

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**LA IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING PARA EL CRECIMIENTO  
DE LAS EMPRESAS MODERNAS COMO UNA ALIANZA  
ESTRATÉGICA ENTRE CLIENTE-PROVEEDOR: EL CASO DE  
BANCO PICHINCHA Y TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS)**

**MEDINA LÓPEZ DIANA CAROLINA**

**2014  
QUITO – ECUADOR**

*Dedicatoria*

*Dedico todo mi esfuerzo y trabajo a mi papito Dios por bendecirme y guiarme en mi camino, por darme la sabiduría y la fortaleza para seguir adelante, y por haber enviado angelitos a mi alrededor como mis profesores, familia, amigos y compañeros de trabajo, que siempre me han apoyado y han sido mi compañía durante todo el periodo de estudio.*

*Agradezco:*

*A mi madre Ana del Pilar López, a quien le debo todo en la vida, quien ha sido un ejemplo de lucha y me ha brindado su incondicional amor. Sin ella yo no estaría aquí.*

*A mi padre Franklin Arturo Medina, por haberme dado la vida y por darme eso que me hacía falta, sentir el cariño de la figura paterna. Y a Polivio Mosquera, por apoyarme y acompañarme en este largo camino de preparación profesional.*

*A mi hermano Darío, por siempre creer en mí, y estar junto a mí brindándome su apoyo.*

*A mis tíos, primos y familia en general por siempre estar conmigo, brindándome su amor y cariño.*

*A mis amigas Joseline Córdova, Andrea Orbe y Cristina Salazar, por compartir conmigo los buenos y malos momentos de mi vida. Son como mis hermanas.*

*A mis jefes de trabajo Eduardo Flores y Bernardo Tamayo, por motivarme, por creer en mí, por ser los mejores líderes, por darme las bases para poder ejercer un buen trabajo, seguir aprendiendo cada día y por brindarme su apoyo.*

*A Paola Lozada, por inspirarme, por motivarme, por ser una profesora que se ha ganado la admiración de muchos estudiantes como yo y por la apertura de dirigir esta tesis*

## ÍNDICE

I.	TEMA	01
II.	RESUMEN	01
III.	ABSTRACT INGLÉS	03
IV.	RESUMEN FRANCÉS	05
V.	INTRODUCCIÓN	07
CAPITULO I		
OUTSOURCING EN ECUADOR		13
1.1.	Comportamientos económicos en las empresas ecuatorianas (1990-2010)	13
1.1.1.	La crisis financiera del 2008 y sus consecuencias en empresas del Ecuador	13
1.1.2.	Las empresas y su modernización	16
1.1.3.	Causas de la búsqueda de una estrategia competitiva	19
1.2.	Externalización de servicios en Ecuador visión a futuro	22
1.2.1.	Comportamientos del outsourcing en Ecuador	22
1.2.2.	Acceso del outsourcing a Ecuador	28
1.2.3.	Tendencias de consumo en el Ecuador	30
1.3.	Desarrollo y crecimiento en Ecuador	33
1.3.1.	Oportunidades de crecimiento para las multinacionales al aliarse con empresas ecuatorianas	33
1.3.2.	Oportunidades de crecimiento para las empresas de Ecuador al aliarse estratégicamente	36
1.3.3.	Análisis de la utilización del outsourcing en Ecuador	39
CAPITULO II		
TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS) Y BANCO PICHINCHA		42
2.1.	Historia de las marcas	42
2.1.1.	Tata ConsultancyServices	42
2.1.2.	Banco Pichincha	46
2.1.3.	Firma de contrato de TCS y Banco Pichincha	50
2.2.	Servicio y estrategia de las empresas	54
2.2.1.	Servicios que prestan las marcas y clientes que poseen	54
2.2.2.	Proceso de penetración en el mercado	59
2.2.3.	Estrategias de marketing y servicio implementadas	62
2.3.	Cifras y datos obtenidos	65
2.3.1.	Procesos de Banco Pichincha que realiza TCS	65
2.3.2.	Comparación y análisis del servicio de Banco Pichincha antes y después del contrato con TCS (análisis de resultados)	69
2.3.3.	Proyectos a implementar en el servicio de outsourcing que presta TCS a Banco Pichincha	76
CAPITULO III		
IMPLICACIONES Y MANEJO DE OUTSOURCING EN ECUADOR		80
3.1.	Marco legal del outsourcing	80
3.1.1.	Leyes en el Código de Trabajo con respecto a la tercerización de servicios en Ecuador	80

3.1.2.	Implicaciones del outsourcing para los trabajadores	82
3.1.3.	Políticas de las empresas que usan outsourcing	86
3.2.	Manejo del outsourcing de acuerdo al marco legal en Ecuador	89
3.2.1.	Desarrollo del outsourcing en Ecuador	89
3.2.2.	Empresas ecuatorianas como mercado de outsourcing	92
3.2.3.	Exportación de servicios en Ecuador	94
3.3.	Implicaciones del outsourcing en empresas ecuatorianas	96
3.3.1.	Desarrollo de las empresas del Ecuador	96
3.3.2.	Alianzas estratégicas entre empresas del Ecuador y multinacionales	99
3.3.3.	La apertura de las empresas ecuatorianas hacia la internacionalización	103
VI.	ANÁLISIS	106
VII.	CONCLUSIONES	109
VIII.	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	116

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1: Externalización de servicios por áreas	27
CUADRO No. 2: Consideraciones de la firma de contrato Banco Pichincha y TCS	52
CUADRO No. 3: Estrategias de Marketing	63
CUADRO No. 4: Ingresos y Egresos Banco Pichincha 2006-2011	71
CUADRO No. 5: Patrimonio Banco Pichincha 2007-2012	72
CUADRO No. 6: Resultados Financieros Banco Pichincha 2007-2012	72
CUADRO No. 7: Evolución de la situación financiera Banco Pichincha 2006-2011	73
CUADRO No. 8: Índices Macroeconómicos 2012	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.1: Enfoque del proceso de modernización	19
GRÁFICO No.2: Definición de estrategias competitivas	21
GRÁFICO No.3: Externalización de servicios	24
GRÁFICO No.4: Red de servicios Agencias Banco Pichincha	47
GRÁFICO No.5: Información de CRM	54
GRÁFICO No.6: Imagen Corporativa TCS	63
GRÁFICO No.7: Logo Banco Pichincha	64
GRÁFICO No.8: Número de empleados de Banco Pichincha 2006-2011	70
GRÁFICO No. 9: Evolución de la situación financiera Banco Pichincha 2006-2011	74
GRÁFICO No.10: Evolución Ingresos y Gastos Banco Pichincha 2006-2011	74
GRÁFICO No. 11: Producto Interno Bruto (PIB)	92
GRÁFICO No. 12: Balanza Comercial Ecuador	94

## **I. TEMA**

### **LA IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS MODERNAS COMO UNA ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE CLIENTE-PROVEEDOR: EL CASO DE BANCO PICHINCHA Y TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS)**

## **II. RESUMEN**

En el 2008, la economía del Ecuador se vio afectada con inflación, lo cual perjudicó la satisfacción de las necesidades básicas. Las empresas nacionales redujeron su nómina, su nivel de productividad, sus ingresos y rentabilidad, lo que desfavoreció al aparato productivo nacional. La crisis económica establece varias necesidades en el sector empresarial, para optimizar sus recursos mejorando la atención y la calidad de los productos y servicios ofertados. Como respuesta a la necesidad de obtener mayor rendimiento en base a los recursos disponibles, nace el proceso de modernización empresarial a partir de ajustes en las estructuras empresariales para hacerlas más eficientes.

La competitividad, dada por la globalización, hace que las empresas ecuatorianas mejoren su gestión buscando a través de su excelencia administrativa, operativa, financiera y de mercadeo, alcanzar el posicionamiento que les permita obtener rendimiento aceptable y crecimiento sostenido. Es por esta razón, que la modernización se establece como un proceso lógico, ordenado y sistemático, que da paso a garantizar la generación de valor agregado al cliente en cada actividad desarrollada, eliminando aquellas que generan costos innecesarios. El proceso de modernización es entonces un proceso constante para que toda empresa pueda mantenerse competitiva, por lo tanto surge la necesidad de crear estrategias competitivas, que son acciones que buscan incentivar al mercado objetivo, para adquirir un determinado bien, en base a la diferenciación de marca frente a las demás de su competencia iniciando un proceso de lealtad el cual asegura a la empresa su posicionamiento. Cuando esto sucede, se llega al crecimiento empresarial y cuando las empresas crecen, se puede llegar a perder la capacidad de reacción. Una alternativa es el outsourcing, que consiste en que una empresa contrata a otra para que realice la gestión.

La externalización de los servicios es una elección viable para toda empresa que busca concentrarse en su *corecompetence*<sup>1</sup>. Para lograr el desarrollo del outsourcing se toma en cuenta factores como el interés de la empresa en desconcentrar áreas específicas y la disponibilidad de la oferta de servicios que permita contratar empresas profesionales que garanticen el buen funcionamiento.

El outsourcing da paso a que la empresa se concentre en sus actividades críticas y mantenga la garantía de contar con el respaldo de profesionales en áreas necesarias para la empresa cuya gestión genera costos y demanda de la incorporación de gran cantidad de recursos, de esta manera, se reduce costos elevando la eficiencia y a la vez se evita que sus estructuras internas, no permitan la gestión para el crecimiento en áreas que son necesarias para la empresa pero descuidan la atención de la razón propia de su existencia.

El ingreso de las multinacionales en el Ecuador hace que las empresas nacionales mejoren su gestión, generando expectativas para la contratación de empresas externalizadoras de servicios. La competitividad da lugar a la conformación de relaciones y/o alianzas en donde se unen capitales nacionales e internacionales para establecer nuevas oportunidades de desarrollo y fomentar la productividad. La alianza estratégica entre estas empresas produce beneficios tanto para las empresas internacionales como las nacionales promoviendo su crecimiento. La figura legal que sustenta la alianza estratégica quede definida y regulada por el marco jurídico ecuatoriano conforme lo dispone la ley.

La investigación se desarrolla a nivel nacional, en las empresas: Tata Consultancy Services y Banco Pichincha; y se basa en el estudio de su situación antes y después de la firma de contrato en el 2007 hasta el 2013. En el 2007, TCS y Banco Pichincha establecieron un contrato por 140 millones de dólares enfocado en el proceso de modernización de todas sus estructuras relacionadas a la comunicación, información y tecnología. El contrato se estableció como mecanismo de desarrollo sustentado en el mejoramiento del servicio basado en la externalización de áreas económicas financieras internas, para elevar su

---

<sup>1</sup>Corecompetence: Término que hace referencia a las competencias y/o actividades esenciales de la empresa.

gestión de desarrollo y fomentar el crecimiento sostenido de la institución. La solución que ofrece TCS a Banco Pichincha se trata de la completa renovación del servicio bancario principal de Banco Pichincha mediante la respuesta para el sector de TCS Bancs, seguido por la externalización de los procesos operacionales de TI y procesos comerciales (BPO) del banco.

### **III. ABSTRACT**

In 2008, Ecuador's economy was affected by high inflation, which affected the satisfaction of basic needs. Local companies cut their payroll, their productivity, revenues and profitability, which affected the national productive apparatus. The economic crisis provides various needs in the business sector, to optimize its resources and to improve the care and quality of products and services offered. As consequence of the need for more performance based on available resources, business modernization was born from adjustments in business structures to make them more efficient.

Competitiveness, mainly given by globalization makes Ecuadorian companies to improve their management through its administrative, operational, financial and marketing excellence, achieve a position that allows them to obtain acceptable performance and sustained growth. It is for this reason that modernization is set as a logical, orderly and systematic process, which guarantees the generation of customer value in each of the activities, eliminating those that generate unnecessary costs. Modernization is necessary for every company to stay competitive, therefore there is the need to create competitive strategies, which are actions that aim to encourage a target market to purchase a particular good, based on differentiation of a brand from others starting a process of loyalty which ensures the company's positioning. When this happens, the business grows and if the companies grow, they may lose the ability to get reaction. One alternative is the outsourcing, which is a method when a company hires another to perform management.

Outsourcing of services is a viable choice for any company looking to focus on its *core competence*. To achieve the development of outsourcing, certain

factors such as the company's interest in decentralizing specific areas and the availability of a range of services that allow hiring specialized companies which ensure proper operation, are necessary.

Outsourcing allows the company to focus on its critical activities and maintain the security of having the support of professionals in the management of necessary areas which generates high costs and demand for the incorporation of large amounts of resources, thus the company reduce costs by raising efficiency, while avoid that the internal structures do not allow the proper management for growth in areas that are necessary for the enterprise but neglect the care of the company`s reason for existence.

The entry of multinationals to Ecuador makes domestic firms improve their management; creating high expectations for hiring companies specialized in the outsourcing. Competitiveness leads to the formation of relationships and/or partnerships in which local and international capital comes together to establish new development opportunities and promote productivity. A strategic alliance between these companies produces benefits for both, national and international companies promoting their growth. The legal concept which sustains the strategic alliance is properly defined and regulated by the Ecuadorian legal framework as provided by law.

The research is developed in Ecuador, in the companies: Tata Consultancy Services and Banco Pichincha, and it is based on the study of the situation before and after the signing of the contract in 2007 until 2013. In 2007, TCS and Banco Pichincha established a contract for \$ 140 million focused on modernizing of all structures related to communication, information and technology. The contract was established as a mechanism for sustained development in improving the service based on the externalization of internal financial economic areas, to raise their management development and promote sustained growth of the institution. The solution TCS offers to Banco Pichincha is basically a complete renovation of the main banking services through a response to TCS Bancs sector, followed by outsourcing TI operational processes and business process outsourcing (BPO).

#### **IV. ABSTRACT**

En 2008, l'économie équatorienne a été affecté par une forte inflation, qu`a touché la satisfaction des besoins de base pour le peuple. Les entreprises nationales ont réduit leur masse salariale, la productivité, les revenus, la rentabilité, et l'appareil productif national a été blessé. La crise économique offre divers besoins dans le secteur de l'entreprise, afin d'optimiser ses ressources pour améliorer les soins et la qualité des produits et services offerts. En réponse à la nécessité d`avoir plus de performance en fonction des ressources disponibles, la modernisation de l'entreprise est née à partir d'ajustements dans les structures commerciales pour les rendre plus efficaces.

La compétitivité, principalement à cause de la mondialisation, fait que les entreprises équatoriennes améliorent leur gestion en cherchant, par son excellence administrative, opérationnelle, financière et de la commercialisation, atteindre la position qui leur permet d'obtenir des performances acceptables et la croissance soutenue. C'est pour cette raison que la modernisation est définie comme un processus logique, ordonné et systématique, ce qui garantit la génération de la valeur ajoutée au client dans chacune des activités, en éliminant ceux qui génèrent des coûts inutiles. Cette modernisation est nécessaire pour chaque entreprise à fin de rester processus compétitive, par conséquent, il est nécessaire de créer les stratégies compétitives, qui sont des actions qui visent à encourager le marché cible pour l'achat d'un bien particulier, sur la base de la différenciation en lançant un processus qui assure la fidélité à l'entreprise de positionnement. Lorsque cela se produit, il va exister la croissance des entreprises et quand les entreprises se développent, ils peuvent perdre la capacité d'obtenir la réaction. Une alternative est l'externalisation des services, qui est laméthode dans lequel l`entreprise embauche une autre pour effectuer la gestion.

L'externalisation des services est le choix viable pour l`entreprise qui cherche à se concentrer sur ses compétences de base. Pour assurer le développement de l'externalisation, des certains facteurs tels que l'intérêt de la entreprise pour décentraliser des domaines spécifiques et la disponibilité de

services qui permettent aux entreprises d'embaucher des professionnels pour assurer le bon fonctionnement son nécessaires.

L'externalisation permet à l'entreprise de se concentrer sur ses activités essentielles et de maintenir la sécurité d'avoir le soutien de professionnels dans les domaines de gestion nécessaires, lesquels génèrent des coûts élevés et demandent l'incorporation de ressources, réduisant ainsi les coûts en augmentant efficacité, tout en évitant que leurs structures internes ne permettent pas la bonne gestion de la croissance dans les zones qui sont nécessaires, mais négligent le soin de sa propre raison d'être.

L'entrée des multinationales dans l'Équateur rend les entreprises nationales à améliorer leur gestion, en créant des attentes élevées pour l'embauche des entreprises en charge de l'externalisation des services. La compétitivité conduit à la formation de relations et / ou des sociétés dont le capital national et international se réunissent pour créer de nouvelles opportunités de développement et de promouvoir la productivité. L'alliance stratégique entre ces entreprises produit des avantages pour les entreprises nationales et internationales favorisant leur croissance. La notion juridique qui sous-tend l'alliance stratégique doit être correctement défini et réglementé par le cadre juridique équatorien comme prévu par la loi.

La recherche est menée au niveau national, dans les entreprises: Tata Consultancy Services et Banco Pichincha, et elle est basé sur l'étude de la situation avant et après la signature du contrat en 2007 jusqu'en 2013. En 2007, le TCS et Banco Pichincha a établi un contrat de \$ 140,000,000 porté sur la modernisation de toutes les structures liées à la communication, l'information et la technologie. Le contrat a été établi comme le mécanisme pour le développement durable en améliorant le service basé sur l'externalisation des zones économiques financiers internes, d'élever leur développement de la gestion et de promouvoir le croissance soutenue de l'institution. La solution qui propose TCS à Banco Pichincha est essentiellement la rénovation complète des principaux services bancaires à travers d'une réponse au secteur "TCS Bancs",

suivie par l'externalisation des processus opérationnels et externalisation des processus à affaires (BPO) du banque.

## V. INTRODUCCIÓN

Los cambios en el entorno de la empresa, como la globalización, el acceso a internet, recursos mediáticos y la demanda de procesos sistematizados a nivel mundial, han colocado a la tecnología como otro elemento en cualquier tipo de organización por tratarse de un medio para la creación de la oferta y enfoque en el consumidor de ahí que, se tratará la creación de una estrategia competitiva, para adaptarse a los cambios y avances, con el fin de modernizarse y poder competir a nivel internacional.

Las empresas de los países en vías de desarrollo como Ecuador, desean lograr servicios personalizados para cada cliente, o crear valor agregado con el fin de ser más competitivas en el mundo globalizado. Además, el mercado es exigente en cuanto a prácticas ecológicas y mayor oferta de tecnología inteligente; pero las empresas buscan mantener el control de su presupuesto.

Una posible estrategia para lograr competir en el mercado, es optar por la subcontratación para actividades de la empresa buscando los mejores proveedores del mercado, o con los de menor costo con el objetivo de obtener un nivel de producto o servicio competitivo y de calidad; ya que la empresa, por medio de la externalización de servicios, podrá enfocarse en su *corecompetence*, logrando diversificar y sofisticar su oferta incluyendo la exportable.

Las empresas ecuatorianas cuentan con gran potencial para convertirse en mercado de outsourcing y para la exportación de servicios. En la región los principales servicios que están creciendo se dividen en tres áreas: *Informationtechnologyoutsourcing* (tecnologías de la información), que tiene que ver con software, desarrollo de aplicaciones, etc.; *businessprocessoutsourcing* (externalización de procesos), direccionados a recursos humanos, contabilidad, temas administrativos; y los *knowledgeprocessoutsourcing* (outsourcing de procesos de conocimiento),

relacionados a procesos de ingenierías, diseño gráfico, legal. El potencial que tiene América Latina es que cuenta con población de habla hispana, por lo que se puede formar una plataforma de servicios globales, aprovechando además el factor logística (EL HOY, 2012).

Las alianzas estratégicas se basan en obtener beneficios para las dos empresas, puesto que un aliado fuerte puede complementar un área débil de la empresa; y en segundo lugar los cambios en el entorno tecnológico.

La externalización se ha convertido en una técnica de gestión necesaria para cualquier empresa. El sector de servicios financieros (banca, seguros y finanzas) es el que más demanda de externalización de servicios genera (RÓDENES latinismo et al., 2009).

Se estudiará el servicio de outsourcing, su desarrollo en el Ecuador y su potencial en el mercado ecuatoriano, a través del reconocimiento del valor de estas alianzas estratégicas y la externalización de actividades de la empresa para su crecimiento y para su modernización, al crear cooperación intensa entre cliente y proveedor. Se detallará, en específico, el caso de Banco Pichincha y Tata ConsultancyServices.

Para comprender la relación entre las dos empresas a través del outsourcing, se investigará, por un lado, la situación del mismo en diferentes países después de la crisis del 2008, su origen, desarrollo y potencial en el mercado ecuatoriano y se analizará los comportamientos económicos en las empresas ecuatorianas, relacionados a la búsqueda del proceso de modernización y alianzas estratégicas, con el fin de determinar si existen beneficios o no al optar por el outsourcing como alternativa de estrategia en las empresas del país.

Por otro lado, se estudiará la historia de las empresas Banco Pichincha y Tata ConsultancyServices, así como también los servicios y estrategias de las mismas, puesto que TCS brinda el servicio de outsourcing al Banco mencionado. Además, se identificará los procesos de Banco Pichincha que realiza TCS para comparar los resultados después del contrato con TCS y los

proyectos a implementar en el servicio de outsourcing; así como también el manejo del outsourcing de acuerdo al marco legal en Ecuador, puesto que las leyes ecuatorianas prohíben cualquier tipo de contratación relacionada a la tercerización de servicios. Por lo que se verificará el desarrollo de las empresas del Ecuador y su apertura hacia la internacionalización, como por ejemplo, las alianzas estratégicas entre empresas ecuatorianas con multinacionales.

La investigación se desarrollará a nivel nacional, en las empresas: Tata Consultancy Services y Banco Pichincha; y se basará en el estudio de su situación antes y después de la firma de contrato en el 2007 hasta el 2013, el servicio que presta Banco Pichincha a sus clientes como el mayor banco privado por capitalización y número de depositantes en el Ecuador, junto al contrato con Tata, con el cual moderniza los sistemas de información y mejora la eficiencia, manteniendo intacto el nivel de servicio y la orientación tecnológica del banco; con el fin de verificar si el sector de servicios globales, en este caso el outsourcing como alianza estratégica, representa una oportunidad para diversificar y sofisticar la oferta exportable de empresas ecuatorianas.

El objetivo principal del estudio es determinar la importancia del outsourcing tanto para la empresa cliente: Banco Pichincha como para la empresa proveedora: TCS. Por lo que se analizará si el outsourcing representa oportunidades en los negocios a futuro para las empresas ecuatorianas, se identificará el crecimiento o desarrollo de la empresa ecuatoriana Banco Pichincha después de la alianza estratégica con Tata Consultancy Services (TCS) y se detallará las implicaciones que trae el outsourcing para los trabajadores ecuatorianos con respecto al marco legal en Ecuador.

El proyecto se fundamenta en un marco teórico para el mundo globalizado en donde los fundamentos que se expone en cuanto a la necesidad de una estrategia competitiva, son una opción para alcanzar el resultado esperado a nivel empresarial.

Michael Porter establece un marco para analizar las empresas en sus sectores, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita

obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores. Porter explica que toda empresa posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada de manera explícita, mediante la planeación, o de manera implícita, mediante la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa (PORTER, 2000).

Según Porter se debe formular estrategias para asegurar que por lo menos las políticas o acciones de la empresa estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes. Qué es lo que mueve a la competencia en el sector o ramo industrial al que pienso ingresar? Qué acciones son probables que tome la competencia y cuál es la mejor forma de responder? Cómo evolucionaría mi sector industrial y cómo puede colocarse mejor la empresa para competir a largo plazo? Todas estas preguntas, son la preocupación de los directores (PORTER, 2000).

Porter recalca que la definición de estrategia competitiva trata de desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, identificando objetivos y las políticas que van a ser necesarias para alcanzar tales objetivos (PORTER, 2000).

En resumen, Porter describe la estrategia competitiva como el emprender acciones para crear una posición de defensa para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas y obtener de esta manera un rendimiento superior a la inversión. Es por esto que, al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas (tácticas para superar el desempeño de los competidores en el sector industrial) de potencial para desempeñarse mejor que otras empresas: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o segmentación (PORTER, 2000).

La empresa diversificada tiene dos niveles de estrategia: la estrategia de la unidad de negocios (o estrategia competitiva) y la estrategia corporativa (o estrategia de la compañía en su conjunto). Por un lado, la estrategia competitiva se encarga de generar una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite la empresa. Por otro lado, la estrategia corporativa tiene que ver con los negocios que debe competir la empresa y en el manejo de las diversas

unidades de negocio. La estrategia corporativa asegura que la totalidad de la corporación represente más que la suma de sus partes o unidades de negocios. Es así como se pasa de ventaja competitiva a estrategia corporativa (MINTZBERG, latinismo et al., 1997).

Existen cuatro conceptos de la estrategia corporativa que se han puesto en práctica en las empresas: administración de portafolio, reestructuración, transferencia de habilidades y actividades de participación que Porter señala. Se hará referencia a la reestructuración, transferencia de habilidades y en compartir actividades(MINTZBERG, latinismo et al., 1997).

La estrategia de reestructuración se enfoca en organizaciones subdesarrolladas o amenazadas por un cambio significativo las cuales necesitan una transformación como el cambio en el equipo administrativo de la unidad, modificación de la estrategia o nuevas tecnologías. En cuanto a la transferencia de habilidades, se puede comenzar por recalcar que en lugar de cooperar, las unidades de negocios compiten con frecuencia. No obstante, los desarrollos en tecnologías y en la competitividad ligan a muchos negocios y crean nuevas posibilidades para las ventajas competitivas(MINTZBERG, latinismo et al., 1997).

Uno de los propósitos de la investigación es identificar las oportunidades de crecimiento tanto para las multinacionales como las medianas y grandes empresas modernas al aliarse. Para esto se requiere una teoría que se base en analizar las empresas en sus sectores, la competencia y la forma de establecer la estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

Esta es la razón por la cual se escogió la teoría de la cadena de valor expuesta por Michael Porter, que viene atada a los conceptos de ventaja competitiva, estrategia competitiva y estrategia corporativa en los cuales se basa esta investigación, pues este proyecto se basa en que la empresa, tanto cliente como proveedor, identifique los beneficios potenciales de la alianza estratégica.

Basados en esta información, la hipótesis de la investigación se plantea al outsourcing como herramienta para impulsar el desarrollo de las empresas modernas se debería al reforzamiento del valor de la alianza estratégica entre cliente: Banco Pichincha y proveedor: TCS, puesto que el aliado fuerte podría complementar un área débil de la empresa e impulsar su innovación.

## CAPITULO I

### OUTSOURCING EN ECUADOR

#### **1.1. Comportamientos económicos en las empresas ecuatorianas (1990-2010)**

##### **1.1.1. La crisis financiera del 2008 y sus consecuencias en empresas del Ecuador**

La economía de Ecuador ha generado un crecimiento promedio del 6% en el 2012 y un 4,9% en el tercer trimestre del 2013 (BCE, 2013), situación que ha provocado el desarrollo del aparato productivo nacional. Entre los factores que han producido este escenario se encuentran las decisiones políticas e inclusive efectos de la anterior crisis económica vivida en el país en la década de los noventa. Un comportamiento general ocasionado por la crisis económica fue el aumento considerable de las tasas de migración a diferentes países, como Estados Unidos y España, lo que se produjo por la falta de oportunidades de empleo y generó el flujo constante de compatriotas que buscaban mejores condiciones de vida. Este aspecto negativo permitió al aparato productivo disponer de un ingreso dado por las remesas. En el 2012, aunque las tasas de migración se redujeron del 25% al 15%, las remesas continúan siendo la tercera fuente de ingreso del país. (INEC, 2012).

Otro factor ha sido la tranquilidad financiera que brindó la dolarización, lo cual permitió la reducción considerable de las tasas activas de crédito en la clasificación de consumo, por ejemplo, se sitúan alrededor del 8,17% en el 2012 y en el 2013. (BCE, 2013).

Esta estabilidad financiera, reactivó el crédito bancario y la confianza en el endeudamiento; situación que ha dado origen a productos financieros dirigidos al segmento de consumo, motivando, por ejemplo, la adquisición de bienes como ropa, artefactos eléctricos, viajes, servicios, etc.

Desde el 2010, es común observar productos financieros destinados al incentivo de la compra a crédito, en donde la competencia interna ha permitido al usuario obtener beneficios en cuanto a tasas de interés y plazos o cuotas mensuales. De igual manera, las barreras para la obtención del crédito se han minimizado, siendo más asequibles que en años anteriores al 2013, lo cual ha

beneficiado a las empresas ecuatorianas al expandir sus operaciones a nivel nacional con proyección internacional.

