

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE MEJORA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE LAS
EMPRESAS QUE PRESTAN SU SERVICIO AL CENTRO COMERCIAL PREMIUM PLAZA
P.H.

PREPARADO POR
NATALIA MUÑOZ SALDARRIAGA



ASESOR METODOLÓGICO
ISIS MIOSOTIS ÁLVAREZ FLOREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN, COLOMBIA

2017

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecerle a Dios por guiarme por el camino correcto y darme la fuerza para superar los obstáculos

A mi hijo por ser el motivo que me impulsa a salir adelante y a ser mejor cada día; por él es que he llegado hasta este punto y por el seguiré esforzándome para convertirme en su modelo a seguir.

A mis padres porque sin su esfuerzo y apoyo incondicional en cada momento no hubiera podido culminar esta etapa de mi vida, porque siempre estuvieron ahí para ayudarme y alentarme en los momentos que lo necesitaba. Y a mi hermana que a pesar de todo ha sido una pieza fundamental en este proceso.

A todas las personas que siempre estuvieron a mi lado para escucharme y darme una voz de aliento cuando creía que no podía seguir.

Y finalmente a todos los docentes que aportan un granito para mi crecimiento personal y profesional, especialmente aquellos que siempre creyeron en mí y depositaron su confianza en mis capacidades.

“Cuando quieres realmente una cosa, todo el Universo conspira para ayudarte a conseguirla.”

Paulo Coelho.

RESUMEN

La tercerización de procesos (BPO) se ha convertido una herramienta de gestión esencial en las organizaciones, por medio de esta se contrata un proveedor especializado en el servicio que se requiera, para poder concentrarse en las competencias claves que corresponden al negocio.

Para la Administración del Centro Comercial Premium Plaza dicha herramienta es primordial para el desarrollo de su labor diaria, ya que por medio de la contratación de outsourcing estratégicos (seguridad, administración de parqueadero, aseo), busca apoyarse en estos aliados para ejecutar algunos procesos que influyen en su funcionamiento integral. Dichos aliados se relacionan en temas comunes en su gestión, pero al no mantener la fluidez entre los procesos, se puede comprometer el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Copropiedad.

Debido a esto se busca proponer acciones y estrategias que ayuden fortalecer la gestión de estas compañías de BPO que prestan su servicio en el Centro Comercial. Para esto el plan de mejora se fundamenta en teorías de outsourcing, gestión con outsourcing y comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVES: Plan de mejora, Outsourcing, Outsourcing Estratégico, Gestión, Comunicación, Información.

ABSTRACT

The Business Process Outsourcing (BPO) has become an essential management tool in organizations throughout a specialized service provider is hired so companies are able to focus on their core business.

For the General Management Office of the Premium Plaza Shopping Center, this tool is essential in its daily work, because through the strategic BPO services (security, parking administration, cleaning), the Organization seeks to rely on these companies to execute some processes that influence its integral functioning. These allies are related in common themes in their management, but by not maintaining the fluidity between the processes, the fulfillment of the strategic objectives of the Company can be compromised.

Due to this, the aim is to propose actions and strategies that help strengthen the management of these outsourcing that render their service in the Shopping Center. To carry that out, the plan of

improvement is based on outsourcing theories, management with outsourcing and organizational communication.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVES: Plan de mejora, Outsourcing, Outsourcing Estratégico, Gestión, Comunicación, Información.	3
ABSTRACT	3
TABLA DE CONTENIDO.....	5
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	6
INTRODUCCIÓN	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
2. OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo General.....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. MARCO DE REFERENCIA.....	15
4.1 Marco contextual	15
4.2 Marco teórico	26
4.3 Marco legal	48
5. METODOLOGÍA.....	52
6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS.....	55
7. RECOMENDACIONES.....	86
8. CONCLUSIONES	86
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	88

TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla N°1: Aperturas Grandes Centro Comercial en Colombia.....	21
Imagen N°2: Orígenes del outsourcing.....	27
Tabla N°2: Time Line Outsourcing	28
Gráfico N°1: Funciones tercerizadas dentro de las empresas	36
Imagen N°3: Conducto regular empresas Outsourcing-Administración	56
Imagen N°4: Códigos de comunicación por radio.....	58
Imagen N°5: Como interactuar por radio.....	58
Imagen N°6: Control de tarjetas perdidas (empresa parqueaderos).....	59
Imagen N°7: Reporte autorizaciones activas por local (empresa parqueaderos).....	60
Imagen N° 8: Formato informe novedades (Anexo #5) (empresa parqueaderos)	60
Imagen N°9: Base de datos personal (empresa parqueaderos)	61
Imagen N°10: Matriz de incidentes (empresa de parqueaderos)	62
Imagen N°11: Ingresos en el mes (empresa de parqueaderos)	63
Imagen N° 12: Control novedades locativas estacionamiento (empresa de parqueaderos)	63
Imagen N°13: Planilla control escaleras eléctricas (empresa de seguridad).....	64
Imagen N°14: Informe novedades	64
Imagen N°15: Locales que ingresan antes de apertura (empresa de seguridad).....	65
Imagen N°16: Locales laborando (empresa de seguridad)	66
Imagen N°17: Empresas laborando para el Centro Comercial (empresa de seguridad)..	66
Imagen N° 18: Formato de novedades diarias (empresa de seguridad).....	67
Imagen N°19: Dispositivo en operación (empresa de seguridad).....	68
Imagen N°20: Ingreso personal al sistema (Administración)	69
Imagen N°21: Asistencia personal mañana/tarde (Administración).....	69
Imagen N°22: Asistencia personal nocturno (Administración).....	70
Imagen N°23: Desarrollo del grupo nominal.....	71
Imagen N°24: Desarrollo del grupo nominal.....	71
Tabla N°3: Clasificación información empresas implicadas	76
Imagen N°23: Formato recomendado de informe de novedades.....	77

