigación se encuentra orientada a decisiones, las variables serán estudiadas de forma descriptiva, dentro de un tiempo sincrónico es decir, un período corto de tiempo con una dimensión cronológica descriptiva.

La técnica de recolección de datos proviene de fuentes primarias que incluyen una entrevista no estructurada para obtener una investigación completa a través de los directivos de la institución financiera Banco Promerica. Las fuentes secundarias parten de datos pre-elaborados de información contenida en páginas web, artículos de revistas que proporcionen información acerca de la subcontratación o tercerización que puedan ser útil para elaborar la investigación.

Para analizar los datos recolectados se utilizará un método de estadística inferencial para lograr estimar la relación entre las variables costo-beneficio del período pautado.

Marco Teórico

A medida que pasa el tiempo la modernidad y la competitividad van en aumento, diversas organizaciones persiguen obtener beneficios y disminuir las pérdidas. El objetivo principal es desarrollarse y mantenerse en manos de terceros especializados actividades específicas de la entidad sin que afecte a la empresa. Según estudios realizados el outsourcing o tercerización nace como solución a dichas necesidades sirviéndoles de respuesta a los ejecutivos y administradores de las empresas, ejecutando todo tipo de problemas ya que en tiempos remotos empleaban un método tradicional el cual era afectado por una amplia crisis organizacional a nivel mundial, es así como deciden emplear un método alternativo de gestión administrativa denominado subcontratación.

En el siglo XX se dio una rivalidad en los mercados globales, es de allí que surge la idea donde las empresas tenían que dar parte de sus responsabilidades a terceros. La subcontratación posee sus orígenes en E.E.U.U. y Europa en los años setenta, en el Reino Unido empezó la práctica en los años 1980 y luego se extendió vertiginosamente por el mundo.

En la República Dominicana, en el 1996 se da a conocer por primera vez en el país el servicio de subcontratación por la empresa telefónica CODETEL, seguida de varias compañías como Banco Central, Cervecería Nacional Dominicana, Cervecería Bohemia, Industria de Tabaco León Jiménez, y las distribuidoras Ede Norte, Ede Sur y Ede Este. Surge con mucha importancia en las zonas francas donde el 20% del total operan con esta modalidad en la actualidad.

El Banco Promerica inicia sus contratos en República Dominicana en octubre del año 2000, luego haberle otorgado el permiso de rigor por parte de las autoridades reguladoras y supervisoras del sistema financiero del país. En el 2007 se le otorga la licencia de Banco de Ahorro y Crédito y en el 2010 como Banco de Servicios Múltiples.

Dado que la empresa se encuentra en un sector regulado, que es el sector de entidades financieras, estos servicios de subcontratación o tercerización se encuentran normados por la circular SIB 011-12, donde se establecen cuáles son los servicios que serán tercerizables

y entre estos se encuentra el de limpieza, por lo que el análisis corresponde a una actividad que no necesita autorización previa del organismo regulador. Las Entidades de Intermediación Financiera podrán tercerizar sin necesidad de requerir la autorización previa de la Superintendencia de Bancos, son las actividades o servicios siguientes:

Actividades de tipo Administrativas: pago de sueldos, compras, facturación.

Recursos Humanos: selección y contratación de personal, capacitación, reclutamiento, entrenamientos etc.

Servicios Generales: vigilancia, limpieza, seguridad, mantenimiento y reparación de los activos fijos, mensajería, impresión, servicios públicos (correo, luz, agua), mensajería, gas, teléfono.

Actividades de Mercadeo, servicios de asesoramiento, servicios de banca corresponsal, centros de llamadas, concesión de préstamos y revisiones de auditoría independiente.

Servicios de información del mercado (por ejemplo, bloomberg, Moody). Cualquier actividad autorizada por la Superintendencia de Bancos mediante Circular.

El Banco Promerica es una institución financiera, cuyo Core Business se encuentra basado en cubrir la necesidades financieras de los clientes ofertando productos esenciales como por ejemplo prestamos, tarjetas de crédito y certificados financieros; como medida administrativa ha optado por subcontratar el departamento de limpieza desde el año 2015, con el objetivo de reducir sus costos e incrementar sus beneficios, motivo que ha permitido que se tome como empresa de caso para realizar la investigación.

PARTE I
ASPECTOS GENERALES DE LA SUBCONTRATACIÓN

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LA SUBCONTRATACIÓN

1.1 Historia de la Subcontratación o externalización

En el siglo XX se consideraba que una compañía exitosa era aquella que gestionaba todos sus procesos y activos en un mismo establecimiento, como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial las empresas para mayor seguridad y por la inestabilidad económica del momento asumían todas las actividades del negocio de manera tal que no dependían de un proveedor. Sin embargo, a mediados del siglo XX inicio el proceso de la diversificación en las empresas con el propósito de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades del mercado.

El aumento de las actividades por parte de la empresa provocó una estructura organizacional compleja y menos flexible, motivo por el cual iniciaron a analizar cuáles de sus procesos llevados a cabo eran actividades Core Business y así centrarse en estas e identificar cuáles actividades podrían ser externalizadas. El outsourcing tuvo su auge en los años 70 cuando la compañía consultoría Estadounidense Electric Data System dedicada al ámbito tecnológico es pionera en dedicarse a los servicios de la externalización. Con el tiempo el proceso de la subcontratación ha ido evolucionando desde actividades simples hacia actividades más complejas y de mayor responsabilidad en la gestión de las empresas.

Las organizaciones a medida que transcurrían los años continuarón externalizando diversas funciones y ampliando el alcance de estas, en sus inicios se externalizaba únicamente con una visión táctica de reducir costes, pero hoy en día es una visión estratégica para combinar los recursos con las organizaciones expertas subcontratadas, de igual manera la externalización estratégica busca la mejora del negocio global y las ventajas del negocio más que reducir los costes.

Este proceso inicio con las actividades menos especializadas como son el servicio de catering, limpieza, seguridad y distribución, actualmente las empresas han ido externalizando servicios financieros e informáticos facilitando el acceso a nuevas tecnologías y procesos para garantizar los objetivos a alcanzar por la entidad.

1.2 Concepto

La subcontratación, externalización, outsourcing o tercerización es el proceso por el cual una entidad cede sus compromisos y requerimientos y el desempeño de algunas tareas a una sociedad externa que ofrece diversos servicios especializados a través de un contrato, siendo así la compañía tercerizable que desenvuelve sus agilidades en nombre de la primera. El principal objetivo de la subcontratación es trabajar con fuentes externas que le sirvan en cualquier área de dicha empresa con un método eficaz, logrando disminuir el tiempo y recursos económicos para así concentrarse en los aspectos claves de la gestión empresarial o administración.