Las políticas económicas también han favorecido a los diferentes sectores de la economía, incluyendo a personas naturales, como la disponibilidad de obtener en el sueldo mensual, los fondos de reserva a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, lo cual ha provocado el incremento del flujo financiero que se destina también al sector del consumo.

El incremento de flujo monetario ha beneficiado a la economía ecuatoriana, en comparación a la década de los noventa, existía el riesgo de inversión producto de una total inestabilidad política, social y económica.

*“El mejoramiento de la economía ha incentivado al aparato productivo, esta situación ha provocado mayor nivel de competitividad mismo que obliga a las empresas de todo tipo a mejorar su rendimiento” (SPURRIER, 2012:10).*

La década comprendida por el período 1990 a 2010 presenta transformaciones en el Ecuador, siendo la principal, el cambio de la moneda del sucre al dólar en el 2000, debido a la insostenibilidad de la moneda nacional frente al dólar, por la caída del precio del barril del petróleo.

Para el sector empresarial, la transición de moneda y el cambio en la política económica, representó mayor estabilidad, permitiendo recuperar la confianza en un mercado que pasaba de emergente a exótico. La sostenibilidad de la economía dada por la exploración y comercialización del petróleo, no tuvo durante este período auge, aún con su recuperación, puesto que el precio promedio del barril pasó de 20,30 USD en 1990 a 72,16 USD en el 2010. (EL COMERCIO, 2011).

En el 2008, Ecuador tuvo un desajuste general en la economía provocando graves impactos en los mercados nacionales en donde grandes, medianos, pequeños y micro empresarios tuvieron pérdidas ocasionadas por la falta de

circulante y el cierre de créditos lo que motivó a su vez a la reducción en la productividad y aumento de las tasas de desempleo. (BCE, 2008).

En la crisis del 2008, se puede observar causas como la inestabilidad en el precio del barril de petróleo, que a finales de este año, tuvo una recaída cotizándose a 30 USD en promedio por barril. (BCE, 2008).

La reducción en los ingresos perjudicó las obras públicas y la inversión del Estado en la economía nacional, lo cual afectó el comercio y al sector privado, provocando el incremento en la tasa de desempleo pasando de 7% en el 2007 a 9,5% en el 2008. (BCE, 2008).

Otro factor originario de la crisis económica en el 2008, fue la disminución de las remesas de dinero de los migrantes, que para ese entonces representaban la segunda fuente principal de ingresos de la economía nacional. Esta situación fue el resultado de la crisis de los países europeos, como de España que albergaba al 65% del total de migrantes del Ecuador. La recesión económica europea produjo la disminución de la oferta laboral aumentando las tasas de desempleo y la depreciación del euro; lo que generó una reducción del 22% sobre el total de las remesas que ingresaban al país en el periodo 2007-2008. Como consecuencias, la economía nacional redujo el circulante contrayendo la demanda, incluso de los productos orientados a las necesidades básicas. Esta situación, produjo el ajuste de las empresas, así como la necesidad de recortar sus operaciones buscando reducir sus costos y gastos, hecho que contribuyó al aumento del desempleo. Muchas empresas, como las PYMES no pudieron soportar la reducción de la economía cerrando sus operaciones y registrándose en quiebra. (BCE, 2008).

En busca de incentivar la producción local, las medidas gubernamentales se enfocaron a imponer tasas arancelarias para los productos importados en bebidas alcohólicas, productos electrónicos, mobiliario, productos textiles, calzado, entre otros (ARAUJO, 2012). Su objetivo fue modificar los patrones de consumo de la población, buscando que prioricen el producto nacional; empero las reacciones de los países afectados, fueron similares imponiendo aranceles a los productos

nacionales los que afectó el ingreso de divisas y a productores ecuatorianos, agricultores y ganaderos. (BCE, 2010).

Como resultado de este tipo de situaciones, la economía nacional se vio afectada, manteniendo un comportamiento inflacionario (inflación de 8,83% en el 2008 contra 3,32% en el 2007), lo cual afectó a la satisfacción de las necesidades básicas. Como consecuencia, las empresas nacionales iniciaron recortes de su nómina, nivel de productividad, ingresos y rentabilidad, afectando al aparato productivo nacional. (BCE, 2008).

### **1.1.2. Las empresas y su modernización**

Los cambios en la situación económica del país, pueden no ser vistos como amenaza para las empresas nacionales, pues generan también desarrollo en cuanto a la conformación de estructuras más eficientes. De esta manera, aumenta la productividad en base a la optimización de los recursos, permitiendo elevar la competitividad y la calidad de los bienes y servicios ofertados.

*“El proceso de modernización se define como la tecnificación de los procesos internos de la industria para que esta sea más competitiva, en base a una mayor productividad a menor costo que da paso a aumentar su nivel de rentabilidad” (BAUMAN, 2008: 9).*

El proceso de modernización es, entonces, la respuesta a la necesidad de obtener mayor rendimiento en base a los recursos disponibles, a partir de ajustes en las estructuras empresariales para hacerlas más eficientes. De esta manera, la crisis económica establece varias necesidades en el sector empresarial, para optimizar sus recursos mejorando la atención y la calidad de los productos y servicios ofertados.

La competitividad, dada por la globalización, genera presión en las empresas nacionales que les obliga a mejorar su gestión buscando a través de su excelencia administrativa, operativa, financiera y de mercadeo, alcanzar el posicionamiento que les permita obtener el rendimiento aceptable y crecimiento sostenido.

Es por esta razón, que la modernización se establece como un proceso lógico, ordenado y sistemático, que garantiza la generación de valor agregado al cliente en cada actividad desarrollada, eliminando aquellas que generan costos innecesarios.

El proceso de modernización representa un incentivo para la economía nacional, debido a que fomenta la mayor competitividad, para que las empresas adopten mecanismos de mejoramiento continuo que les permita no solo atender las necesidades del cliente sino superar sus expectativas. El desarrollo de bienes y servicios de mayor calidad eleva la calidad de vida de los habitantes dando lugar a mayor creatividad e innovación que fomenta el desarrollo constante de la sociedad en general.

*“El mejoramiento producto del proceso de modernización, no debe ser visto como una ventaja competitiva ya que toda empresa que no lo adopte desaparecerá del mercado por su incapacidad de atraer a los clientes a adquirir sus productos”.* (HABERMAS, 2009: 104).

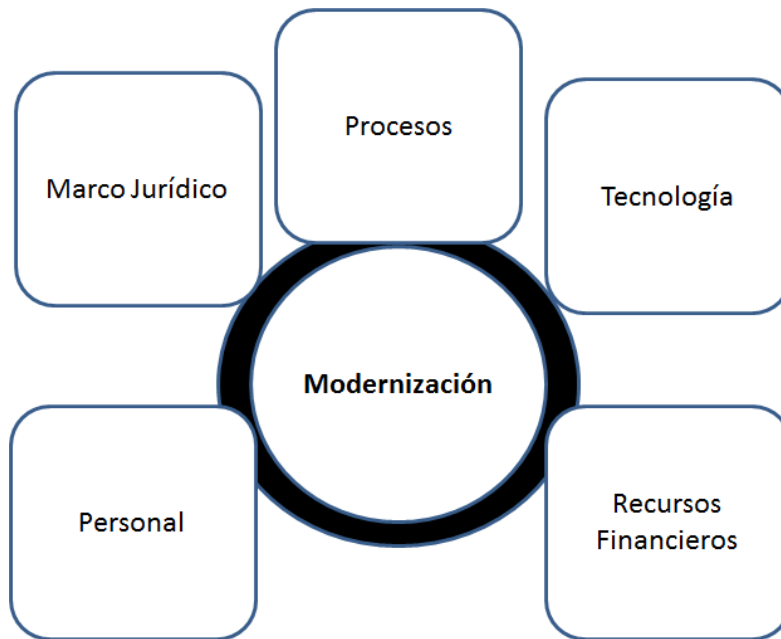
Se debe recalcar, que la modernización es un proceso constante para que toda empresa pueda mantenerse competitiva.

Un error en la conceptualización del proceso de modernización, es su relación con la adopción de tecnología, afectando a las PYMES debido a que por sus costos, no pueden optar por su total implementación. Los avances en la tecnología han modificado los patrones de comportamiento de los clientes en la mayoría de los mercados, esta no es sinónimo único de modernización, puesto que su implementación no garantiza, por sí sola, la eficiencia. La tecnología es un medio, cuya correcta utilización, aporta al mejoramiento interno, al disponer de sistemas de control, comunicación e información. No obstante, el proceso de modernización responde también al diseño de procesos ágiles orientados a las necesidades de los clientes que van acompañados por recursos humanos, técnicos y tecnológicos. El proceso de modernización es aplicable a todo tipo de empresa y debe ser aplicada a través de metodologías que permitan garantizar resultados.

Ecuador, como todos los países, busca mejorar su rendimiento para alcanzar mayor desarrollo. Sus empresas públicas y privadas se encuentran atravesando constantes cambios y buscan mejorar su gestión, mediante reformas al marco jurídico vigente para favorecer a la competitividad. En el 2008, se modificó la Constitución de la República del Ecuador, en donde el eje motor del desarrollo es el “Buen Vivir“, concepto que inspirado en la tradición indígena busca el equilibrio con la naturaleza en la satisfacción de las necesidades y que ha tenido una influencia en la redacción de la Constitución del Ecuador 2008. Para el sector empresarial, la modificación de la Carta Magna, establece mayor estabilidad sustentada en la búsqueda del desarrollo equitativo, que por un lado ejerza mayor control económico, evitando el desarrollo de monopolios que afectan el crecimiento de los mercados; y por otro, respalde el uso de mecanismos de comercio como, por ejemplo, la firma electrónica. De esta manera, leyes como la Ley de Comercio Electrónico, Ley Antimonopolio, Ley de Contratación pública, entre otras, presentan un escenario regulador tendiente a mejorar las relaciones comerciales y por ende el crecimiento de las empresas. (CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR, 2008).

En resumen, el proceso de modernización es el resultado de la necesidad de las empresas por desarrollarse y crecer, permitiéndoles establecer procesos más eficientes que mejoren la calidad de sus servicios y aumenten la rentabilidad en base al manejo de sus procesos de producción y servicio. En el sector privado, el proceso de modernización establece la relación de dos variables que se describen en el siguiente organizador gráfico:

#### GRÁFICO No. 1 ENFOQUE DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN



Fuente: Modernización y política cultural  
Elaborado por: Roa, Rafael

De esta manera, la modernización depende de procesos internos (personal, recursos financieros) y externos (marco jurídico, procesos, tecnología) que se conjugan con objetivos, en donde cada empresa debe definir sus estructuras para brindar productos y servicios que puedan ser identificados por los clientes, alcanzando la diferenciación que les permita obtener los ingresos para disponer de la rentabilidad que fomente su permanente desarrollo.

### **1.1.3. Causas de la búsqueda de una estrategia competitiva**

La competitividad, en los diferentes mercados, genera complicaciones para que las empresas sean reconocidas y diferenciadas. Las ventajas competitivas tienen una temporalidad, lo cual hace que su impacto sea menor. La situación de toda empresa se dificulta si a nivel interno, puesto que no dispone de una guía y orientación que le permita alcanzar sus objetivos con procedimientos planificados. En este sentido, las estrategias competitivas son acciones definidas, debido a que buscan incentivar al mercado objetivo, para adquirir un determinado bien, en base a la diferenciación de una marca frente a las demás de su competencia, iniciando un proceso de lealtad el cual asegura a la empresa su posicionamiento.

Las estrategias competitivas dan paso a que la empresa alcance su participación de mercado, en la medida que éstas incentiven al cliente objetivo a adquirir un producto o servicio. Establecen por tanto acciones que fomentan el reconocimiento de la marca.

*“Una estrategia es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico, guiando a todos los involucrados a aportar en función de sus competencias y capacidades”.* (LUTHER, 2008:14).

La opción de formar una estrategia competitiva en la empresa, es el resultado de varias causas siendo las principales las siguientes:

- Necesidad de mejorar su gestión interna, disponiendo de procesos que aporten a alcanzar su posicionamiento en el mercado que le permita obtener rendimientos atractivos.
- Necesidad de que sus productos y servicios sean reconocidos e identificados por parte de los clientes objetivos.
- Necesidad de elevar su rendimiento mediante la adopción de procesos que incentiven a los clientes a preferir sus productos o servicios de los de la competencia.
- Necesidad de obtener ingresos conforme lo presupuestado para alcanzar rendimientos positivos.
- Necesidad de elevar sus economías de escala dando inicio a procesos de expansión en el mercado nacional e internacional.

De esta manera, la adopción de estrategias competitivas es el resultado de varias necesidades que tiene la empresa para mejorar su gestión y alcanzar su posicionamiento que le permitan aumentar su cobertura y crecimiento.

La formación de una estrategia competitiva surge del análisis de las capacidades propias de la empresa; así como también, las de su competencia directa e indirecta. Las estrategias no son eternas, puesto que si estas son efectivas, serán emuladas y mejoradas, por parte de la competencia y debido a cambios en el entorno interno y externo de la empresa, por lo que deben

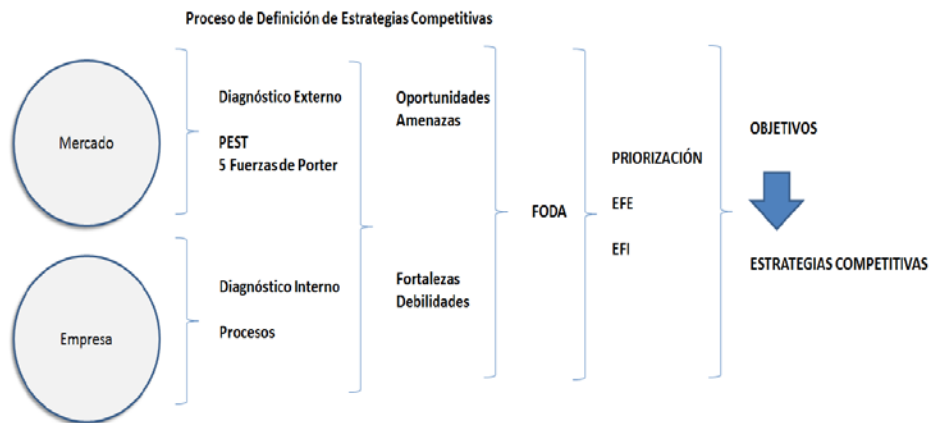
serrenovadas acorde a la necesidad de la empresa, verificando si se ha podido alcanzar los resultados que motivaron su desarrollo y ejecución.

Las estrategias competitivas, debe responder a un procedimiento establecido, el cual pueda relacionar las necesidades de los clientes con los recursos disponibles en la empresa, logrando obtener una sinergia efectiva. La definición de estrategias competitivas establece la organización efectiva de la empresa, en la cual cada colaborador aporte con su conocimiento y experiencia para alcanzar objetivos esperados.

Toda estrategia competitiva debe ser flexible, tiene que adaptarse a los cambios del mercado, por lo que debe ser evaluada de manera permanente.

El desarrollo de estrategias competitivas demanda de un diagnóstico externo e interno, el cual permita formular objetivos definidos y medibles para después establecer las estrategias conforme se detalla en el siguiente organizador gráfico:

**GRÁFICO No. 2**  
**DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**



Fuente: Estrategias Competitivas  
Elaborado por: Holmes, D.

Como se observa en el gráfico, la formulación de estrategias competitivas es el resultante del proceso desarrollado en base al estudio del entorno y de las condiciones propias de cada empresa, dando como resultado una matriz en donde mediante técnicas como el PEST (Estudio Político, Económico, Social y Tecnológico), la cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter, en el que, el

diagnóstico externo y el estudio de los procesos en el diagnóstico interno, permitan identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas existentes.

Al priorizar cada elemento en base al impacto que genera en la empresa se define objetivos que dan lugar a las estrategias. Por cada estrategia se debe establecer un plan operativo, que describa las actividades a cumplir asignando responsables y fechas de cumplimiento.

Un factor fundamental en la definición de las estrategias competitivas que aplique la empresa, es la necesidad de la activa participación de todo su personal. Cada colaborador debe conocer su rol y aportar a cumplir lo definido en la estrategia para que esta pueda cumplir con los objetivos propuestos. La evaluación constante a las estrategias definidas permitirá su ajuste, conforme los requerimientos deseados.

La definición de estrategias competitivas establece el cambio en toda organización en donde se busca la orientación hacia las necesidades del cliente como eje principal de su desarrollo.

Aún con la importancia que tiene la definición y ejecución de una estrategia competitiva, no es práctica común en todas las empresas, dando lugar a procesos que no aportan valor y que afectan la satisfacción del cliente. La falta de cambio en la forma de pensar de los directivos de las empresas, de acuerdo a la evolución del entorno, puede impedir la aplicación de procesos y por ende elevar los niveles de competitividad.

## **1.2. Externalización de servicios en Ecuador visión a futuro**

### **1.2.1. Comportamientos del outsourcing en Ecuador**

Al vivir en un mundo globalizado, en el cual las empresas buscan ser las más eficientes, se debe establecer el equipo de trabajo. Cuando las empresas crecen, pueden sobrepasar su capacidad de reacción. Por esta razón se deben tener opciones y una de ellas es el outsourcing, con lo cual una empresa contrata a

otrapara que realice la gestión. Como ejemplo, los call center, donde se brinda atención personalizada al cliente en países distantes del lugar de origen del cliente, lo cual es una ventaja competitiva para las empresas, puesto que el costo del call center es menor comparado con tener su departamento de relaciones con el cliente en su propio país. Esto permite, además, que el telefonista que preste el servicio conteste con acento y modismos de la zona donde se genera esta llamada. (BOHON, 2009).

Toda empresa tiene su razón social que determina las actividades a cumplir y la necesidad o necesidades que va atender. Como es lógico, su funcionalidad determina la necesidad de la segmentación de mercado, en donde, mediante variables geográficas, psicográficas y demográficas, se determine quiénes son los clientes y las necesidades que la empresa va a satisfacer con los productos y servicios comercializados.

Para el cumplimiento de la razón social, las empresas desarrollan diversas estructuras, en las cuales incorporan actividades para alcanzar los objetivos esperados. De esta manera, participan recursos que han sido planificados para permitir que la empresa opere con normalidad.

*“Los procesos de la empresa pueden ser clasificados en dos grupos; los procesos de apoyo encargados de brindar los recursos para el correcto funcionamiento de las actividades planificadas y los procesos críticos enfocados en la raíz propia que justifica la existencia de la empresa”.* (PORTER, 2009: 15).

El crecimiento de la empresa, hace que las estructuras pierdan el eje principal de gestión, afectando la calidad del servicio prestado, lo que genera gastos que afectan su rentabilidad. En este sentido, es fundamental que los procesos sean realizados por expertos a fin de apoyar la gestión de la empresa y permitiéndole concentrarse en su razón social.

La externalización de servicios, comprende la contratación de empresas que provean servicios puntuales requeridos para que estos sean cumplidos a cabalidad. Su desarrollo debe estar fundamentado en variables que justifiquen su

contratación y que han sido expresadas en el siguiente organizador gráfico que se describen a continuación:

### GRÁFICO No. 3 EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS



Fuente: Gerencia Estratégica de Mercadeo  
Elaborado por: Metzger M.

- **Experiencia:** Cada área de la empresa demanda un dominio de su funcionalidad y operatividad para que su desarrollo, aporte a la prestación de servicios de calidad, manteniendo el control efectivo para determinar de manera oportuna debilidades y tomar decisiones correctivas. La externalización del servicio se confiere a personas naturales o jurídicas que dispongan experiencia en su gestión, para obtener mejores resultados que aquellos posibles de alcanzar con los recursos disponibles.
- **Recursos:** La externalización de servicios de la empresa requiere recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros para operar de manera correcta. La externalización se puede justificar cuando la contratación permite disponer de éstos a un menor costo comparado a si se incorporaran a la empresa. Es así, como se aprovecha la infraestructura instalada por un determinado proveedor para alcanzar el rendimiento que demandaría inversión para obtenerla.
- **Capacidad:** Las empresas que brindan el servicio de externalización disponen capacidad, debido a que son especialistas en estos campos, lo que genera mayor agilidad. La posibilidad de cubrir volúmenes de trabajo acorde a las

necesidades de la empresa que los contrata, establece ventajas que incentivan su contratación, permitiendo que estos procesos se desarrollen.

- **KnowHow:**El conocimiento es vital para realizar las actividades necesarias en todas las áreas de la empresa; su desarrollo demanda de personal con competencias y habilidades específicas para que éstas puedan ser ejecutadas cumpliendo todas las normas y estándares que aseguren un efectivo resultado.La externalización provee a la empresa de servicios calificados que demandan de inversión en personal y se convierte en una alternativa viable para que esas sean cumplidas.
- **Cobertura:**La expansión de la empresa demanda de servicios a nivel local, nacional e internacional los cuales pueden generar costos elevados. En este sentido, la externalización de servicios aporta con una infraestructura que permita apoyar la gestión en cada uno de los puntos requeridos.
- **Flexibilidad:**La externalización es viable cuando la persona natural o jurídica que provee los servicios se adapta a la empresa contratante, aportando con resultados para alcanzar los objetivos planteados y cuya consecución es vital para garantizar la operatividad del negocio, adaptándose a sus requerimientos acorde a las normas y políticas internas de la empresa cliente;y en cumplimiento a las disposiciones de los organismos de control.

La externalización de los servicios es una alternativa viable para toda empresa que busca concentrarse en su *corecompetence*. Su desarrollo demanda de varios factores, entre los cuales se debe citar el interés de la empresa en desconcentrar áreas específicas y la disponibilidad de la oferta de servicios que permita contratar empresas profesionales que garanticen el buen funcionamiento.

Cuando empresa opta por externalizar áreas internas, demanda de un servicio calificado que aporte con experiencia y conocimiento para conseguir apoyo a su gestión. Es natural que toda empresa deba analizar a detalle el área a externalizar antes de tomar esta decisión, en virtud del temor de entregar procesos para que sean administrados por terceros; aunque, las exigencias de cada una de las áreas, pueden desconcentrar a la empresa de su razón social, generando estructuras no efectivas para esta empresa.

El mercado en Ecuador, en relación a la externalización de servicios, se encuentra en desarrollo, lo que es un limitante para desconcentrar varios procesos internos, factor que no permite aplicar este tipo de alternativa de manera completa.

Cuando la empresa contrata servicios de outsourcing busca alcanzar beneficios que se enfocan en las siguientes áreas:

- Reducción de gastos en el contexto de recursos humanos, técnicos y tecnológicos. El outsourcing da paso a que la empresa contratante se enfoque en las actividades críticas de su negocio, evitando conformar estructuras que le impidan focalizarse en su *corecompetence*.
- Mejoramiento del control interno de sus procesos mediante la contratación de empresas especializadas en temas puntuales, que aportan además, al cumplimiento de todas las disposiciones legales vigentes.
- Garantizar la prestación de servicios y productos de calidad, competitivos y a la vez, satisfacer las necesidades del cliente objetivo.
- Fomentar la eficiente difusión de sus productos y servicios para alcanzar el posicionamiento deseado.
- Incentivar la aplicación de cambios requeridos para mantener los procesos enfocados a brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Mejorar la flexibilidad de la organización evitando conformar procesos demasiado lentos que afecten la calidad de los servicios.

El outsourcing brinda a la empresa la posibilidad de contar con el apoyo de personas especializadas en temas puntuales, para permitir su desenvolvimiento efectivo, mejorando su gestión y posicionamiento. Le permite a la empresa concentrarse en sus actividades críticas y mantener la garantía de contar con el respaldo de profesionales en áreas cuya gestión genera costos elevados y demanda de la incorporación de gran cantidad de recursos. Se reduce costos elevando la eficiencia y a la vez se evita que sus estructuras internas, no permitan

la gestión correcta para el crecimiento en áreas que son necesarias para la empresa pero descuidan la atención de la razón propia de su existencia.

En el Ecuador el outsourcing se ha desarrollado en áreas financieras, talento humano, tecnología y mercadeo. Los servicios prestados son:

**CUADRO No. 1**  
**EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS POR ÁREAS**

<b>Área</b>	<b>Servicios</b>
Financiero	Registro Contable
	Cobranzas
	Administración del presupuesto
	Tributación
Mercadeo	Web Master
	Fuerza de Ventas
	Publicidad y Promoción
Logística	Almacenamiento
	Distribución
	Preparación de pedidos
Tecnología	Desarrollo de Software
	Cableado Estructurado

Fuente: Observatorio de la Economía Latinoamericana.  
Elaborado por: Carlos Alfredo Uquillas

Como se observa, el desarrollo del outsourcing en el Ecuador, es especializado en áreas puntuales las cuales han mantenido un mayor desarrollo, debido a la necesidad de las empresas en su contratación. Dentro de estas, los servicios financieros son los que han tenido mayor desarrollo como los servicios contables, debido a la decisión de la Superintendencia de Compañías en la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIFS, mediante resolución No. 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008. (DELOITTE, 2010).

La falta de oferta en varias áreas de la empresa hace que el outsourcing sea limitado en el país, no permitiendo el desarrollo y posicionamiento esperados. Las áreas en donde se ha concentrado el servicio son financieras y contables, lo que puede generar, por ejemplo, la demanda de profesionales con certificados y autorizaciones para firmar balances y estados financieros. (BOHON, 2009).

En resumen, con el outsourcing, la empresa contratante se puede dedicar a sus competencias clave, con esto, los recursos se concentran en desarrollar valor agregado, o hacer innovaciones. También se disminuye los costos de capacitación puesto que es la empresa contratada quien los cubre, da paso a que la empresa pueda reaccionar a tiempo a los cambios en su entorno laboral, los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden. (BOHON, 2009).

El outsourcing es solo una forma de solucionar el inconveniente que llega con el rápido crecimiento de las empresas, no es el remedio universal y pueden existir desventajas.

### **1.2.2. Acceso del outsourcing a Ecuador**

Dentro de las desventajas en el desarrollo del outsourcing en Ecuador se encuentran los siguientes aspectos: (BOHON, 2009).

- No existen estadísticas precisas sobre el desarrollo de servicios de outsourcing en el país, que permitan analizar el crecimiento de las empresas proveedoras en cada uno de los campos descritos.
- El sistema de contratación externa de los empleados, como se ha mencionado, para ahorrar recursos clave a las firmas; pero, no incentiva la lealtad de los empleados.
- Existe desconocimiento de la población en general sobre los beneficios que provee la externalización de servicios, lo que limita su interés en su utilización, dando lugar a estructuras con carga laboral que afecta a su rentabilidad.

- La cobertura de servicio es limitada, focalizándose en las áreas descritas. Esta situación puede no incentivar a las empresas a contar con este tipo de servicios, lo que no permite su mayor desarrollo.
- Se relaciona al outsourcing como un mecanismo de riesgo por la entrega de información y administración de procesos a terceras personas. Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo que no poseen incentivo de lealtad a esta empresa.
- Los trabajadores suelen ser contratados por un proyecto determinado y la tarea a realizarse puede ser continua, lo que lleva a la huida de los trabajadores en caso de encontrar otro empleo; con esto, la calidad de servicio disminuye al sustituir y capacitar a los empleados.
- Existe rotación del personal, debido a que no se les ofrece la integración real a la empresa o de crecimiento profesional, lo que significa bajo compromiso de trabajo de los subcontratados.
- Se elimina puestos de trabajo de la empresa contratante, puesto que son los externos los que realizan las actividades no prioritarias de la empresa.

La falta de información especializada en este tipo de servicios, afecta a las empresas que lo proveen no permitiendo disponer de mejores mecanismos de difusión e incentivo para las empresas.

La falta de estadísticas referentes a la prestación de outsourcing revela que el sector no es desarrollado y organizado en su totalidad, en donde no existen asociaciones que impulsen su gestión. Esta situación, aunque es negativa, evidencia un nicho de mercado no desarrollado, que atraerá a inversionistas extranjeros al Ecuador.

El outsourcing se utiliza en áreas como informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad, soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería entre otros, siendo los servicios financieros y contables los que mayor posicionamiento y desarrollo han tenido, pero no ha sido posible encontrar información concisa que permita definir el grado de ocupación por parte del mercado. (BOHON, 2009).

