

**MODELO DE IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA “OUTSOURCING” EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY
PUNTO LTDA**

NATALIA ANDREA BARRIENTOS RODRÍGUEZ
ADRIANA GONZÁLEZ SÁNCHEZ
JULIANA RESTREPO GARCÍA-HERREROS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

**MODELO DE IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA “OUTSOURCING” EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY
PUNTO LTDA**

NATALIA ANDREA BARRIENTOS RODRÍGUEZ
ADRIANA GONZÁLEZ SÁNCHEZ
JULIANA RESTREPO GARCÍA-HERREROS

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
ALCANCE	15
JUSTIFICACIÓN	16
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA., EN RELACIÓN AL OUTSOURCING	18
CAPITULO 2. JUSTO A TIEMPO	25
2.1 IMPLANTACIÓN DE LOS NUEVE PASOS DEL JAT EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA	28
2.1.1 Educación y comprensión	28
2.1.2 Diseñar el flujo de proceso	28
2.1.3 Control total de calidad	30
2.1.4 Estabilizar la programación	31
2.1.5 Kanban	31
2.1.6 Reducir más inventarios	31
2.1.7 Trabajar con proveedores	31
2.1.8 Mejorar el diseño del producto	32
2.1.9 Solución a problemas	32
2.2 RESUMEN GRAFICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVE PASOS	32
2.3 LO QUE NO ES JUSTO A TIEMPO	33
CAPITULO 3: IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA.	35
CAPITULO 4: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA.	42

4.1 COMPARATIVO ENTRE EL MODELO CONVENCIONAL Y LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA OUTSOURCING DENTRO DE LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA	42
4.2 BENEFICIOS OBTENIDOS POR LA EMPRESA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING	45
4.3 INCREMENTO DE LAS UTILIDADES Y REDUCCIÓN DE COSTOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA OUTSOURCING	46
4.4 ASPECTOS NEGATIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA OUTSOURCING	47
4.5 DECISIÓN: ¿FABRICAR O COMPRAR?	48
5. HALLAZGOS DEL TRABAJO (CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES)	50
BIBLIOGRAFÍA	55

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Comparativo entre el modelo convencional y la herramienta administrativa Outsourcing dentro de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda.	42
Tabla 2. Indicadores de Gestión	47

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Gráfica 1. Diagrama de procesos del proceso de producción	29
Gráfica 2. Resumen gráfico de la implementación de los nueve pasos	33

RESUMEN

TITULO: MODELO DE IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA “OUTSOURCING” EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA.

AUTORES: Natalia Andrea Barrientos Rodríguez
Adriana González Sánchez
Juliana Restrepo García-Herreros

FACULTAD: Ciencias Económicas y Administrativas

FECHA DE PRESENTACIÓN:

DESCRIPCIÓN EN ESPAÑOL: El outsourcing en los tiempos actuales tiene múltiples atractivos para las empresas. Les permite ser más flexibles para enfrentar un ambiente económico incierto, les posibilita eliminar o minimizar obstáculos para sus planes como los que pueden surgir de la existencia de una organización sindical fuerte, les permite abaratar costos y concentrarse en las actividades que son fundamentales para la empresa, donde esta posee sus mayores ventajas competitivas, obteniendo escales más adecuadas de producción. Por lo mismo, contribuye a que se eleve su capacidad competitiva en un mercado que es cada vez más difícil y más exigente.

En el caso particular de Creaciones Sexy Punto Ltda con la implementación de esta herramienta hace tres años, se podrá observar las grandes ventajas competitivas que se generaron en el desarrollo de su operación y la transformación de una empresa improductiva con altas cargas prestacionales; a una empresa flexible, competitiva y generadora de valor agregado.

CONTENIDOS CLAVES

CAPITULO 1: Diagnóstico actual de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda., en relación al Outsourcing.

CAPITULO 2: Justo a Tiempo.

CAPITULO 3: Impacto del Outsourcing en la Empresa Creaciones Sexy Punto Ltda.

CAPITULO 4: Evaluación del Impacto de la implementación del Outsourcing en la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda.

ABSTRACT

DESCRIPTION: The outsourcing in current times has many attractions for business. It allows them to be more flexible to deal with an uncertain economical environment, allows them to eliminate or minimize obstacles to their plans as may arise from the existence of a strong trade union organization, allows them to cut costs and focus on activities that are critical to the company, where it has its greatest competitive advantages, getting the most appropriate scale of production. Therefore, contributes to raise its competitiveness in a market that is increasingly difficult and more demanding.

In the case of Creaciones Sexy Punto Ltd with the implementation of this tool three years ago, you can observe the important competitive advantages that were generated in the development of its operation and the transformation of an unprofitable company with high load a supply of services, to a company flexible, competitive and generating added value.

GLOSARIO

CALIDAD: Es identificar, aceptar, satisfacer y superar continuamente, las expectativas y necesidades de las personas relacionadas con la organización (clientes, empleados, directivos, proveedores, sociedad, etc.).

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores; y depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo.

CORE BUSINESS: también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competente*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

EFICACIA: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de las actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado

EFICIENCIA: Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

JUSTO A TIEMPO: Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios, para entregar al mercado el producto solicitado, en un

tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costos que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.

OUTSOURCING: o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

PRODUCTIVIDAD: se define normalmente como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo general, analizar los efectos tanto positivos, como negativos que ha generado la implementación de un nuevo modelo de producción , conocido como outsourcing en la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda que pertenece al sector de la confección de la ropa exterior femenina en Medellín.

Con este trabajo pretendemos comparar y determinar si Creaciones Sexy Punto Ltda en realidad, de acuerdo a sus necesidades y a sus intereses, ha logrado la reducción de costos, incremento de la productividad e incremento de las utilidades de la empresa.

Con el diagnostico realizado de la situación actual de la empresa, los directivos podrán evaluar en qué punto se encuentran y proyectarse hacia donde quieren llegar utilizando estas herramientas administrativas (Outsourcing y Justo a Tiempo).

OBJETIVOS

GENERAL

Determinar el impacto que genera la contratación de servicios, Outsourcing, en la empresa CREACIONES SEXY PUNTO Ltda., durante el periodo 2008 -2009

ESPECÍFICOS

- Determinar las ventajas y desventajas en términos de costo-beneficio del cambio de directrices productivas de la compañía SEXY PUNTO Ltda.
- Definir las ventajas y desventajas en términos de calidad y tiempos de entrega mediante la implementación del Outsourcing.
- Medir el crecimiento que ha obtenido la empresa desde que adoptó esta modalidad.

ALCANCE

La investigación se realiza al interior de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda., ubicada en la ciudad de Medellín, en el sector de la zona industrial de Belén. Su dirección es Carrera 58ª-# 29-65.

Se decide hacer la investigación en esta empresa por el tipo de su actividad de producción textil, y por los diferentes procesos que maneja, muchos de ellos se pueden realizar por medio del Outsourcing; de hecho en la actualidad está implementado y lo se busca con esta investigación es evaluar el impacto de la herramienta en el mejoramiento de la administración, manejo de los recursos, reducción de costos, mayor productividad y mejora en tiempos de entrega. Además se cuenta con la facilidad de obtener información al interior de la empresa y la posibilidad realizar visitas.

El tiempo estimado para el desarrollo de la investigación es de un año, tiempo en el cual se recopilara la información, se analizará las ventajas y desventajas de esta herramienta administrativa conocida como Outsourcing, por medio de la trazabilidad en los procesos productivos, tiempos de entrega y calidad del trabajo. Además se dará cumplimiento al tiempo establecido para el desarrollo y aplicación de la temática estudiada en cada módulo de la especialización.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto gana validez puesto que el Outsourcing es una herramienta administrativa que se encuentra en todo su apogeo. La empresa Creaciones Sexy Punto Ltda.; hace tres años decidió implementar esta figura buscando optimizar sus procesos, reducir la carga prestacional y tener más capacidad de producción para así mejorar los tiempos de entrega.

Esta investigación es importante porque se pretende evaluar el impacto que se ha presentado con la implementación de esta herramienta administrativa al interior de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda., y así conocer los efectos tanto positivos como negativos.