Los servicios de outsourcing son conocidos como servicios externos que una empresa requiere para completar funciones administrativas o de determinadas tareas técnicas que esta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces estas son por razones económicas. (Werther y Davis, 2000).

La subcontratación es la acción de mover algunas de las actividades internas y responsabilidades de decisión de la compañía a otros proveedores externos. La subcontratación implica más que los contratos comunes de compra y consulta, ya que no solo se transfieren las actividades sino también los recursos que permiten llevar a cabo dichas actividades, incluyendo personal, instalaciones, equipo, tecnología y otros activos. Así mismo se transfieren las responsabilidades para tomar decisiones relativas a determinados elementos de las actividades. (Chase y Alilano, 2005).

Los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas son especialmente aptas. (Koontz y Weihrich, 2002).

1.3 Tipología del outsourcing

El termino outsourcing se puede tipificar en dos métodos distintos, el outsourcing táctico y estratégico debido a sus objetivos y el Co-Sourcing, In-house, Off-shoring y el Off-site de acuerdo a su naturaleza.

De acuerdo a sus objetivos:

Outsourcing táctico

Este tipo de externalización se da a conocer como un contrato a corto plazo, por lo tanto no se vincula de una forma constante entre la compañía y la entidad externa, usando esta táctica de implementación debido a la obligación de disminuir sus costos.

Outsourcing estratégico

Este tipo de outsourcing es totalmente contradictorio al táctico, este conlleva un contrato a largo plazo. Procura establecer una alianza permanente entre la empresa a la cual se le confía una función, se estima una relación fundamental la cual se va asegurando de la tarea encargada que les asignan sin interrumpir las otras que componen la empresa, debido a que su objetivo es enfocarse en la calidad de lo asignado e ir desarrollando estrategias para prosperar en sus servicios e incrementar la capacidad de la misma.

Debido a la economía el outsourcing ha ido evolucionando, pasa de ser raramente táctico con el paso del tiempo y se convierte en un componente estratégico, de manera que las entidades hoy en día inician con observaciones de su misión, visión y cadena de valor.

De acuerdo a su naturaleza:

Co-Sourcing

Este surge cuando la empresa que autoriza las funciones y la empresa tercerizable colaboran con sus responsabilidades y en ciertos procesos los riesgos del servicio del mismo.

In-house

Como su nombre lo indica se utiliza cuando la actividad solicitada se realiza dentro del establecimiento de la entidad que lo solicito.

Off-shoring

Se denomina también como deslocalización y surge al requerir un contrato de servicios a una entidad que se localiza en el extranjero, se utiliza cuando esta se propone a disminuir costos operacionales; en esta clasificación se aprecian dos variables en los lugares elegidos como la abundancia de materia prima y el bajo costo de la mano de obra.

Off-site

Sucede cuando los servicios son producidos en el establecimiento correspondiente a la entidad que lo está prestando.

1.4 Clasificación de actividades subcontractadas

Con la finalidad de incorporar la diferenciación de la subcontractación se ha podido distinguir en tres tipos de actividades subcontractadas como son: las actividades por tareas principales, complementarias o accesorias y servicios generales.

Actividades principales de la empresa también conocidas como actividades del Core Business son todas las tareas, funciones cuya realización contribuye de forma decisiva a la producción de bienes o la prestación de servicios que esta realiza y sin cuya ejecución afectaría el desarrollo normal de las actividades globales y los beneficios. Son pocas las empresas que optan por subcontractar este tipo de actividad porque representan un alto riesgo operativo en caso que no se realicen de manera correcta. Dentro de estas actividades se puede mencionar, la planeación estratégica, la fabricación de mercancía y el control interno.

Son complementarias o accesorias las actividades de carácter auxiliar o secundario, pero de igual manera vinculadas a la actividad principal, toda empresa las requiere para funcionar correctamente. Como por ejemplo, contabilidad y recursos humanos.

Se denominan actividades de servicios generales, aquellas que toda empresa requiere pero de todas formas puede funcionar independiente de ellas como por ejemplo, seguridad física, limpieza y alimentación.

Mientras menos se diferencien las actividades subcontractadas del Core Business mayores son las probabilidades de que el propósito de subcontractar sea la reducción de costos y no la calidad del servicio. En cambio sí es inversa, es decir, mientras más alejada este la subcontractación del Core Business de la empresa mejores estarán las condiciones materiales y sociales del trabajo y no se basará solo en la reducción de los costos sino también en una alta calidad de servicio subcontractado.

1.5 Subcontratación en República Dominicana

1.5.1 Historia de la subcontratación

En la República Dominicana la subcontratación o externalización no es un fenómeno nuevo, en los últimos 20 años como consecuencia de la globalización, economía de diversos países y de nuevas tecnologías han surgido distintas formas de externalizar las funciones y actividades de las empresas, como estrategia desarrollada en forma abierta promovida por las empresas, como de modo oculto para disimular o evadir algún problema laboral y/o tributarios.

Alrededor del 1951 la subcontratación en el país en sus inicios se manifestó en el sector de construcción inmobiliario. En el 1996 las primeras entidades en utilizarla fueron Codetel y el Banco Central; en la actualidad de las 600 empresas que conforman la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana, un 20% utiliza la subcontratación en las áreas de reclutamiento, capacitación y nomina es decir, la externalización de actividades ha ido desarrollándose en la República Dominicana a través de los años siendo hoy en día una característica común de las empresas.

En la última década República Dominicana se ha convertido en uno de los principales destinos para la externalización, especialmente en los Contact Center; la economía del país se ha diversificado de tal manera que la subcontratación es uno de los mayores generadores de ingresos. Explican algunas empresas como es el caso de Nearshore expresa que la subcontratación en República Dominicana aún se encuentra en fase de desarrollo y que posee la cantidad de recursos humanos necesarios para sostener el crecimiento del sector tercerizado.

1.5.2 Impacto económico de la subcontratación en República Dominicana

La implementación de la subcontratación en República Dominicana, trae consigo oportunidades para parte del desarrollo de la economía dominicana. En los últimos años la subcontratación ha ido en aumento en el sector privado y de igual manera en el sector público, cuyo objetivo primordial es abaratar los costos de producción y administrativos sin embargo, el auge de la subcontratación no es del todo positiva, está afectando la fuerza laboral de la nación.