Una vez que el sector del outsourcing haya tomado fuerza y se haya desarrollado, traerá al Ecuador la competencia respectiva, por lo que las empresas que brinden outsourcing con la mejor calidad y a menor precio, son las que se mantendrán en el mercado, llegando al punto de que las empresas contratantes liciten sus contratos, para de esta manera maximizar la calidad de servicio que contratan. (BOHON, 2009).

Antes de tomar la decisión de optar por el outsourcing, se debe identificar la función que la empresa contratada va a realizar.. Además, se debe prever el tiempo que tomará en implementarse, la confidencialidad y volumen de operación que se contratará. Por otro lado, se debe tomar en cuenta, los empleados que se quedarán en la empresa y los que se tendrán que liquidar; así como también las condiciones, los reportes de operación y las políticas de contenido y frecuencia de realización de los reportes. (BOHON, 2009).

La empresa contratante deberá analizar a detalle la función a ser externalizada, puesto que de esto dependerá la buena contratación de outsourcing. Como toda decisión, el optar por la externalización de servicios tendrá sus ventajas y desventajas que deberán ser analizadas para llegar a obtener el crecimiento esperado en la empresa.

### **1.2.3. Tendencias de consumo en el Ecuador**

Al constatar, que las áreas en donde se ha concentrado el servicio de outsourcing son financieras y contables, se debe estudiar las tendencias de consumo en el Ecuador, basándonos en estas áreas mencionadas.

El consumo de los hogares, ha sido uno de los pilares del crecimiento económico del Ecuador. Existe aumento en el gasto público, una economía con centros comerciales y restaurantes llenos y las ventas de autos han aumentado (SOSA, 2012). Además, se puede observar mayor inversión pública en el país. La tasa de desempleo en septiembre del 2009 fue de 9,06% y en diciembre de 2013 fue de 4,86%; la extrema pobreza nacional (urbana y rural) en Ecuador a

diciembre de 2012 fue de 11,2% y en el 2006 16,89% (BCE, 2012). Con estos datos podemos afirmar que la clase media está creciendo y tanto las empresas como los bancos, lo saben y están tomando ventaja de ello.

Se han incrementado los créditos de consumo a tasas anuales de dos dígitos. Las políticas de crédito, se han flexibilizado, lo cual se ha reflejado en las ventas y utilidades de las empresas ecuatorianas. (SOSA, 2012).

Los clientes, ahora tienen mayor facilidad para obtener préstamos, incluso sin solicitarlo, se ven bombardeados por los bancos que ofrecen créditos pre-aprobados, provocando el sobre-endeudamiento. La consecuencia, será la contracción del crédito y desaceleración en el consumo, según el Gobierno. (SOSA, 2012).

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el saldo de la cartera de crédito para consumo creció 121,6% entre el 2007 y 2011. El monto pasó de 260 millones a 5009 millones. De acuerdo a los analistas, este elevado consumo se debe a factores como la capacidad de pago y los niveles de ingresos de los ecuatorianos. Además, la cifra de tarjetas de crédito emitidas creció 28% entre el 2008 y el 2011 y el consumo tuvo un incremento del 47% con dinero plástico. (EL COMERCIO, 2012).

A nivel nacional se registran 179.830 empresas, de las cuales el 25,41% se dedican al comercio de productos y solo el 3,45% a la prestación de servicios. De los establecimientos registrados, el 84% son sociedades constituidas ubicadas en Guayas (58.754), Pichincha (27.954), Manabí (9.970) y Azuay (8.438). (EL TELÉGRAFO, 2012).

Por otro lado, según el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE), Ecuador posee gran potencial para que las transacciones a través de los sistemas de negocios electrónicos, aumenten. (EL TELÉGRAFO, 2013).

Según estos datos, se puede constatar que el mercado ecuatoriano es atractivo para el desarrollo de outsourcing en el área de finanzas y tecnología;

para empresas o instituciones bancarias que se encuentren en crecimiento, debido al aumento de consumo en el Ecuador. Existen pocas estadísticas confiables del desarrollo de este tipo de subcontratación de servicios en las diferentes áreas citadas, se prevé que existe mayor oferta y demanda de las mismas debido a que la globalización de los mercados obliga a concentrarse más en actividades relacionadas a la razón social entendiéndose que muchas áreas pueden ser externalizadas buscando los beneficios citados.

Para sustentar la conclusión referente a la tendencia creciente esperada, se cita a la globalización, la cual presiona a las empresas a ser más competitivas y les obliga a mejorar sus procesos internos siendo la externalización de servicios un elemento a considerar. Las transnacionales que ingresan al país, como Tata Consultancy Services (TCS), por ejemplo, mantienen dentro de sus políticas procesos de externalización de servicios, lo cual puede incentivar a su demanda y generar mayor difusión sobre este comportamiento que atrae a las empresas nacionales a emularlo. La globalización establece presión en los mercados, dando lugar a su dinamismo en donde la externalización de servicios y/o outsourcing, es una opción y una medida viable.

Esta opción depende de la calidad de los servicios ofertados, debiendo estos contar con personal calificado, el cual genere resultados superiores a los que la empresa contratante pueda contar en su propia estructura. El outsourcing es una alternativa, en la medida que la empresa contratante obtenga servicio de calidad, mismo que si lo realizara de manera directa tendría costos elevados. Se entiende de esta manera que la externalización de servicios debe permitir a la empresa disponer resultados de mayor calidad a menor precio.

*“La necesidad de las empresas de ser más competitivas genera la desconcentración de sus procesos internos, buscando alternativas que les permitan focalizarse en sus actividades principales sobre las cuales desarrollan sus ventajas competitivas”.* (ALCIVAR, 2009: 54).

El crecimiento de los mercados y la universalización del conocimiento, va generando cambios en la organización de las empresas, buscando que estas sean

ágiles y flexibles. De esta manera el outsourcing, va constituyéndose en la alternativa válida.

### **1.3. Desarrollo y crecimiento en Ecuador**

#### **1.3.1. Oportunidades de crecimiento para las multinacionales al aliarse con empresas ecuatorianas**

El crecimiento de las empresas en general, se debe a la combinación de diferentes factores, como el entorno, los recursos, la iniciativa emprendedora y la motivación de los dirigentes. Pero además, este crecimiento se puede alcanzar optando por estrategias. Se debe analizar e identificar las diferentes vías e instrumentos utilizados en otros países para alcanzar el objetivo del crecimiento en sus empresas.

Al conocer que el crecimiento de las empresas puede venir dado por estrategias y factores tanto internos como externos a la propia empresa, se tiene en cuenta todas aquellas medidas que van encaminadas a favorecer, tanto el mejor funcionamiento interno de las empresas como las relacionadas con su entorno, en otras palabras, medidas que afectan al entorno empresarial, la innovación y la tecnología, la internacionalización de las empresas, el factor humano, la cooperación y en especial el tema de alianzas estratégicas. (MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE ESPAÑA, 2011).

Por ejemplo, el comercio electrónico presenta nuevas oportunidades de negocio para las PYME de la U.E., con la integración del mercado de pago electrónico en el Área Única de Pagos en Euros (SEPA) y la innovación a nivel europeo en áreas como la facturación electrónica y los pagos por Internet. Las estadísticas de comercio electrónico indican que esas oportunidades todavía no están explotadas. Además, el desarrollo del uso de las tecnologías de la información en la gestión de servicios públicos, conocido como el e-gobierno o gobierno electrónico, permitiría a las PYME gastar menos tiempo en los procesos administrativos y encontrar negocios. (MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE ESPAÑA, 2011).

El Ministerio francés de Comercio Exterior, como otro ejemplo, tiene la misión de dinamizar la internacionalización de las PYME con la ayuda de los grupos empresariales franceses ya establecidos en mercados extranjeros. De esta manera, las PYME innovadoras obtendrán los medios requeridos, fuera de su alcance debido a su tamaño, para llevar a cabo su internacionalización. Mediante el pacto15, lanzado en marzo de 2009, las grandes empresas adherentes se asocian con sus proveedores, socios y clientes para ayudarles en los mercados internacionales. Esta acción agrupada está indicada para abordar mercados complejos ya que posibilita la reducción de riesgos y aumentar las oportunidades de desarrollo de las PYME. (MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE ESPAÑA, 2011).

En los ejemplos de España y Francia mencionados, se puede observar que las PYMES poseen apoyo de su Gobierno para extenderse a nivel internacional. En el caso de Ecuador, las alianzas estratégicas entre empresas nacionales con internacionales son una opción para lograr este crecimiento y encontrar mercados para ambas empresas. Las multinacionales, que brindan el servicio de outsourcing, se benefician al encontrar oportunidades de negocio en Ecuador con empresas que mantengan la visión de expansión hacia el mercado internacional.

El PIB de Ecuador en el 2006 fue de USD49,915 millones y en el 2012 fue de USD64,009 millones; la inflación en Ecuador en el 2013 fue de 2,30%, que comparado con Argentina (10,55%), Venezuela (54,35%), entre otros, Ecuador se ubica como una de las economías de menor inflación (BCE, 2013). Ecuador es un mercado emergente que ha experimentado crecimiento económico y desarrollo industrial en la última década, lo que ha dado lugar a oportunidades de inversión que eleva la productividad y competitividad en cada uno de los mercados nacionales (EL UNIVERSO, 2014). Esta situación genera apertura de nuevas empresas que busquen cubrir necesidades propias del crecimiento. Se comprende, de esta manera, que la externalización será el mecanismo viable que permita a las empresas focalizarse en su razón social mejorando la calidad de atención a los clientes. (EL TELÉGRAFO, 2013).

Las multinacionales tienen como principal fortaleza, su poder económico lo que les permite alcanzar posicionamientos de liderazgo en la mayoría de mercados en donde participan sus actividades debido a la experiencia en diferentes mercados y a la capacidad de inversión de capital.

El ingreso de las multinacionales en la economía nacional eleva los niveles de competitividad, lo que es favorable para el consumidor quien podrá optar por más alternativas para satisfacer su necesidad. El ingreso de este tipo de empresas obliga a las nacionales a mejorar su gestión, generando expectativas para la contratación de empresas externalizadoras de servicios requeridos.

La competitividad da lugar a la conformación de relaciones y/o alianzas en donde se unen capitales nacionales e internacionales para establecer nuevas formas de desarrollo y fomentar la productividad. En este caso, las multinacionales que se forman alianzas con las empresas nacionales encuentran las siguientes oportunidades:

- Mejor direccionamiento de sus servicios y productos, debido a que la empresa nacional conoce su mercado local, los patrones de comportamiento de los clientes y los patrones de consumo.
- Adaptación y cumplimiento al marco jurídico vigente en el mercado local, lo que garantiza su cumplimiento evitando inconvenientes que afecten su operatividad habitual.
- Capacidad de expansión, en base a la correcta focalización de sus productos y servicios acorde a los patrones de consumo del mercado nacional.
- Las multinacionales, al relacionarse con las empresas nacionales, encuentran la posibilidad de comprender en corto tiempo la cultura y comportamiento de la población. Las necesidades son universales, pero cada población dispone de patrones de comportamiento motivados por sus tradiciones y costumbres. El conocer este comportamiento es indispensable para poder atender al cliente. Los beneficios son mutuos, por un lado la empresa nacional aporta con su infraestructura y experiencia en el negocio y la empresa nacional aporta con su conocimiento del mercado.

Se requiere mantener una alianza estable, ya sea a largo o corto plazo, en donde los términos contractuales queden establecidos.

### **1.3.2. Oportunidades de crecimiento para las empresas de Ecuador al aliarse estratégicamente**

Las alianzas estratégicas han demostrado su efectividad en los negocios y son una opción, en especial para las PYMES quienes deben ir adaptándose a las circunstancias cambiantes para sobrevivir o para aprovechar las nuevas oportunidades en el sentido social y cuidado del medio ambiente. La utilización de esta alternativa nace en los 90 y siguen siendo una buena opción de crecimiento en el 2013. (PROMÉXICO, 2010).

Las alianzas son útiles en los siguientes casos: Cuando la compañía esté lista para penetrar en un mercado internacional pero carece de capital para iniciar en otro país, cuando los competidores tengan mayor participación en el mercado, cuando sea posible generar una nueva línea de distribución en otro país, entre las principales. Se debe considerar tanto los beneficios como los riesgos. Entre los beneficios se encuentra la diversificación de mercados o productos, flujo de efectivo, mayor competitividad. Entre los riesgos se encuentran los políticos o monetarios. (PROMÉXICO, 2010).

Al optar por un acuerdo cooperativo, las dos empresas se unen para lograr ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas en corto plazo, creando ventajas como: producto (cantidad), precio, calidad, servicio, crédito a clientes, diseño, imagen, información, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar su meta. (PROMÉXICO, 2010).

Las alianzas estratégicas, cuyo ámbito de actuación sobrepasa los límites nacionales, aceleran el proceso de internacionalización. Alcanzar el ámbito global, es una condición para competir en el mercado. En efecto, la globalización de los mercados ha logrado que las empresas posean mayor

número de clientes, oportunidades de realizar actividades productivas en otros países beneficiándose, por ejemplo, de los costos inferiores de mano de obra o acceder al conocimiento y experiencia en otros países. Como la globalización ha agudizado la competencia a escala internacional, estas nuevas oportunidades también se han convertido en amenazas para las empresas, puesto que ahora deben competir con empresas cuya estructura de costos se beneficia de economías de escala a nivel mundial al diseñar y producir para el único mercado global, con menores costos de producción al realizar las actividades productivas en aquellos mercados con menores costos laborales, así como de mejores tecnologías al beneficiarse de múltiples fuentes de conocimiento tecnológico. Todo ello, obliga a las empresas a poseer flexibilidad interna, ventajas competitivas y plantear estrategias competitivas para adquirir presencia internacional. Una de estas estrategias competitivas, puede ser adquirida mediante la alianza estratégica. (GARCÍA latinismo et al.,2009).

Para lograr una alianza estratégica efectiva, el proceso de negociación entre empresas debe estar basado en procesos *WIN to WIN* (ganar-ganar), en donde todos los participantes obtengan beneficios que impulsen su crecimiento. En este caso, las empresas nacionales que opten por aliarse a las internacionales disponen de varias oportunidades que se describen a continuación:

- Capacidad de adoptar mejor tecnología que permita elevar sus economías de escala y la calidad de los servicios prestados.
- Disponer de personal calificado que permita instruir al personal nacional sobre técnicas y metodologías apropiadas para la operación del negocio.
- Disponer de mayor cobertura para internacionalizar los productos y servicios ofertados.
- Mejorar los niveles de ingreso debido a la mayor fuerza de ventas e infraestructura disponible.
- Elevar los niveles de competitividad en base al perfeccionamiento de sus procesos.

Las empresas nacionales también disponen de varios beneficios en las relaciones comerciales que se realicen con empresas internacionales. A nivel de mercado pueden contar con marcas conocidas, las cuales generan incentivo a la demanda debido a que son identificadas, lo que no requiere de inversiones en mercadeo hasta posicionar la misma. Por otro lado, la empresa nacional aprende de técnicas y metodologías aplicadas en los diferentes procesos lo cual posibilita su optimización, crecimiento y mayor rentabilidad.

Otro beneficio en la relación de las empresas es la capacidad de expandirse en el mercado, en este caso, la relación representa una plataforma para los productos nacionales para que puedan encontrar mercados en base a la presencia de la multinacional, generando mayores ingresos, mejorando los niveles de productividad lo que a su vez representa incentivo para la economía nacional.

Como se ha analizado, las relaciones comerciales producen beneficios tanto para las empresas internacionales como las nacionales promoviendo su crecimiento. Para esto, la figura legal que sustenta la alianza estratégica debe quedar definida y regulada por el marco jurídico ecuatoriano conforme lo dispone la ley, lo cual se comprueba con la firma de contrato entre Banco Pichincha y TCS.

Las alianzas entre empresas nacionales e internacionales representan además un mecanismo útil para expandir el comercio, al incentivar el ingreso de capitales frescos en la economía nacional motivados por inversión.

Las oportunidades de crecimiento en las empresas ecuatorianas al optar por la alianza estratégica abarcan los siguientes beneficios: potenciar fortalezas y compensar debilidades, capacidad para crear productos, reducción de costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar mercados, desplazar competidores, sobrevivencia en el mercado global competido, generar más utilidades para reinversiones, responder de manera oportuna a cambios en la demanda, sinergias al combinar lo mejor de cada empresa, operaciones más rápidas sobre todo para las pequeñas que se asocian con grandes empresas, aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos. Además de estas oportunidades que brinda

una alianza estratégica, también existen peligros, por lo que se debe analizar antes de elegir al socio con quien se desea formar la relación de cooperación mutua. (PROMÉXICO, 2010).

La relación de las empresas nacionales e internacionales tiene como principal beneficiario al cliente que encuentra mayor diversidad de productos y servicios para atender su necesidad. La mayor oferta y la expansión de los productos generan posibilidades de atender los requerimientos con eficiencia, lo que eleva además los niveles de calidad de vida de la población.

### **1.3.3. Análisis de la utilización del outsourcing en Ecuador**

Al tomar como ejemplo el caso de Banco Pichincha y Tata Consultancy Services, se pudo comprobar que existen beneficios en las empresas que utilizan outsourcing en el país y se los puede definir en los siguientes aspectos: (EL COMERCIO, 2012).

- Incrementan las economías de escala lo que mejora su nivel de productividad y por ende cobertura de los mercados en donde operan.
- Mejora la calidad de sus productos y servicios.
- Elimina tareas que no posibilitan la focalización en la razón social de la empresa.
- Reduce la estructura orgánica funcional permitiendo que esta sea ágil acorde a las necesidades de los clientes.
- La empresa se concentra en las actividades que mayor valor generan al cliente lo que permita su mejor posicionamiento en el mercado.
- Se aplica procesos de mejoramiento continuo que posibilitan a la empresa disponer de un crecimiento sostenible y sustentable.
- El apoyo en recursos de la empresa contratada para solventar áreas que demandan de inversión pero que no están directamente relacionadas a la actividad de la empresa.
- Se evita incrementar el rol de pagos obteniendo así, mejor control de sus gastos.

- Mejora las competencias, destrezas, capacidades y habilidades del personal a cargo de las diferentes áreas de la empresa.
- Mejora la flexibilidad de los procesos permitiendo la pronta adaptación de los cambios de mercado.

Las ventajas que genera el outsourcing en el Ecuador, se basan en la reducción de costos y el acceso a nuevas tecnologías, bloqueando así a la competencia y desarrollando capacidades nuevas. (EL COMERCIO, 2012).

La implementación de la nueva herramienta tecnológica que provee la empresa contratista a la empresa contratante de outsourcing, representa un avance para generar mayores niveles de seguridad, mejorar el servicio prestado y fortalecer a la institución. La empresa contratante brindará un servicio integrado con los modelos de negocio existentes y obteniendo de esta manera una ventaja competitiva que permitirá ofrecer soluciones rápidas a los clientes, incrementando la eficiencia operacional. (LÍDERES, 2012).

Cuando la empresa contratante debe hacer frente a un inconveniente tecnológico, no se puede permitir dedicar el tiempo que se requiere para solucionarlo por sí misma; y además, puede no disponer de los recursos económicos requeridos. Las empresas que ofrecen el servicio de outsourcing aportan recursos de naturaleza distinta, lo que le faculta a la empresa contratante, acceder a recursos de los que esta carece. (ARINO, 2007).

El outsourcing genera beneficios para las empresas que los utilizan basadas en una mayor concentración en las actividades que mayor valor generan y que son imprescindibles para garantizar servicios y productos de calidad.

Su contratación, debe estar basada en procedimientos definidos que permitan garantizar la contratación de proveedores legalmente constituidos y que garanticen la prestación de servicios de calidad que respeten las políticas y normas de la empresa contratante así como también del marco jurídico vigente.

La magnitud de los beneficios citados, responde a la calidad en los proveedores de los servicios contratados, por lo que se debe llevar a cabo todas las formalidades para disponer de garantías sobre el servicio. En este caso, la reserva de la información otorgada, así como la difusión de los resultados es determinante para que este mecanismo sea útil para todos los participantes.

Por esta razón, cada empresa debe desarrollar procesos y controles que posibiliten evaluar si la contratación realizada, da paso a mejorar la gestión hasta la fecha alcanzada. Resulta por lo tanto indispensable que se determinen procesos internos, los cuales puedan establecer relaciones comerciales eficientes, en donde las empresas puedan tener mayor control de sus actividades y calidad en su desarrollo.

El outsourcing es un mecanismo útil para focalizarse en temas relevantes de cada organización y su desarrollo depende de la oferta de servicios que existan en el mercado.

Como todo proceso, la relación resultante debe estar amparada en el marco jurídico vigente, debiendo establecerse a manera de cláusulas todos los requerimientos que sustenten este tipo de contrataciones.

El outsourcing es entonces una alternativa viable en el mercado nacional con posibilidades de proyección, tomando en cuenta la diversificación de áreas de las empresas y aspectos relacionados a la globalización que impulsan a la mayor concentración en actividades críticas del negocio. Su desarrollo será el resultante de la oferta de calidad, aspecto que representa un reto y oportunidad a los interesados en este mercado.

## CAPITULO II

### TATA CONSULTANCY SERVICES (TCS) Y BANCO PICHINCHA

#### 2.1. Historia de las marcas

##### 2.1.1. Tata ConsultancyServices (TCS)

Tata ConsultancyServices (TCS) es una empresa fundada en 1968 como parte del Grupo Tata, holding de La India fundado en 1868, con participación en Asia, Europa, América y África. Para identificar su importancia y relevancia como empresa multinacional, se describe al Grupo Tata, mismo que se encuentra conformado por 98 empresas dentro de los sectores de Comunicación, Sistemas de Información, Ingeniería, Servicios, Energía, Bienes de Consumo, Producción y Comercialización de Químicos, Turismo, entre otros. Su facturación a nivel mundial anual promedio es de 65 millones de dólares americanos lo que equivale al 5% del Producto Interno Bruto PIB de la India. (TCS, 2013).

Dentro de sus empresas, TCS se enfoca en la prestación de servicios de información, tecnología, BPO<sup>2</sup> y consultoría. Una de sus principales ventajas es el montaje de su propia estructura de servicios Global Network Delivery Model TM, la cual brinda asesoramiento integral en materia de Tecnología y Outsourcing. (TCS, 2013).

El servicio a nivel mundial prestado por la empresa se desarrolla en base a la siguiente oferta: (TCS, 2013).

- Servicios de Infraestructura de Tecnología TI
- Soluciones Empresariales
- Servicios de Tecnología TI
- Consultoría
- Tercerización de Procesos Comerciales
- Soluciones BPO de plataforma
- Inteligencia empresarial y gestión de rendimiento

---

<sup>2</sup> Business process outsourcing (BPO): Subcontratación de procesos de negocios, en español. Es la subcontratación o externalización de funciones del proceso de negocio con proveedores de servicios, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces.

- Servicios Industriales y de Ingeniería
- Asistencia a Pequeñas y Medianas empresas PYMES
- TCS Bancs

Los servicios de infraestructura de tecnología TI se focalizan en una asistencia integral basada en la evaluación y preparación de la estructura para cada organización con asistencia permanente en la administración y generación de datos, servicios de informática al usuario final, servicio de gestión de aplicaciones, centros de comando y gestión de seguridad. (TCS, 2013).

Su desarrollo permite a las empresas mejorar sus sistemas de comunicación, información y control, integrando a proveedores, directivos, colaboradores y clientes dentro de sistemas únicos que permitan garantizar transparencia en la gestión y servicio oportuno. Su desarrollo hace que las empresas optimicen de mejor manera sus recursos, maximizando los resultados para alcanzar mejores niveles de rendimiento y rentabilidad sustentados en la satisfacción del cliente interno y externo. (TCS, 2013).

En cuanto a las soluciones empresariales, TCS hace que sus clientes conformen procesos de gestión orientados a generar valor acorde a los objetivos empresariales propuestos, para ello sus servicios contemplan el diseño, implementación, ajuste y control de estructuras organizacionales dando lugar a cadenas de servicio. (TCS, 2013).

Su desarrollo comprende la implementación de Customer Relationship Management (CRM), permitiendo integrar al cliente en función del servicio prestado. Este servicio, busca mantener eficientes sistemas de relación con los clientes, para lo cual establece procesos que garantizan una eficiente comunicación con el fin de poder identificar sus gustos y preferencias; y así, brindarle el servicio que supere sus expectativas. (TCS, 2013).

*El Customer Relationship Management puede definirse como un conjunto de actividades organizadas que fomentan el establecimiento de relaciones con los clientes. Su implementación permite estrechar estas relaciones, permitiéndoles disponer de mecanismos más ágiles para atender sus requerimientos. (Kincaid, 2009: 89).*

Los servicios de tecnología, apoyan en la definición de estrategias basadas en la tecnología permitiendo a las empresas invertir para apoyar a la gestión de sus procesos, permitiendo mediante su asistencia la integración de sistemas de servicio al cliente. Dentro de sus servicios incluye el desarrollo personalizado de aplicaciones, reingeniería de procesos, integración de sistemas e ingeniería de rendimiento. (TCS, 2013).

La consultoría prestada por TCS se enfoca en mejorar y optimizar el rendimiento de los procesos permitiendo alinearlos a los objetivos estratégicos planteados por la empresa. Su consultoría de negocios incluye gestión de tecnología, riesgos, seguridad, talento humano, gestión de datos, soluciones de reingeniería y soluciones comerciales entre las cuales destaca la construcción de plataformas de servicios E-Channel, OptimizeIT, Integración TI, ERP, BPM, CRM. (TCS, 2013).

En relación a la externalización de procesos comerciales, TCS brinda externalización de servicios considerados no prioritarios, aquellos que no se enfocan a la razón social de la empresa pero que son requeridos para garantizar su operatividad. Sus servicios incluyen servicios financieros, bancarios, seguros, ciencias de la vida y atención de la salud, viajes, transporte y hotelería, telecomunicaciones y bienes empaquetados al por mayor y menor. (TCS, 2013).

La implementación del outsourcing se ajusta a los requerimientos de cada empresa estableciendo procesos internos acorde a las exigencias de cada cliente permitiendo la alineación a sus propias estructuras.

Las soluciones BPO de plataforma, se enfocan en prestar asistencia en el montaje de estructuras tecnológicas acorde a los requerimientos de cada cliente. Su desarrollo incluye la administración de los procesos de TI implementados permitiendo reducir costos de operación y aumentando la eficiencia en la gestión de la información y comunicación. (TCS, 2013).

Los servicios BPO incluyen soluciones de externalización de talento humano, servicios de externalización de finanzas y contabilidad, abastecimiento y plataformas analíticas manteniendo la interconectividad en base a sistemas propios que permiten disponer de mayor agilidad y seguridad en su manejo. (TCS, 2013).

En cuanto a inteligencia empresarial y gestión de rendimiento, los servicios prestados se enfocan en mejorar la capacidad de sus clientes para organizar su información con el fin de ejecutar acciones preventivas y correctivas que impulsen el desarrollo de la empresa. Su implementación ayuda a agilizar a las empresas a ser más flexibles acordes a las exigencias del mercado, buscando su adaptabilidad permanente hacia el cliente. Sus servicios incluyen el desarrollo de inteligencia artificial, gestión de procesos y datos comerciales, integración de áreas y gestión del conocimiento. (TCS, 2013).

Los servicios industriales y de ingeniería, fomentan la constante innovación de productos y servicios empresariales mejorando su gestión operativa, administrativa, financiera y de mercado, permitiendo disminuir los tiempos y costos de ejecución. Además, incluyen el desarrollo de productos y servicios, estrategias por ciclo de vida de productos y servicios e implementación de tecnologías geoespaciales. (TCS, 2013).

Por otro lado, TCS impulsa a las PYMES a mejorar su competitividad en el mercado permitiéndoles proyectarse a mercados internacionales para mejorar su rendimiento y crecimiento. Además, brinda servicios accesibles acorde a sus presupuestos para mejorar su gestión adoptando TI que aporte a su desarrollo, mejorando la calidad de sus servicios. Su asistencia se enfoca a minimizar los gastos y maximizar la utilidad permitiendo el logro de metas planteadas. (TCS, 2013).

TCS Bancs, se enfoca en servicios financieros con soluciones específicas acorde al tipo de empresa especializándose en bancos, mercados de capitales, empresas del sistema financiero entre otras. Su servicio incluye la conformación de procesos de gestión financiera enfocada al control de los procesos y al

manejo de presupuestos y proyecciones en base al mercado y a la gestión de cada empresa. (TCS, 2013).