A nivel personal, esta investigación es importante y gratificante porque generará valor a la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda y podrá evaluar su estado actual para tomar decisiones. Adicional, a nivel académico nos permitirá aplicar los conocimientos adquiridos y formarnos en la cultura investigativa tanto en la realización de este proyecto como en el ámbito profesional y en nuestros trabajos, puesto que la investigación en la actualidad se ha convertido en una necesidad para el desarrollo de nuevos productos, mejoramiento de procesos y toma de decisiones al interior de la organización.

Como impacto social esta investigación servirá de apoyo y referente a otras empresas del mismo sector, para la implementación de esta herramienta dentro de sus organizaciones y posteriormente generarle más empleo a los talleres de terceros.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con esta investigación se pretende conocer cuál es el impacto y los efectos que se han presentado con la implementación de la herramienta administrativa Outsourcing en la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda., la cual ha afrontado dicho cambio en diferentes procesos de la compañía, logrando con esto obtener mayor productividad y rentabilidad. Teniendo en cuenta que la selección y contratación de los servicios (contabilidad, talleres terceros de confección, cortadores y diseño) es de gran relevancia para el adecuado desarrollo de la empresa, tanto a nivel interno como externo, pues es necesario continuar con la calidad que hasta el momento ha caracterizado al producto.

El problema de investigación básicamente es analizar las ventajas y desventajas de la implementación del Outsourcing en varios procesos importantes de la empresa.

Este proyecto es muy importante puesto que permitirá determinar y evaluar cuales son las ventajas y desventajas que trae la implementación del Outsourcing en varios procesos fundamentales de la Empresa Creaciones Sexy Punto Ltda.

CAPITULO 1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA., EN RELACIÓN AL OUTSOURCING

CREACIONES SEXY PUNTO LTDA., empresa Colombiana con sede en Medellín, se fundó en 1974 como una pequeña empresa, dedicada a diseñar, producir y comercializar prendas de vestir para dama en tejido plano, siguiendo las tendencias de la moda nacional e internacional, elaboradas con materias primas de excelente calidad. Se ha incursionado en las exportaciones a países vecinos como Ecuador, Venezuela y Panamá, pero en la actualidad se dedica a atender el mercado nacional. CREACIONES SEXY PUNTO LTDA., se caracterizo por contar durante 32 años con una planta propia de producción, pero desde hace tres años adoptó un nuevo sistema (Talleres de Terceros) para reducir costos y así poder incrementar, no sólo su productividad, sino también su rentabilidad.

La empresa nació de un grupo familiar ya que la familia tenía conocimiento y experiencia en materia de confecciones y fue así como se formalizó mediante escritura pública una sociedad que la constituía un tío de nombre Manuel Montoya, un primo de nombre Cesar Méndez y Alvaro Restrepo, actual propietario de la empresa. Se inició con un capital de \$600.000 y empezó a abrir mercado inicialmente a nivel de la ciudad de Medellín atendiendo un grupo de clientes que reclamaban ropa exterior de dama para su mercado, posteriormente se empezó a ampliar el mercado y se visitaron zonas del país como los Santanderes en especial Cúcuta que demandaban mucho los productos, puesto que los vendían para el vecino país de Venezuela; más adelante se tuvo una cobertura casi nacional ya que se visitaba la Costa, Cundinamarca, el Valle, Nariño y Cauca, aparte de atender la ciudad de Medellín.

La empresa sufrió cambios puesto que con quienes se formó la sociedad inicialmente, se desvincularon y se le pagó a cada uno de ellos el valor que se acordó para que finalmente quedara Álvaro Restrepo como el único propietario;

ante las innovaciones de la última década, la empresa realizó cambios estructurales, de gestión, de actitud en sus propietarios y colaboradores que les permitieran mantenerse y crecer en un alto grado de competitividad. Es por esta razón que la empresa toma la decisión de adoptar un nuevo sistema de producción, utilizando talleres terceros, que se dedican a la confección de la prenda, de igual manera con el Outsourcing se ha logrado trasladar ciertos procesos (diseño, corte) y en el caso administrativo la contabilidad, permitiéndole a la empresa concentrar todos sus esfuerzos en la comercialización del producto; llevando a cabo un cambio estructural, con una permanente evaluación del desempeño de dichos talleres tanto en calidad como en tiempos de entrega.

La empresa pasó de contar con una planta con miles de problemas de reproceso a pasar a un nuevo modelo que es el de tercerización o outsourcing o talleres satélites en los cuales ya la empresa no incurre en ningún tipo de prestaciones sociales ni parafiscales, trasladando a personas externas o terceros la parte operativa de la confección de las prendas, siempre velando por la buena calidad de los productos.

La principal barrera que se presentó por parte del propietario para la implementación de la nueva estrategia fue pensar que la planta propia era sinónimo de calidad y de productividad pero finalmente fue todo lo contrario porque la empresa se vio sumida en los últimos años a que el personal que estaba bajo la supervisión de la productividad no ejercía los controles requeridos, viéndose abocados a que parte de la jornada laboral se tenía que dedicar a reprocesar el producto ya que no salía de óptima calidad, implicando esto baja productividad. Adicionalmente con la planta propia la productividad se encareció ya que las prestaciones sociales, los parafiscales y las horas extras gravitaron mucho en la situación económica de la empresa, ya que no compensaron la productividad con los altos costos que ella demandaba.

El primer año de experiencia con la implementación de esta nueva herramienta, la empresa lo dedicó a conocer a fondo lo que el outsourcing significaba, conocer talleres, conocer toda la temática de la misma; pero pasados tres años, se ha comprobado que este nuevo sistema ha reducido mucho los costos operativos de la empresa; pudiendo canalizar todos los esfuerzos para atender un segmento muy definido, que es la mujer de los 35 a los 50 años, confeccionando conjuntos, blusas y pantalones en algodones, en telas frescas que le brindan confort y elegancia a la mujer de hoy.

La empresa se ha caracterizado por manejar prendas con mucho valor agregado, la estrategia no es de precio si no de manejar un producto muy exclusivo.

Al inicio de la implementación del outsourcing se presentaron inconvenientes por falta de conocimiento puesto que para que la estrategia fuera efectiva se requería ir a los talleres, conocer el equipo que disponían, el personal que componía dichos talleres, sobre todo la calidad y lo más importante en que estaban especializados (tejido plano o tejido punto), fue una tarea ardua pero con el transcurrir del tiempo se llegó a consolidar un grupo de 15 a 20 talleres con los cuales se sostiene una relación continua y permanente; obviamente como todo cambio no asegura un éxito total se trabajó con talleres que no cumplían con los requisitos mínimos de calidad, los cuales fueron desechados; permitiendo que la empresa adquiriera experiencia y concluyera que este es un trabajo que demanda tiempo que no se logran las cosas de un día para otro, si no que a través de la constancia y la dedicación, se puede con el transcurrir del tiempo formar un grupo de talleres satélite que cumpla con las exigencias de calidad y de productividad que requiere la empresa.

El mayor inconveniente que se presenta con esta herramienta en el sector de la confección es el incumplimiento en las fechas de entregas pactadas y problemas de calidad en algunos de los lotes producidos, por esta razón la empresa se vio en la

necesidad de organizar un control de visitas (con una supervisora de calidad o patinadora) a los talleres durante la ejecución de los lotes para garantizar el cumplimiento de las entregas y de los estándares mínimos de calidad, adicionalmente la empresa creó un departamento de control para la terminación de la prenda como último filtro, mediante el cual se hace una revisión minuciosa, todo esto con el fin de garantizar que la producción salga para los cliente en óptimas condiciones.

Por otro lado, se ha contado con varios talleres satélites que trabajan con medición de tiempo, con exigencias mínimas de cantidad en la parte productiva y eso ha sido beneficioso y provechoso para la empresa porque se ha logrado incrementar la productividad y la cantidad de prendas para cumplir sus compromisos comerciales.