En áreas donde existe un mayor auge de la economía los empleos que han surgido tienden a ser de baja calidad ya que las empresas para servicios especializados están optando por la externalización de procesos lo que provoca una reducción en la oferta de empleos a nivel nacional. El incremento de las tasas de desempleo, ha conducido a que los trabajadores hayan aceptado laborar en este tipo de modalidades ante la dificultad de acceder a puestos de trabajos estables y directos

No obstante, República Dominicana actualmente es uno de los mayores proveedores del tipo externalización denominada Off-shoring, donde países desarrollados ceden total o parcialmente la responsabilidad de realizar una función con un nivel básico de subcontratación, cuyas tareas requieren una mano de obra intensiva, no especializada la cual recibe salarios bajos en comparación con los salarios del país de origen contratante; resultando positivo para nuestra economía considerándose una forma de inversión extranjera directa y una fuente de empleo tanto para dominicanos como para extranjeros.

La subcontratación ha ido promoviendo cambios en las instituciones en la manera en que se organiza la economía y la sociedad, ya que ciertas empresas se han visto en la obligación de cambiar la forma en que son organizados sus recursos desde el capital hasta la mano de obra de los empleados. La economía del país se ha diversificado, ya no está centrada solo en el turismo, fabricación textil y agraria, sino que ahora República Dominicana es un destino para la externalización; generando ganancias estimadas de 400 millones de dólares aproximadamente, convirtiendo la subcontratación en uno de los mayores generadores de ingresos del país luego del turismo y la producción agropecuaria.

1.6 Referencias organizacionales de la empresa Banco Promerica

1.6.1 Reseña Histórica

Los orígenes del Grupo Promerica se remontan a noviembre de 1991, cuando Ramiro Ortiz Mayorga, junto con 133 socios provenientes de diversas funciones económicas en Nicaragua, fundó Banpro Grupo Promerica. Sus inicios desde el año 1991, llegando luego de manera paulatina al resto de Centroamérica, Ecuador y República Dominicana con el establecimiento de bancos comerciales, gracias al respaldo de un reconocido grupo de visionarios capitalistas que creyeron en el bienestar y desarrollo del territorio.

A Banpro, Grupo Promerica le siguieron Banco Promerica Costa Rica (1992), Banco Promerica El Salvador, Banco Promerica República Dominicana, Banco Promerica Ecuador, Banco Promerica Honduras, St. Georges Bank Grupo Promerica en Panamá, Banco Promerica Guatemala y St. Georges Bank Grupo Promerica en Islas Caimán. Estas instituciones financieras están enlazadas a través del holding PFC.

El grupo Promerica es un conglomerado de instituciones financieras, el cual es dirigido por un personal multinacional de banqueros, con conocimientos puntuales de las actividades económicas y financieras que se llevan a cabo en cada uno de los países y en la región como un todo. El 3 de Agosto del 2000, mediante una redacción pública del notario Raimundo Orellana Pineda, instrumento número diez (10), se constituyó la sociedad Banco Promerica, S.A.

La cultura del banco se sostiene en avances continuos, logrando satisfacer las necesidades tanto del cliente local como las necesidades de aquellos cuyas finanzas requieran la incorporación de operaciones en el territorio. Sus principales registros financieros lo presentan como un banco de riesgo controlado, con una rentabilidad excelente, tanto de su patrimonio como sobre sus activos y los administra con una gran eficiencia. En su conjunto, Grupo Promerica reúne decenas de años de experiencia bancaria. En el transcurso de 25 años, de acuerdo con cantidades oficiales, Grupo Promerica pasó de US\$8.2 millones a US\$12,600 millones en activos totales.

1.6.2 Visión

Ser la asociación financiera líder que se distinga por la excelencia en el servicio personalizado, ofreciendo resultados confiables y dinámicos a sus clientes, proponiendo diversos servicios y productos financieros que satisfagan las condiciones requeridas de los clientes tanto a nivel nacional como internacionalmente de manera dinámica, accesible y cercana.

Darse a conocer por su excelencia en el servicio de los mismos, brindando a sus clientes beneficios innovadores que se adapten a sus expectativas, trabajando con principios que dan seguridad y confianza.

1.6.3 Misión

Somos una institución de servicios financieros que cuenta con personas altamente comprometidas en superar las posibilidades de nuestros clientes, a través del sólido apoyo de un grupo de accionistas visionarios que creen en el bienestar económico y desarrollo de la región.

Ser el banco preferido de clientes nacionales y regionales que buscan soluciones financieras ágiles, basándonos en una continua evolución orientada al crecimiento sostenido, la confianza y el bienestar común.

1.6.4 Valores

En Banco Promerica S.A. se fomenta y exhorta a conducirse de acuerdo a valores morales y actitudes adecuadas, para mantener en la organización un ambiente agradable y sano de trabajo.

Respeto: Mutua convivencia con cortesía, así como aprender a afrontar nuestras diferencias.

Lealtad: Identificarse, comprometerse y defender los valores de la institución.

Excelencia: Búsqueda continua de la calidad.

Equidad: Actuar con criterio imparcial y justo.

Audacia: Atrevimiento para enfrentar y emprender nuevos retos.

Tenacidad: Persistencia en el cumplimiento de las metas.

Ética: Valor intrínseco de las personas que buscan la excelencia, la justicia y la verdad.

Integridad: Capacidad de manejarse coherentemente con base a valores personales y compartidos.

Honestidad: Respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.

Prudencia: Virtud de actuar de forma justa, adecuada y con cautela.

PARTE II
ESPECIFICACIONES DEL CONTRATO DE LA SUBCONTRATACIÓN

CAPÍTULO II ESPECIFICACIONES DEL CONTRATO DE LA SUBCONTRATACIÓN

2.1 Contrato de la subcontratación

El contrato del outsourcing o subcontratación se utiliza para externalizar una actividad dentro de una organización es decir, una empresa contrata a otra entidad para realizar las actividades y tareas específicas que no pueden realizar por falta de recursos, experiencia o porque dicha actividad no forma parte su Core Business, logrando reducir costos operativos y centrarse en tareas que si forman parte del Core Business de la empresa sin afectar los objetivos pautados en la toma de decisiones.

Es imprescindible conocer que deben tener los contratos de la subcontratación para evitar posibles riesgos y disputas entre las partes en un futuro, como el Banco Promerica es una entidad financiera y es regulada por la Superintendencia de Bancos (SIB), estos deben incluir en sus especificaciones los siguientes puntos según indica la Circular No.011-12 de la entidad reguladora.