El servicio prestado de TCS en general incluye la implementación de canales de gestión financiera, gestión de patrimonios, tesorería, tributación, seguros, banca directa, corporativa, banca privada, pública, central entre otras. (TCS, 2013).

### **2.1.2. Banco Pichincha**

El Banco Pichincha se crea en Ecuador en 1906, como una compañía anónima constituida como banco de emisión, circulación y descuento enfocándose en el mercado de divisas. Su enfoque y trabajo le permitió disponer de un rápido crecimiento convirtiéndole hoy en día en la primera institución bancaria del país. (BANCO PICHINCHA, 2013).

La misión de Banco Pichincha es: *“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”*. (BANCO PICHINCHA, 2013: s/n).

La visión de Banco Pichincha es: *“Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas”*. (BANCO PICHINCHA, 2013: s/n).

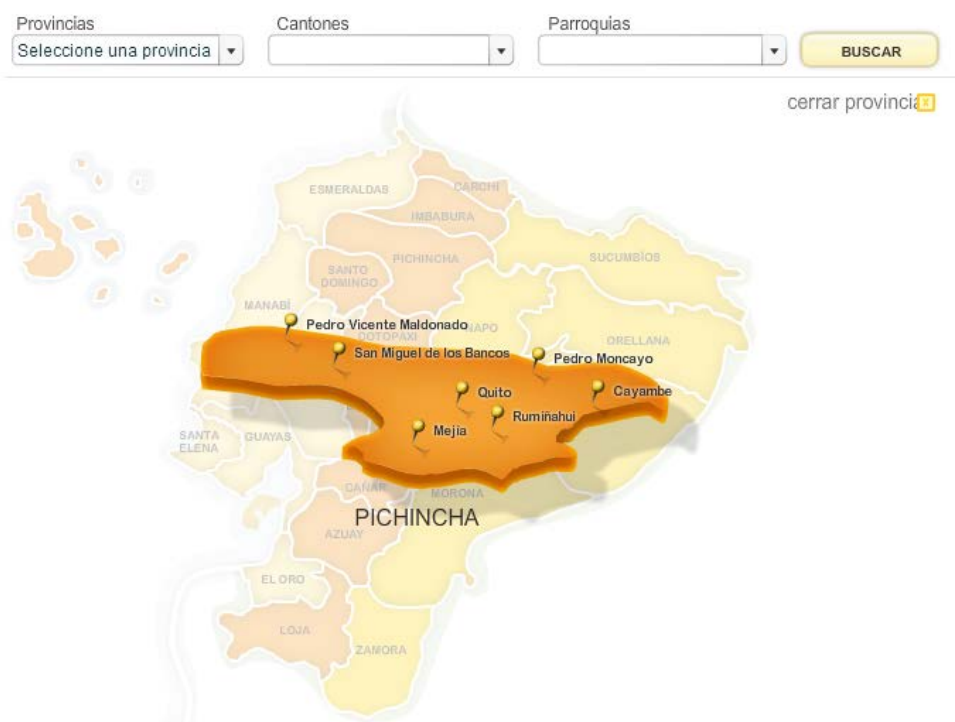
En el 2013, el Banco Pichincha es considerado como el mejor banco ecuatoriano por diversos analistas mundiales, como por ejemplo, la Revista Criterios que desarrolló el estudio de todo el sistema financiero nacional, concluyendo que esta institución dispone de los mejores procesos de seguridad y control interno garantizando transparencia en su gestión en beneficio de sus clientes. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Una de las características de la institución, es su gestión integral basada en la eficiencia administrativa y operativa y su inclusión en la sociedad para

el desarrollo sustentable de la misma. Dentro de estas acciones, destacan sus programas de Responsabilidad Social desarrollados como la generación de Guías Ambientales que incluyen consejos orientados a la población para el cuidado de su salud y vida. También, destaca el apoyo permanente a SOLCA para la lucha contra el cáncer, dando lugar a la Fundación CRISFE que apoya a la generación de varios proyectos sociales desarrollados en el país. (BANCO PICHINCHA, 2013).

El Banco Pichincha se ha caracterizado por su accesibilidad al cliente, para ello ha establecido la red de agencias bancarias con mayor cobertura en el país. Dispone de 307 oficinas y 844 autoservicios que pueden ser ubicados utilizando su portal de servicios On Line. (BANCO PICHINCHA, 2013).

GRÁFICO NO. 4  
RED DE SERVICIOS AGENCIAS BANCO PICHINCHA



Fuente: Banco Pichincha  
Elaborado por: Banco Pichincha

De igual manera, otra característica fundamental de sus estrategias de servicio es la red de cajeros automáticos implementados a nivel nacional, siendo la más grande del país. Banco Pichincha dispone de 721 cajeros automáticos, los cuales han sido ubicados de manera estratégica en los principales puntos de las

diferentes ciudades del país para facilidad de acceso de sus clientes. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Dentro de sus alianzas estratégicas y con el objetivo de expandir los servicios prestados a sus clientes, el Banco Pichincha ha consolidado servicios en conjunto con el Banco de Loja, Banco General Rumiñahui y Diners Club, permitiendo de esta manera expandir su capacidad de servicio en cuanto a créditos de diversa índole, inversiones, tarjetas de servicio, negocios internacionales entre otros. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Para el servicio personalizado, su servicio se ha establecido en función a dos categorías de servicio las cuales ha denominado banca de personas y banca de servicios. La primera, como indica su nombre se orienta al servicio de personas naturales quienes cuentan con: (BANCO PICHINCHA, 2013).

- Pago de Facturas mediante el uso de plataformas On Line disponibles y desarrolladas para facilitar el pago de servicios como agua, luz, teléfono, etc.
- Apertura de cuentas de ahorro y corrientes
- Recepción automática de estados de cuenta
- Créditos de consumo, hipotecarios
- Inversiones
- Proyectos de consumo y vivienda especializados en clientes naturales
- Tarjetas de crédito y débito

Entre los servicios prestados por Banco Pichincha, uno de los más innovadores ha sido Pichincha Mi Vecino, que consiste en la apertura de mini agencias bancarias ubicadas en tiendas de barrio, farmacias, autoservicios y demás puntos populares que posibilitan la atención de transacciones a nombre del banco como depósitos y retiros en efectivo, recaudaciones y pago de servicios públicos y privados, pagos a tarjetas de crédito, pago del bono solidario y manejo de cuentas Xpertas. (BANCO PICHINCHA, 2013).

A nivel de banca empresarial, sus servicios se enfocan en proveer de asistencia y respaldo financiero a los diferentes sectores económicos del país. Además, incluyen soluciones E-Business B2B, los cuales hacen que sus clientes gestionen sus cobros y pagos a través de plataformas virtuales, desarrolladas por la institución con aval y certificación internacional. Su uso permite agilizar los procesos de cobro y pago de cada cliente brindándole seguridad y agilidad en cada movimiento. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Además, Banco Pichincha presta servicios de Cash Management corporativos que hacen que sus clientes mantengan el control de su flujo de efectivo, manejando políticas de gestión en cuanto a cobranzas, pagos y retiros que permiten a sus clientes mejorar su gestión en base a presupuestos consolidados los cuales son respaldados con líneas de crédito abiertas previamente negociados que permiten disponer de fluidez de liquidez. Dentro de estos servicios, el Banco de Pichincha ha desarrollado atención especializada en diversos segmentos de mercado, buscando cumplir con sus requerimientos y necesidades en cuanto a procesos financieros. Uno de los servicios es el Crédito Distribuidor, el cual se enfoca como una solución de capital aplicable a empresas de consumo masivo, permitiendo mantenerlas operativas en el cumplimiento de sus obligaciones con proveedores. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Otros servicios relevantes de Banco Pichincha se enfocan en el comercio exterior, los cuales apuntan a procesos relacionados con la importación y exportación, contando con asesoría especializada para mejorar los procesos mencionados y reducir sus costos, además de brindar agilidad en cuanto a la cobranza y pago de las operaciones realizadas. Dentro de estos servicios se encuentra la asistencia en el desarrollo de cartas de crédito de importación, exportación, doméstica, cliente interno, garantías Standby, cobranzas de importación, exportación, bancaria, mandataria, aduanera y mediante bancos corresponsales a nivel mundial. En relación a las garantías, los servicios incluyen el total respaldo financiero de la institución permitiendo disponer de fluidez de liquidez al apoyarse en fianzas bancarias. Las garantías aduaneras permiten el retiro y desaduanización de las mercaderías conforme el

cumplimiento de los procesos aduaneros establecidos en el país. (BANCO PICHINCHA, 2013).

La consolidación del Banco Pichincha en el mercado nacional, se ha basado en la transparencia de su gestión, contando con procesos orientados hacia las necesidades de sus clientes y en el constante perfeccionamiento de sus estructuras, además de la adopción de tecnología de punta.

Según datos de la Superintendencia de Bancos, Banco Pichincha dispone de más de un millón y medio de clientes con un portafolio promedio de 1500 millones de dólares consolidando su participación nacional e internacional con agencias en España y Panamá. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2013).

### **2.1.3. Firma de contrato de TCS y Banco Pichincha**

En el 2007, TCS y Banco Pichincha establecieron un contrato por 140 millones de dólares enfocado en la modernización de todas sus estructuras relacionadas a la comunicación, información y tecnología. El contrato se estableció como un mecanismo de desarrollo sustentado en el mejoramiento del servicio basado en la externalización de áreas económicas financieras internas, para elevar su gestión de desarrollo y fomentar el crecimiento sostenido de la institución. (MOLINA, 2007).

La solución que ofrece TCS a Banco Pichincha se trata de una completa renovación del servicio bancario principal de Banco Pichincha mediante la respuesta para el sector de TCS Bancs, seguido por la externalización de los procesos operacionales de TI y procesos comerciales (BPO) del banco. (MOLINA, 2007).

Según el Presidente de TCS para Iberoamérica, Gabriel Rozman, en el 2007 *"Esta es la primera implementación de BANCS en Latinoamérica y de hecho, la primera externalización del tipo en esta región, lo que demuestra la visión de Banco Pichincha para participar al mismo nivel que los bancos mejor administrados del mundo"*. (MOLINA, 2007: s/n).

A nivel internacional, el sector bancario es el área más destacada para TCS, puesto que abarca entre el 40 y 50% de los ingresos generales de la empresa.

El titular de marketing de TCS para Iberoamérica, AbhinavKumar, en el 2007 afirma que la importancia de la industria financiera es aún mayor en la región y que se está aumentando las ventas en todos los servicios de TI, pero que se espera un mayor crecimiento en el área de BPO, que incluye finanzas, contabilidad y operaciones centrales para bancos, junto con otras operaciones de trabajo técnico.(MOLINA, 2007).

El centro chileno de BPO de la firma, por ejemplo, cuenta con un personal de 1.500 empleados que ofrece servicios de back office a bancos y empresas financieras. Para este servicio, TCS maneja cerca de un 70% de todo el procesamiento de cheques en este país.(MOLINA, 2007).

Con el fin de ofrecer un mejor servicio a su cliente, TCS estableció, en el 2007, una nueva división en Ecuador, con 500 empleados respaldados por su centro de BPO offshore en Chile y Global Delivery Centers alrededor del mundo.(MOLINA, 2007).

Según el Gerente General de la unidad de BPO de TCS para Sudamérica en el 2007, Henry Manzano, el ingreso de TCS a Ecuador es parte de un plan a largo plazo para invertir y crecer en el país; y que se mantendrá a todo el personal de Banco Pichincha que participa en estos procesos. Además, se traería recursos humanos y prácticas de todo el mundo para capacitar a los empleados en Ecuador. (MOLINA, 2007).

La firma del contrato se focalizó en mejorar la calidad del servicio, reduciendo los tiempos de respuesta en base a las necesidades operativas de los clientes en los diferentes servicios prestados. Su enfoque se alineó, de esta manera, a los objetivos e intenciones institucionales planteadas dentro de un ambicioso programa de expansión del servicio que consolidó su posicionamiento en el país.

Para la firma de este contrato se establecieron procesos que justificaron su contratación y que se clasificaron en dos rubros conforme se describen en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 2  
CONSIDERACIONES DE LA FIRMA DE CONTRATO BANCO PICHINCHA Y TCS

**Consideraciones de la firma del contrato TCS-Banco Pichincha**

ESTRATÉGICOS	<p>Banco Pichincha alcanza un posicionamiento de liderazgo a nivel nacional y ocupa los primeros lugares a nivel de Latinoamérica (Puesto 10 Ranking Bancos Latinoamérica)</p> <p>Los proyectos de expansión de servicios demandan de infraestructura tecnológica que sustente sus procesos operativos Banco Pichincha dispone de flujos de efectivo que permiten conformar un presupuesto para la inversión en tecnología y mejoramiento de sus procesos internos.</p>
OPERATIVOS	<p>La infraestructura tecnológica implementada en el año 2007 no permite mayor desarrollo y expansión siendo ya obsoleta acorde los objetivos estratégicos de la institución.</p> <p>La infraestructura tecnológica del año 2007 generan demoras en los procesos de operación que afectan la satisfacción de sus clientes.</p> <p>El talento humano existente en aquella época no se encontraba relacionado a la tecnología disponibles lo que generó procesos innecesarios que afectaron la calidad del servicio.</p>

Fuente: Banco Pichincha  
Elaborado por: Diana Medina

En base a los antecedentes existentes, la firma del contrato entre ambas empresas se consolidó en base a los siguientes aspectos:

- Mejoramiento de la infraestructura tecnológica disponible que permita expandir las operaciones en los diferentes servicios del Banco Pichincha a nivel nacional e internacional.
- Mejoramiento de los procesos de control de la calidad de servicio para identificar debilidades que afectan su desempeño, permitiendo mejorar sus procesos de manera constante.

- Disponer de sistemas de administración basado en el outsourcing, que permita mejorar la seguridad, atención y tiempo de respuesta de todos los servicios ofertados.
- Cumplir con las metas estratégicas planteadas para consolidar el liderazgo nacional de la institución e impulsar su consolidación a nivel internacional.
- Mejorar la gestión de los servicios permitiendo la alineación de los objetivos estratégicos con la tecnología, estructurando herramientas de medición que determinen la factibilidad y pertinencia de los procesos de Outsourcing Tecnológicos implementados por la institución.
- Aumentar la capacidad de operación en base al número de transacciones emitidas a nivel nacional por los clientes, sin que exista deterioro en la respuesta establecida.
- Mejorar los procesos de contratación del Banco Pichincha con proveedores de TI, estableciendo sistemas de evaluación que certifiquen calidad en la obtención de los insumos requeridos.
- Establecer relaciones a largo plazo con proveedores de TI calificados que provean de toda la infraestructura tecnológica requerida para su operatividad a nivel nacional e internacional.
- Trabajar con estándares de calidad en los procesos existentes a fin de evaluar la gestión por desempeño del Banco Pichincha que evite la pérdida de clientes por mala calidad de servicios.
- Incrementar el nivel actual de servicios prestados con mayor rapidez, manteniendo eficientes relaciones entre los procesos operativos, administrativos y tecnológicos.

Mediante la contratación TCS y Banco Pichincha se buscó eliminar la dependencia de implementar procesos comercializados por los proveedores de TI, muchos de los cuales no respondían a las necesidades de los clientes ni a los objetivos planteados por la institución.

Su proceso se enfocó a fortalecer los sistemas de evaluación de gestión, determinando estrategias eficientes que permitan administrar la tecnología como

un recurso de apoyo y gestión basados en la permanente supervisión en su utilización.

## 2.2. Servicio y estrategia de las empresas

### 2.2.1. Servicios que prestan las marcas y clientes que poseen

TCS consolida la prestación de los servicios en base al BPO, que establece la relación de los sistemas de administración con la tecnología implementada permitiendo que sus clientes focalicen su atención en el *corecompetence*, en aquellos procesos que dan paso a alcanzar su diferenciación. (TCS, 2013).

Los servicios que brinda TCS comprenden el análisis de cada proceso operativo de sus clientes, a fin de establecer infraestructuras tecnológicas que permitan brindar respuestas ágiles y eficientes. (BARRIONUEVO, 2013).

El desarrollo de servicios se fundamenta en la implementación de modelos de gestión basados en CRM<sup>3</sup>, BPM<sup>4</sup> y ERP<sup>5</sup>. “*El CRM es un proceso en el cual la empresa mejora la captación de clientes, su retención y fidelidad permitiendo a través de estos elementos elevar su rentabilidad*” (KINCAID, 2010:12).

La importancia de los servicios prestados por TCS radica en que la aplicación de éstos, dan paso a integrar al cliente interno y externo, mejorando el servicio prestado y elevando su satisfacción, lo cual es elemental dentro de todo proceso de calidad en el servicio. (BARRIONUEVO, 2013). Técnicamente, este proceso funciona conforme el siguiente gráfico desarrollado:

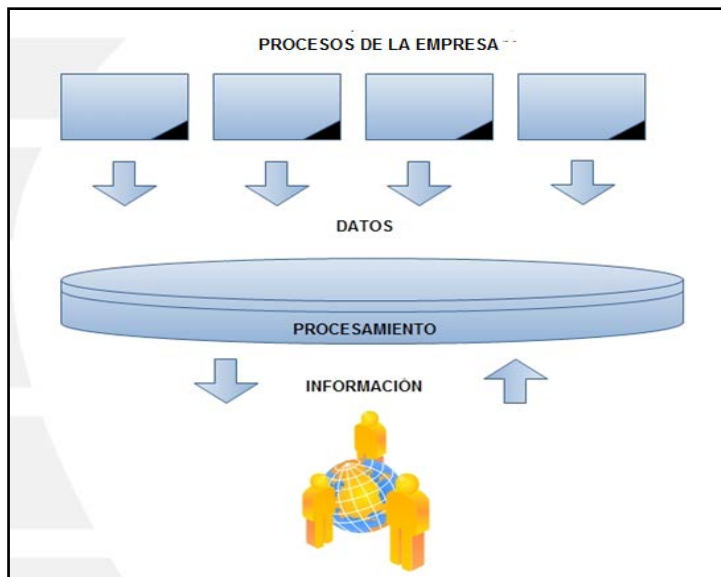
#### GRÁFICO No. 5 INFORMACIÓN DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

---

<sup>3</sup>**CustomerRelationship Management (CRM):** Gestión de relaciones con clientes, en español. Es un proceso en el cual la empresa mejora la captación de clientes y su fidelidad elevando la rentabilidad de la empresa.

<sup>4</sup>**Business Process Management (BPM):** Gestión de procesos empresariales, en español. Es un modelo de gestión administrativa enfocado en optimizar los recursos de la empresa buscando eficiencia y eficacia en su gestión. Su implementación hace que la empresa adquiera una filosofía de mejoramiento continuo.

<sup>5</sup>**Enterprise ResourcePlanning (ERP):** Planificación de recursos empresariales, en español. Son sistemas que manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad. Además, puede intervenir en el control de actividades como ventas, entregas, pagos, producción, administración de recursos humanos, entre otros.



Fuente: Procesos de CRM aplicados en las empresas financieras  
Elaborado por: Reinares, M.

Para disponer de un sistema CRM eficiente, TCS brinda un servicio que abarca las diferentes áreas de la empresa, diseñando soluciones especializadas en función de los requerimientos de los clientes. (BARRIONUEVO, 2013).

El CRM propuesto por TCS, brinda un mejor servicio a las diferentes áreas de la empresa, siendo el modelo proactivo y no reactivo; no espera los requerimientos de las áreas operativas y administrativas sino que brinda información que apoye en la gestión de sus actividades y cumpla con las asignaciones de recursos financieros acorde a los presupuestos aprobados. (BARRIONUEVO, 2013).

Los servicios de TCS dentro de esta área se enfocan en los siguientes aspectos: (BARRIONUEVO, 2013).

- Informar al personal de las diferentes áreas sobre los presupuestos asignados, valores entregados y fechas de acreditación en relación a cada unidad de costo.
- Informar a las diferentes áreas el rendimiento obtenido en base a la gestión desarrollada.
- Informar al personal de las áreas las variaciones de los resultados obtenidos frente a los esperados.

- Disponer de un sistema de control del personal, notificando información generada por cada área.
- Brindar información a nivel nacional, mediante el uso de las plataformastecnológicas diseñadas para cada cliente.
- Brindar información, actualización de los datos de manera inmediata, conforme se ejecuten las transacciones en cada unidad de la empresa.

Por otro lado, la implementación de modelos ERP o planificación de recursos empresariales diseñados por TCS, desarrollan metodologías y herramientas propias de la visión de procesos acorde a las necesidades de sus clientes. La gestión de ERP aporta a la definición de procesos que permiten establecer el funcionamiento individual de cada área, disponiendo de total información sobre su manejo o administración. (BARRIONUEVO, 2013).

Los servicios de ERM incluyen la conformación de Cadenas de Valor, en donde se asisten de: (BARRIONUEVO, 2013).

- La identificación de los macro procesos de la empresa.
- Definición de los procesos internos.
- Establecimiento de las relaciones entre procesos.
- Automatización de los procesos relacionados.
- Definición de la información requerida en función de cada área y tipo de responsabilidad.

La tecnología es uno de los principales recursos que utiliza el ERP ofertado por TCS brinda asistencia en la: (TCS, 2013).

- Estandarización del Software.
- Manejar una sola base de datos.

*“La competitividad en los mercados hace que la adopción de tecnología se haya convertido en necesidad para las empresas. Debe ésta responder a conceptos propios de la misma,*

*generando ventajas competitivas que mejoren el rendimiento de sus procesos”*. (DAFT, 2008: 248).

Los servicios ERM dan paso a la consolidación de presupuestos para la tecnología, mismos que deben garantizar no solo su implementación, sino también su mantenimiento y renovación, tomando en cuenta que este es uno de los factores más variables en el mercado. De esta manera sus servicios apoyan a generar una cultura tecnológica en cada cliente.

En relación al *Business Process Management*:

*El BPM es un modelo de gestión administrativa enfocado en optimizar los recursos de la empresa, buscando eficiencia y eficacia en su gestión. Su implementación produce que la empresa adquiera la filosofía de mejoramiento continuo en la cual se eliminen las debilidades y se mejoren las fortalezas.* (HITPASS, 2009:8).

TCS mediante la oferta de este tipo de servicios garantiza que los procesos de sus clientes sean flexibles y tengan la capacidad de adaptarse de manera inmediata a los cambios del mercado. Su desarrollo implica la eliminación de todo proceso que produce tiempos de espera, errores en la gestión y afecta a la satisfacción del cliente. (BARRIONUEVO, 2013).

La importancia del BPM ofertado radica en que incorpora en la cultura empresarial un sistema de constante perfeccionamiento, lo que hace que la empresa cambie de manera ágil según las condiciones del mercado y las necesidades del cliente.

Los servicios de BPM incluyen los siguientes aspectos: (BARRIONUEVO, 2013).

- Establecer las áreas de estudio dentro de cada empresa para identificar los modelos de gestión TI requeridos.
- Definir el Tablero de Comando para mejorar los procesos de evaluación de los procesos internos.

- Establecer el proceso de levantamiento que implica definir los procesos existentes en cada cliente.
- Desarrollar el modelo de análisis e interpretación de datos.
- Definir el sistema de información gerencial.

Los clientes de TCS en el Ecuador incluyen las siguientes empresas: (BARRIONUEVO, 2013).

- Banco Pichincha
- Seguros AIG Metropolitana
- Red Financiera Rural
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- Seguros Pichincha
- Universidad Técnica Particular de Loja
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT

Banco Pichincha enfoca la prestación de sus servicios en el ámbito financiero disponiendo de agencias en Ecuador, Perú, España, Estados Unidos y Panamá. Sus servicios se pueden clasificar en Banca Personas, Banca Empresas y Banca Electrónica. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Banca Personas está dirigida a las personas naturales enfocada a la apertura de cuentas de ahorro, corriente, planes de financiamiento, depósitos a plazo fijo, tarjeta de crédito y débito, programas de ahorro programado, líneas abiertas de crédito. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Banca Empresas se encuentra dirigida a las empresas grandes, medianas y pequeñas. Sus servicios incluyen apertura de cuentas, manejo de crédito abierto, tarjetas de crédito y débito, comercio exterior, inversiones a plazos fijos, asistencia de flujo de caja, sobregiros programados. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Banca Electrónica, corresponde a la inclusión de la tecnología, la cual establece servicios de comunicación e información mediante plataformas digitales: consulta de saldos, transferencias, consulta de movimientos, recepción de estados de cuenta, solicitudes de crédito, consulta de inversiones. (BANCO PICHINCHA, 2013).

Los servicios del Banco Pichincha se prestan en toda su infraestructura técnica y tecnológica en todo el país y en los países señalados, incluyendo clientes personales y corporativos. Banco Pichincha cuenta con un millón y medio de clientes. En el ámbito público, brinda atención a Ministerios y empresas como EMPAP, Municipio de Quito, EP PetroEcuador, IESS, entre otras. En el ámbito privado brinda atención a universidades como: USFQ, UIDE, PUCE, entre otras. Empresas productivas como DHL, Almacenes Juan El Juri, KIA, Metrocar. (BANCO PICHINCHA, 2013).

### **2.2.2. Proceso de penetración en el mercado**

El mercado en Ecuador, producto de la globalización, demanda del perfeccionamiento de los procesos de servicio, es por esta razón que las empresas deben ampliar sus horizontes y consolidar estrategias basadas en el mejoramiento de los servicios de los clientes. En el caso de las instituciones bancarias como Banco Pichincha, la necesidad de liderazgo en el sistema financiero nacional, impulsó a cambios radicales en su estructura. Los cambios dieron un giro fundamental en el 2007 con la contratación de TCS, de esta manera se inició el trabajo sustentado en la implementación de modelos de gestión TI basados en el control de los procesos. El outsourcing, adquirió relevancia permitiendo el descongestionamiento de áreas empresariales encargados a expertos y así se establecieron sistemas de control y evaluación para la implementación de planes de mejora continua. (BARRIONUEVO, 2013).

La búsqueda del mejoramiento en los procesos de satisfacción de las necesidades del cliente, basados en procesos más ágiles y tiempos de respuesta más corta, permitió cambiar los patrones de comportamiento internos de Banco

Pichincha, dando paso a la búsqueda de la externalización de servicios. De esta manera, multinacionales como TCS encuentran en el mercado ecuatoriano oportunidades brindar servicios, siempre enfocado en grandes empresas para iniciar un proceso de transformación que busca elevar los niveles de competitividad internos. (BARRIONUEVO, 2013).

La penetración en el mercado por parte de TCS, establece un cambio general en los procesos de administración, los cuales estaban integrados a cada empresa, dando lugar a estructuras pesadas no efectivas y orientadas a los objetivos empresariales. El outsourcing es entonces, la alternativa viable, enfocada a generar modelos de gestión interna, siendo en este caso para áreas fundamentales como es el TI, aspecto que ha sido una de las debilidades más comunes de las empresas ecuatorianas frente al mercado internacional. (EL CIUDADANO, 2011).

El ingreso de TCS en el mercado ecuatoriano establece nuevas alternativas de externalización de servicios enfocados en áreas fundamentales como son la adopción de visión de procesos y la implementación de TI, mediante la modificación de los procesos internos, dando lugar al eficiente uso de la tecnología. (BARRIONUEVO, 2013).

TCS propuso nuevas soluciones al mercado ecuatoriano, permitiendo disponer de un enfoque de la importancia de la adopción de plataformas TI especializadas en las necesidades de la empresa. De esta manera, se consideró a la tecnología como medio y no como fin. De igual manera, sus servicios permitieron mejorar las exigencias hacia los proveedores, estableciendo categorías que fomenten la evaluación permanente. (BARRIONUEVO, 2013).

La búsqueda de mayor eficiencia en cuanto a la prestación de servicios amparados en plataformas tecnológicas, dio lugar ingreso de multinacionales como TCS que proveen de servicios calificados para innovar los procesos internos sosteniendo la capacidad de crecimiento.

Banco Pichincha establece de mejor manera sus objetivos estratégicos y los alinea a sus procesos de gestión, buscando en cada operación el mayor beneficio económico maximizando los recursos disponibles y su utilización para atender las necesidades de los clientes. (BARRIONUEVO, 2013).