Actualmente en el sector de las confecciones el Outsourcing ha tomado gran fuerza, puesto que varias empresas han adoptado esta modalidad de administración, obteniendo resultados satisfactorios a nivel de productividad y rentabilidad; evidencias de hechos históricos de casos exitosos por empresas pertenecientes al sector de las confecciones que han implementado la herramienta del Outsourcing, el sin número de talleres de terceros que se dedican actualmente a la confección de prendas de vestir, que están altamente especializados y que prestan un servicio de producción, han flexibilizado y han permitido el dinamismo y el incremento de la productividad de las empresas de confecciones.

La herramienta del Outsourcing consiste simplemente en la cesión a un tercero de la producción de un artículo, siendo éste un producto terminado o un insumo para ser procesado, la prestación de un servicio o cualquier actividad o proceso, ajenas al objetivo de la empresa, que pueden definirse como actividades de soporte, de logística o no distintivas; en consecuencia a esto la empresa debe centrarse en sus actividades distintivas más conocidas como su “core bussines”.

El outsourcing es la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas adecuadas, para llevarla a cabo de una manera operativamente eficaz. Esta concepción implica que no se trata solamente de eficacia operativa sino de eficacia operativa orientada en términos estratégicos. La diferencia fundamental entre la estrategia y la eficiencia operativa radica en que la primera implica la intención deliberada de distinguir a la propia empresa de las demás, la segunda consiste en la aplicación de herramientas de gestión ya aprobadas y aceptadas que no tienen porque diferenciarse de las utilizadas por otras empresas; en otros términos la eficiencia operativa constituye el pilar de cualquier estrategia de gestión.

El mito de que tercerizar es desmejorar la calidad laboral de una fuerza de trabajo determinada, es una realidad que se transformó y se entendió que mediante la tercerización de procesos, no solo las empresas se hicieron más competitivas y eficientes, sino que se crea un ambiente propicio para el emprendimiento y la generación de empleo calificado. La razón de ser del outsourcing es ofrecer un trabajo calificado, que tenga valor agregado, con tecnología e información; En muchos casos, un tercero puede obtener menores costos por especialización en su área o economías de escala; es decir, le cuesta menos porque produce grandes cantidades. Su aplicación es: entender muy bien el portafolio de productos y, al mismo tiempo, es muy importante entender a fondo los costos, para no dejar por fuera aquellos que se consideran “ocultos”, es decir que se incurren pero no se le asignan al producto y son imposibles de eliminar. La clave es analizar en qué productos y en qué procesos la empresa tiene ventajas reales, el seleccionar los productos o procesos que se van a llevar a cabo por medio del servicio de Outsourcing, debido a la velocidad y profundidad de los cambios, las nuevas tecnologías, la amplitud de los mercados, y la necesidad de continuas innovaciones a nivel de procesos y de productos, lleva a la necesidad de reformular tanto los procesos de planificación, como las estructuras organizacionales, y las formas de realización de los procesos y actividades, es

necesario conservar y fortalecer aquellas áreas, funciones, procesos y actividades que le sean propias, y que cumpliendo con los objetivos de la organización, represente para ésta fortalezas y ventajas competitivas, en contraposición a estructuras organizativas pesadas, con excesos de funciones y áreas, y con procesos y actividades plenamente improductivas.

Por otra parte tercerizar implica derivar en terceros aquellas actividades para las cuales éstos últimos poseen mayores y mejores ventajas competitivas absolutas y/o relativas, de manera tal de que la organización pueda concentrarse al máximo en aquellos procesos que le permitan un dominio o ventaja estratégica.

El outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor; en el sector de las confecciones, existe una cooperación intensa, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, comparten dichos sistemas, se convierten en una extensión de ellos, o se apoderan de sistemas completos de fabricación.

La cara negativa a nivel socio económico de la implementación de esta estrategia conocida como outsourcing, es el incremento que ha tenido en los últimos años la contratación de servicios temporales y tercerizados, catalogado como una alarma para la sociedad ante la actual crisis de empleo.

En la actualidad además de ser difícil conseguir empleo, es difícil conseguir uno a término indefinido, con prestaciones sociales, pago en salud, pensión y afiliación a riesgos profesionales (ARP). Situación que se prevee se complicará aún más, debido al auge que se está presentando en varios sectores de la economía por la implementación de esta herramienta y a esto se le suma la actual crisis económica.

En el trimestre de enero – marzo, y para el total nacional, la tasa de desempleo promedio fue 13,0 por ciento, frente a 12,9 por ciento observada en igual período del año anterior. Para el mes de marzo de 2010, la tasa de desempleo se ubicó en 11,8 por ciento, lo que representa una reducción de 0,2 puntos porcentuales frente al mismo mes de 2009, se suman los incrementos sobre empleos temporales y tercerizados de gremios y asociaciones.

Otra desventaja de trabajar bajo la modalidad del outsourcing es la poca lealtad hacia la empresa de algunos proveedores que prestan el servicio y no trabajan con sentido de pertenencia sino motivados básicamente por los ingresos a recibir, viéndose en muchos casos que abandonan compromisos adquiridos por la simple razón de que otra empresa les ofrece unos pesos de más. Es importante anotar que la empresa debe disponer de buena liquidez para garantizarle al tercero que una vez entregada la producción va a obtener su pago (pago de contado), esto se hace con el fin de tener el proveedor disponible, motivado asegurando con esto la calidad y el cumplimiento en las fechas de entrega pactadas.

CAPITULO 2. JUSTO A TIEMPO

La implementación del outsourcing en la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda, ha permitido visualizar una mejor eficiencia en las áreas de la empresa y al tiempo permite que otras herramientas administrativas interactúen en el proceso permitiendo mayor eficacia al momento de la entrega del producto al consumidor final.

La empresa tenía una falencia, en el control efectivo de las producciones de los talleres, se habían vuelto constantes los reprocesos y las devoluciones, lo cual incurría en altos costos y pérdida de tiempo, esto era uno de los factores más preocupantes en esos momentos. Esta transición no resultó fácil, la empresa se vio afectada por la demora en las entregas de las producciones de algunos talleres, por esta razón la empresa desechó aquellos terceros que no servían. Así mismo, se notó que en ciertas temporadas era muy difícil conseguir talleres que estuvieran disponibles y que realmente cumplieran con los tiempos de entrega.

La idea desde el inicio era contar solamente con talleres que tuvieran excelente calidad en sus producciones, que cumplieran con los plazos de entrega y que le colaboraran a la empresa cuando lo necesitara; puesto que con los talleres terceros se busca flexibilizar la producción, consiguiendo con esto un mejoramiento continuo de ambas partes, tanto de talleres como en los procesos internos de la empresa, obteniendo crecimiento y excelencia de la productividad y la calidad.

En la actualidad la empresa cuenta con una diseñadora que se encarga de elaborar las 3 colecciones que se presentan en el año, las cuales se mercadean y consolidan para generar los programas de producción, luego se procede a cortar las prendas y asignarlas a los diferentes talleres para su confección, por último las prendas regresan a la empresa donde un grupo de operarias se encargan de

darles terminación, permitiendo que se detecten posibles errores o daños causados en el proceso de confección.

Justo a Tiempo (JAT.) se define como una disciplina integrada que usa el trabajo de equipo y el “sistema de control de halar” para mejorar la productividad y la calidad por medio de la solución a problemas y la eliminación de desperdicios, cuellos de botella y barreras y que también ayuda a reducir el inventario y el tiempo de ciclo mediante el uso apropiado del planeamiento y programación de la producción total y requerimientos de servicio.

En el caso particular de la empresa Creaciones Sexy Punto, la clave es entregar las producciones a los terceros completas, es decir con todos los insumos requeridos para confeccionar la prenda (cremalleras, bordados, sesgos, marquillas), para que una vez el lote ingrese al taller, pueda ser confeccionado completamente, evitando los tiempos muertos o desperdicios. Con esto la empresa busca colocar el material exacto en el lugar exacto y en el momento necesario, para lograr calidad en las producciones, productividad y cumplimiento en las fechas de entrega, es decir Justo a tiempo.