Naturaleza de las actividades: El contrato debe poseer de manera clara el ámbito de la realización del servicio subcontratado, su desarrollo, el lugar donde se presta el servicio, el alcance de sus responsabilidades así como los procedimientos que se llevaran a cabo para realizar la actividad de manera efectiva . En el caso del Banco Promerica el servicio subcontratado es de limpieza en donde son responsables por la higiene de las sucursales y oficinas administrativas de manera diaria.

Identificación del proveedor: El contrato debe contener los datos que permitan identificar el proveedor del servicio subcontratado.

Nivel de servicios y estándares de desempeño: El Banco Promerica consideró los siguientes puntos al momento de la formalización del contrato según indica la SIB.

- Calendarización para el desempeño del servicio
- Procedimientos para la resolución de problemas
- Confidencialidad, privacidad y seguridad
- Mecanismos para medir y mejorar el desempeño del servicio

Fijación del precio: El contrato debe incluir en detalle el costo, la frecuencia de pagos (anual, mensual, semestral) y el método de pago que se utilizará, si los precios serian fijos o están sujetos a algún tipo de variación por impuestos o mantenimiento.

Propiedad y acceso: Se debe identificar la propiedad de los instrumentos que se utilizarán para realizar el servicio en el caso de estudio, la empresa Clear Pro no suministra los materiales de trabajo sino el Banco Promerica, por lo tanto son responsables de mantener la disponibilidad a los recursos subcontratados de los materiales que estos necesiten, de lo contrario la empresa Clear Pro no se hace responsable si el trabajo se realiza de manera ineficaz por falta de material.

Seguros: La responsabilidad de ambas partes debe estar claramente definido para asegurar que las actividades subcontratadas estén protegidas

Derecho de auditoría y revisión: El contrato debe:

- Autorizar a la empresa el derecho de auditar y evaluar las actividades de la empresa proveedora del servicio.
- Conceder a la Superintendencia de Bancos el derecho de realizar auditoría a los servicios subcontratados de manera independiente o en conjunto con la entidad.
- La empresa subcontratada debe conceder al acceso tanto a al SIB como a la empresa contratante los informes de auditoría de los servicios proporcionados que esta realice en relación a la actividad contratada.

Continuidad del contrato: La empresa debe determinar si las actividades subcontratadas se necesitan de forma permanente, si son de manera ocasional o solo una vez. Todos los servicios generales como vigilancia, alimentación y limpieza como es el caso del Banco Promerica se necesitan de manera permanente. De igual manera incluirá condiciones de gestión y recuperación de servicios en caso de que se desee poner término al contrato por razones justificadas y sanciones por incumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.

Incumplimiento y terminación del contrato: Se debe especificar el derecho de la terminación del contrato para ambas partes siempre y cuando exista una debida justificación.

Solución de conflictos: El contrato debe incluir los procedimientos de la solución de conflictos y los niveles mínimos de mandos para solucionarlos el cual debe estar vinculado a las leyes vigentes del manual de procedimientos de cada parte.

Pautas de confidencialidad: Toda subcontratación requiere discreción ya que existe una empresa externa la cual tendrá el acceso a distintos tipos de información confidencial motivo por el cual, el contrato de la subcontratación debe tener cláusulas y consideraciones de confidencialidad, para no afectar las informaciones privadas de cada entidad. El servicio subcontratado en este caso es el de limpieza, no representa un alto riesgo cuando se refiere la confidencialidad porque no tendrían los accesos a la información, de todas formas existe la cláusula confidencialidad para evitar los filtros la cual según la SIB debe contener las siguientes pautas:

- El alcance de la información protegida
- Cuál de las partes interesadas tiene la responsabilidad de los mecanismos de protección, en este caso el Banco Promerica es quien posee los mecanismos de protección.

2.2 Condiciones para la subcontratación o tercerización

El Banco Promerica es una entidad financiera debe considerar los criterios mínimos exigidos por la SIB al momento de llevar a cabo una subcontratación los cuales se detallan a continuación:

Responsabilidades: Las actividades realizadas a través de terceros, no libera a las entidades financieras del cumplimiento de las responsabilidades presentes y futuras acorde a dicha actividad, de igual manera estas deben de asegurar que la subcontratación no limitará al organismo regulador de su evaluación y supervisión. Es decir, el Banco Promerica a pesar de tener el servicio de limpieza subcontratado continúa siendo el responsable de este para la SIB.

Continuidad del negocio: El Banco Promerica debe asegurarse que la empresa Clear Pro posea planes que aseguren la continuidad del servicio de igual manera el Banco Promerica debe disponer de planes de contingencia para asegurar el proceso correcto de la actividad operacional.

Confidencialidad: La entidad contratante debe tomar medidas adecuadas para asegurar que el proveedor del servicio proteja la información confidencial de los clientes y los empleados del banco con el objetivo que no sea revelada.

Acceso de la información por parte de la Superintendencia de Banco: Las entidades financieras deben incluir en el contrato una cláusula indicando que la SIB tendrá acceso de manera permanente a la información que sea generada a través de la tercerización de los servicios ya sea por medio de visitas o electrónicamente sean en el país o en el extranjero.

Monitoreo de las actividades subcontratadas: La alta gerencia es la responsable de desarrollar mecanismos y procesos adecuados para controlar y gestionar el riesgo de la tercerización abarcando en un aspecto mínimo lo siguiente:

- a) Monitorear el proveedor: La entidad debe de controlar el desempeño del proveedor y de los cambios posibles en los requerimientos durante la vigencia del contrato. Según la SIB el control debe incluir como mínimo el último estado financiero del proveedor, requerir que los procedimientos operacionales y administrativos del servicio subcontratado se encuentren debidamente documentados, observar el entorno y el control general de la empresa proveedora.
- b) Monitoreo del servicio: La entidad financiera debe poseer con procesos que permitan controlar el cumplimiento de los cláusulas pautadas en el contrato.

2.3 Gestión de riesgo de la subcontratación

Se debe establecer un programa de gestión de los riesgos que implica la tercerización para el control de las actividades subcontratadas, el cual debe ir acorde a la materialidad de la actividad y se debe considerar la opinión del área encargada de la gestión de riesgo de la entidad, este programa debe incluir:

- a) Determinación de la materialidad de la actividad a subcontratar.
- b) Políticas y procedimientos para la gestión y control de riesgos.