Uno de los aspectos que permitió la penetración en el mercado de TCS se relaciona a sus servicios TCS Bancs, la cual implica la implementación de una nueva red de interconectividad entre sus diferentes agencias a nivel nacional e internacional. Su gestión permite alcanzar mayores niveles de seguridad y calidad en la gestión del servicio. (LA REPÚBLICA, 2012).

*“La solución tecnológica TCS BANCS ha sido diseñada para operar como un servicio escalable y robusto, integrado con los modelos de negocio existentes, que permitirá ofrecer soluciones diferenciadas a los clientes”.* (EL COMERCIO, 2012).

La tecnología Bancs se aplica en las principales instituciones bancarias en toda Europa, Asia y Oceanía, siendo el Banco Pichincha la primera institución en toda América Latina en adoptarla lo que genera un paso hacia el liderazgo en toda esta región. (EL COMERCIO, 2012).

El respaldo de TCS en todo el mundo permitió y facilitó su ingreso en el país, encontrando en Ecuador el ambiente óptimo para el desarrollo tecnológico de punta.

En relación al proceso de penetración en el mercado, existen modificaciones que fomentan las negociaciones y el ingreso de proveedores de TI en el país. En primera instancia, el marco legal permite contar con procesos de seguridad jurídica para desarrollar plataformas de servicio digital. Este es el caso de la Ley de Comercio Electrónico, la cual menciona los mecanismos para establecer modalidades contractuales sustentadas en la tecnología. De esta manera, la adopción de firmas digitales y procesos de comunicación virtual son reconocidos como válidos, permitiendo mayor agilidad para las partes. (WIPO, 2012).

Otro marco legal es la Ley Antimonopolios y la de Defensa del Consumidor. Ambos marcos jurídicos establecen condiciones de mayor calidad en los servicios prestados y competitividad leal, fomentando el mejoramiento de los procesos internos a fin de gestionar mejores servicios. (AMÉRICA ECONOMÍA, 2012).

Estos elementos permitieron generar el entorno propicio para el ingreso de firmas como TCS. Por esta razón, Banco Pichincha cuenta con el respaldo profesional de expertos en temas para fomentar la consolidación del liderazgo nacional.

En base a los temas expuestos, la penetración de TCS en el mercado ecuatoriano fue posible en base a los siguientes elementos:

- Necesidad de mejoramiento de los procesos de servicio para consolidar posiciones de mayor crecimiento.
- Cambio en los patrones de comportamiento de la dirección frente a la administración de los procesos internos.
- Necesidad de plataformas tecnológicas especializadas en función al tipo de servicio prestado.
- Necesidad de elevar los niveles de competitividad para ampliar la gestión a nivel internacional.
- Fortalecimiento del marco jurídico local, lo cual posibilita la apertura de procesos relacionados al uso de la tecnología.

### **2.2.3. Estrategias de marketing y servicio implementadas**

La principal estrategia de mercado que utiliza TCS es su respaldo económico al ser una de las principales holdings en el mundo en la prestación de servicios de asesoría, consultoría y asistencia de outsourcing en plataformas tecnológicas en el mundo. (TCS, 2013).

Su enfoque estratégico se ha fundamentado en dos rubros que se describen a continuación: (TCS, 2013).

CUADRO No. 3  
ESTRATEGIAS DE MARKETING

ESTRATEGIAS PRINCIPALES	ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS
SERVICIOS INNOVADORES	RESPONSABILIDAD SOCIAL
RESPALDO CORPORATIVO	DONACIONES
ALIZANZAS ESTRATÉGICAS	

Fuente: Entrevista: Barrionuevo, L.  
Elaborado por: Diana Medina López

Las estrategias principales se enfocan en aprovechar la consolidación de la empresa a nivel internacional. Su gama de servicios e incidencia en la industria mundial ha sido la principal estrategia de posicionamiento que TCS utilizó en el mercado ecuatoriano. (BARRIONUEVO, 2013).

Las estrategias complementarias de TCS se basan en promocionar sus servicios de responsabilidad social, mismos que se establece desde su filosofía corporativa. En este caso, se destacan los proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los habitantes aspecto que es un factor relevante en la empresa y constante en cada uno de los países en donde operan sus actividades. En Latinoamérica, sus operaciones se encuentran en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay. (BARRIONUEVO, 2013).

En Ecuador, las estrategias de comercialización han tomado como base, la infraestructura montada con 1.350 profesionales especializados en brindar asistencia permanente acorde a la oferta de servicios realizada. Sus servicios se encuentran certificados ISO9001, ISO20000, ISO27000, TL 9000, CMM Nivel 5 y PCMM Nivel. (TCS, 2013).

GRÁFICO No. 6

## IMAGEN CORPORATIVA TCS



Fuente: TCS.  
Elaborado por: TCS

La imagen comercial mantiene como constante la tipografía del Grupo TATA a nivel mundial. Utiliza como principio cromático el celeste y blanco, buscando de esta manera transmitir seriedad, globalización, cobertura. (BARRIONUEVO, 2013).

El Banco Pichincha establece estrategias que se sustentan en la solidez y seguridad de sus operaciones, las cuales le han llevado a ser la principal institución financiera privada del país. Sus estrategias se consolidan en ofertar sus diferentes servicios, contando con sistemas *on-line* de información que permitan a sus clientes conocer sus ventajas. De esta manera, los medios utilizados para su promoción de ofertas son: (BANCO PICHINCHA, 2013).

- Publicidad en Medios de Comunicación (Televisión, Radio, Prensa, Revistas Especializadas).
- Publicidad en vallas estáticas en ciudades, carreteras.
- Publicidad Impresa de cada servicio.
- Publicidad On Line (Página de servicios, Emailing).
- Publicidad mediante convenios con instituciones y promoción de eventos deportivos, artísticos, entre otros.

### GRÁFICO No. 4 LOGO BANCO PICHINCHA



Fuente: Banco Pichincha.

Elaborado por: Banco Pichincha

Su imagen se conforma de su logotipo basado en la combinación de las letras de su nombre encerradas en un círculo que determina seguridad, confianza y respaldo. Como principio cromático utiliza el color amarillo y blanco. El primero transmite luz y alegría; y el segundo pureza, transparencia. (BARRIONUEVO, 2013).

TCS y Banco Pichincha establecen programas de control del uso de su imagen, lo que permite consolidar un posicionamiento e identificación por parte de sus clientes. El mercado objetivo es focalizado. De esta manera, TCS se orienta hacia mercados compuestos por grandes empresas nacionales e internacionales. Sus estrategias, por lo tanto son segmentadas y se fundamentan en promocionar sus servicios en base a la selección de empresas y mediante procesos de negociación definidos. (BARRIONUEVO, 2013).

La estrategia de marketing de TCS, es a través de donaciones, labor social, lo que se encuentra en su misión. De esta manera, TCS da a conocer la firma mediante la responsabilidad social. (BARRIONUEVO, 2013).

Banco Pichincha, como resultado de la alianza estratégica con TCS, ha logrado, crecer en transacciones y la facturación es más efectiva en comparación a los años anteriores a la firma del contrato entre las dos empresas. (BARRIONUEVO, 2013).

TCS, por su lado, mantiene relaciones estratégicas el sector gubernamental en el Ministerio de Educación, con el IESS, SRI, BIESS, por otro lado Banco Pichincha, BGR, AIG, AIG Metropolitana y se encuentra implementando telecomunicaciones junto Movistar en cuanto a tecnología mediante TATA Telecom. (BARRIONUEVO, 2013).

## **2.3. Cifras y datos obtenidos**

### **2.3.1. Procesos de Banco Pichincha que realiza TCS**

Banco Pichincha es la primera institución financiera en toda América Latina que ha aplicado la tecnología TCS Bancs, la cual comprende la adopción de plataformas especializadas de servicio digital integrada a los modelos administrativos existentes que dan paso a mejorar sus infraestructuras y arquitecturas tecnológicas. Su implementación, permite al Banco Pichincha disponer de consolidadas ventajas competitivas basadas en la oferta de servicios más ágiles, eficientes y de mayor cobertura. (BARRIONUEVO, 2013).

Los procesos de Banco Pichincha que se han externalizado con TCS son: (BARRIONUEVO, 2013).

- Procesos de ejecución, control y administración de los servicios de tarjetas de crédito Visa y Mastercard.
- Conectividad nacional e internacional entre Agencias de Banco Pichincha Ecuador, Panamá y España.
- Procesos de ejecución, control y administración de las cuentas corrientes y ahorro.
- Administración de la emisión y uso de tarjetas de débito Xperta.
- Procesos de implementación de los sistemas biométricos.

Los procesos establecidos por TCS han consolidado la Banca Virtual que oferta como servicios on-line Banco del Pichincha, permitiendo a través de su estructura mejorar su gestión. (BARRIONUEVO, 2013).

El Sistema de Ingreso Biométrico permite a Banco Pichincha elevar su seguridad en la ejecución de transacciones realizadas mediante la banca electrónica, la cual autentica la identidad de cada cliente certificando sus operaciones y permitiéndole acceso a los diferentes servicios ofertados.

Los procesos incluidos en los servicios que se han externalizado son: (BARRIONUEVO, 2013).

- Procesos de desarrollo de código de seguridad.

- Procesos de alerta mediante correos electrónicos y mensajes a celulares SMS sobre transacciones ejecutadas.
- Consulta de saldos en cuentas corrientes y ahorros.
- Transacciones entre cuentas del mismo cliente. Ahorro-Corriente, Corriente-Ahorro.
- Transacciones entre cuentas de diferentes clientes de Banco Pichincha. Ahorro-Corriente o viceversa.
- Transacciones entre cuentas de diferentes instituciones bancarias.
- Pago de préstamos contraídos con la institución mediante transferencias.
- Consulta de servicios ofertados, características y condiciones para obtener créditos o aperturar cuentas, por ejemplo.

En base a lo expuesto, los procesos de servicio se enfocan en la posibilidad de integrar al cliente mediante plataformas que permitan agilizar sus operaciones y transacciones. Los procesos de servicio establecidos, disponen de un registro automático de grabación que da paso a la certificación de las transacciones implementadas, aspecto e identificar todo movimiento realizado para integrarlo a los procesos de control internos.

Banco Pichincha brinda el servicio a sus clientes, a través de TCS utilizando el llamado Call Center. TCS realiza todos los procesos que Banco Pichincha requiera. Es por esta razón que los empleados de TCS reciben capacitaciones constantes basadas en los requerimientos de Banco Pichincha, sus clientes y los cambios en el entorno. (BARRIONUEVO, 2013).

TCS controla las llamadas que ingresan para cada área especializada. Por ejemplo, al comunicarse a los números telefónicos de atención al cliente, se encuentran las siguientes opciones: Telenexo, Apertura de Cuentas, Cash Management, Visa (corresponde a tarjetas de crédito Visa y Mastercard), Sistema Biométrico, Quejas, Afiliación de Telenexo, Emergencias Bancarias, Pichincha. Además, TCS maneja la atención al Corresponsal No Bancario, para el proyecto Pichincha mi Vecino, Visa Panamá, Mesa de Servicios con soporte en tecnología y operaciones. (BANCO PICHINCHA, 2013).

TCS utiliza el sistema llamado AS400 para otorgar información relacionada a tarjetas de crédito y el sistema llamado Portal Banco Pichincha, para otorgar información de cuentas bancarias. (CEDENO, 2013).

TCS divide los servicios que brinda a Banco Pichincha en dos áreas: Call Center IN y Call Center OUT. En el IN trabajan las personas que reciben las llamadas y brindan soporte al cliente en línea. En el OUT, trabajan las personas que realizan las llamadas, aquellas que ofrecen servicios a los clientes de Banco Pichincha; por ejemplo, el ofrecer tarjetas de crédito, el ofrecer un crédito pre aprobado, actualización de datos, información de cheques protestados, entre otros. (BARRIONUEVO, 2013).

En relación a las tarjetas de crédito, por ejemplo, TCS puede brindar los siguientes servicios mediante el Call Center: (CEDENO, 2013).

- Otorgar información para obtener una tarjeta de crédito por primera vez.
- Brindar información de los seguros nacionales e internacionales de tarjetas de crédito.
- Consulta de saldos y cupos en las tarjetas de crédito.
- Consulta de los detalles del Estado de Cuenta Actual y del Estado de Cuenta por facturarse.
- Consulta de vales diferidos.
- Información de diferidos pendientes.
- Cálculo de intereses ya sean de financiamiento o de mora.
- Consumos corrientes o diferidos.
- Autorizaciones.
- Actualizaciones de datos.
- Entregas de clave de tarjetas de crédito.
- Emisiones de duplicado de tarjeta de crédito.
- Descargue de tarjetas de crédito.
- Verificación de bloqueo.
- Afiliación, mantenimiento o suspensión en servicios automatizados.

- Cálculo de valores a pagar, ya sean mínimos o totales.
- Creación de tarjetas de crédito adicionales, atadas a la tarjeta de crédito principal.
- Boletín de tarjetas de crédito (bloqueo de tarjetas de crédito).
- Cambios de forma de pago.
- Sistema de reclamos.
- Información de kilómetros, millas LANPAS acumuladas.
- Códigos de cancelación de tarjetas de crédito.
- Información de efectivo express y avances en efectivo.
- Reportes de salida al exterior con la tarjeta de crédito.
- Tabla de excepciones,
- Diferidos de consumos internacionales.
- Débitos recurrentes de la tarjeta de crédito con: CNT, Direct TV, TV Cable, Movistar, entre otros.
- Tarjetas de convenio con Universidades.
- Procesos con MIDDLE OFFICE, el cual se trata de un Balcón de Servicios mediante correo electrónico para procesos como: Devolución saldo a favor, pre-cancelación de diferidos, cálculo de intereses, anulación de vale corriente y diferido, pagos no registrados, entre otros.

Debido a que el servicio que presta TCS a Banco Pichincha, es mediante una llamada telefónica, los clientes que se comunican necesitan pasar una validación de datos, identificarse para que el asesor pueda acceder a la información por seguridad y sigilo bancario del titular de la cuenta o de la tarjeta de crédito. (CEDENO, 2013).

Como resultado del servicio de Call Center que brinda TCS a Banco Pichincha, los clientes pueden acceder a su información o solicitar soporte mediante la llamada telefónica y sin necesidad de acercarse a un Balcón de Servicios de Banco Pichincha, logrando así, ofrecer un mejor servicio al cliente.

### **2.3.2. Comparación y análisis del servicio de Banco Pichincha antes y después del contrato con TCS (análisis de resultados).**

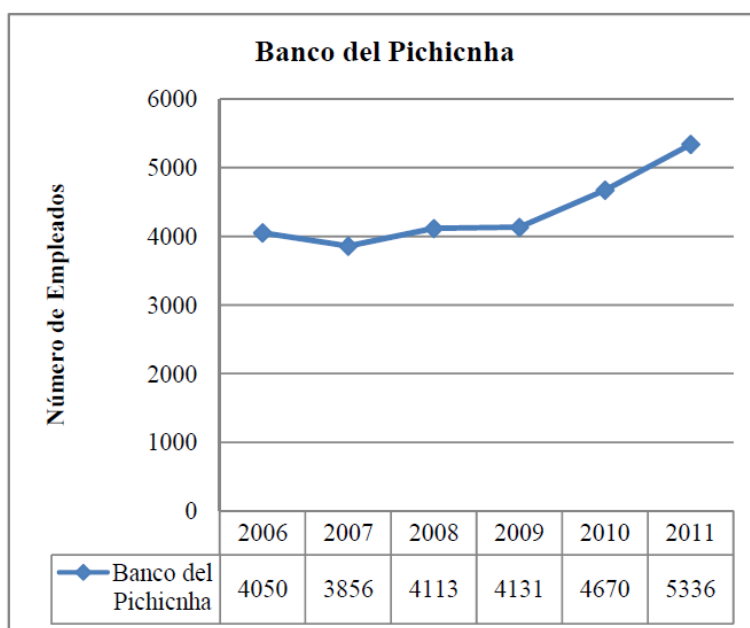
A nivel interno, los procesos actuales y servicios que se administran con TCS disponen de mayor capacidad de control y seguridad lo que posibilita la identificación de debilidades que pueden afectar el servicio prestado. Es así como la comparación del servicio prestado antes y después del contrato con TCS puede evaluarse en función de las siguientes variables:

- Agilidad del Servicio.
- Medición de satisfacción del cliente.
- Capacidad de información de gestión por desempeño.
- Rendimiento de la gestión por desempeño.
- Medición del tiempo en cada llamada.
- Medición de llamadas en espera.

El mejoramiento de la gestión del servicio es viable analizando los resultados de desempeño, para lo cual se ha establecido los siguientes comparativos: (BARRIONUEVO, 2013).

- El mejoramiento del servicio mediante la implementación de sistemas automatizados (Call center, sistema biométrico, banca electrónica, SMS, Pichincha mi Vecino, etc).
- La implementación de tecnología mediante la mesa de servicios (informática y operativa) y la administración de redes, aplicaciones y consultoría; logrando una mayor seguridad.

**GRÁFICO No. 8**  
**NÚMERO DE EMPLEADOS DE BANCO PICHINCHA ANTES Y DESPUÉS**  
**DE LA FIRMA DE CONTRATO CON TCS**



Fuente: Análisis fundamental de las acciones de las empresas en la bolsa de valores de Quito, relacionándolas con la creación y mantención de empleo durante el período 2006-2011.

Elaborado por: Fernanda Lucía Moreno Proano.

El crecimiento de Banco Pichincha se caracteriza por la rentabilidad que presenta. Banco Pichincha ha generado fuentes de trabajo desde el 2006.

**CUADRO No. 4**  
**INGRESOS Y EGRESOS DE BANCO PICHINCHA ANTES Y DESPUÉS DE LA FIRMA DE CONTRATO CON TCS EN EL 2007.**

INGRESOS Y EGRESOS BANCO PICHINCHA						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS	427.944	492.168	659.513	623.645	683.700	880.789
GASTOS	368.474	433.534	559.525	561.383	604.605	784.268

Fuente: Análisis fundamental de las acciones de las empresas en la bolsa de valores de Quito, relacionándolas con la creación y mantención de empleo durante el período 2006-2011.

Elaborado por: Fernanda Lucía Moreno Proaño.

Los ingresos de Banco Pichincha han aumentado a partir de la firma de contrato con TCS en el 2007. Banco Pichincha ha tenido un crecimiento a través del tiempo. Si se compara los ingresos en el 2006 con el 2011, se puede afirmar que los ingresos se han duplicado. Esto debido a las estrategias que Banco Pichincha ha formulado e implantado para mejorar su rentabilidad.

Después del contrato entre Banco Pichincha y TCS, la principal mejora que ha obtenido Banco Pichincha es en referencia al ahorro en recursos económicos, debido a que TCS proporciona la tecnología y los recursos humanos, para servicios operativos que antes los manejaba directamente Banco Pichincha con costos elevados. Además, a través del outsourcing Banco Pichincha puede enfocarse en su *corecompetence* y así obtener mayor rentabilidad. (BARRIONUEVO, 2013).

Para poder argumentar lo antes expuesto, se va a analizar las cifras de Banco Pichincha desde el 2007, con la firma del contrato entre las dos empresas:

CUADRO No. 5  
PATRIMONIO BANCO PICHINCHA (Miles de dólares)

	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Jun-11	Dic-11	Jun-12
Capital Social	188.000	215.000	275.000	358.000	358.000	421.500	421.500
Prima o descuento en colocación de acciones	1.699	1.699	1.699	0	0	0	0
Reserva	79.157	88.346	114.155	86.092	159.327	96.004	184.811
Otros Aportes Patrimoniales	0	0	0	0	0	0	0
Superávit por valuaciones	50.296	44.658	39.331	35.078	28.975	52.744	91.321
Resultados	69.625	111.322	78.292	84.365	71.251	98.718	50.955
<b>Total Patrimonio</b>	<b>388.776</b>	<b>461.025</b>	<b>508.478</b>	<b>563.535</b>	<b>617.554</b>	<b>668.966</b>	<b>748.587</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING

Fuente: Informe de Banco Pichincha con Estados Financieros al 30 de junio de 2012.  
Elaborado por: Juan David Paz

Existe un crecimiento del patrimonio a partir, del 2007, como efecto de los mejores resultados generados y la capacidad de Banco Pichincha para generar mejores resultados. (PAZ, 2012).

Entre las debilidades de Banco Pichincha, se puede encontrar la estructura de costos operativos que demandan la generación de muchos recursos para solventarlos. (PAZ, 2012) de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO No. 6  
RESULTADOS FINANCIEROS BANCO PICHINCHA (en miles de US\$)

	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Jun-11	Dic-11	Jun-12
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>436.939</b>	<b>544.619</b>	<b>553.984</b>	<b>598.427</b>	<b>353.014</b>	<b>764.239</b>	<b>391.765</b>
Interés y Descuentos Ganados	271.797	360.478	380.084	418.248	250.304	537.677	300.195
Comisiones Ganadas	52.772	53.089	43.795	42.334	22.640	51.241	27.891
Utilidades Financieras	30.767	34.991	37.469	49.042	28.365	68.273	14.845
Ingresos por Servicios	81.603	96.061	92.636	88.803	51.705	107.047	48.835

Intereses Causados	54.584	72.311	77.031	77.934	41.892	91.506	60.818
Comisiones Causadas	10907	7183	4002	3184	1712	3485	1714
Pérdidas Financieras	23.009	35.493	42.077	48.318	25.292	67.617	13.010
<b>Egresos Financieros</b>	<b>88.501</b>	<b>114.987</b>	<b>123.110</b>	<b>129.436</b>	<b>68.896</b>	<b>162.608</b>	<b>75.542</b>
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>348.439</b>	<b>429.632</b>	<b>430.873</b>	<b>468.991</b>	<b>284.118</b>	<b>601.631</b>	<b>316.223</b>
<b>Provisiones</b>	<b>61.400</b>	<b>106.153</b>	<b>107.797</b>	<b>90.220</b>	<b>62.658</b>	<b>151.016</b>	<b>103.045</b>
<b>Margen Financiero Neto</b>	<b>287.038</b>	<b>323.480</b>	<b>323.076</b>	<b>378.771</b>	<b>221.460</b>	<b>450.615</b>	<b>213.177</b>
Ingresos Operacionales	32.564	29.948	31.060	53.101	47.860	85.170	61.123
Egresos Operacionales	244.458	300.305	301.727	346.170	198.716	436.086	228.237
<b>Resultado Operacional</b>	<b>75.144</b>	<b>53.123</b>	<b>52.409</b>	<b>85.702</b>	<b>70.604</b>	<b>99.898</b>	<b>46.083</b>
Ingreso Extraordinarios	22.665	84.946	38.602	32.172	15.213	31.381	27.927
Egresos Extraordinarios	13.802	11.815	12.202	14.568	7.693	14.618	11.282
<b>Utilidades antes de Impuestos</b>	<b>84.006</b>	<b>126.254</b>	<b>78.808</b>	<b>103.306</b>	<b>78.124</b>	<b>116.461</b>	<b>62.708</b>
Impuestos y Participaciones	25.373	26.266	16.547	24.211	12.931	19.940	13.950
<b>Utilidad Neta</b>	<b>58.634</b>	<b>99.988</b>	<b>62.262</b>	<b>79.095</b>	<b>65.193</b>	<b>96.521</b>	<b>48.758</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros / Elaboración: PCR – PACIFIC CREDIT RATING

Fuente: Informe de Banco Pichincha con Estados Financieros al 30 de junio de 2012.  
Elaborado por: Juan David Paz

Al 30 de junio de 2012, los ingresos financieros de Banco Pichincha C.A. presentaron un resultado de US\$ 391,77 millones, los cuales se incrementaron en 10,98% frente al mismo periodo de 2011, como resultado del incremento de los intereses, las comisiones ganadas, entre otros. Por otro lado, los ingresos y egresos operacionales, expusieron la cifra de US\$ 61,13 y US\$ 228,24 millones en junio de 2012, dando como resultado la rentabilidad operativa de US\$ 46,06 millones. El incremento sostenido en los gastos de operación, son el resultado de la estrategia y gestión de Banco Pichincha C.A., de aumentar su nivel de colocaciones, situación que le ha generado mayores gastos operativos. (PAZ, 2012).

#### CUADRO No. 7 EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE BANCO PICHINCHA

BANCO PICHINCHA

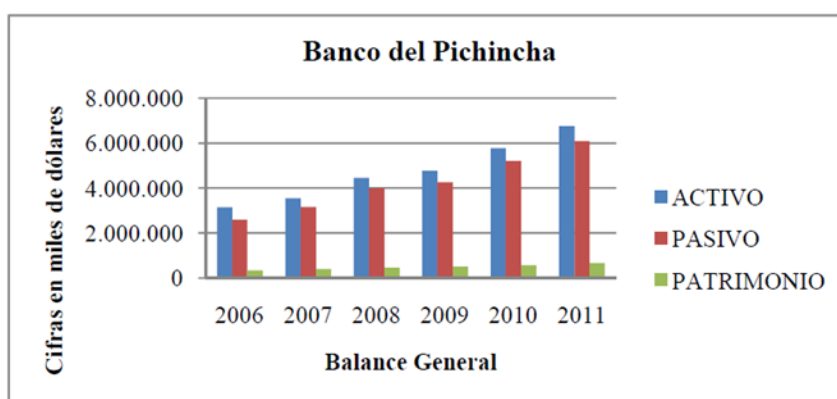
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL (Cifras en miles de dólares)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO	3.141.423	3.549.923	4.451.681	4.767.122	5.767.736	6.757.468
PASIVO	2.593.465	3.161.146	3.990.656	4.258.645	5.204.201	6.088.502
PATRIMONIO	344.670	388.776	461.025	508.478	563.535	668.966

Fuente: Análisis fundamental de las acciones de las empresas en la bolsa de valores de Quito, relacionándolas con la creación y mantención de empleo durante el período 2006-2011.  
Elaborado por: Fernanda Lucía Moreno Proaño.

En el análisis horizontal del Balance General de Banco Pichincha, se puede comprobar el incremento en el patrimonio desde el 2006, valor que se ve duplicado en el 2011, con lo cual se comprueba el crecimiento de Banco Pichincha.

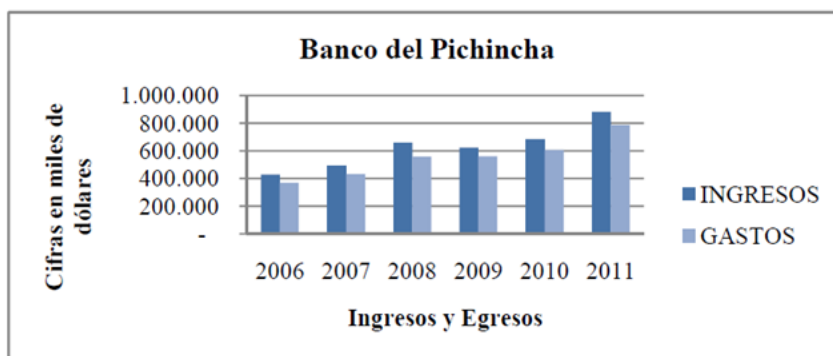
GRÁFICO No. 9  
EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE BANCO PICHINCHA



Fuente: Análisis fundamental de las acciones de las empresas en la bolsa de valores de Quito, relacionándolas con la creación y mantención de empleo durante el período 2006-2011.  
Elaborado por: Fernanda Lucía Moreno Proaño.

En la evolución de la situación financiera de Banco Pichincha, se puede observar incremento en el patrimonio, al comparar el 2006 con el 2007, año en el cual se firma el contrato con TCS.

GRÁFICO No. 10  
EVOLUCIÓN INGRESOS Y GASTOS DE BANCO PICHINCHA



Fuente: Análisis fundamental de las acciones de las empresas en la bolsa de valores de Quito, relacionándolas con la creación y mantención de empleo durante el período 2006-2011.

Elaborado por: Fernanda Lucía Moreno Proaño.

En la evolución de ingresos y gastos de Banco Pichincha, se identifica que los ingresos se han incrementado a partir del 2007 y sus gastos son acordes a su crecimiento. En términos porcentuales, los ingresos de Banco Pichincha desde el 2006 (antes de la firma del contrato con TCS) han aumentado en un 100% al comparar la cifra con el 2011.