Buscando eliminar los altos costos en que se incurre teniendo alto stocks de inventarios; la empresa trabaja bajo la modalidad de fabricar sobre pedido, es decir, los corredores comerciales realizan su recorrido por las diferentes zonas del país y una vez se hace la consolidación de los pedidos, se procede a cortar únicamente lo que está vendido más una pequeña ventaja de producción para cubrir situaciones imprevistas, como incrementos en los pedidos o daños en producción, garantizando una rotación del inventario.

La empresa contaba con 34 máquinas en sus instalaciones (25 planas, 4 fileteadoras y 5 especiales – Botonadora – Ojaladora - 2 agujas -Recubridora - Empretinadora). De las 25 maquinas planas, 7 se han facilitado a talleres para

trabajar, bajo la modalidad de un contrato de arrendamiento. Además se cuenta con una fusionadora y un equipo de planchado.

La empresa trabajaba un solo turno, y se tenía gran capacidad ociosa en la planta; con la implementación de la herramienta administrativa outsourcing, gran parte de la maquinaria se vendió y al ver que existía mucho espacio libre, la empresa tuvo la idea de reducirse en infraestructura, decidió subarrendar parte de la bodega actual, buscando disminuir costos fijos y generando otros ingresos.

Con sus inicios japoneses a finales de los años 70 y sus fundamentos Estadunidenses, el justo a tiempo es una filosofía industrial que considera la eliminación o reducción de todo lo que implique desperdicio, en las actividades de compras, fabricación y distribución (actividades de oficina) en un negocio, buscando la mejor calidad y reduciendo los inventarios en la empresa. De esta misma manera Creaciones Sexy Punto Ltda ha buscado mantener una mayor productividad, con menores costos de producción y una buena satisfacción de los clientes dando cumplimiento oportuna con las entregas finales de las prendas.

Las ventajas que trae la herramienta justo a tiempo y dentro del complemento al outsourcing dentro la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda, definitivamente se debe mencionar la reducción de costos de producción, pues no se cuenta con maquinaria propio que amerita desgaste, pago de nómina de personal calificado e instalaciones, de igual manera otra ventaja es la mayor calidad que se obtiene por parte de los talleres debido a la especialización; la empresa solo requiere de pocos personas para verificar y controlar que los productos fueron fabricados con los estándares requeridos por la compañía, de esta manera se puede dar mayor flexibilidad e innovación al mercado identificando y satisfaciendo las necesidades de los clientes. De todo lo anterior visto como ventaja competitiva, las ventajas operativas van desde mejor seguimiento al mercado, ganancia de espacio, mejora

de eficacia, disminución en las necesidades de inversión y de cargas de mantenimiento.

Es así como el justo a tiempo nos muestra una de sus principales desventajas, el tener un mínimo de inventario limita la reacción inmediata de cubrir un pedido de un cliente y se puede llegar a perder al mismo por incumplimiento en una entrega, por eso se recomienda que ambas partes manejen el mismo sistema de justo a tiempo, pero en la actualidad es difícil que las empresa adopten esta filosofía, además en Colombia es cultural tener un buen stock de inventarios para cubrir las necesidades de todos los clientes por el mito de costo de oportunidad.

2.1 IMPLANTACIÓN DE LOS NUEVE PASOS DEL JAT EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA

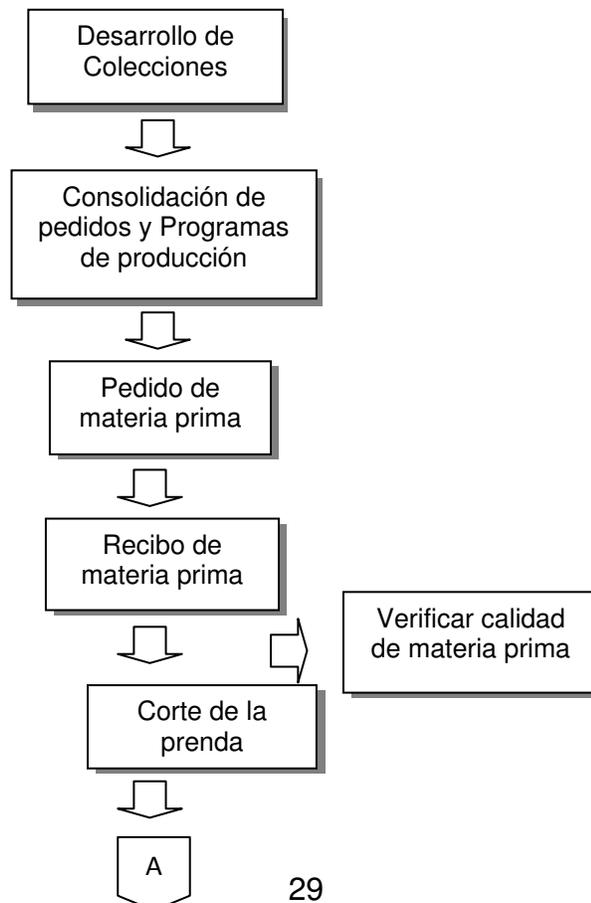
2.1.1 Educación y comprensión. Para la implementación de este primer paso fue necesario que todos los niveles de la Organización comprendieran los conceptos de JAT, sus beneficios potenciales y actividades para que este proyecto fuera efectivo desde su inicio.

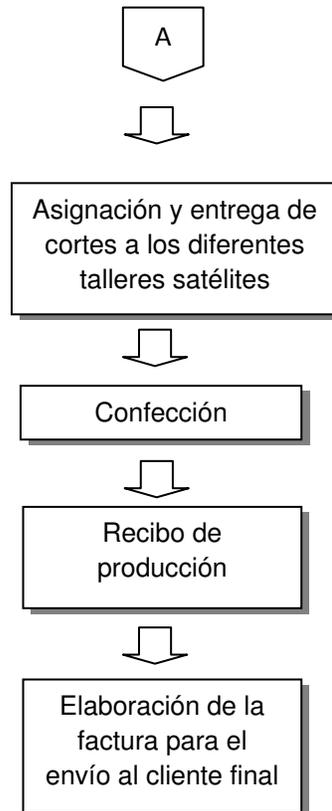
Este proyecto se inicio por áreas de la empresa, implementándose primero en el área de producción, realizando una prueba piloto con los 5 talleres más representativos para la empresa, la cual consistía en entregarles los lotes asignados completos, es decir sin que le faltar ningún insumo, observando un cumplimiento efectivo en las fechas de entregas pactadas, y con los requerimientos óptimos de calidad.

2.1.2 Diseñar el flujo de proceso. Se realizo un análisis cuidadoso del proceso de producción, y se diseño el diagrama de flujo.

El proceso de producción inicia con el desarrollo de la colección, los corredores comerciales, dan a conocer los diseños a los clientes y consolidan los pedidos, con base en estos se programa la producción, se realizan los pedidos de la materia prima, y se espera a que esta llegue, para recibirla y verificar la calidad de la misma, luego se procede con el corte de las prendas, para ser asignadas a los diferentes talleres satélites, una vez distribuidos en cada taller se inicia con la confección de las prendas, al terminar se recoge la producción, se lleva a la lavandería y posteriormente a las operarias que realizan las manualidades (bordadoras), finalizada esta actividad, la empresa recoge toda la producción y la lleva a la bodega para pulir las prendas y revisar una a una la calidad, si pasan los estándares de calidad, se procede con la terminación de la prenda (planchado, etiquetado, embolsado), se traslada a la bodega de producto terminado, se elabora la factura y se despacha a cada cliente.

Gráfica 1. Diagrama de procesos del proceso de producción





2.1.3 Control total de calidad. La calidad es controlada en cada etapa del proceso de producción, desde el diseño utilizando mordería estandarizada, hasta la confección de la prenda, obteniendo automáticamente un producto de calidad, el margen de error de los procesos se reduce al planear, monitorear y controlar el desempeño de los talleres terceros que se encargan de la confección de la prenda.

Los talleres son los responsables de la calidad, puesto que si no entregan los lotes cumpliendo los estándares de calidad, deben reprocesar la producción hasta entregarla en óptimas condiciones.