Determinación de la materialidad

Los acuerdos de tercerización o subcontratación deben someterse a la evaluación de la materialidad la cual dependerá de la naturaleza de cada entidad. Sin limitar el alcance de la evaluación, los factores que inciden en el programa de gestión de riesgo de la subcontratación deben incluir las siguientes pautas:

- a) El costo del acuerdo.
- b) La importancia de implementar la subcontratación para los objetivos del negocio.
- c) Habilidad de la entidad para establecer y mantener controles internos.
- d) El grado de dificultad y el tiempo necesario de encontrar un proveedor alternativo en caso de que el proveedor actual fracasase en su desempeño o no cumpla con los requerimientos establecidos en el contrato.
- e) Concentración del sector financiero en un proveedor de servicios específico.
- f) Exposición de riesgos adicionales que puedan surgir por las relaciones externas de la empresa proveedora del servicio.

Las entidades de intermediación financiera que formen parte de un grupo económico, como el Banco Promerica y realicen contratos de subcontratación de actividades deben considerar el impacto de estas en las operaciones consolidadas del Grupo Promerica.

2.4 Políticas y procedimientos

El programa de gestión de riesgo debe incluir las políticas y procedimientos para gestionar los riesgos más relevantes al momento de subcontratar una actividad. La alta gerencia es la responsable de establecer y dar seguimiento a las políticas pautadas las cuales deben incluir:

La definición de los criterios sobre el tipo de actividades que pueden ser subcontratadas y cuáles no, el riesgo que implican, el nivel de permisos de poseer varias actividades subcontratadas de un mismo proveedor. De igual manera, se deben establecer criterios objetivos al momento de seleccionar al proveedor del servicio incluyendo como mínimo:

- Desempeño y fortaleza financiera.
- Experiencia en la gestión a subcontratar.
- Estructura.
- Política de recursos humanos.
- Cobertura de seguros.
- Estrategia de negocios.
- Planes de continuidad del negocio.
- Reputación de la empresa.

Antes de la entidad realizar cualquier tipo de selección debe tener la certeza de que el proveedor cumple con los estándares establecidos de selección. Se debe incluir los criterios para el proceso de Debida Diligencia sobre el cumplimiento del proveedor de las leyes vigentes de Prevención Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLA/FI) Ley 155-17. También establecer políticas de control y seguimiento de las actividades subcontratadas, la entidad financiera debe remitir a la SIB el Manual de Políticas y Procedimientos para la gestión de riesgos de las actividades subcontratadas y sobre cualquier cambio realizado en este a más tardar dentro de un plazo de quince (15) días posteriores la aprobación por parte del Consejo del manual.

2.5 Proceso de implementar la subcontratación

2.5.1 Fases de implementación

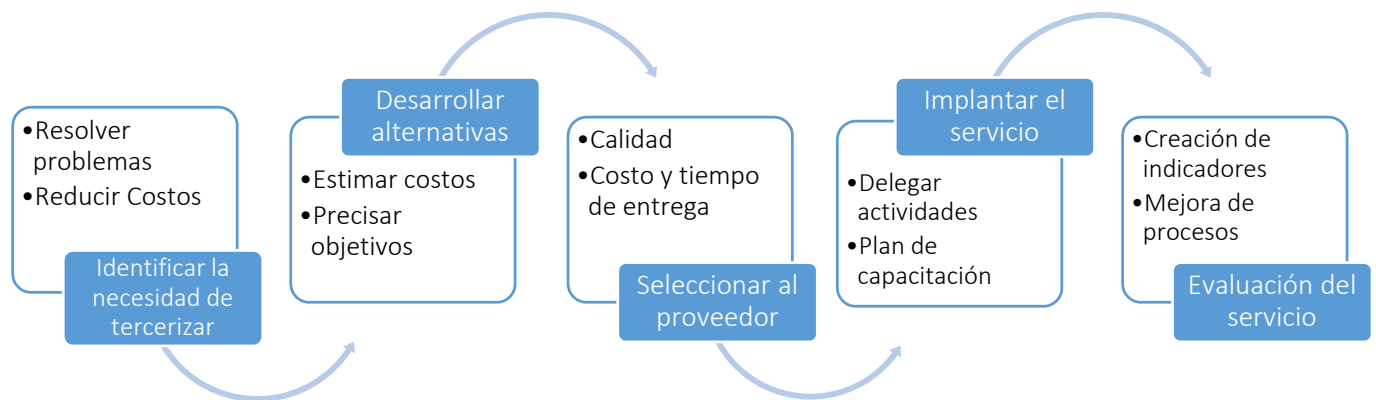
Varios autores han sugerido varios modelos para realizar la subcontratación, los cuales abarcan desde los conceptuales hasta los perspectives siendo uno de los casos el de Africk y Calkins en el cual reconoce la tercerización como una oferta a largo plazo enfocada en las necesidades del cliente, este modelo está compuesto por cuatro etapas 1) Reconocimiento de la necesidad de tercerizar, 2) Seleccionar a los proveedores, 3) Relación de la instrumentación. 4) Control de la relación.

Existen diversos modelos a través de los cuales se puede guiar una entidad al momento de realizar una subcontratación, el Banco Promerica utilizo el modelo más común y normativo para el proceso de la subcontratación, el cual fue planteado por Sink y Langley (1997) basado en información de cuatro fuentes a) información de diversas áreas de logística, b) grupos de enfoque con ejecutivos de logística, c) encuesta a los altos directivos y d) información detallada de casos de estudio de entidades similares.

El modelo involucra cinco fases para evaluar y seleccionar a la empresa subcontratada:

1. *Identificar la necesidad de tercerizar las funciones:* La subcontratación busca resolver problemas o aprovechar una oportunidad de negocios. Por lo tanto, los líderes de las empresas deben asegurarse que al momento tercerizar alguna función esta sea verdaderamente necesaria y por supuesto que dicha actividad no se encuentre dentro del Core Business de la entidad.
2. *Desarrollar alternativas viables:* Es una de las etapas más difíciles, más aún si la empresa no ha realizado anteriormente el proceso de la subcontratación. En esta etapa se debe estimar los costos y precisar los objetivos de la subcontratación para luego identificar varias alternativas y se seleccionar la adecuada; se recomienda visualizar distintos escenarios de posibles eventos desde diferentes puntos de vista.
3. *Seleccionar al proveedor:* Una vez definidos los criterios que van de la mano con la capacidad del proveedor de realizar la función en cuestión, además de las tradicionales como el tiempo de entrega de resultados, costo y la calidad de la actividad realizar.