Entre las fortalezas de Banco Pichincha se encuentran: gran experiencia y presencia en el mercado financiero ecuatoriano, que le ha permitido mantener buena imagen, tanto nacional como internacional, es la cabeza del Grupo Financiero más grande del Ecuador con extensa cobertura geográfica a nivel nacional, buena infraestructura operativa la cual brinda capacidad de generación de negocios, posee una gran plataforma tecnológica para la administración de Riesgo Operativo y Seguridad de la Información fruto del servicio prestado por TCS. (PAZ, 2012).

Por otro lado, en relación al riesgo operativo, la inversión para el desarrollo de tecnologías de la información es permanente, lo cual es fundamental para la administración del riesgo operativo mencionado. TATA se ha encargado del manejo de la seguridad de la información, mediante sus modelos propios seguridad, en temas de respaldo (Back-Up), intercambio de información, controles en los servicios de comercio electrónico, control de cambios en *firewalls*<sup>6</sup>, administración de parches de seguridad, protección de información a estaciones de trabajo (respaldos), revisión de código malicioso, análisis del

<sup>6</sup>Firewalls: Cortafuegos, en español. Es una aplicación que está diseñada para bloquear el acceso no autorizado.

tráfico de correo externo, entre otros, con lo cual se busca reducir posibles eventos de riesgo para la entidad. (PAZ, 2012).

La adopción del sistema TCS Bancs marca una ventaja competitiva para el Banco Pichincha, puesto que establece un cambio en la visión de sus procesos de gestión interna buscando que estas tengan mayor cobertura y agilidad en cuanto al servicio prestado. En este sentido, su implementación permitirá disponer de procesos más seguros, confiables y prácticos permitiendo a los usuarios disponer de una completa información sobre sus diferentes transacciones generadas en base a los diferentes servicios prestados. (REVISTA LÍDERES, 2012).

Según Denyer, Clara, Vicepresidente de Tecnología del Banco Pichincha; *“La solución tecnológica TCS BaNCS ha sido diseñada para operar como un servicio escalable y robusto, integrado con los modelos de negocio existentes, que se adapta con facilidad a la infraestructura empresarial y las arquitecturas tecnológicas del Banco”*. (REVISTA LÍDERES, 2012: s/n).

### **2.3.3. Proyectos a implementar en el servicio de outsourcing que presta TCS a Banco Pichincha.**

Basados en la información otorgada, se puede afirmar que la firma del contrato entre Banco Pichincha y TCS ha generado beneficios a la Institución Bancaria, sin embargo, existen áreas que deben todavía ser ajustadas con el fin de generar mayor eficiencia.

TCS todavía necesita desarrollar Corporación, herramientas y metodología. TCS, en cuanto a la gestión y desarrollo se encuentra en un 60% (sobre 100%). TCS al ser multinacional realiza una réplica en cada mercado en el que ingresa, pero que requiere la adaptación a la cultura y lenguaje. (BARRIONUEVO, 2013).

En cuanto a procesos operativos, TCS realiza lo que Banco Pichincha le solicita, por lo que los procesos mencionados los debe mejorar el Banco. (BARRIONUEVO, 2013).

Dentro de los procesos que se encuentran pendientes de mejorar se encuentra el de reclamos y requerimientos, en relación a los tiempos de respuesta. El proceso de reclamos y requerimientos se encuentra en desarrollo de nuevas plataformas de atención que permitirán agilizar el proceso y control de los reclamos por parte de los clientes. (BARRIONUEVO, 2013).

Otra de las áreas que se encuentran en desarrollo es la respuesta y solución otorgada en las llamadas del cliente, por lo que se busca mejorar el control de gestión, permitiendo disponer de un mejor seguimiento para mejorar la calidad de servicio. (BARRIONUEVO, 2013).

El uso de las plataformas de telefonía presenta varias limitaciones, como la velocidad de atención, ya que los tiempos de espera según la información de clientes de Banco Pichincha que se comunican al Call Center, son elevados, lo que ocasiona malestar y descontento. TCS y Banco Pichincha se encuentran trabajando en conjunto para poder disminuir el tiempo de espera en las llamadas. Banco Pichincha otorgará la información y capacitación a TCS; y TCS por su lado genera herramientas para lograr la mayor eficiencia en la llamada en cuanto a tiempo y calidad. (BARRIONUEVO, 2013).

Por otro lado, se debe mejorar el mecanismo de validación de datos entregados por el cliente para acceder a los sistemas. Los clientes llaman al Call Center, en donde el asesor atiende la llamada para otorgar información, atender algún requerimiento o solucionar un inconveniente. Para que el asesor pueda ingresar a la información del cliente que llama, se realiza una breve validación de datos, por seguridad y sigilo bancario. El proceso de validación de datos se trata de responder tres o más preguntas, dependiendo el caso, que realiza el asesor. Una vez el cliente haya respondido de manera correcta, se puede acceder al sistema. Si el cliente no logró responder correctamente las preguntas, no será posible brindar soporte y el cliente tendrá que acudir al balcón de servicios de Banco Pichincha con su cédula para poder solicitar información.

Los clientes suelen molestarse cuando no pasan la validación de datos; esto se debe a que la información en el sistema no se encuentra actualizada, faltan

detalles o el cliente olvidó alguna información registrada, ya sean números telefónicos, etc. En este caso, el sistema es lento y molesto, aspecto que se busca superar con plataformas digitales que identifiquen al cliente en menor tiempo para que pueda acceder al servicio prestado. (BARRIONUEVO, 2013).

A nivel técnico, los programas pendientes se focalizan en el mejoramiento de las estructuras de datos. Se busca fortalecer el sistema de Data Center, proceso que en se encuentra en desarrollo. (BARRIONUEVO, 2013).

En base a lo expuesto, las áreas que se encuentran en desarrollo se establecen en base a los siguientes aspectos:

- El tiempo de entrega de resultados para reclamos y requerimientos debe ser en menor tiempo.
- El tiempo de espera en las llamadas debe ser menor y de mayor calidad, demostrando seguridad y profesionalismo al brindar el servicio vía telefónica a los clientes.
- La atención es en idioma español cuando existen extranjeros que solicitan información en las llamadas. Se debe implementar por lo menos la atención en idioma inglés. Cuando se implemente la tecnología prevista, el sistema conectará de manera más ágil al cliente, permitiendo disponer de una plataforma multilinguaje la cual pueda ser utilizada también por extranjeros en otros idiomas.
- Los datos en el sistema debe ser más detallados y actualizados, para que el cliente pueda responder de manera correcta a las preguntas de validación, logrando atender los requerimientos de los clientes vía telefónica, puesto que la mayoría no posee el tiempo para acercarse a un balcón de servicios a solicitarlos. Esto, sin quitar importancia al nivel de seguridad que se debe mantener para evitar fraude, robos, etc. Se recomienda la implementación de tecnología de punta para reconocer al cliente, de una mejor manera, evitando las preguntas de validación.

- TCS debe buscar mayor conectividad y redes. La mayoría de aplicaciones se encuentra atado a un solo servidor (Data Center), por lo que debe existir una mejor fiabilidad en servidores, en lugar de depender de uno solo.

## CAPITULO III

### IMPLICACIONES Y MANEJO DE OUTSOURCING EN ECUADOR

#### 3.1. Marco legal del outsourcing

##### 3.1.1. Leyes en el Código de Trabajo con respecto a la tercerización de servicios en Ecuador

Mediante el Mandato Constituyente No.8 aprobado el 30 de abril del 2008 por la Asamblea Constituyente, se estableció en el Ecuador la eliminación y prohibición de la intermediación laboral, buscando establecer mejores condiciones para el trabajador; y así evitar cualquier tipo de explotación o mecanismo que se utilice para no pagar el salario justo y otorgar los beneficios que por ley le corresponde al trabajador. (ACOSTA, Presidente de la Asamblea Constituyente, 2007).

De igual manera, se prohíbe la contratación por horas y todo tipo de precarización de las relaciones de trabajo, las cuales atentan contra la estabilidad del trabajador, su calidad de vida y su oportunidad de desarrollo. *“Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dediquen la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador”*. (ACOSTA, Presidente de la Asamblea Constituyente, 2007: Art. 1).

De esta manera, se busca cumplir con los derechos fundamentales del ser humano establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, en donde se establece la obligación del Estado para garantizar el derecho al trabajo como mecanismo para alcanzar el bien común. *“El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.”* (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008: Art.325).

Al respecto, en obediencia a lo dispuesto, el Código de Trabajo a partir del 2008, elimina la tercerización y la contratación por horas mediante el Suplemento de Registro Oficial No.330 emitido el 6 de mayo del 2008, en el cual se suspende el literal “h” del Art. 11 y el literal “g” del Art.14 del Código

de Trabajo, en los cuales se aceptaba los contratos “por horas” como una forma viable de contratación en el país. (CÓDIGO DE TRABAJO, 2008: Art.14).

De esta manera, todos los trabajadores que hasta esa fecha mantenían el contrato laboral bajo la modalidad de tercerización o por horas, deben ser contratados bajo las modalidades previstas en el Código de Trabajo, de servicio doméstico, trabajo en el domicilio, artesanal, empleados privados, trabajo agrícola, jornaleros o agentes de comercio. (CÓDIGO DE TRABAJO, 2008: Art.14).

Al respecto, la transitoria segunda del Mandato Constituyente No.8 señala: *“Los trabajadores que se encontraban laborando bajo la modalidad de contrato por horas por más de 180 días con anterioridad a la aprobación de este mandato serán contratados de manera obligatoria. (...)”* (MANDATO CONSTITUYENTE No.8, Transitoria Segunda).

La eliminación de la tercerización como modalidad de contratación laboral en el país, busca garantizar el derecho al trabajo citado, erradicando todo tipo de modalidad que dé lugar a afecciones al trabajador y que atenten contra su calidad de vida y la de su familia. Se busca de esta manera, que el trabajo contemple todos los beneficios y obligaciones que por ley se han determinado en base a salarios mínimos, horas de trabajo y derechos que le permitan cubrir sus necesidades.

El SumakKawsay o Plan de “Buen Vivir” determina la necesidad de establecer condiciones favorables a la población, sustentadas en los principios de igualdad y equidad para erradicar la existencia de grupos vulnerables los cuales en el ámbito laboral, representaban la fuerza de trabajo. (PLAN NACIONAL DEL “BUEN VIVIR”, 2013-2017).

De esta manera, la erradicación de la tercerización laboral como modo contractual viable, genera impacto en las clases sociales medias y bajas, quienes por necesidad de trabajo aceptaban condiciones, hasta antes del Mandato No.8, basadas en la tercerización, en donde la empresa en la que laboraban no era la contratante.

La eliminación de la tercerización laboral, da paso a que la contratación garantice estabilidad en el trabajo y además, que esta sea desarrollada en función de la verdadera necesidad del empleador, quien tiene que establecer los presupuestos para cumplir con todas sus obligaciones. En este caso, los contratos por servicios profesionales eran un mecanismo para evitar el pago de los beneficios sociales amparados en el Código Civil. Al respecto, el Mandato No.8, en la transitoria segunda, establece la obligación de contratar a toda persona que ha prestado sus servicios por más de 180 días, considerando que esto responde a un contrato laboral y por lo tanto debe estar amparado en el Código de Trabajo y no en el Código Civil. (MANDATO CONSTITUYENTE No.8, Transitoria Segunda).

*La llamada tercerización laboral, en el caso ecuatoriano, es una figura jurídica que buscaba que las empresas pudieran tener trabajadores contratados por terceras empresas complementarias tales como guardianía, alimentación, etc. Esto permitía que las empresas no tuvieran ningún tipo de relación laboral con los trabajadores tercerizados y por lo tanto estos no gozaban de estabilidad y participación en las utilidades. (CORREA, 2012: p. 22)*

Conforme se puede observar, la eliminación de la tercerización en el país se debe a que su uso permitía incumplir las obligaciones con el trabajador, aspecto que se convirtió en el mecanismo del empleador para obtener mayor rendimiento a costa de la explotación laboral, la cual era permitida en el Código de Trabajo contradecía el principio fundamental del derecho al trabajo citado por la Constitución. Es por esta razón que se crea el Mandato No. 8. *“Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario”* (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Art.326-2)

### **3.1.2. Implicaciones del outsourcing para los trabajadores**

El outsourcing es un mecanismo que provee de servicios a las empresas contratantes, las cuales le facultan concentrarse en su razón social evitando desarrollar estructuras demasiado burocráticas que afecten la calidad de sus servicios prestados. Su desarrollo representa una alternativa para la incorporación de recursos especializados en diversas áreas de gestión las cuales

promuevan el cumplimiento de las obligaciones y requerimientos existentes en una determinada empresa.

Áreas como la tecnología y la contratación de servicios profesionales permiten a la empresa contratante, disponer de asistencia requerida en etapas y permiten además, poner mayor atención a los procesos críticos y a la generación de ventajas competitivas, lo cual da lugar a relaciones comerciales que incentivan la productividad y dan origen a ofertas de servicios que elevan la capacidad del país en la generación de empleo.

La tercerización laboral en el país ha sido utilizada como mecanismo para evadir el cumplimiento de las obligaciones del empleador, dando lugar a la explotación laboral que, basada en el respaldo jurídico de aquella época, permitía la disponibilidad de personal sin que este ingrese a la nómina de la empresa. *“La intermediación laboral se convirtió en Ecuador en la figura jurídica más común para evadir responsabilidades laborales por parte de varias empresas y así negarles la estabilidad laboral de sus trabajadores”*. (Zambrano, 2012: p.4).

En base a lo expuesto, las implicaciones de la tercerización generadas en el país para los trabajadores pueden ser definidas en base a los siguientes aspectos:

- Los trabajadores no poseen estabilidad laboral debido a que en el caso de tercerización laboral, el trabajador no pertenece a la empresa.
- Debido a que el personal no pertenece a la nómina de la empresa, no existe el pago por despido intempestivo dispuesto en el Código de Trabajo, lo cual perjudica el reconocimiento de haberes del trabajador.
- De igual manera, no existen beneficios sociales recibidos, ni el pago de utilidades anuales, puesto que el trabajador no pertenece a nómina.
- No se establecía el salario mínimo básico ya que la relación, siendo de trabajo, no se concebía como laboral.
- Escasez de posibilidades relacionadas al crecimiento laboral, en base a cumplimiento de objetivos.

Todos estos puntos fueron utilizados por las empresas en Ecuador, que al poseer respaldo a nivel jurídico, realizaban la tercerización del personal, la misma que no demandaba la contratación de la empresa tercerizadora, sino que podía establecerse una relación de trabajo amparado por un contrato de servicios profesionales, en el cual, el trabajador facturaba por sus servicios prestados, pudiendo estos ser suspendidos en cualquier momento.

Por estas razones mencionadas, la tercerización del personal dio lugar a los siguientes efectos: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2006).

- Aumento de las tasas de desempleo en el Ecuador por inestabilidad laboral.
- Explotación laboral en base al incumplimiento de salarios dignos, con puestos de trabajo estables, con productividad, con calidad.
- Incapacidad de la población para cubrir sus necesidades básicas da lugar al aumento de los niveles de pobreza en el país.
- Reducción del circulante, lo cual que afectaba a la demanda y a su vez a la oferta de bienes y servicios en el mercado.

Para sustentar los efectos citados, se debe analizar las cifras macroeconómicas antes y después del Mandato No.8 encontrando los siguientes aspectos:

**CUADRO No.8**  
**ÍNDICES MACROECONÓMICOS 2012**

<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Desempleo	10,80%	7,60%	8%	7,90%	7,20%	7,40%	4,19%

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Salario							
Mínimo Vital	\$ 160,00	\$ 170,00	\$ 202,00	\$ 218,00	\$ 240,00	\$ 260,40	\$ 318,00

<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Inflación	2,80%	3,32%	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,16%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Diana Medina López

Basados en los datos de los indicadores presentados, es posible observar que desde la eliminación de la tercerización laboral, el desempleo en el país ha mantenido tasas decrecientes, registrando el menor valor en el 2012, aspecto que es positivo, tomando en cuenta que este indicador señala la recuperación económica relacionada a la calidad de vida de la población, aspecto determinante en el Mandato No.8.

El salario vital ha mantenido tasas crecientes, mismas que deben ser cumplidas por el empleador sin lugar a evasiones, aspecto que se presentaba con la tercerización. La inflación presenta tasas decrecientes lo que implica mayor poder adquisitivo de la población, representando una mejor calidad de vida.

Con la eliminación de la tercerización, existe mayor estabilidad laboral para la población, lo cual ha contribuido para un mejoramiento de las condiciones económicas en función de los indicadores presentados.

En la firma del contrato entre Banco Pichincha y TCS y después de la eliminación de la tercerización de servicios, Banco Pichincha tuvo que incluir en su nómina a trabajadores que se encontraban tercerizados en ese momento. (BARRIONUEVO, 2013).

En el 2008 cambian las políticas y leyes en el Ecuador en cuanto a tercerización, por lo que al firmar el contrato entre las dos empresas se contrata a la gente cumpliendo con las leyes del Ecuador de acuerdo a la reformas en el código civil y laboral. (BARRIONUEVO, 2013).

En el caso de la contratación de TATA por parte del Banco del Pichincha, se establece el outsourcing o externalización de servicios enfocado al mejoramiento de la agilidad de los mismos basados en la adopción de tecnología. En este caso, el outsourcing responde a un contrato civil, que debe estar como es lógico sustentado en el marco jurídico ecuatoriano. A diferencia

del caso anterior, este tipo de contratación de servicios establece mecanismos para el mejoramiento empresarial, o estrategia competitiva, lo que implica además, la posibilidad de aumento de la oferta laboral en la medida que las empresas crezcan, producto a las negociaciones desarrolladas. *“El outsourcing es un proceso que hacen que la empresa cuente con servicios que por sus costos o conocimientos no serían viables de implementar, representando el mejoramiento interno que se refleja en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad alcanzada”*. (James, 2009: 118).

### **3.1.3. Políticas de las empresas que usan outsourcing**

Para garantizar que el outsourcing se constituya en un mecanismo de desarrollo para la empresa contratante y la empresa que presta los servicios, su ejecución debe estar alineada al marco jurídico vigente. Además, debe sustentarse en políticas internas que permitan su efectivo cumplimiento. *“Se denomina a las políticas internas como lineamientos y normativas que cada empresa define con el objetivo de permitir el cumplimiento de sus procesos, facultando al personal cumplir con sus funciones de manera óptima”*. (Garcés, 2008:10).

Las políticas deben estar relacionadas con la filosofía corporativa empresarial, con la misión, visión y objetivos planeados, regulando los procesos para que puedan estos ser cumplidos a cabalidad, permitiendo de esta manera que cada actividad ejecutada aporte a la calidad del servicio y a la rentabilidad de la empresa.

El desarrollo del outsourcing requiere del conocimiento de la normativa legal y del funcionamiento de los procesos para que puedan ser expresadas de manera concreta a fin de orientar y guiar al personal. Las políticas son instrumentos que la empresa desarrolla para dar a conocer, al personal, procedimientos que deben ser cumplidos con el fin de evitar riesgos y errores que puedan afectar su estabilidad y además puedan ocasionar problemas con la prestación del servicio. (BOHLANDER, 2009: 90).

La definición de las políticas es responsabilidad de cada empresa; estas políticas deben responder a las necesidades propias existentes en cada empresa

ser especializadas en cada una de las áreas. Las políticas de la empresa deben abordar los siguientes aspectos: (BARRIONUEVO, 2013).

- Disposiciones de cumplimiento por parte del personal.
- Disposiciones del cumplimiento del proceso.
- Disposiciones de informes y resultados del proceso.
- Regulaciones técnicas requeridas en el proceso.

En relación a las disposiciones de cumplimiento por parte del personal, las políticas se enfocan en establecer regulaciones y disposiciones que deben cumplirse referentes a horarios de trabajo, procesos de emergencia, indumentaria, uso de equipo de seguridad, entre otros. (BARRIONUEVO, 2013).

Estas políticas deben cumplir lo dispuesto en el Código de Trabajo referente a las horas máximas por semana trabajadas y a los horarios, originando en la empresa obligaciones, como el pago de horas extras. Es responsabilidad de la empresa garantizar la seguridad del empleado para lo cual debe establecer normativas que eviten riesgos en el trabajo y en el caso de cumplirse, ejecutar con las asistencias inmediatas que de igual manera se encuentran reguladas. *“Accidente en el trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena”*. (CÓDIGO DE TRABAJO, Art.348).

En este caso, el Código de Trabajo establece el derecho a las indemnizaciones correspondientes en el caso de presentarse cualquier tipo de hecho que afecte al trabajador. Para evitar estas circunstancias, las políticas determinan disposiciones enfocadas a minimizar las amenazas de riesgo.

En relación a las disposiciones del cumplimiento de un proceso, las políticas de gestión establecen mecanismos que determinen la relación de las actividades existentes, lo que permita al personal cumplir con sus funciones y lograr que las metas empresariales se cumplan. Este tipo de políticas regulan las funciones y

objetivos, identificando el proceso a seguir para ser cumplidas por el trabajador. (BARRIONUEVO, 2013).

En relación a las disposiciones de informes y resultados del proceso, las políticas abarcan también la modalidad de informes requeridos que deben presentarse en función de los resultados alcanzados. Esta información faculta al personal a la toma de decisiones que impulsen su crecimiento y desarrollo. (BARRIONUEVO, 2013).

En las políticas se delimita la cobertura y temporalidad de la presentación de los informes por cada área, constituyéndose en una normativa que establece el comportamiento para apoyar la gestión administrativa. (BARRIONUEVO, 2013).

En el caso de requerirse aspectos técnicos para el cumplimiento de los procesos, las políticas deben definir los parámetros de desarrollo permitiendo que estos sean cumplidos acorde a estas disposiciones, las cuales garantizan productos y servicios de calidad y seguridad para el trabajador. En este caso, se demanda que el personal tenga las competencias, habilidades y destrezas para su comprensión. (BARRIONUEVO, 2013).

La definición de las políticas debe disponer de procesos de difusión, los cuales permitan ser conocidos e identificados por el personal, a fin de que sean cumplidos. En este caso, toda empresa que establezca políticas debe establecer eficientes sistemas de comunicación y recursos para que estas puedan ser acatadas de manera correcta. (BARRIONUEVO, 2013).

Cuando se trata de políticas relacionadas a los servicios de outsourcing, las políticas deben mantener cobertura y especialización que permita disponer de una mejor planificación, organización, dirección y control de cada área. (BARRIONUEVO, 2013).

Las políticas generales de las empresas que usan outsourcing son las siguientes: confidencialidad, prestación de servicios (métricas), contrato

detallado, adecuación a legislación de cada país, manejo transparente de información, prestación oportuna de resultados, procesos a seguir y recursos requeridos. (BARRIONUEVO, 2013).

### **3.2. Manejo del outsourcing de acuerdo al marco legal en Ecuador**

#### **3.2.1. Desarrollo del outsourcing en Ecuador**

El servicio de outsourcing en el país representa un acuerdo contractual destinado al cumplimiento de un servicio específico en donde participan dos elementos, el contratante y el contratado debiendo definirse el objeto y las condiciones de su prestación.

Este desarrollo puede prestarse bajo dos elementos:

- Contratación de servicios profesionales
- Contratación de un servicio empresarial

El contrato de servicios profesionales se refiere al acuerdo en donde la persona accede al cumplimiento de funciones sobre las cuales posee conocimiento y experiencia para su desarrollo eficaz a cambio de un valor concebido como pago por sus servicios profesionales. De esta manera, el contrato establece una relación de mutuo beneficio en que ambas partes obtienen ganancias en la prestación. Su aplicación en el outsourcing establece la delimitación del servicio a prestar y la temporalidad de los mismos.

El desarrollo de las funciones y actividades establecidas en el contrato permiten atender los requerimientos de la empresa contratante, forjando crecimiento y desarrollo de los objetivos trazados. A cambio de los servicios prestados, se compromete al pago de valores dentro de un plazo específico, mismo que ha sido acordado y aceptado por ambas partes. Se establece de manera formal un compromiso adquirido en donde estas partes se comprometen al cumplimiento de responsabilidades y obligaciones. De igual manera, obtienen derechos y beneficios que son señalados en sus respectivas cláusulas. Dentro de sus características generales, el contrato de servicios profesionales es aquel en el cual una de las partes se compromete a prestar servicios indicados a otra, a

cambio de un valor estipulado. *“Es el tipo de contrato en donde una de las partes se compromete a prestar a la otra un servicio por un precio, siendo fundamental el deber de la fidelidad, junto con la subordinación de quien presta los servicios”*. (Sánchez, 2009: 46).

El contrato de prestación de servicios profesionales no demanda de ningún formato específico y se elabora en función de las condiciones y necesidades propias de las partes involucradas. Su existencia se da en función de la necesidad de la persona jurídica o natural de contar con los servicios profesionales para cubrir actividades puntuales requeridas. Como se observa este tipo contractual se sujeta en las disposiciones del Código Civil que señala lo siguiente: *“Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas”*. (CÓDIGO CIVIL, Art. 1454).

El outsourcing de esta manera debe prestarse por una tarea específica en donde se ha delimitado el tiempo y el valor acorde a los entregables, sin que exista subordinación por parte del profesional a la empresa lo que si se da en el contrato individual de trabajo.

En el caso de contratación del servicio empresarial, el proceso contractual se da entre dos personas jurídicas y se somete de igual manera a lo dispuesto en las obligaciones generales de un contrato dadas por el Libro IV del Código Civil.

Su realización es viable cuando existe capacidad legal, voluntad de las partes y se han cumplido todas las solemnidades exigidas por este marco. Al igual que los contratos por servicios profesionales, debe definirse el objeto del contrato, el tiempo de ejecución y el valor acordado mismo que se establece en función de los entregables.

Conforme lo indica el Art.1461 del Código Civil, para que una persona se obligue a otra, debe ser:

- Legalmente capaz.

- Consentir en dicho acto o declaración y su consentimiento no adolezca de vicio.
- Recaer sobre un objeto lícito.
- Tener una causa lícita.

El desarrollo del servicio de outsourcing debe por lo tanto respaldarse en un contrato que identifique el objeto de su realización y genere obligaciones y responsabilidades a las partes. En este caso, en el Ecuador acorde lo dispuesto al Código Civil, puede realizarse entre personas naturales o jurídicas no existiendo diferencia en función de las solemnidades a cumplir. En ninguno de los casos, el outsourcing puede abarcar temas laborales, aspecto que da lugar a demandas por parte de los afectados.

Con la información obtenida, se puede afirmar que el outsourcing y su desarrollo en el país ha mantenido tasas crecientes producto de la estabilidad económica alcanzada a partir de la dolarización en el 2000. Conceptos como la globalización han incrementado la competitividad en todos los sectores económicos dando lugar a la necesidad de conformar empresas más efectivas. El desarrollo de la tecnología también ha incidido en cambios constantes en los procesos organizacionales de las empresas, lo que ha incentivado a la realización de acuerdos comerciales, que basados en el outsourcing, han permitido a las empresas ser más competitivas.

En el Ecuador, el outsourcing ha comenzado a desarrollarse a partir de los 90. Una encuesta realizada a 170 empresas de Quito y Guayaquil en 1999, demostró que el 30% ya tenía tercerizado algún tipo de servicio. A través de la externalización de un proceso o actividad, las empresas han buscado transferir las funciones no prioritarias a proveedores externos, los cuales ofrecen como servicio o negocio los que otros tienen como carga. La disminución de costos, no solo se trata de reducción de personal, sino también planes de competitividad, lo cual hace que el outsourcing sea una prioridad de corto plazo. Las encuestas demuestran la acogida de este sistema en Ecuador. (EL HOY, 1999).