2.1.4 Estabilizar la programación. Los talleres internamente cuentan con estándares y tiempos de producción, tienen previamente definido la capacidad productiva de acuerdo a la maquinaria con que cuentan y al personal especializado con que trabajan, para cumplir con las fechas de entrega.

2.1.5 Kanban. La empresa debe facilitar los lotes completos con los insumos requeridos para realizar la confección de la prenda, esto con el fin de estandarizar el ciclo productivo sin verse interrumpida la secuencia de paso de un proceso a otro, por falta de un insumo o una operación mal programada que se dejó de realizar.

2.1.6 Reducir más inventarios. La clave es tener una buena planeación de los insumos requeridos para cada lote que se asigna a un taller, de esta manera se evita los desperdicios y que se compre más de lo que se requiere, o que falte algún insumo necesario que entorpezca la realización de la prenda, dejando un margen mínimo para cubrir cualquier eventualidad; todo esto buscando una reducción del costo promedio de la prenda, obteniendo más utilidad y logrando una ventaja competitiva.

2.1.7 Trabajar con proveedores. La empresa actualmente trabaja con un grupo de 10 a 20 talleres satélites, de los cuales 5 de ellos son de uso exclusivo para Creaciones Sexy Punto Ltda, ya que manejan maquinaria que la empresa les ha facilitado por medio de un contrato de arrendamiento, convirtiéndose en aliados estratégicos, manteniendo una producción constante durante todo el año, siendo conocedores de los requerimientos de estándares de calidad, y cumplidores de las fechas de entregas.

2.1.8 Mejorar el diseño del producto. El diseño y el corte de la empresa anteriormente se realizaban de forma manual, conllevando a que el proceso productivo fuera lento, en la actualidad algunos diseños son realizados computarizados logrando con esto, un proceso productivo más ágil, eficiente y con disminución de márgenes de errores.

Los talleres terceros deben conservar las características de la muestra entregada, sin variar diseños ni insumos, entregándole al cliente un producto con innovación y valor agregado para ser recibido a entera satisfacción.

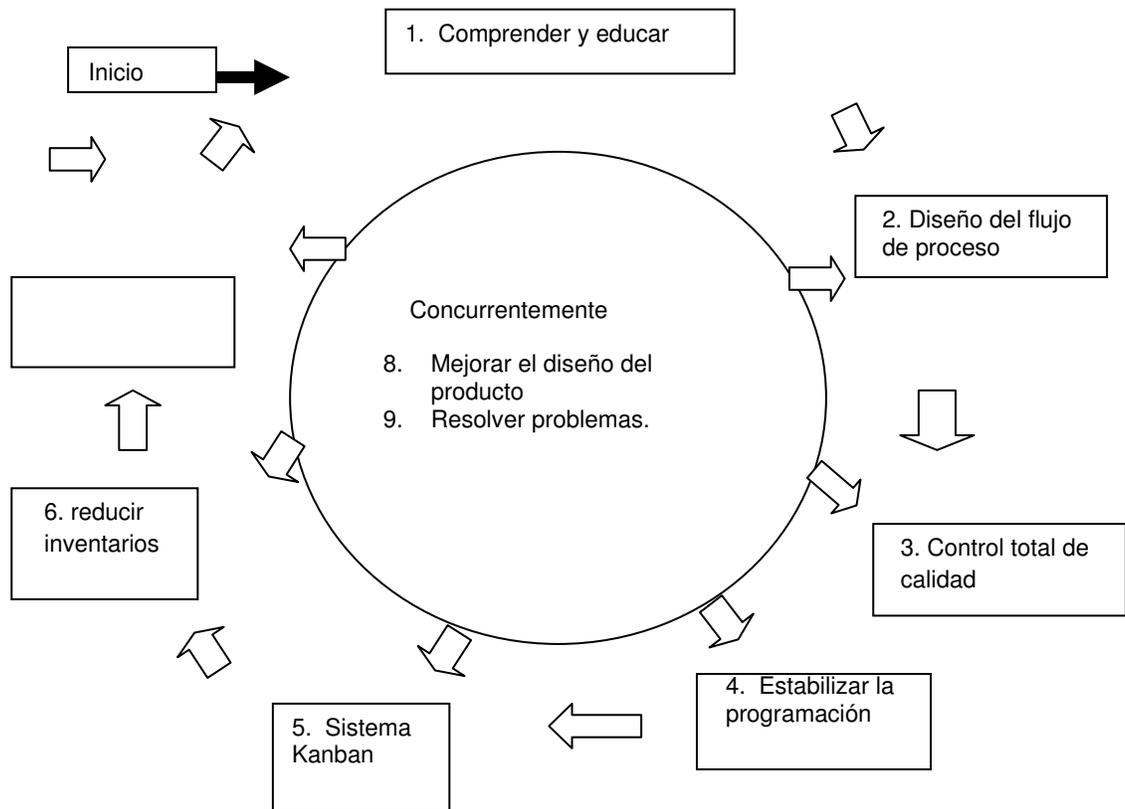
2.1.9 Solución a problemas. La clave para solucionar los problemas a tiempo es contar con una supervisora o patinadora que constantemente este visitando los talleres terceros para detectar a tiempo los posibles problemas que se presenten en una producción y aplicar los correctivos en el momento indicado, suministrando las reposiciones necesarias a tiempo para que el proceso no se vea afectado.

Los talleres deben contar con personal calificado, con el buen manejo de los insumos y de los recursos necesarios para asegurar una óptima producción.

2.2 RESUMEN GRAFICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVE PASOS

Las flechas indican etapas progresivas a través de los 9 pasos, pero el orden de los pasos no es crítico, puesto que al final el proceso entero debe ser continuo.

Gráfica 2. Resumen gráfico de la implementación de los nueve pasos



2.3 LO QUE NO ES JUSTO A TIEMPO

La empresa ve la mejora en los procesos cuando se ha realizado gran parte de los cambios internos que requiere el Justo a tiempo, puesto que se necesita tiempo para discutir los requisitos con los proveedores y los clientes, y la creación de vínculos entre los mismos, para ver los beneficios en el aumento de la calidad, suministro a más bajo costo y entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente. El proceso total de implantación es fuertemente soportado por la participación activa de todo el personal de la empresa en actividades de mejora continua, participación en el mercado y nivel

de rentabilidad óptimo, que le aseguran viabilidad a largo plazo, por esta razón no se puede caer en el error de pensar que el Justo a tiempo es un programa de inventarios, un programa solo para proveedores, un programa que desplaza Planeamiento de Requerimiento de Materiales (MRP), y es una solución para una administración no organizada ni planificada que se da de un día para otro.

Toda empresa debe ser consciente que el Justo a tiempo simplemente es una filosofía convertida en una herramienta estratégica y administrativa, que en el caso particular de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda, le ha permitido, lograr aumentar su capacidad productiva, sus tiempos de entrega y el mejoramiento continuo en la calidad, permitiéndole concentrarse en su razón de ser, que es la comercialización de sus productos, delegando la parte operativa a los talleres terceros a través del outsourcing y trabajando siempre bajo la metodología del justo a tiempo.

CAPITULO 3: IMPACTO DEL OUTSOURCING EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA.

Productividad significa producir bienes y servicios al menor costo, en el menor tiempo posible, de la mejor calidad y con la aceptación plena de sus clientes, consumidores y empleados.

La necesidad de mantener costos laborales competitivos, de flexibilizar la contratación de personal, bien sea para enfrentar aumentos o reducciones en la producción por estacionalidades del mercado, por incrementos o disminuciones en la demanda, por oportunidades puntuales de exportación , entre otras razones, ha convertido a la contratación de servicios, outsourcing, es este caso para la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda en una condición esencial para fortalecer la productividad y competitividad de la empresa dentro del nuevo orden de globalización.

Para que la productividad mejore en una empresa, existen tres elementos básicos que se deben tener en cuenta:

Equipos y materiales: Hardware. La empresa recientemente adquirió un nuevo paquete contable ilimitada, lo cual le permitirá mantener actualizada, al día y en línea toda la información de la empresa (inventario, cartera, proveedores y facturación).