4. *Implantación del servicio:* Esta fase involucra tres aspectos: a) Definir un plan de transición para ambas partes (contratante y el subcontratado), detallando los recursos y deberes de cada parte. B) Proponer un plan de capacitación para intercambiar las ideas prácticas, C) Diseñar un plan en el cual se delegaran las actividades en el orden correspondiente.
5. *Evaluación continua del servicio:* Esta fase recomienda la creación de indicadores de evaluación para medir el desempeño del proveedor del servicio subcontratado así como una elaboración de medidas de control y mejora de los procesos llevados a cabo por la empresa subcontratada en caso de ser necesario.



2.6 Mecanismos de control

Una vez seleccionada la empresa encargada de realizar la actividad subcontratada, la entidad contratante debe crear mecanismos de control y evaluación del servicio subcontratado, asegurando que sea realizado según lo pactado en el contrato y que cumpla con la calidad exigida. De igual manera, la empresa subcontratada debe velar por el alcance de sus responsabilidades, el cobro de sus servicios y el correcto desempeño de sus empleados dentro de la entidad.

A continuación, se detalla los mecanismos de control utilizados por el Banco Promerica para el seguimiento de la empresa Clear Pro:

Control y seguimiento de servicios: Una vez iniciada la prestación de servicios ambas entidades deben realizar el seguimiento de la calidad del servicio prestado según haya sido pactado en el acuerdo y asegurar el cumplimiento de lo establecido en el contrato por ambas partes. El servicio subcontratado (limpieza) en este caso, debe ser evaluado por el departamento que llevo a cabo la subcontratación que es el de servicios generales del Banco Promerica realizando un informe de inspección y seguimiento de las actividades, el cual debe ser entregado a la empresa Clear Pro cada seis meses.

Control y seguimiento de resultados económicos: Una vez establecido la duración del contrato entre ambas partes, se debe comprobar periódicamente (cada seis meses) que los resultados económicos vayan acorde a lo previsto es decir, que estén generando reducción en los operativos del Banco Promerica sin afectar la calidad de la actividad de limpieza.

PARTE III
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

CAPÍTULO III ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

3.1 Ventajas y desventajas de implementar la subcontratación en el Banco Promerica

Subcontratación	
Ventajas	Desventajas
Flexibilidad	Variacion de la calidad
Reducción de Costos	Posible pérdida de la Confidencialidad
Especializacion de los recursos	Falta de afinidad
Ventajas competitivas	

3.1.2 Ventajas

Flexibilidad: La subcontratación permite cambiar de proveedor con rapidez y adaptarse a otro, a diferencia que si el proceso hubiera sido interno el proceso de adaptación costaría más tanto en tiempo como en dinero; siendo la subcontratación una manera más ágil para adaptarse al entorno y cambios según las necesidades. De igual manera, la subcontratación depende de un contrato por lo tanto este podría estar por tiempo determinado, mientras sea necesario y poner término al mismo no tendría ninguna consecuencia para la empresa.

Reducción de costos: La externalización de actividades disminuye los costos operativos fijos como los salarios, el Banco Promerica solamente paga por el monto que fue especificado en el contrato evitando variaciones. Los empleados subcontratados tienen un mayor control con las herramientas de trabajo (solo utilizan lo necesario) es decir, el costo de las herramientas de trabajo también ha disminuido a diferencia que si el empleado fuera

interno de la empresa sería menos cuidadoso con las proporciones de las herramientas y productos de limpieza suministrados

Especialización de recursos: La subcontratación ha permitido que el personal subcontratado sea un experto en la actividad, el cual pone en funcionamiento sus mejores prácticas de limpieza para el área correspondiente.

Ventajas competitivas: La externalización no genera directamente ventajas competitivas porque así como la empresa Clear Pro es subcontratada por el Banco Promerica para el área de limpieza así mismo puede contratarla cualquier otra entidad financiera. Al hablar de ventajas competitivas se refiere que al subcontratar personal especializado para la actividad específica permite liberar recursos (empleados, tiempo o recursos monetarios) y dedicarlos a las actividades principales o Core Business del Banco Promerica.

3.1.3 Desventajas

Variación de la calidad: Tras externalizar una actividad la empresa no tiene control directo sobre los empleados subcontratados por lo que la calidad del servicio brindado podría variar en algunos casos.

Posible pérdida de la confidencialidad: Al subcontratar el servicio de limpieza, el personal subcontratado tendrá el acceso a distintas áreas y a escuchar información confidencial. A pesar de la existencia de una cláusula de confidencialidad en el contrato de todas formas es una desventaja de la subcontratación porque por más control que exista siempre existirá el filtro de la información.

Falta de afinidad: Los empleados subcontratados no tienen el mismo sentido de interioridad y lealtad hacia el Banco Promerica que los que si son empleados internos, en otras palabras los objetivos comunes de la empresa no son importantes para ellos, solo le interesan los objetivos individuales .

3.2 Gastos totales de la subcontratación período 2015-2016

A continuación, se detalla el gasto total de la empresa Banco Promerica cuando incurrieron en la subcontratación para el período 2015, el contrato de Promerica con la empresa Clear Pro cuenta con un total de 17 empleados distribuidos en todas las sucursales según la cantidad de metros cuadrados que estas tienen. El cuadro detalla dos tipos de empleados distintos un conserje y un auxiliar de limpieza, en todas las sucursales existe un conserje cuyo costo es de RD\$16,486.25, mientras que los auxiliares en la oficina tienen un costo de RD\$15,379.74, los auxiliares solo se encuentran en las oficinas principales donde existen una gran cantidad de metros cuadrados como es el caso de la Oficina Principal y la Oficina Duarte.

Existe una diferencia de RD\$439.58 entre el costo de los auxiliares de la Oficina Principal y la Oficina Duarte, el costo del empleado subcontratado en la Oficina Duarte es mayor porque esta posee una mayor cantidad de metros cuadrados que la Oficina Principal. El resultado final del costo total de los salarios todos los empleados subcontratados es de RD\$273,414.96 más el itbis de un 18% RD\$ 49,214.69 para un total de RD\$322,629.65 mensualmente; el costo de la subcontratación se mantuvo sin ninguna variación para el año 2016.