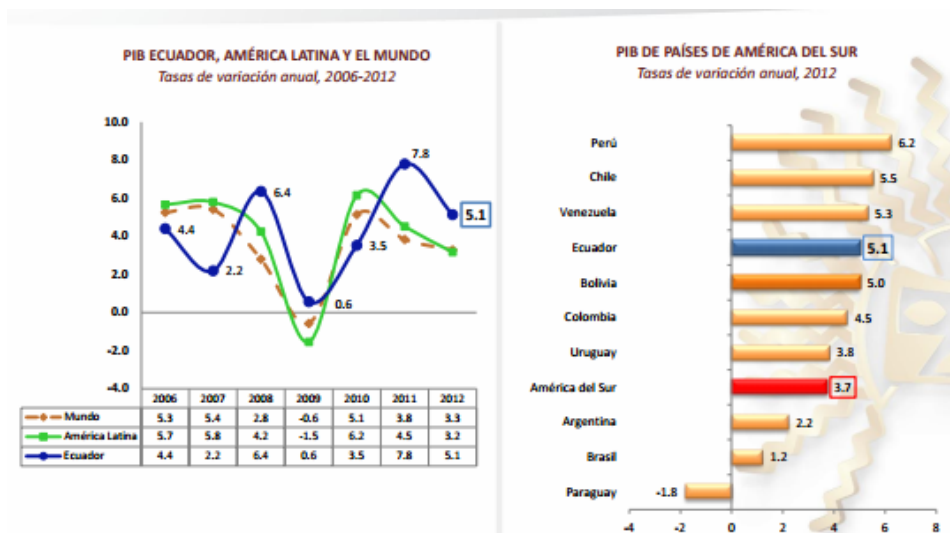
El caso de la relación contractual entre el Banco del Pichincha y Tata, es un ejemplo, el cual representa una modalidad contractual que busca mejorar la calidad de los servicios mediante la adopción de tecnología y la optimización de gastos.

### 3.2.2. Empresas ecuatorianas como mercado de outsourcing

La economía en el país mantuvo un crecimiento del 5,3% en el 2012 siendo el cuarto más destacado en toda Sudamérica, sólo superada por Perú, Chile y Venezuela, aspecto que determina el desarrollo de los sectores primarios, secundarios y terciarios. (ANDES, 2013).

En relación al Producto Interno Bruto PIB, se puede observar los siguientes resultados:

GRÁFICO No. 11  
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Tras la dolarización de la economía en el 2000, el desempeño económico del país muestra un crecimiento constante, debido a las condiciones favorables externas y a la estabilidad de los precios a nivel interno.

Ecuador, en el 2012, presentó un buen desempeño y se encuentra en el grupo de mayor crecimiento de América del Sur (3,7%), registrando una tasa de 5,1%.

Existieron también escenarios desfavorables como en el 2009, donde la economía se contrajo respecto al 2008, ello se debió a los efectos de la crisis económica mundial y a la contracción en las inversiones en el país. El crecimiento del 5,1% en el 2012, refleja el desarrollo lo que hace que las empresas internacionales busquen atender sus requerimientos o necesidades referentes a estrategias, dando lugar al crecimiento del outsourcing.

Además, el desarrollo de la economía nacional, atrae la inversión y la participación de empresas, las cuales a su vez fomentan la desconcentración de los procesos internos cambiando el comportamiento organizacional de empresas nacionales, las cuales optan por contratar sus servicios en temas específicos para mejorar su gestión.

De esta manera, se concluye que el país es un mercado atractivo para ofertar servicios y para invertir en sus diferentes sectores económicos, hecho que permite prever el crecimiento del outsourcing.

Para sustentar este aspecto se citan los siguientes elementos:

- La economía del país mantiene un comportamiento creciente, significativo en la región, lo que implica aumento en la demanda de varios servicios que permitan a las empresas continuar con el ritmo de crecimiento.
- La globalización determina la apertura de servicios a nivel internacional, lo cual incentiva cambios en las empresas que dan lugar a mayor competitividad y a la búsqueda de estrategias.
- El outsourcing se va convirtiendo en la alternativa de descongestión para las empresas en crecimiento, permitiéndoles concentrarse en su razón social.

- El desarrollo de la tecnología fomenta la implementación de cambios, siendo el outsourcing una alternativa viable, como es el caso de Banco Pichincha y TATA.’

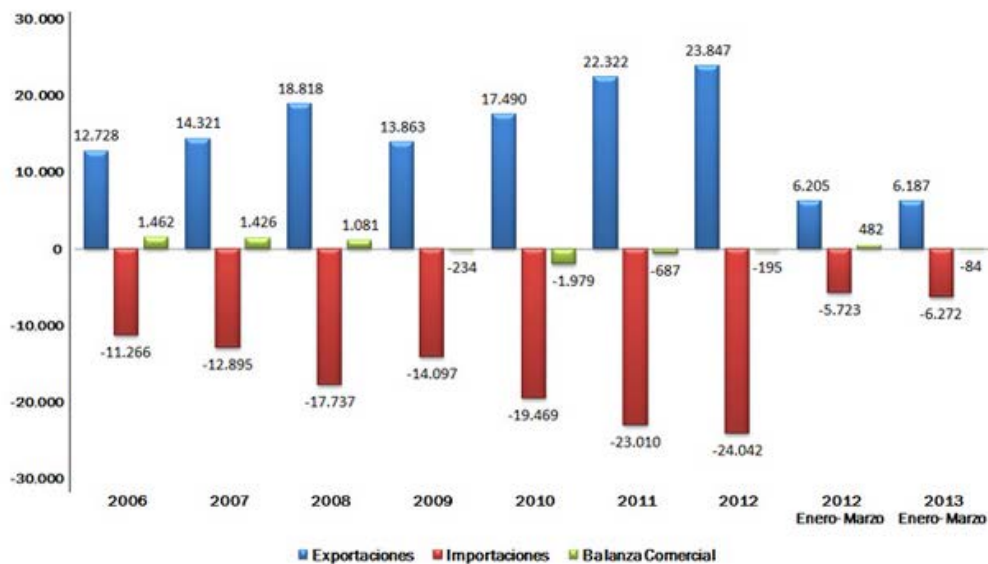
### 3.2.3. Exportación de servicios en Ecuador

“La exportación es un mecanismo para abrir mercados lo que genera mayor economía de escala para mejorar los niveles de ingreso y rentabilidad”. (AGUILAR, 2010: 35).

La búsqueda de mercados establece la necesidad de iniciar negociaciones internacionales, que tienen la facultad de incentivar las economías de escala, lo que a su vez genera mayor productividad e incentivo a la economía nacional.

En el país una de las debilidades en cuanto a su comercio se ha basado en la relación de las exportaciones e importaciones, conforme se indica a continuación:

GRÁFICO No. 12  
BALANZA COMERCIAL ECUADOR



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El análisis de la balanza comercial muestra, a partir del 2009, una relación deficitaria, la cual implica una barrera para el crecimiento empresarial y para la

economía nacional. Este aspecto analizado desde el tema del outsourcing no es negativo, ya que establece la necesidad de mejoramiento interno para permitir el ingreso de los productos y servicios a mercados internacionales. La búsqueda de mercados internacionales obliga a las empresas a mejorar la gestión y calidad de sus productos, lo que significaría una puerta de entrada para el outsourcing en diferentes campos.

Existen problemas en cuanto a la balanza comercial en el país, lo que representa un bloqueo al desarrollo nacional. Su resultado deficitario establece la necesidad de cambios en donde el outsourcing es la alternativa viable. Esta situación permite prever que las condiciones de contratación de este mecanismo sean viables, tomando en cuenta los beneficios que su gestión provee:

- El outsourcing hace que la empresa desconcentre procesos complementarios los cuales son habituales pero no críticos, facultando mayor concentración en su razón social mejorando a la vez, su nivel de competitividad.
- El outsourcing posibilita la adopción de procesos y recursos que elevan la productividad de la empresa, contando con el KnowHow especializado en los temas de interés.
- El outsourcing hace que las empresas eleven su productividad lo que faculta la atención efectiva de mercados internacionales.
- El outsourcing puede facilitar las negociaciones internacionales a través de alianzas estratégicas entre empresas multinacionales y nacionales, logrando la expansión y crecimiento de las empresas y de la economía ecuatoriana.
- El outsourcing establece posicionamiento en el mercado internacional, por su reconocimiento a nivel mundial.

El outsourcing da paso a que las empresas cuenten con servicios acordes a los cambios del entorno y a la matriz productiva, los cuales se gestionan para fomentar el crecimiento de la empresa. En este caso, la contratación de los servicios de outsourcing puede promover la apertura a mercados internacionales; y como consecuencia, el crecimiento del aparato productivo nacional. *“La contratación del outsourcing hace que la empresa mejore su gestión, su servicio y rentabilidad,*

*disponiendo de la asistencia que apoye a mejorar la calidad de sus productos y servicios”.*  
(PAZ, 2009: 104).

Si el outsourcing no promueve el mejoramiento y crecimiento de la empresa contratante esta opción ha sido innecesaria para la empresa. En este caso, la apertura a mercados internacionales a través de la exportación de servicios, es una estrategia que debe ser analizada y que puede incentivar la contratación de outsourcing.

Antes de tomar la decisión de contratar outsourcing, se debe identificar la función que la empresa contratada va a realizar, si esta función es de carácter vital para la empresa, si es lo que la distingue o es un proceso operativo pero se lo debe realizar. De esta manera, la empresa podrá analizar la manera de aprovechar el outsourcing, para focalizarse en su razón social y así lograr crecer a nivel internacional; o a su vez, valerse del outsourcing para lograrlo. Una buena contratación de outsourcing, es benéfico para la empresa si la misma, le permitirá crecer y llegar a otro nivel que con sus propios recursos, quizá no lo alcanzaría.

### **3.3. Implicaciones del outsourcing en empresas ecuatorianas**

#### **3.3.1. Desarrollo de las empresas del Ecuador**

El mercado nacional en todos sus sectores, ha mantenido conforme se observó en el PIB un crecimiento sostenido. Sin embargo, el 40% de su sostenibilidad sigue siendo las actividades referentes a la exploración, explotación y comercialización del petróleo y sus derivados lo que representa un riesgo de estabilidad al depender de factores como el precio del barril de petróleo. (AMÉRICA ECONOMÍA, 2013).

Esta situación implica la necesidad de fortalecimiento en la economía no petrolera, en la cual participa la industria en general y la prestación de servicios. Su desarrollo determinará la independencia económica que permita al país disponer de fuentes alternas.

El desarrollo de las empresas del Ecuador ha mantenido un comportamiento similar en los diferentes sectores económicos, en donde se ha dado lugar a la conformación de oligopolios, los cuales regulan las condiciones en cada uno de sus sectores. Esta situación es nociva para el desarrollo del aparato productivo en el sentido de que establece una afección a las pequeñas y medidas empresas PYMES las cuales según la Superintendencia de Compañías generan el 65% de la oferta laboral nacional. (SUPERINTENDENCIA DE COMPANÍAS, 2013).

Es común observar la existencia de entre dos a cuatro empresas líderes en los diferentes mercados, las cuales concentran la mayoría del consumo nacional. Como ejemplo, se cita a Pronaca en el mercado de alimentos, Cervecería Nacional en el mercado de la cerveza y bebidas, Banco del Pichincha en el caso del sector financiero, entre otras. Este comportamiento establece dos condiciones; la primera establece la capacidad de estas empresas de internacionalizarse; la segunda establece una restricción del resto de empresas por expandirse a mercados internacionales cuando la expansión local es complicada.

Por esta razón, se han definido algunos cambios en el marco jurídico nacional. Uno de los más relevantes es la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, conocida como la Ley de Antimonopolios, la cual establece prohibiciones para la consolidación de mercados y da mayor facultad a la competencia perfecta o libre competencia, que da paso a que las PYMES cuenten con mejores condiciones de mercado. El enfoque buscado se fundamenta en el bien común, aspecto que determina para la contratación del outsourcing un escenario favorable, debido a que el crecimiento uniforme de las empresas significa mayor demanda de servicios y estrategias de mejoramiento en las empresas. (ELCIUDADANO, 2011).

La creación de condiciones para fomentar la competitividad en el país es un mecanismo viable para mejorar el crecimiento económico, no petrolero y para erradicar las prácticas monopolistas existentes que han dado lugar al bloqueo en el desarrollo de las PYMES. En la medida que el mercado disponga de una mayor competencia, se incrementará la demanda por servicios estratégicos los

cuales determinen un mayor auge del outsourcing, como mecanismo válido para fomentar la eficiencia, eficacia y efectividad.

En base a lo expuesto, se puede afirmar que el desarrollo de las empresas en Ecuador ha estado determinado por los siguientes aspectos:

- Dependencia económica de las actividades relacionadas con el petróleo y sus derivados.
- Consolidación de empresas las cuales han podido, en la mayoría de los casos, internacionalizarse y las que han optado por servicios de outsourcing, como es el caso de Banco Pichincha y TCS.
- Fortalecimiento del marco jurídico que fomenta la mayor competitividad en los mercados.

En el ámbito legal, existe también la Ley de Defensa del Consumidor, la cual representa un mecanismo que disponen los clientes para exigir calidad en los productos y servicios recibidos, pudiendo establecer requerimientos en base al incumplimiento por parte de las empresas. Esta situación genera a su vez una necesidad en el sector empresarial, dado por el mejoramiento de sus servicios para evitar problemas que puedan dar origen a demandas. El outsourcing encuentra en este marco legal, el elemento básico para fomentar su crecimiento, puesto que uno de los beneficios del outsourcing es que permite a las empresas contratantes evitar litigios originados por problemas en su calidad de servicio. (MANCERO, 2011).

El crecimiento económico constante en el país, permite concluir que el desarrollo de las empresas en Ecuador se encuentra en auge, en el cual tanto las PYMES como las grandes empresas, tienen oportunidades de crecimiento. El desarrollo de las mismas, estará supeditado a la calidad de sus productos y servicios y a las estrategias competitivas que implementen, las cuales permitan a los mercados identificar y diferenciarlas de su competencia.

El marco jurídico existente en el Ecuador, establece mejores condiciones para el fomento del outsourcing, como alternativa para impulsar la

competitividad, aprovechando las condiciones favorables en el mercado; y a su vez, que las empresas opten por su internacionalización.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el 2012 existen en el país 179.830 empresas y 239.625 establecimientos, de las cuales el 32% se encuentran en la provincia del Guayas y el 27% en Pichincha, siendo estas provincias, las de mayor concentración a nivel nacional. (INEC, 2013).

Esta concentración se produce al mayor desarrollo económico, la concentración de la población y la existencia de mayor calidad en los servicios, lo que promueve el crecimiento económico. En el caso del outsourcing, su desarrollo también se focalizará en estas provincias, debido a la demanda creciente de servicios personalizados.

Como se pudo analizar, el país mantiene un crecimiento económico, que espera el aumento del número de empresas producto de: mayor oportunidad en el mercado y estabilidad dada por el marco jurídico y político.

### **3.3.2. Alianzas estratégicas entre empresas del Ecuador y multinacionales**

*“El crecimiento económico se sustenta en varios procesos comerciales dentro de los cuales se encuentra la celebración de alianzas estratégicas como el Joint Venture, las cuales dan paso a mejorar la cobertura y entendimiento de la cultura del país en donde se quiere iniciar actividades económicas” (ROBLES, 2010: 54).*

Las alianzas estratégicas son un mecanismo útil para iniciar operaciones en un determinado país, debido a que permiten combinar las fortalezas de las empresas interesadas, dando lugar a un mejor servicio basado en la comprensión de aspectos relacionados al marco legal, la cultura y comportamiento de la población y la existencia de la competencia, permitiendo obtener mejores resultados en el corto plazo.

En el Ecuador existen empresas que prestan el servicio de outsourcing como: AYESA cuyos proyectos se enfocan en implementar el sistema económico-financiero (ERP) de la Municipalidad de Quito, RECAPT que inició

su trabajo en el 2012 y se encargaba de dar las citas médicas vía telefónica a jubilados y afiliados del IESS, FESAECUADOR S.A. que se constituye en el 2007 encargada del outsourcing de impresión y que tiene clientes como Corporación Favorita o Superpaco, entre otras.

Los proveedores se pueden convertir en uno de los ejes estratégicos de la gerencia moderna con el fin de generar valor añadido, debido a que al ser el primer eslabón de la cadena de suministro se puede activarlo o dinamizarlo, lo cual mejorará la competitividad. En relación a lo anterior y con el objetivo de construir valor, se puede considerar a los proveedores como aliados estratégicos. Al estrechar la relación entre cliente-proveedor, el proveedor conoce con anticipación el plan de requerimientos específicos y lo ejecutarán basados en las condiciones ya establecidas en cuanto a calidad, costo, plazo y servicio; de esta manera, la participación del proveedor será activa y las dos empresas obtendrán beneficios mutuos.

En el Ecuador, no existen bloqueos o regulaciones para el desarrollo de alianzas estratégicas y en cuanto al destino de sus utilidades. En este caso, la rentabilidad obtenida puede ser utilizada por sus socios propietarios, en las áreas de su interés, pudiendo estas ser reinvertidas en el negocio, invertidas en actividades diferentes o retiradas del país. Este último evento, mediante el pago del impuesto de salida de capitales.

Entre los principales beneficios al aliarse con una empresa multinacional se encuentra:

- Mayor disponibilidad de recursos económicos, lo que da paso a disponer de mayor capacidad de inversión en el sector de interés.
- Tecnología de punta como consecuencia, mejor oferta de servicio, puesto que existen cambios en los patrones de comportamiento de la demanda objetivo.
- Mayor economía de escala, lo que da paso a obtener ventajas en cuanto a los precios de venta al público.

- Marcas posicionadas a nivel mundial que facilitan la aceptación del mercado destino.

Estos beneficios hacen que las empresas nacionales, opten como una opción de crecimiento, la alianza estratégica, con el fin de generar un impacto nacional en la comercialización de productos y servicios al encontrarse respaldados por marcas internacionales y a su vez la posibilidad de conquistar mercados internacionales.

El beneficio mantiene una doble partida, ya que las alianzas promueven el ingreso de la multinacional y sus productos en el mercado nacional; y a su vez, facilitan la internacionalización de las empresas nacionales en los mercados internacionales.

Toda alianza estratégica genera beneficio mutuo a las empresas participantes mediante un concepto *WIN to WIN*(ganar-ganar), basado en los siguientes aspectos:

Entre los beneficios de la multinacional:

- Identificación de la cultura en el mercado objetivo.
- Conocimiento del marco legal existente.
- Disponibilidad de la infraestructura de la empresa nacional para iniciar en corto tiempo las operaciones.
- Obtención de los permisos para funcionar de manera inmediata.

Entre los beneficios de la empresa nacional:

- Respaldo y experiencia de marcas internacionales posicionadas a nivel mundial.
- Accesibilidad de tecnología de punta.
- Disponibilidad de KnowHow en procesos innovadores y estrategias competitivas.

- Mayores posibilidades de acceso a mercados internacionales con mayor facilidad.
- Disponer de servicios de outsourcing, en base a los acuerdos contractuales establecidos por parte de la multinacional, que permita a la empresa nacional concentrarse en su *corecompetence*.

Las alianzas estratégicas no siempre se orientan a establecer actividades comerciales, sino pueden sustentarse en acuerdos de servicios mutuos. El outsourcing es un tipo de alianza, en la cual prima el servicio como elemento fundamental de negociación, buscando mediante su contratación el mejoramiento de la gestión interna a través de la concentración de procesos complementarios.

La práctica de alianza estratégica, en el país se encuentra en una fase de desarrollo y ha surgido como alternativa de mejoramiento. Existe una mayor oferta de servicios y además, el ingreso de empresas internacionales especializadas en esta área, se ha intensificado. (REVISTA LÍDERES, 2012).

En Ecuador no existe un organismo regulador del servicio de outsourcing, lo que limita la disponibilidad de información precisa sobre su incidencia en el país; empero, acorde la información de la agencia *Great Place to Work*, publicado en la revista Ekos, Negocios se definió que las empresas multinacionales más representativas en el país son: (REVISTA EKOS, 2013:12).

- Brenntag Ecuador S.A.
- Deloitte&Touche
- Toni S.A
- Kimberly Clark
- Inspectorate de Ecaudor S.A.
- Intertek International Limited
- LodysRegister
- Femar S.A.
- PDVSA S.A.

- URBESA DOLE
- Trust Control International S.A.

La mayor cantidad de empresas ha ingresado al país mediante la figura de Sociedad Anónima, lo cual faculta la obtención de mayores fuentes de financiamiento, mediante la emisión de acciones comunes o preferentes. La figura de Sociedad Anónima provee la apertura de capitales nacionales e internacionales, aspecto que representa una ventaja, debido al menor costo financiero frente a otras alternativas como el endeudamiento bancario, que es uno de los principales mecanismos de financiación de las PYMES al ser constituidas bajo la figura de Responsabilidad Limitada. (GASCÓN, 2006).

### **3.3.3. La apertura de las empresas ecuatorianas hacia la internacionalización**

A partir de los 90, la implementación de programas de outsourcing constituye una de las principales decisiones a ser tomadas por la mayoría de las empresas del Ecuador. (EL HOY, 1999).

Un ejemplo, es la empresa mixta internacional de servicios aeroportuarios, Emsa, al facilitar las tareas de las aerolíneas que transportaban pasajeros y cargas a nivel internacional, además de los importadores.

*EMSA GlobeGround inició sus operaciones en Ecuador en enero de 1995, en los aeropuertos de Quito y Guayaquil, ofreciendo servicios de apoyo en tierra para vuelos internacionales de carga y de pasajeros, así como para el despacho de aviones. Un año más tarde introdujo el servicio de almacenaje de carga de importación: recepción, manipulación, bodegaje y custodia de las mercancías. En 1997 incorporó la atención en despacho de pasajeros: chequeo de documentos, tiquetes de viaje, visas y demás documentos para clientes de las aerolíneas TAME, Iberia, Aerpostal y Copa. (EL HOY, 1999).*

Otro ejemplo es el caso de la Autoridad Portuaria de Guayaquil y la Aduana, quienes han delegado a la transnacional IBM, el manejo de sus sistemas de computación. El contrato incluye, el procesamiento de la central, la implantación de soluciones y nuevas tecnologías en software y hardware, de igual manera el manejo de procesos de vinculación y desvinculación del personal. El resultado de un proceso de outsourcing, se basa en la confianza de la transacción, pero también riesgos compartidos. (EL HOY, 1999).

En relación a los servicios de Business Process Outsourcing (BPO), se puede encontrar el ejemplo de la auditora Price WaterhouseCoopers con el manejo de libros contables, procesamiento de órdenes de pago, procesamiento de roles de pago, administración de procesos de selección de personal, entre otros. Al manejar esta información se tiene que plantear como norma estricta, la confidencialidad debido a la estrecha relación que existe entre ambas partes. Debido a las ventajas del outsourcing, más de la mitad de las grandes empresas del país decidieron tercerizar algún servicio hasta finales de los 90. (EL HOY, 1999).

En el 2008, cambian leyes y políticas en el Ecuador, eliminando la tercerización. En la firma del contrato entre Banco Pichincha y TCS, por ejemplo, Banco Pichincha tuvo que incluir en nómina a trabajadores que se encontraban tercerizados. (BARRIONUEVO, 2013).

A través de los ejemplos mencionados, se puede afirmar que las empresas ecuatorianas han mantenido, una visión estratégica e internacional.

Dentro de las empresas que han expandido sus fronteras se encuentra el Banco del Pichincha conforme se señaló, Pronaca, MarathonSports, Cervecería Nacional, Quala entre las más representativas. Según la Superintendencia de Compañías, solo el 14% de las empresas nacionales mantiene negociaciones internacionales, mediante la apertura de sucursales o mediante comercio exterior a través de exportaciones, lo que demuestra un déficit en la balanza comercial. (SUPERINTENDENCIA DE COMPANÍAS, 2013).

Dentro de los limitantes en la internacionalización de las empresas ecuatorianas, uno de los de mayor impacto es la obtención de recursos financieros. En el país, el 80% de las PYMES se encuentran constituidas mediante la figura de Responsabilidad Limitada, aspecto que representa un bloqueo para la diversificación de la desintermediación financiera. Opciones como: la emisión de acciones y apertura a capitales nacionales e internacionales,

no es viable para estas empresas, acorde a lo dispuesto en la Ley de Compañías. (SUPERINTENDENCIA DE COMPANÍAS, 2013).

Por lo general, las PYMES responden a estructuras familiares, en donde prima el socio antes que el capital, aspecto que no les permite disponer de los recursos económicos requeridos para su expansión, puesto que limita la capacidad de captación de fondos, lo cual impide, por ejemplo, optar por la apertura de agencias a nivel mundial. Es por esta razón que las alianzas estratégicas resultan ser una mejor opción para las PYMES en el Ecuador.

En el país, el comercio exterior se ha basado en acuerdos de comercialización, importaciones y exportaciones. Este mecanismo, conforme se observó en la balanza comercial, muestra el déficit progresivo que no ha podido superarse aún cuando la economía interna se mantiene en tasas crecientes. Esta condición establece un escenario favorable para el outsourcing, debido a que su gestión, da paso a la obtención de los siguientes beneficios que promueven la internacionalización de la empresa: (BARRIONUEVO, 2013).

- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios prestados, debido a la asistencia en procesos operativos y a la adopción de tecnología.
- Descongestionamiento de procesos operativos, lo cual da paso a la focalización en los procesos críticos del negocio.
- Mayor capacidad de negociación internacional como efecto del respaldo de la empresa multinacional que brinda el outsourcing.

El outsourcing se convierte en el mecanismo que impulsa el mejoramiento de la empresa en cuanto a la calidad de su gestión, permitiéndole disponer de procesos ágiles y flexibles, aspecto que representa un elemento que es parte de la internacionalización. Su contratación, además, genera oportunidades de mayor capacidad para iniciar negociaciones con empresas internacionales, dando lugar a un comercio sostenido que permite elevar los niveles de rentabilidad.

En todos los casos analizados, se observa que el outsourcing y las alianzas estratégicas, representan un mecanismo útil para fomentar la competitividad en el mercado nacional e internacional.

## **VI. ANÁLISIS**

Con la estabilidad financiera que brindó la dolarización en el Ecuador, se reactivó el crédito bancario y la confianza en el endeudamiento tanto de personas naturales como jurídicas, hecho que benefició a las empresas ecuatorianas para expandir sus operaciones a nivel nacional con proyección internacional. Las políticas económicas en el Ecuador también han favorecido a los diferentes sectores de la economía, como disponibilidad de obtener un salario básico unitario fijo mensual y los fondos de reserva a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. De esta manera se ha incrementado el flujo financiero que se destina también al sector del consumo. Este incremento ha beneficiado a la economía ecuatoriana, en comparación a la década de los noventa, cuando existía el riesgo de inversión debido a la inestabilidad política, social y económica. Para el sector empresarial, la transición de moneda y el cambio en la política económica, representó el escenario de mayor estabilidad, permitiendo recuperar la confianza en el mercado ecuatoriano. Se puede afirmar que el mejoramiento de la economía en el Ecuador ha incentivado al aparato productivo, logrando un mayor nivel de competitividad que hace que las empresas mejoren su rendimiento junto con la conformación de estructuras más eficientes, lo que aumenta la productividad en base a la optimización de los recursos, eleva la competitividad y la calidad de los bienes y servicios ofertados.

El Gobierno del Ecuador, de acuerdo al cambio de la matriz productiva, desea sustituir importaciones y ha dado prioridad al producto nacional; situación que aporta al crecimiento de las empresas ecuatorianas. Al no permitir que productos extranjeros ingresen al mercado, se elimina la competencia; empero, esta medida puede ser una opción hasta que las empresas nacionales se estabilicen, crezcan y puedan competir a nivel internacional, junto con el apoyo del Gobierno. Es así, como las empresas ecuatorianas pueden acceder al proceso de modernización.

Esta modernización se trata de la tecnificación de los procesos internos de la industria para que esta sea más competitiva, en base a una mayor productividad a menor costo que le permite aumentar su nivel de rentabilidad como lo indica Michael Porteral establecer un marco para analizar las empresas en sus sectores, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.El proceso de modernización es, entonces, la respuesta a la necesidad de obtener mayor rendimiento en base a los recursos disponibles, a partir de ajustes en las estructuras empresariales para hacerlas más eficientes. En este momento es cuando las empresas nacionales tienen el apoyo del Gobierno para crecer, situación a la que se debe dar aprovechamiento.El proceso de modernización y la creación de una estrategia competitiva, se establece como el proceso lógico, ordenado y sistemático, que permite garantizar la generación de valor agregado al cliente en cada actividad desarrollada, eliminando aquellas que generan costos innecesarios.

Los procesos de la empresa pueden ser clasificados en dos grupos; los procesos de apoyo encargados de brindar los recursos requeridos para el funcionamiento de las actividades planificadas y los procesos críticos enfocados en la raíz propia que justifica la existencia de la empresa. Cuando las empresas crecen, pueden sobrepasar su capacidad de reacción. Por esta razón se debe tener opciones; y una de ellas es el outsourcing, con lo cual una empresa contrata a otra para que realice la gestión. La externalización de los servicios es la alternativa viable para toda empresa que busca concentrarse en su *corecompetence*. Su desarrollo demanda de varios factores, entre los cuales se debe citar el interés de la empresa en desconcentrar áreas específicas y la disponibilidad de una oferta de servicios que permita contratar empresas profesionales que garanticen el buen funcionamiento. El outsourcing permite a la empresa concentrarse en sus actividades críticas y mantener la garantía de contar con el respaldo de profesionales en áreas necesarias para la empresa cuya gestión genera elevados costos y demanda de la incorporación de gran cantidad de recursos.