Procedimientos y métodos: Software. Con la implementación del outsourcing se ha visto un incremento en la productividad en la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda, puesto que se ha flexibilizado la producción a través de la adquisición de talleres de terceros los cuales prestan su servicio de confección y al ser especializados logran un gran desempeño y efectividad.

La empresa durante el año 2005 contaba con planta propia. En promedio elaboraba 1750 unidades mensuales para la temporada de fin de año (temporada alta).

Durante el año 2007 y con la implementación del nuevo modelo de producción a través de talleres terceros, la empresa tuvo capacidad de producir 2300 unidades mensuales en promedio para temporada alta.

Actualmente, año 2010 la empresa está en capacidad de producir 3000 unidades mensuales en temporada, contando no solo con el cortador de la empresa, sino con cortadores externos que en épocas de mucho trabajo prestan sus servicios a la empresa permitiendo incrementar el volumen de producción, logrando Creaciones Sexy Punto Ltda ser más productiva y eficiente.

El outsourcing o contratación con terceros especializados constituye un viaje sin regreso en el camino hacia el mejoramiento de la productividad y la competitividad de las empresas; las PYMES por supuesto no escapan a esta evolución.

El recurso humano: Humanware. En el caso específico de Creaciones Sexy Punto Ltda que se dedica a la confección de ropa exterior femenina, ya no tiene sentido contar con una planta propia debido a los altos costos que genera laborar con personal propio; es por esta razón que se optó por la implementación de este nuevo modelo de producción, outsourcing. Estos terceros o talleres satélites se encargan de seleccionar, capacitar, afiliar a la seguridad social, pago de nómina y retiro sin causar indemnización cuando la persona no reúne las competencias o registran bajos desempeños o cuando las condiciones del mercado o del negocio obligan a reducir las plantas de personal, es decir, están altamente calificados y especializados para la producción y confección del producto final.

Las empresas que tercerizan tiene mayor capacidad para sobrevivir a las crisis económicas. En efecto, es más fácil suspender pedidos (a las empresas suministradoras) que deshacerse de activos (que están paralizados a causa de la crisis). Al tercerizar además la empresa realiza un menor número de procesos, lo que permite un mejor control de costos, mejor desempeño y calidad, facilitando la gestión de la producción y la fuerza de trabajo. Existe, por tanto, la posibilidad de reducir costos administrativos e intensificar los flujos de información. Esto es fundamental para que las empresas respondan rápidamente a las oportunidades de negocios en un ambiente de fuerte competencia.

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud.

Gestionar los costos en la empresa implica:

- La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.
- La reducción sistemática de costos.
- La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.
- Las posibilidades de reducir los costos pueden y deben ser expresados en términos de despilfarros y desperdicios, los cuales son denominados mudas en japonés.

- La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos.

Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso.

Las actividades a las que hacemos mención son:

1. Mejoramiento de la calidad.
2. Mejoramiento de la productividad.
3. Reducción de inventarios.
4. Acortamiento de las líneas de producción.
5. Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
6. Reducción del espacio utilizado.
7. Reducción del tiempo total del ciclo.

Con el outsourcing se busca flexibilidad del sistema productivo de la empresa, puesto que la confección suele presentar temporadas en las cuales tiene gran demanda de sus productos (picos) y lo que se busca con esta nueva forma de producción es ajustarse al comportamiento del mercado, buscando además reducir costos e incrementar no solo su productividad sino también su rentabilidad.

Al hacer un comparativo del análisis horizontal, de los costos directos de fabricación de una prenda promedio en Creaciones Sexy Punto Ltda del periodo 2005, a la fecha, la variación ha sido de del 10%, una prenda que en el año 2005, costaba \$5.000, en la actualidad cuesta \$5.500, reflejando la optimización de los recursos y la disminución de los costos fijos, vía costo de operación que se traduce en una disminución del costo directo del producto, permitiéndonos

permanecer vigentes en el mercado y ser competitivos. Sin embargo no se puede dejar a un lado la competencia que existe en el país, a raíz de la incursión de las prendas provenientes de la China, India y Centroamérica, que actualmente exigen mayores estándares de calidad, innovación y una mayor competitividad.

De esta manera los elementos diferenciadores para el sector están enfocados en la utilización de textiles innovadores, la venta de moda y en la atención de nichos de mercados específicos que requieren prendas de alto contenido manual, los cuales no se producen en masa. En consecuencia, el sector tiene claro que la estrategia de competencia debe enfocarse en calidad, innovación, moda y no en precio. Es por esta razón que Creaciones Sexy Punto Ltda ofrece a sus clientes un producto innovador, con alto valor agregado, que incluye prendas pintadas y bordadas a mano, manejando precios competitivos, ofreciendo tallas grandes y prendas que brindan confort a la mujer de hoy.

Geográficamente el producto a nivel nacional se distribuye por medio de corredores comerciales ubicados en las siguientes zonas:

- Antioquia
- Eje Cafetero, Valle, Cauca y Nariño
- Santanderes
- Huila, Tolima
- Cundinamarca, Boyacá y Meta
- Zona Costa

Se comercializa el producto a boutiques y almacenes de ropa exterior de dama en tejido plano. Los clientes son mujeres de un estrato socioeconómico medio-alto y que están entre los 35 y 50 años de edad. En varias ocasiones dichas mujeres han transmitido que les gusta la ropa de empresa, porque ellas buscan estar bien vestidas, con prendas que sean cómodas, frescas y que tengan detalles que

vayan con la moda. Es decir, la mujer hoy en día quiere vestirse moderna, sentirse bien con sus prendas, además de buscar buena calidad en los productos y precios accesibles para adquirirlos.

Como valor agregado al servicio, la postventa se centra en atender las necesidades de los clientes; si algún producto no satisface sus necesidades, la empresa recoge el producto, si el cliente desea se le corrige o sino se le hace una nota crédito. Además los corredores comerciales encargan de visitar frecuentemente a los clientes para hacer reposiciones de prendas agotadas en sus inventarios y que han tenido muy buena rotación.

La empresa no participa actualmente en medios publicitarios masivos. La marca a nivel nacional es reconocida, pues lleva 35 años en el mercado.

Actualmente las labores de promoción que se realizan para dar a conocer el producto sobre todo a clientes internacionales, es la asistencia a eventos tales como ferias, una de ellas es Colombiamoda y a macrorruedas que se han realizado en la ciudad de Medellín, allí se hace un contacto inicial con los posibles clientes y se les da a conocer el producto; la empresa cuenta con un catalogo que se entrega en un medio magnético que ofrece todos nuestros productos y que cuenta además con información importante de nuestra empresa (reseña histórica, misión, visión, valores) que le permitan al cliente tener una idea de quiénes somos y que hacemos.

La empresa actualmente cuenta con su página Web, www.sexypunto.com, allí se encuentra el catálogo de la empresa permitiéndole a los clientes conocer los productos y hacer sus pedidos a través de este medio.

La política de especializarse en diseño y mercadeo debe continuar, entendiendo la empresa con sus 35 años de funcionamiento que su aporte real a la cadena de valor debe ser el de diseñar y comercializar prendas femeninas y no producirlas.

**CAPITULO 4: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL
OUTSOURCING EN LA EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA.**

**4.1 COMPARATIVO ENTRE EL MODELO CONVENCIONAL Y LA
HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA OUTSOURCING DENTRO DE LA
EMPRESA CREACIONES SEXY PUNTO LTDA**

En el siguiente cuadro seleccionamos las características principales de los pilares fundamentales de la empresa, en este se puede observar la transformación y los cambios positivos logrados con la implementación del nuevo sistema.