BANCO PROMERICA
GASTOS SUBCONTRATACIÓN DE LIMPIEZA AÑO 2015

CENTROS	EMPLEADOS	SALARIOS	CANTIDAD	TOTAL POR SUCURSAL
Oficina principal	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
	Aux. de limpieza	RD\$15,379.74	2	RD\$30,759.48
Galeria 360	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Oficina Duarte	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
	Aux. de limpieza	RD\$14,940.16	3	RD\$44,820.48
Sucursal Charles Summer	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal Bella Vista	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal Herrera	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal Colinas Mall	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal Bella Terra	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal La Romana	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal Higüey	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal SPM	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
Sucursal Mega Centro	Conserje	RD\$16,486.25	1	RD\$16,486.25
		SUB-TOTAL		RD\$273,414.96
		ITBIS 18%		RD\$49,214.69
		TOTAL		RD\$322,629.65

3.3 Rentabilidad de implementar la subcontratación

Oficinas	Metros Cuadrados	Costo/Mt2 Subc anual	Costo Mensual	Costo mensual de limpieza por oficina	Costo estimado de limpieza según mercado	Ganancia o Pérdida del planteamiento	Diferencia porcentual
Oficina Principal	1,089	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 119,481.48	\$ 105,000	\$ (14,481)	13.79%
Galeria 360	112	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 12,337.64	\$ 16,500	\$ 4,162	25.23%
Oficina Duarte	700	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 76,801.69	\$ 85,000	\$ 8,198	9.65%
Suc. Charles Summer	140	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 15,360.34	\$ 17,000	\$ 1,640	9.65%
Suc. Bella Vista	136	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 14,934.64	\$ 16,000	\$ 1,065	6.66%
Suc. Herrera	120	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 13,166.00	\$ 14,500	\$ 1,334	9.20%
Suc. Colinas Mall	94	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 10,313.37	\$ 13,000	\$ 2,687	20.67%
Suc. Bella Terra	180	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 19,749.00	\$ 16,500	\$ (3,249)	-19.69%
Suc. La Romana	100	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 10,971.67	\$ 16,000	\$ 5,028	31.43%
Suc. Higuey	55	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 6,034.42	\$ 7,000	\$ 966	13.79%
Suc.SPM	98	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 10,752.24	\$ 9,000	\$ (1,752)	-19.47%
Suc. Mega Centro	116	\$ 1,317	\$ 109.72	\$ 12,727.14	\$ 15,000	\$ 2,273	15.15%
Total Mt2	2,941					-	
Costo Total Limpieza SubC	RD\$ 3,871,555.44	RD\$ 1,317	109.71	RD\$322,629.6	RD\$330,500	RD\$7,870.38	2.38%

En el cuadro mostrado anteriormente presenta una medición financiera denominada índice KPI (key performance indicator), a través del cual se pudo dar a conocer el nivel de rendimiento de la subcontratación en el departamento de limpieza del Banco Promerica; el costo total de la subcontratación al año es de RD\$3,871,555.44, arrojando como resultado el costo por metro cuadrado de la subcontratación de manera mensual por un monto de RD\$109.82 y anualmente RD\$1,317.00, lo cual lleva al resultado del costo mensual por sucursal según los metros cuadrados de cada una de ellas como se detalla en el cuadro.

Se realizó una encuesta a 25 personas, 10 hombres y 15 mujeres en edades entre 25 y 50 años, en una sociedad de clase baja, logrando un resultado promedio de cuanto estas cobrarían de salario aproximadamente por realizar el trabajo de limpieza en cada una de las sucursales indicando los metros cuadrados de estas ; logrando identificar la diferencia entre el costo del servicio subcontratado por sucursal y la actualidad del mercado, dicha diferencia es en algunos casos una pérdida (el costo del mercado es menor al subcontratado) y en otros una ganancia (el costo del mercado es mayor al subcontratado).

Se puede visualizar costos mayores en aquellas sucursales que poseen un gran número de metros cuadrados, como es el caso de la oficina Principal con una superficie de 1,089 metros cuadrados, esta sucursal requiere según las personas encuestadas un total de cuatro empleados (2 conserje y dos auxiliares de limpieza) los conserjes devengando un salario de RD\$27,500 y los auxiliares de limpieza RD\$25,000 cuya sumatoria es RD\$105,000 y oficina Duarte posee un total de 700 metros cuadrados, según las personas entrevistadas se necesitaría un total de 3 empleados (un conserje y dos auxiliares) el conserje con un salario de RD\$30,000 y los auxiliares de RD\$27,500 cuya sumatoria es de RD\$85,000.

La última columna muestra la diferencia planteada en el primer párrafo, en valores porcentuales arrojando como resultado final una ganancia de un 2.38% mensual en el costo total de la subcontratación comparándola con el mercado actual, es decir un costo menor de RD\$7,870.38 mensualmente, sin incluir que el Banco Promerica con estos 17 empleados no tiene ningún tipo de obligación de responsabilidad social (ARS-AFP-SFS), así como tampoco están sujetos a la regalía ni a las bonificaciones de los empleados subcontratados lo cual representa una gran reducción de los gastos a final de año

Conclusión

El outsourcing o la tercerización de servicios ha sido una tendencia en los últimos tiempos a nivel mundial, cada día las entidades o empresas indagan más acerca de este servicio para sí alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin descuidar sus estándares de calidad o sus actividades Core Bussines. Este servicio como cualquier otro compromete al proceso administrativo a las actividades de la empresa como a la organización, planificación o análisis que responden a la finalidad de estar orientados a descubrir, aprender, disponer y habituarse a los acontecimientos o estrategias para las diversas áreas de la empresa con el objetivo de cumplir las metas de la entidad a un menor costo.

La subcontratación tuvo su auge en los años 70 por una empresa estadounidense, el desarrollo de la externalización en sus inicios solo se utilizaba para servicios de limpieza y seguridad pero la globalización ha permitido que hoy sea utilizado en actividades financieras y de productividad. En República Dominicana, la subcontratación tuvo sus inicios en el 1951 en el sector de la construcción; el outsourcing ha ido desarrollándose, actualmente República Dominicana se ha convertido en uno de los principales destinos extranjeros para la subcontratación es decir, ha permitido que la economía del país sea diversificada generando ganancias de aproximadamente 400 millones de dólares.

El Banco Promerica es una institución financiera regida por la SIB, las pautas subcontratación están sujetas a la Circular 011-12, donde especifica la conformación del contrato entre ambas entidades y los criterios que debe contener como son: la naturaleza de las actividades, identificación completa del proveedor, estándares de desempeño, fijación del servicio, seguros, derecho de auditoría y revisión, continuidad del contrato, terminación del contrato, solución de conflictos y pautas de confidencialidad.