El outsourcing, es una forma de solucionar el inconveniente que llega con el rápido crecimiento de las empresas, no es el remedio universal y pueden existir desventajas. Además, se debe prever el tiempo que tomará en implementarse, la confidencialidad y volumen de operación que se contratará.

Una vez que la empresa haya decidido optar por la contratación del outsourcing y tanto la empresa contratante como la contratada lleguen a un acuerdo cooperativo, se logra la ventaja competitiva que no se alcanzaría por sí misma en corto plazo, tales como el precio, calidad, servicio, crédito a clientes, diseño, imagen, información, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Como se ha analizado, las relaciones comerciales producen beneficios tanto para las empresas internacionales como las nacionales promoviendo su crecimiento. La figura legal que sustenta la alianza estratégica debe quedar definida y regulada por el marco jurídico ecuatoriano conforme lo dispone la ley. Además, de acuerdo a lo que Porter recalca, la definición de estrategia competitiva trata de desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, por lo que se debe identificar los objetivos y las políticas que van a ser necesarias para alcanzar tales objetivos.

TCS consolida la prestación de los servicios en base al Business Process Outsourcing BPO, que establece la relación de los sistemas de administración con la tecnología implementada permitiendo que sus clientes focalicen su atención en el *core competence*, en aquellos procesos para alcanzar su diferenciación. Banco Pichincha ha obtenido los siguientes beneficios después de la firma del contrato con TCS: el mejoramiento del servicio y seguridad, reducción de costos después del contrato con TCS y la implementación de tecnología mediante la mesa de servicios (informática y operativa) y la administración de redes, aplicaciones y consultoría.

El outsourcing en el Ecuador se constituye en un mecanismo de desarrollo para la empresa contratante y la empresa que presta los servicios, debido a que la economía del país mantiene un comportamiento creciente, significativo en la región, lo que implica el aumento en la demanda de varios servicios. El outsourcing, entonces, se va convirtiendo en una alternativa de descongestión

para las empresas en crecimiento, permitiéndoles concentrarse en su razón social. El desarrollo de la tecnología fomenta la implementación de cambios, siendo el outsourcing la alternativa viable, como es el caso de Banco Pichincha y TCS. Una buena contratación de outsourcing es benéfica para la empresa siempre y cuando le permita crecer y llegar a otro nivel que con sus propios recursos, quizá no lo alcanzaría.

## **VII. CONCLUSIONES**

En base a los objetivos propuestos y acorde a los resultados de los estudios desarrollados, se formulan las siguientes conclusiones:

- El consumo de los hogares, ha sido uno de los pilares del crecimiento económico del Ecuador. Existe aumento en el gasto público, la economía con centros comerciales y restaurantes llenos y las ventas de autos han aumentado. Además, se puede observar mayor inversión pública en el país. La clase media está creciendo y tanto las empresas, como los bancos, lo saben. Según estos datos, se puede constatar que el mercado ecuatoriano es atractivo para el desarrollo de outsourcing en el área de finanzas y tecnología, para empresas o instituciones bancarias que se encuentren en crecimiento, debido al aumento de consumo en el Ecuador.
- Existen pocas estadísticas confiables del desarrollo de externalización de servicios pero se prevé que existe mayor oferta y demanda debido a que la globalización de los mercados hace que las empresas sean más competitivas y se concentren en actividades relacionadas a la razón social entendiéndose que muchas áreas pueden ser externalizadas buscando los beneficios citados.
- El outsourcing es un mecanismo viable enfocado al mejoramiento de la gestión empresarial, tendiente a desconcentrar los procesos internos encargando a empresas o personas profesionales el cumplimiento de gestiones que son fundamentales para la continuidad del negocio. Dentro de sus principales beneficios se encontró que su contratación permite disponer de asistencia completa, la cual orienta la adopción de tecnología, el mejoramiento de los procesos internos, el cumplimiento de los requerimientos legales y la mejor atención al cliente, siendo todos

requerimientos para sustentar un posicionamiento competitivo en el mercado.

- Las desventajas del outsourcing encontradas se basan en el cambio de cultura que deben tener las empresas para desconcentrar su administración, aspecto que genera dudas por la seguridad y confidencialidad en la información. El desarrollo del outsourcing en el país se encuentra en fase inicial, dada por la gran industria que dispone de mayor capacidad de negociación con empresas nacionales e internacionales que prestan este tipo de servicios en las diferentes áreas del negocio.
- El outsourcing es la estrategia de modernización viable para las empresas ecuatorianas, debido a que la empresa externalizará actividades operativas frecuentes y rutinarias, pero indispensable en la gestión empresarial; de esta manera, la empresa logra enfocarse en su área fundamental o crítica y también se puede enfocar en su crecimiento e internalización.
- El Banco del Pichincha es un caso concreto de la contratación de outsourcing. En este caso, dada por la negociación con la empresa TATA originaria de India. La contratación se focaliza en el servicio de asistencia en la adopción de tecnología la cual busca mejorar la velocidad de atención al cliente proveyendo de sistemas que faciliten su integración. Los resultados señalan aspectos positivos referentes al cambio de la plataforma de gestión denominada Banks, la cual ha permitido a la institución disponer de mayor control interno y eficiencia en el servicio a más de ser una de las instituciones financieras más destacadas en Ecuador, alcanzando la internacionalización de sus operaciones con la apertura de agencias en Perú, Panamá, España y Estados Unidos. En este caso, el outsourcing contratado ha contribuido a la institución para consolidar su posición en el mercado ecuatoriano y expandir sus operaciones, siendo ejemplo de progreso a nivel nacional.
- El Mandato Constitucional No.8 señala la prohibición de la tercerización. La medida ha tenido impacto, registrándose en el 2012 la tasa más baja de desempleo en el país, aspecto que ha sido acompañado por el crecimiento de la economía nacional. El estudio realizado determinó que el outsourcing, entendiendo este como cualquier contratación de un objeto lícito que no

intervenga algún tipo de relación laboral, puede darse en base a un proceso contractual el cual puede llevarse a cabo con una persona natural, como un contrato de servicios profesionales, o con una persona jurídica como un contrato de servicios, ambos regidos por el Código Civil, debiendo cumplir con las solemnidades requeridas. En estos casos su desarrollo debe definir el objeto, el tiempo y el costo debiendo estos generar beneficios tanto al contratante como al contratado.

- Al realizar la presente investigación, se confirma la hipótesis planteada. El outsourcing es una opción para las empresas ecuatorianas que busquen su proceso de modernización. La externalización de servicios es una herramienta para impulsar el desarrollo de estas empresas, basados en el reforzamiento de un tipo de alianza entre las dos empresas y al valor que se le otorgue a dicha alianza tanto por parte del cliente como del proveedor, puesto que el outsourcing se trata de la confianza y de la confidencialidad de la información. El outsourcing es la alternativa, en la medida que la empresa contratante obtenga servicio de calidad, mismo que si lo realizara directamente tendría costos elevados. Se entiende de esta manera que la externalización de servicios y el outsourcing, debe permitir a la empresa disponer resultados de mayor calidad a menor precio.
- A través de la contratación de outsourcing se está logrando obtener un aliado fuerte, el cual complementará el área débil o el área determinada de la empresa, e impulsará a su vez, la innovación, como es el caso de Banco Pichincha y Tata Consultancy Services, mediante el cual Banco Pichincha ha logrado obtener una herramienta para la gestión bancaria transformando los servicios en soluciones tecnológicas. El ingreso de TCS en el mercado ecuatoriano establece nuevas alternativas de externalización de servicios enfocados en áreas fundamentales como son la adopción de visión de procesos y la implementación de TI, mediante la modificación de los procesos internos, dando lugar al eficiente uso de la tecnología. TCS propuso nuevas soluciones al mercado ecuatoriano, permitiendo disponer del enfoque de la importancia de la adopción de plataformas TI especializadas en las necesidades de la empresa. De esta manera, se consideró a la tecnología como medio y no como fin.

- En el estudio realizado se constató la falta de información referente al tema, lo que representa una debilidad inclusive para el auge de este mecanismo como alternativa de desarrollo para el país; esto debido a que se dificulta, tanto para las empresas como para el Gobierno ecuatoriano, obtener estadísticas de los beneficios que otorga el outsourcing, complicando el proceso de análisis interno en cuanto a la decisión de externalizar servicios. La falta de estadísticas referentes a la prestación de outsourcing revela que el sector no es desarrollado y organizado en su totalidad, en donde no existen asociaciones que impulsen su gestión. Esta situación, aunque es negativa, evidencia un nicho de mercado no desarrollado, que atraerá a inversionistas extranjeros al Ecuador.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

En base a las conclusiones citadas se formulan las siguientes recomendaciones:

Para el Gobierno ecuatoriano:

- Difundir de mejor manera las disposiciones del Mandato No.8 en el país a fin de erradicar y sancionar a las empresas que incumplen los procesos de contratación laboral mediante sistemas de tercerización. El trabajo debe gozar de la protección de las leyes que aseguren al trabajador condiciones dignas de labor como la participación de las ganancias de las empresas, colaboración en la dirección, protección contra el despido arbitrario y estabilidad.

Para Tata ConsultancyServices:

- Estudiar la cultura y lenguaje del país al cual brindará el servicio, con el fin de mejorar la calidad ofertada. Con esto TCS podrá seguir siendo un aliado potencial para Banco Pichinchay de esta manera se obtendrá el crecimiento de las dos empresas. TCS todavía necesita desarrollar las herramientas y metodología. TCS, en cuanto a la gestión y desarrollo se encuentra en un

60% (sobre 100%). Se recomienda a TCS que en cada mercado en el que ingresa, se adapte a la cultura y lenguaje.

- Buscar mayor conectividad y redes. La mayoría de aplicaciones se encuentran atadas a un solo servidor (Data Center), por lo que debe existir mejor fiabilidad en servidores en lugar de depender de uno solo. De esta manera si el servidor principal llegase a fallar, TCS dispondrá de respaldo para mantener la efectividad en el servicio prestado. TCS podrá brindar mejor servicio a Banco Pichincha y a la vez, el Banco a sus clientes.

Para Banco Pichincha:

- Realizar informes sobre los resultados alcanzados por el outsourcing en empresas como Banco Pichincha, aspecto que permitirá mejorar el posicionamiento de estos servicios. Se debe establecer mecanismos para que las PYMES puedan también acceder a su contratación, sustentando lo dispuesto en la Ley de Antimonopolios, en donde se busca mayor competitividad y repartición del mercado. En este caso, el Estado puede promover las facilidades para que las empresas puedan beneficiarse de los servicios que estas compañías prestan, estableciendo un mercado más competitivo en beneficio de los clientes.
- Mejorar el proceso de reclamos y requerimientos, en relación a los tiempos de respuesta y solución otorgada en las llamadas del cliente. Es recomendable mejorar el control de gestión, permitiendo disponer de un mejor seguimiento para mejorar el tiempo la calidad de servicio. Por otro lado, se debe mejorar el mecanismo de validación de datos entregados por el cliente para acceder a los sistemas a través de plataformas digitales que identifiquen al cliente en menor tiempo para que pueda acceder al servicio prestado. Se recomienda a Banco Pichincha que: el tiempo de entrega de resultados para reclamos y requerimientos sea en menor tiempo, el tiempo de espera en las llamadas debe ser menor y de mayor calidad, demostrando seguridad y profesionalismo al brindar el servicio vía telefónica a los clientes e implementar por lo menos la atención en idioma inglés.

Para las empresas ecuatorianas:

- Crear una asociación de las empresas proveedoras de outsourcing para promover la difusión de sus servicios, por ejemplo mediante publicidad, permitiendo su desarrollo en el mercado nacional para obtener estadísticas de sus beneficios en el país y la presentación formal del mismo, con el fin de que las empresas interesadas en este servicio puedan estudiar o verificar si es conveniente o no para la empresa y además fomentar el desarrollo, aceptación y conocimiento real de este servicio. Se recomienda, además, que este análisis se lo realice mediante el estudio de las operaciones de las empresas multinacionales, para determinar los servicios de outsourcing prestados y los resultados alcanzados. De esta manera se conseguirá la identificación de los servicios de outsourcing permitiendo un mayor posicionamiento, aspecto que puede beneficiar a las grandes, medianas y pequeñas empresas; y un apoyo para el desarrollo del aparato productivo nacional.
- Determinar en primer lugar cuáles son las actividades a externalizar, cuáles son los objetivos que espera conseguirse a través del outsourcing, hasta qué punto se otorgará información a la empresa contratada y el tiempo determinado de contratación creando así un ambiente de confianza y confidencialidad. La empresa contratante deberá analizar de manera detallada la función a ser externalizada, puesto que de esto dependerá una buena contratación de outsourcing. Como toda decisión, el optar por la externalización de servicios tendrá sus ventajas y desventajas que deberán ser analizadas para llegar a obtener el crecimiento esperado en la empresa.
- Determinar su área crítica y meta a alcanzar antes de optar por la contratación de outsourcing. Así como preparar al recurso humano para el proceso a darse a través de la difusión del objetivo de esta contratación, conocer el *corecompetence* de la empresa con el fin de que los trabajadores sean considerados parte de la empresa y mantengan un incentivo de lealtad, para que en conjunto logren su desarrollo y crecimiento. Un factor fundamental en la definición de las estrategias competitivas que aplique una empresa, es la necesidad de la activa participación de todo su personal. Cada colaborador debe conocer su rol y aportar a cumplir lo definido en la estrategia para que esta pueda cumplir con los objetivos propuestos.

- Plantear una distinta manera de apoyar e incentivar al personal, mediante el análisis detallado del trabajador con el fin de verificar sus aptitudes y capacidades. De esta manera se puede evitar la huida o la rotación constante del personal, al tomar en cuenta su crecimiento profesional. Los trabajadores, al no ser directamente contratados por la empresa que brinda el servicio, no poseen sentido de pertenencia; y que además el personal realiza una tarea continua o rutinaria.
- Externalizar procesos, debido a que el crecimiento de la empresa hace que la estructuras pierdan el eje principal de gestión, afectando la calidad de servicio prestado. El Ecuador ha estado creciendo a ritmos impresionantes y mantiene apertura para negociaciones a nivel internacional, en especial con la Unión Europea y con países como China, India, Japón, Rusia, Francia, entre otros; razón por la cual es el momento para que las empresas nacionales busquen la mejor estrategia para su desarrollo una alternativa es su modernización a través del outsourcing. Este es el mejor momento y las empresas ecuatorianas deben aprovechar las oportunidades de expandirse.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Alcívar, E. (2009). *Competitividad*. España, Madrid: Ed. Negocios Aplicados.
- Aguilar, M. (2010). *Negocios Internacionales*. México, México: Ed. Universal Economía.
- Bauman, Z. (2008). *La posmodernidad y sus descontentos*. España, Madrid: Ed. AKAL.
- Bohlander, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Ed. Especializar.
- Código Civil (2008). *Centro de Estudios Jurídicos*. Ecuador, Quito.
- Código Civil (2010). *Corporación de Estudios y Publicaciones*. Ecuador, Quito.
- Código de Procedimiento Civil (2009). *Centro de Estudios Jurídicos*. Ecuador, Quito.
- Código del Trabajo (2010). *Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia*. *Corporación de Estudios y Publicaciones*. Ecuador, Quito.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). *Corporación de Estudios y Publicaciones*. Ecuador, Quito.
- Garcés, M. (2008). *Organización de Empresas*. Colombia, Bogotá: Ed. Ejecutivo 2000.
- Habermas, J. (2009). *El discurso filosófico de la modernidad*. Argentina, Buenos Aires: Ed. Katz.
- Hitpass, R. (2008). *BussinessProcess Management, Ediciones de Procesos Aplicados*. Estados Unidos.
- Holmes, D. (2008). *Estrategias Competitivas*. Estados Unidos.
- James, J. (2009). *Outsourcing Aplicado*. España, Madrid: Ed. Servicios y Tecnología.
- Kinkaid, M. (2008). *CostumerRelationship Management, Procesos de Mejoramiento Continuo*. Estados Unidos.
- Luther, J. (2008). *Estrategias Competitivas para el Liderazgo*. Estados Unidos: Ed. Hax.

- Mandato Constituyente No.8 (2008).*Eliminación de la Tercerización*. Ecuador, Montecristi.
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos*. México, México DF: Pearson.
- Metzger, M. (2009).*Gerencia Estratégica de Mercadeo*. Estados Unidos: Ed. Thomson.
- Paz, C. (2009). *Negociación con mercados internacionales*. Argentina, Buenos Aires: Ed. Comercio Externo.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, México DF: Patria.
- Porter, M. (2009).*Ventajas Competitivas*. Estados Unidos.
- Reinares, M. (2009).*Procesos de CRM aplicados en las empresas financieras*. España, Madrid: Ed. Antar.
- Roa, R. (2010).*Modernización y Política Cultural, Fondo de la cultura económica*. España, Madrid.
- Robles, M. (2010).*Negocios Internacionales*. España, Madrid: Ed. Comercio y Gestión.
- Spurrier, W. (2013).*Informes Macro económicos, Centro de Información Económica Spuerrier*.
- Zambrano, N. (2010).*Eliminación de la tercerización e intermediación laboral en el Ecuador*. Ecuador, Quito: Ed. Jurídicas.

### **Páginas Web**

- Banco Pichincha. (2013).*Conoce tu Banco*. Recuperado de [http://www.bancopichincha.es/cms/estatico/bl/pichincha/banca/es/particulares/informacion\\_institucional/conoce\\_tu\\_banco/index.html](http://www.bancopichincha.es/cms/estatico/bl/pichincha/banca/es/particulares/informacion_institucional/conoce_tu_banco/index.html)
- Banco Pichincha. (2013).*Reconocimientos*. Recuperado de <http://www.pichincha.com/es-es/soporte/conozcaasubanco/reconocimientos.aspx>
- Banco Pichincha. (2013).*Servicios Banco Pichincha*. Recuperado de <http://www.pichincha.com/web/temas.php?ID=146>
- Banco Central del Ecuador. (2013).*Desempleo en el Ecuador*. Recuperado de: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

- Banco Pichincha. (2012). *Transparencia de información*. Recuperado de: <http://www.pichincha.com/>
- Banco Pichincha. (2013). *Red de Servicios Agencias Banco Pichincha*. Recuperado de: <http://www.pichincha.com/>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasa de desempleo 2008*. Recuperado de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- Banco Central del Ecuador. (2008). *Precio del petróleo 2008*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- “Buen vivir“ Plan Nacional. (2013-2017). *Plan Nacional del “Buen Vivir“*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Superintendencia de Bancos. (2012). *CAPCOL Banco Privados*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1564&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1564&vp_tip=2)
- Tata ConsultancyServices. (2013). *CorporateFacts*. Recuperado de [http://www.tcs.com/about/corp\\_facts/Pages/default.aspx](http://www.tcs.com/about/corp_facts/Pages/default.aspx)
- Tata ConsultancyServices. (2013). *TCS América Latina y en el mundo*. Recuperado de <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/America-Latina/Pages/default.aspx>
- Tata ConsultancyServices. (2013). *Servicios de TCS*. Recuperado de <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/servicios/Pages/default.aspx>
- WorldIntellectualPropertyOrganization. (2013). *Ley de Comercio Electrónico*. Recuperado de [http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file\\_id=243546](http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=243546)

### **Disertaciones o tesis de grado de otra universidad del Ecuador**

- Moreno, F.L. (2011). *Análisis Fundamental de las acciones de las empresas en la bolsa de valores de Quito, relacionándolas con la creación y mantención de empleo durante el período 2006-2011* (Tesis de Grado ESPE, Quito). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6607/1/T-ESPE-047147.pdf>
- Ródenes, M. (2009). *Importancia del Outsourcing como apoyo de los servicios a la Industria, Impacto y Factores Críticos* (Pregrado Universidad Politécnica, Valencia, España). Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/374/65.pdf>

### **Artículos**

### **Diarios**

- Andes. (2013, Mayo 08). El crecimiento ecuatoriano del 2012 fue el cuarto más alto de la región. *Andes*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/economia/crecimiento-ecuatoriano-2012-fue-cuarto-mas-alto-region.html>
- BCE/Petroecuador. (2011). Precio del Barril de Crudo Ecuatoriano. *El Comercio*. Recuperado de [http://www.elcomercio.ec/negocios/precios-petroleo\\_ECMFIL20110603\\_0004.pdf](http://www.elcomercio.ec/negocios/precios-petroleo_ECMFIL20110603_0004.pdf)
- Bohon, J.A. (2009, Julio 31). Ventajas y desventajas del outsourcing. *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>
- El Ciudadano. (2012, Septiembre 17). Empresas ecuatorianas tienen mínima inversión en tecnología. *El Ciudadano*. Recuperado de [http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25788:empresas-ecuatorianas-tienen-inversion-minima-en-tecnologia-investigacion-y-desarrollo&catid=3:economia&Itemid=44](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=25788:empresas-ecuatorianas-tienen-inversion-minima-en-tecnologia-investigacion-y-desarrollo&catid=3:economia&Itemid=44)
- El Ciudadano. (2011, Octubre 11), Ecuador cuenta ya con una ley antimonopolio. *El Ciudadano*. Recuperado de [http://elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27911:ecuador-cuenta-ya-con-una-ley-antimonopolio&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=27911:ecuador-cuenta-ya-con-una-ley-antimonopolio&catid=40:actualidad&Itemid=63)
- El Comercio. (2012, Octubre 15). La industria demanda una política clara para sustituir importaciones. *El Comercio*. Recuperado de [http://www.elcomercio.com/negocios/industria-demanda-politica-sustituir-importaciones\\_0\\_791920924.html](http://www.elcomercio.com/negocios/industria-demanda-politica-sustituir-importaciones_0_791920924.html)
- El Comercio. (2012, Marzo 19). El ecuatoriano eleva sus niveles de consumo. *El Comercio*. Recuperado de [http://www.elcomercio.ec/negocios/ecuatoriano-eleva-niveles-consumo\\_0\\_665933503.html](http://www.elcomercio.ec/negocios/ecuatoriano-eleva-niveles-consumo_0_665933503.html)
- El Comercio. (2012, Abril 04). Banco Pichincha implementa nueva tecnología. *El Comercio*. Recuperado de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Banco-Pichincha-implementa-nueva-tecnologia\\_0\\_676132423.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Banco-Pichincha-implementa-nueva-tecnologia_0_676132423.html)
- El Hoy. (1999, Julio 22), La solución outsourcing. *El Hoy*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-solucion-outsourcing-13231.html>
- El Hoy. (2012, Octubre 25). La exportación de servicios crece pero falta visibilizar su potencial. *El Hoy*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-exportacion-de-servicios-crece-pero-falta-visibilizar-su-potencial-564947.html>

- El Telégrafo. (2012, Agosto 23). Directorio registra 179830 empresas en el Ecuador. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/directorio-registra-179830-empresas-en-el-ecuador.html>
- El Telégrafo. (2013, Julio 05). Compras en internet crecieron 50% en los últimos 3 años. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/compras-en-internet-crecieron-50-en-los-ultimos-3-anos.html>
- El Telégrafo. (2013, Octubre 21). Fitch Ratings resalta saludable crecimiento económico de Ecuador. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/fitch-ratings-resalta-saludable-crecimiento-economico-de-ecuador.html>
- El Universo. (2014, Febrero 25). Con \$315 millones la inversión en empresas registra aumento en enero. *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/02/25/nota/2235061/315-millones-inversion-empresas-registra-aumento-enero>
- El Universo. (2012, Marzo 08). Ecuador: Empresarios piden la socialización de la ley antimonopolio. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-empresarios-piden-la-socializacion-de-ley-antimonopolio>
- El Universo. (2013, Septiembre 01), Las cuatro décadas de Ecuador viviendo del petróleo. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/las-cuatro-decadas-de-ecuador-viviendo-del-petroleo>
- La República. (2012, Abril 04). Banco Pichincha anuncia mayor implementación tecnológica del país. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2012/04/04/banco-pichincha-anuncia-mayor-implementacion-tecnologica-del-pais/>
- Mancero, H. (2011, Julio 19), Beneficios de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/beneficios-de-ley-organica-de-defensa-al-consumidor.html>
- Molina, C. (2007, Enero 16). TCS se adjudica contrato de US140 mn de Banco Pichincha. *BN Américas*. Recuperado de [http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/TCS\\_se\\_adjudica\\_contrato\\_de\\_US\\*140mn\\_de\\_Banco\\_Pichincha](http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/TCS_se_adjudica_contrato_de_US*140mn_de_Banco_Pichincha)

## Revistas

- Arino, A. (2007, Febrero). Alianzas estratégicas, opciones para el crecimiento de la empresa. *Estrategia Financiera*, No. 236. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Ekos. (2012). Negocios, Empresas Multinacionales una opción laboral en Ecuador. *Ekos*, No.45.
- García, E. (2009). Estrategias de crecimiento internacional, basadas en alianzas globales. *GCG*, No. 68. Recuperado de [http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_126\\_1248713206006.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_126_1248713206006.pdf)
- Gascón, H. (2006). Sociedad Anónima versus Sociedad de Responsabilidad Limitada. *Revista Digital de Derecho*. Recuperado de <http://www.revistanotarios.com/?q=node/449>
- Líderes. (2012, Abril). Banco Pichincha implementa la herramienta TCS Bancs. *Líderes*. Recuperado de [http://www.revistalideres.ec/empresas/Banco-Pichincha-herramienta-TCS-BaNCS\\_0\\_676132384.html](http://www.revistalideres.ec/empresas/Banco-Pichincha-herramienta-TCS-BaNCS_0_676132384.html)
- Líderes. (2012, Julio). La competencia de los Servicios Financieros aumenta en Ecuador. *Líderes*. Recuperado de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/competencia-servicios\\_0\\_737326263.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/competencia-servicios_0_737326263.html)
- Sosa, C.A. (2012, Junio). Consumo y crecimiento. *Líderes*. Recuperado de [http://www.revistalideres.ec/tendencias/consumo-crecimiento\\_0\\_710928952.html](http://www.revistalideres.ec/tendencias/consumo-crecimiento_0_710928952.html)
- Uquillas, C.A. (2007). El outsourcing en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/cau-outsourcing.htm>

## **Publicaciones**

- Asamblea Constituyente. (2007). *Mandato No.8*. Recuperado de [http://www.hoy.com.ec/temas/temas2007/constituyente2007/mandato\\_tecrizacion.pdf](http://www.hoy.com.ec/temas/temas2007/constituyente2007/mandato_tecrizacion.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2012-2013). *Informes Macro económicos*. Ecuador, Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Índices Macroeconómicos*. Ecuador, Quito.
- Censo Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Medición Población y Economía Ecuador*. Ecuador, Quito.
- Correa, R. (2012). *Ecuador de Banana República a la no República, Debate*. Ecuador, Quito.

- Deloitte. (2012). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Recuperado de <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/IFRS/Brochure%20servicios%20NIIF%202010.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Concentración de empresas en el Ecuador*. Ecuador, Quito.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. (2011). *Incentivos internacionales al crecimiento empresarial*. Recuperado de [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Incentivos\\_internacionales\\_Crecimiento\\_Empresarial\\_oct2011.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Incentivos_internacionales_Crecimiento_Empresarial_oct2011.pdf)
- PRO México. (2010). *Alianzas estratégicas, una herramienta de competitividad internacional*. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf>
- Paz, J.D. (2012). *Informe de Banco Pichincha con Estados Financieros al 30 de junio de 2012*. Recuperado de <http://www.ratingspqr.com/archivos/informes/Fortaleza%20Banco%20Pichincha%20septiembre%202012.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Participación de las PYMES en la economía nacional*. Ecuador, Quito.

## **Entrevistas**

- Barrionuevo, L. Administrador de Empresas. Jefe de Contact Center TCS, (2013). Firma de Contrato entre Banco Pichincha y TCS y servicios de outsourcing de TCS a Banco Pichincha.
- Cedeño, M. Agente B Contact Center TCS, (2013). Servicios que presta TCS a Banco Pichincha.