Tabla 1. Comparativo entre el modelo convencional y la herramienta administrativa Outsourcing dentro de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES	EMPRESA CON PLANTA PROPIA	IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING
Número de estratos jerárquicos	Grande	Pequeño
Alcance del control	Pequeño	Grande
Grupos de proyectos específicos	Pequeño	Grande
Delegación	Poca	Mucha
Coordinación mediante reajustes mutuos	Poca	Mucha
Relación y cooperación con los proveedores	Poca	Mucha
Eficiencia	Poca	Mucha
Productividad	Poca	Mucha
Costos	Mucho	Estables
Flexibilidad	Poca	Mucha
Competitividad	Poca	Mucha
Cumplimientos en los tiempos de entrega	Poco	Mucho
Calidad	Poca	Mucha

Con la implementación de la herramienta administrativa outsourcing, la empresa hizo una delegación total (proceso productivo) y parcial de un proceso interno a un especialista contratado (diseño, corte, contabilidad). Esta posibilidad le ha permitido a la empresa ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos, no solo en términos de reducción de costos sino que la empresa contratada por estar especializada presta un servicio en términos económicos más eficiente. Los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por la empresa, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y los beneficios. De aquí se descubrió que los beneficios del outsourcing radican en su capacidad de mejorar el desempeño de la empresa.

El outsourcing de actividades productivas y de servicios tiene, en los tiempos actuales, múltiples atractivos para las empresas. En el caso particular de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda. Le ha permitido ser más flexible para enfrentar un ambiente económico incierto, de eliminar o minimizar obstáculos para sus planes como los que pueden surgir de la existencia de una organización sindical fuerte, le ha permitido abaratar costos y concentrarse en las actividades que son fundamentales para la empresa, donde ésta posee sus mayores ventajas competitivas, obteniendo escalas más adecuadas de producción. Por lo mismo, ha contribuido a que eleve su capacidad competitiva en un mercado que es cada vez más difícil y más exigente.

La competencia en el sector de las confecciones cada vez es más intensa, la apertura de las economías, la globalización de los mercados y las estacionalidades en la producción y ventas ponen a las empresas en la imperativa obligación de tornarse más eficientes, más ágiles y más flexibles.

Para enfrentar este nuevo entorno, la empresa debió centrar su atención y sus esfuerzos en el core business, es decir, en el corazón, objeto o razón de ser del negocio, y apoyarse cada vez más en el outsourcing, entendido éste como la contratación de actividades o servicios que precisa la empresa, y que no son su fuerte, a través de terceros especializados, que garantizan alta productividad, costos competitivos, tecnología y conocimiento de punto, experiencia y creatividad. Este modelo es conocido en algunos países como tercerización, el cual ha dado muy buenos resultados desde su implementación a la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda.

Las fronteras nacionales y las diferencias entre el mercado nacional y el externo están progresivamente desapareciendo, por eso en la empresa el imperativo hoy en día se centra en la innovación y el mejoramiento continuo, como base para lograr la competitividad. La exigencia se ha dirigido hacia la búsqueda de la excelencia en la producción contando con los más altos estándares de eficiencia y calidad, realizando los cambios que han sido necesarios para rediseñar los procesos y reagrupar las tareas, logrando procesos más eficientes y empleando la información como medio que nos ha permitido estar a la vanguardia.

El altísimo nivel de competitividad en los mercados globales ha hecho que la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes y consumidores, controlando y reconfigurando al mismo tiempo los procesos internos de forma tal de entregar a dichos clientes el mayor valor agregado posible en sus productos. Para ello se ha fijado como objetivo estratégico la mejora continua de los procesos, de manera tal de eliminar o reducir al mínimo aquellas actividades que no generan valor agregado para el cliente.

En medio de este mundo globalizado la empresa vio la necesidad de ser: creativos, innovadores, de desarrollar competencias nuevas, de emplear adecuadamente la información y la tecnología, para poder enfrentar los retos que plantea la globalización. Dichos retos se pueden resumir así: El primero fue la Capacidad de respuesta en el ámbito local, es decir la compañía adaptó sus estrategias y contextos internos para operar a nivel nacional e internacional. El segundo reto fue lograr Eficiencia Global, este se logró cuando la empresa produjo y pudo distribuir bienes a un costo bajo, permitiendo así que la empresa fuera competitiva en el ámbito nacional y estuviera preparada para atender el mercado internacional. Por último, se encontró el reto del "Aprendizaje" que buscaba que la compañía fuera capaz de aprender lo que fuera necesario para profundizar su ventaja competitiva actual y desarrollar competencias nuevas para seguir siendo un fuerte competidor actual en una industria global.

4.2 BENEFICIOS OBTENIDOS POR LA EMPRESA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING

- Los beneficios más representativos en la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda son: el mejoramiento de la calidad de los productos y de la productividad, reducción de inventarios, acortamiento de las líneas de producción, reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos, reducción del espacio subutilizado, reducción del tiempo total del ciclo, disminución de los reprocesos.
- La empresa al no contar con planta propia ya no asume las condiciones de trabajo y la carga prestacional: horarios, extensión de la jornada, horas extras, estabilidad en el empleo, derechos vinculados al estudio, a enfermedades, otras causales de ausentismo, etc.
- La empresa Creaciones Sexy Punto Ltda para contrarrestar el efecto que tiene la implementación del outsourcing, que implica que muchos trabajadores pierdan

su empleo; entregó parte de la maquinaria a trabajadoras que hacían parte de la nomina, para que conformaran su propio negocio. La empresa ha obtenido productividad y sentido de pertenencia por parte de ellas, sin deteriorar la calidad de las producciones; y como beneficio las trabajadoras han incrementado sus ingresos y han generado empleos indirectos a los mismos miembros de sus familias.

4.3 INCREMENTO DE LAS UTILIDADES Y REDUCCIÓN DE COSTOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA OUTSOURCING

La empresa Creaciones Sexy Punto Ltda ha reflejado un comportamiento favorable en la reducción de costos, ha incrementado no solo su productividad sino que ha obtenido un incremento en las utilidades, la estructura del negocio se viene fortaleciendo a raíz de la implementación de la herramienta administrativa outsourcing, aplicando estrategias claras que le ha permitido mejorar los resultados financieros tales como: no emplear obligaciones financieras como soporte de capital de trabajo (no endeudarse), políticas de pago de contado para ganarse descuentos comerciales y una estructura de costos muy sólida que incluye los costos fijos., ofreciendo además una serie de descuentos a los clientes, lo que permite obtener una mayor liquidez para cubrir todas las actividades inherentes al negocio.

Los siguientes indicadores son un reflejo de los beneficios y los cambios positivos que se han presentado en la empresa con la implementación de la herramienta administrativa outsourcing.

Tabla 2. Indicadores de Gestión

	2005	2010	Eficiencia	Observaciones
N° de Operarias	7	1	86%	Se paso de siete operarias para producir una prenda a una operaria
Tiempo de producción por prenda (Minutos)	30	20	33%	Se disminuyo el tiempo de operación de 30 min a 20 min, con menos personal

	2005	2010	Eficiencia	Observaciones
Unidades producidas mensualmente	1985	3010	52%	La productividad aumento un 52% al pasar de 1985 unidades en 2005, a 3.010 3n 2010

	2005	2010	Eficiencia	Observaciones
Gastos de administración y ventas	100.686.000	40.500.000	60%	Los gastos de administracion y ventas disminuyeron en un 60% de 2005 a 2010.

4.4 ASPECTOS NEGATIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA OUTSOURCING

- Algunos talleres terceros no manejan preferencias con clientes sino que trabajan con que primero llegue, con el de mayor volumen y el que mejor pague, esto implica que en muchas ocasiones se afecte el tiempo de entrega del producto final.
- Desde el punto de vista social, el outsourcing, tiene impacto negativo sobre los salarios y el conjunto de ingresos de los trabajadores (beneficios sociales, primas, afiliación a seguridad social etc.). La tendencia es a sustituir trabajadores con salarios y beneficios más altos -de la empresa que terceriza- por salarios y

beneficios más bajos -de las empresas "terceras"-. Cuando los servicios los asume una empresa "tercera", los realiza normalmente con trabajadores que perciben salarios inferiores y que no acceden a los mismos beneficios sociales ni a los mismos derechos. Desde el punto de vista de la clase trabajadora la tercerización conlleva a una rebaja salarial, puesto que los pagos se hacen de acuerdo a las operaciones realizadas, implicando un ingreso variable y no fijo.