De igual manera, se debe establecer un programa de gestión de los riesgos que implica la subcontratación para el control de las actividades, el cual debe incluir las políticas y procedimientos para gestionar la actividad, los mecanismos de control y evaluación que serán utilizados (control y seguimiento de servicios y de resultados económicos). Debe contener los criterios para el proceso de Debida Diligencia conforme al cumplimiento de la Ley 155-17, el Banco Promerica debe remitir a la SIB el Manual de Políticas y

Procedimientos para la gestión de riesgos de las actividades subcontratadas a más tardar dentro de un plazo de quince (15) días posteriores la aprobación por parte del Consejo.

Algunas de los aspectos potenciales que tiene el outsourcing es la reducción de costos, mayor flexibilidad, acceso a nuevas tecnología. Entre las ventajas del outsourcing podemos destacar el beneficio que tiene la entidad contratante ya que logrará una funcionalidad mayor a la que obtenían anteriormente, con costos mínimos. En estos casos las organizaciones se inclinan exclusivamente por determinar la funcionalidad de las diversas áreas de la organización, dejando que la empresa subcontratada se encargue de decisiones de administración, operaciones de la infraestructura y de la funcionalidad del proyecto.

Ahora bien, dentro de las desventajas se reconoció las de mayor incidencia dentro del Banco Promerica que son: la pérdida de confidencialidad, para el Banco Promerica la subcontratación ha producido filtro de información, algunas insignificantes y otras no y la falta de afinidad hacia los objetivos primordiales de la empresa así como a su cultura organizacional es decir, los empleados subcontratados no se sienten identificados con la empresa en donde se encuentran prestando el servicio por lo tanto, que la empresa cumpla o no con los objetivos pautados es neutral para ellos, lo cual se reduce a que estos empleados no dan el extra en sus labores a diferencia de un empleado interno.

A través del análisis realizado, se determinó el costo total de limpieza subcontratado (RD\$3,871,555.44) representa un 1.62% del costo total (RD\$239,267,505) de los servicios tercerizados en el Banco Promerica para el período 2015-2016. Luego de realizar el análisis presentando a través del índice KPI, se logró identificar en el caso de estudio planteado, subcontratar el servicio de limpieza representa un ahorro de un 2.38% mensualmente al costo comparado con el mercado actual y un gasto menor de un 28.56% al año, es decir, si Promerica no tuviera el servicio subcontratado sería un gasto mensual de RD\$330,500.00 en lugar de RD\$322,629.62 y de manera anual RD\$3,966,000 en vez de RD\$3,871,555.44 por lo tanto, subcontratar el servicio representa una ganancia de RD\$7,870.38 mensualmente y anualmente de RD\$94,444.56.

La diferencia porcentual existente entre el costo de limpieza subcontratado y el del mercado oscila en una ganancia o ahorro entre un 6% y un 21% en la mayoría de las sucursales y oficinas, excepto la sucursales de La Romana con una diferencia porcentual de un 31.43% y Galería 360 con 25.23% ; ahora bien las sucursales San Pedro de Macorís y Bella Terra Mall, actualmente representan un gasto mayor por servicio subcontratado que el costo del mercado, San Pedro de Macorís con una diferencia porcentual de -19.47% y Bella Terra Mall de -19.69%.

De igual manera, subcontratar el servicio de limpieza permite al Banco Promerica liberarse de las responsabilidades sociales, ARS, AFP, SFS, regalía, bonificación entre otros aspectos que si fueran empleados del Grupo Promerica le corresponderían. Se llegó a la conclusión que subcontratar actividades si resulta rentable para cualquier tipo de entidad, siempre y cuando se lleven a cabo los procesos y pautas adecuadas para la implementación del mismo, y que la empresa seleccionada para realizar la actividad sea una especializada en la misma.

Bibliografía

- Bensuan, G. (2013). *La subcontratacion y sus consecuencias*. Mexico.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. (Septiembre de 2012). Obtenido de Subcontratación: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/subcontratacion>
- Colegio de contadores publicos de Mexico. (2013). *Causa y efecto de la Reforma Laboral en el Outsourcing*. Mexico.
- Francisco Torres, O. C. (2010). *OUTSOURCING* .
- Ghelfi, D. (2017). *Ompi* . Obtenido de La problemática de la “subcontratación en el extranjero” desde la perspectiva de la propiedad intelectual: <http://www.wipo.int/sme/es/documents/outsourcing.htm>
- Global Equations. (2010). “*Evaluación de la República Dominicana como Destino Nearshore para los Servicios de TI y BPO*” . Austin, Texas.
- Gonzalo Reyes, C. S. (2010). *ANÁLISIS ECONÓMICO Y ESTRATÉGICO EN LA SUBCONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN COMERCIAL DE SUCURSALES PARA EMPRESAS DE SERVICIOS BÁSICOS*” . Chile.
- Grupo Promerica. (2017). *Banco Promerica* . Obtenido de www.grupopromerica.com/historia
- Juan Gaytan, M. A. (Abril de 2013). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-1042200700010000
- Liriano, J. (20 de Septiembre de 2010). La subcontratacion puede tener sombras. *Listin Diario*.
- Matinez, D. (2012). *Fica Consulting*. Obtenido de Outsourcing, una modalidad que rebaja costos e incrementa la productividad: <http://www.ficaconsulting.com.do/cw/publicaciones/14-administracion/31-outsourcing-una-modalidad-que-rebaja-costos-e-incrementa-la-productividad>
- Polanco, M. (Septiembre de 2016). Obtenido de Destelao. En República Dominicana, la subcontratación es una solución a la que recurren cada vez más empresas.: <http://destelao.com/economia/34287-outsourcing-una-solucion-que-se-hace-comun-en-rd>
- Rodriguez, P. A. (2015). *Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial*. Coruña, España.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing, La herramienta de gestion que revoluciona los negocios*. Colombia: Norma.

Sinnaps. (2013). Obtenido de Analisis Costo Beneficio: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/analisis-costo-beneficio>

Soto, W. (18 de Mayo de 2013). La subcontratacion y sus disyuntivas. *Listin Diario*.

Superintendencia de Bancos. (28 de Septiembre de 2012). Aprobar y Poner en Vigencia el “Instructivo sobre Tercerización o Subcontratación de Servicios (OUTSOURCING). Santo Domingo.

Tellerías, A. (12 de Junio de 2007). Contratación ‘outsourcing’ con sentido de responsabilidad social . *Listin Diario*.

V/Lex Republica Dominicana. (1 de Marzo de 2010). Obtenido de <https://do.vlex.com/vid/empresarial-relaciones-laborales-outsourcing-360767390>