- Frecuentemente el outsourcing tiene entre sus objetivos evitar los aportes a la seguridad social. Eso perjudica al sistema de seguridad social, que recauda menos, pero a la vez le quita la cobertura social a los trabajadores de las empresas "terceras", que no pueden beneficiarse de derechos como el seguro de salud, o el seguro de desempleo, y que no acumulan -ni años ni aportes- para asegurar un futuro retiro.
- En muchos casos el outsourcing implica no una sustitución de unos trabajadores por otros, sino que los mismos trabajadores son "transferidos". Continúan desempeñando el mismo tipo de tarea que antes, pero ahora la realizan como "externos" a la empresa o como "terceros". La tarea la realizan en el mismo local de antes o en un nuevo local, pero la pasan a desempeñar bajo nuevas relaciones sociales. Ya no son empleados asalariados de la empresa, ahora son trabajadores por cuenta propia o microempresarios de una pequeña empresa.

4.5 DECISIÓN: ¿FABRICAR O COMPRAR?

Después de hacer un profundo análisis de cómo estaba operando la empresa y las posibilidades que tenía de sobrevivir en el futuro; los directivos Creaciones Sexy Punto Ltda decidieron darle un giro al negocio y focalizar todos sus esfuerzos en la comercialización del producto (su core Business), delegando las actividades operativas y que demandan de tiempo y esfuerzo a los especialistas (talleres

terceros), los cuales logran eficiencia, productividad y excelente calidad. Fue entonces cuando se tomo la decisión de implementar la herramienta Outsourcing.

5. HALLAZGOS DEL TRABAJO (CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES)

El crecimiento de Sexy punto depende de una planta administrativa eficiente para:

- Conseguir más talleres satélites de confección.
- Evaluar la productividad de los talleres.
- Adquirir insumos de confección oportunamente.
- Programar la producción en los talleres sincronizadamente con los pedidos de los clientes.
- Controlar los procesos de insumos, confección, revisión y despachos.
- Establecer una cultura de Mejoramiento Continuo para ser más competitivos en los mercados nacional y exterior.

HALLAZGOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Sexy punto debe hacer un seguimiento detallado de los talleres satélites para evaluar su productividad. Igualmente debe mejorar la adquisición de los insumos para la confección y no generar entregas incompletas a los talleres que se verán afectados por insumos incompletos, afectando consecuentemente la productividad de los talleres.

HALLAZGOS PARA EL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

- El crecimiento de la empresa depende de la productividad de los talleres que podrían ser ayudados en la consecución de maquinaria financiada por Sexy punto de acuerdo con los méritos de los talleres en la productividad y cumplimiento.
- Los costos del producto deben detallarse cada vez más, con el fin de hacer mejoramientos en los precios para el consumidor y ser más competitivos.

HALLAZGOS PARA EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

- Sexy punto debe mantenerse constante en el crecimiento de las exportaciones como mecanismo de seguridad con respecto al mercado nacional. Este crecimiento demandará la elaboración de muestras cada vez en mayor cantidad para poder crecer el mercado nacional y extranjero.
- El uso de la Internet deberá mejorarse en la labor de mercadeo y ventas.

HALLAZGOS PARA EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

- Viajar a conocer mercados y distribuidores o representantes es importante para evaluar los mercados internacionales y las oportunidades que puedan presentarse para la exportación.
- La asistencia a Ferias y Macroruedas le permitirá a Sexy Punto mantenerse competitivo en Diseño y Precios, a la vez que censará la percepción del cliente acerca del producto y la imagen de la empresa.

OTRAS RECOMENDACIONES

- El diseño es una de las fortalezas del producto de Sexy Punto, por lo cual deberá mantenerse un mejoramiento continuo de las competencias del diseñador.
- El conocimiento técnico y detallado de los procesos de la confección y la búsqueda de talleres competentes deberán ser prioridades de atención permanente para mantenerse competitivos.

- La compañía se especializa y entiende su ventaja competitiva después de 35 años de funcionamiento, concibiendo que su aporte a la cadena de valor debe ser el de diseñar y comercializar prendas femeninas y no producirlas.
- Los reprocesos, la falta de flujo de efectivo continuo, liquidez y rentabilidad eran problemas que se presentaban cuando se contaba con planta propia; con la implementación de la herramienta outsourcing se logro aumentar la productividad, la eficiencia, conservando la excelente calidad y permitiendo la reducción de costos de operación, lo que reduce el costo directo del producto.
- Los reprocesos han disminuido notablemente, permitiendo una mejora en los tiempos de entrega, producción, diseño y comercialización del producto. Todo esto reflejándose en la rentabilidad de la compañía.
- Los proveedores han perfeccionado sus modelos de producción, lo cual le genera valor al producto.
- La ventaja comparativa de la compañía está dada en sus diseños y focalización del nicho de mercado con lo que se crea diferenciación.
- Creaciones Sexy Punto Ltda, ha construido relaciones sólidas con sus proveedores de servicios, debe continuar con esta tendencia para lograr una alta fidelización.
- La política de especializarse en diseño y mercadeo debe continuar, para comercializar el producto en nuevas zonas.
- La exigencia de la empresa durante los últimos años se ha dirigido hacia la búsqueda de la excelencia en la producción contando con los más altos estándares de eficiencia y calidad, realizando los cambios que han sido

necesarios para rediseñar los procesos y reagrupara las tareas, logrando procesos más eficientes y empleando la información como medio que les ha permitido estar a la vanguardia.

- La empresa entendió que en medio de este mundo globalizado era necesario para poder sobrevivir ser: creativos, innovadores, desarrollar competencias nuevas, emplear adecuadamente la información y la tecnología, implementar nuevas herramientas administrativas como el Outsourcing y el justo a tiempo; para poder enfrentar los retos que plantea la globalización.
- El justo a tiempo es una filosofía industrial que considera la eliminación o reducción de todo lo que implique desperdicio, en las actividades de compras, fabricación y distribución (actividades de oficina) en un negocio, buscando la mejor calidad y reduciendo los inventarios en la empresa.
- Entregando las producciones completas a los terceros y con todos los insumos requeridos, la empresa busca colocar el material exacto en el lugar exacto y en el momento necesario, para lograr calidad en las producciones, productividad y cumplimiento en las fechas de entrega, es decir Justo a tiempo.
- Con la implementación de las herramientas administrativas outsourcing y justo a tiempo la empresa se ha venido fortaleciendo y ha mostrado unos cambios positivos que se han visto reflejados en un incremento del 86% en la eficiencia de la elaboración de una prenda; con menos personal se ha incrementado en un 52% la cantidad de unidades producidas mensualmente, se han eliminado al máximo los reprocesos y los tiempos muertos que se desprendían de trabajar mediante un sistema modular, en el cual 7 operarias se especializaban en una función e intervenían en la elaboración de una prenda.

- Actualmente la operaria se ha vuelto especialista en todas las funciones, es decir multifuncional, logrando elaborar la prenda en menor tiempo.
- Con estas nuevas herramientas administrativas operando en la empresa los gastos de administración y ventas han presentado una disminución del 60% (de 2005 a 2010), todo esto se explica porque la empresa actualmente no cubre los salarios ni cargas prestacionales de 35 o 40 operarias que laboraban durante al año 2005.

BIBLIOGRAFÍA

BEN, Schneider. Outsourcing, la herramienta de Gestión.

CORBETT, Michael. La Revolución del Outsourcing, 2004

Entrevista con los ejecutivos de la empresa Creaciones Sexy Punto Ltda

HAY, Eduard J. Justo a Tiempo – La técnica Japonesa que genera mayor ventaja competitiva.

LLORENS MONTES y Francisco Javier. Gestión de la Calidad Empresarial. 2008

O'NEAL, Charles. Marketing – Justo a tiempo. Capítulos 5 y 6.

WHITE, Robert. Manual del Outsourcing. Gestión 2000.

[http:// www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml)

[http:// www.gestiopolis.com/canales4/redcostomlef.htm](http://www.gestiopolis.com/canales4/redcostomlef.htm)

<http://www.solucionesong.org/> Soluciones ONG. Canales Temáticos. Calidad.

<http://calidad.umh.es/> Gestión y Control de Calidad. Concepto de Calidad.

<http://www.productividad.com.es>

www.monografias.com/trabajos10/outso.shtml.