Imagen N°24: Base de datos personal recomendada	79
Imagen N°25: Formato de control de novedades locativas recomendado	81
Imagen N° 26: Formato recomendado para reporte de dispositivo	82
Imagen N°27: Planilla recomendada para el control de escaleras eléctricas	83
Imagen N°28: Formato recomendado para registro de reporte de novedades	84

INTRODUCCIÓN

Por medio de la presente propuesta de mejora se busca proponer estrategias y acciones que ayuden al Centro Comercial Premium Plaza a mejorar la gestión de sus proveedores de outsourcing (BPO), por medio de herramientas de comunicación que permitan la facilidad y el tratamiento correcto de la información, según las necesidades de la Administración de la Copropiedad.

La propuesta se divide en el planteamiento del problema donde se describe la situación, el marco teórico donde se encuentra los referentes y fundamentos para la propuesta, se emplea una metodología cualitativa, ya que busca caracterizar y recomendar instrumentos y mecanismos que ayuden a gestionar la comunicación entre dichas empresa, finalmente los hallazgos y propuestas donde se recomiendan los instrumentos y mecanismos para la comunicación y se concluye el plan de mejora.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Centro Comercial Premium Plaza es una Copropiedad que recibe a sus visitantes desde el 12 de diciembre de 2007, y en sus inicios fue catalogado como uno de los centros comerciales más grandes de la ciudad de Medellín.

Este gran conglomerado ofrece al público una gran variedad comercial con alrededor de 400 oportunidades para elegir y vivir una experiencia única, los visitantes pueden encontrar marcas que van desde las internacionales hasta las nacionales y regionales; además, una amplia gama de servicios del sector salud, entretenimiento, deporte, y gastronomía, entre otros, dichas experiencias abarcan a todos las edades y sectores de la población de dicha ciudad.

Premium Plaza no solo busca ofrecer dicha variedad de opciones comerciales y de servicios, sino que además busca hacer que sus visitantes se sientan especiales brindándoles experiencias únicas enfocadas desde su lema ***¡ESO QUE TE GUSTA QUE TE PASE EN PREMIUM PLAZA!***

Detrás de todas las experiencias Premium que se le brindan a los visitantes, se encuentra la Administración del Centro Comercial con razón social Centro Comercial Premium Plaza P.H; Propiedad horizontal legalmente constituida mediante Escritura Pública No. 7523 del 29 de octubre de 2007 de la Notaría 01 del Círculo de Medellín, sometida hoy al régimen de Propiedad Horizontal previsto por la Ley 675 de 2001, la cual permite el óptimo funcionamiento del Centro Comercial, siendo así su función principal la de administrar la Copropiedad de los propietarios y arrendatarios.

Dicha administración está conformada por 51 colaboradores donde 47 son empleados directos de la administración y 4 aprendices dispuestos en diferentes áreas (operativa, gestión humana, logística).

La estructura organizacional del Centro Comercial está encabezada por la Asamblea General, seguida del el Consejo de Administración, el Administrador General y los

departamentos: Administrativo y Financiero, Operativo y Mercadeo, los cuales desarrollan funciones específicas para alcanzar sus objetivos organizacionales.

El Área Administrativa y Financiera es la responsable principalmente de la gestión de los recursos de los propietarios y del adecuado manejo de los mismos para seguir la línea estratégica de la Copropiedad, el Área de Mercadeo se responsabiliza de la alianzas comerciales, el posicionamiento de marca generando tráfico en el Centro Comercial y de mantener activas las comunicaciones con los stakeholders, y el Área operativa se encarga del mantenimiento de la infraestructura del Centro Comercial y de los servicios generales que requiere el Centro Comercial para su correcto funcionamiento a diario.

Dentro de las funciones del área operativa se encuentra la protección y seguridad a las instalaciones y bienes del Centro Comercial, prestar el servicio de aseo, la administración de los parqueaderos, el control de plagas, la atención pre hospitalaria en las instalaciones, realizar los planes de mantenimiento preventivos y correctivos de toda la infraestructura del Centro Comercial, supervisar la programación, desarrollo y cumplimiento de las obras, recibir y analizar necesidades de los copropietarios y arrendatarios relacionadas con equipos, materiales y servicios, hacer cumplir las normas establecidas para las adecuaciones y reformas de las zonas comunes y de los locales de propiedad privada, administrar de forma adecuada el Plan de Emergencias, manejar el Plan Integral de Residuos Sólidos, responder por el cumplimiento del manejo del Manual de Vitrinismo y el Manual de Convivencia, velar por el buen funcionamiento del sistema de red de incendio y coordinar el adecuado manejo de los jardines .

El Departamento Operativo se apoya para realizar sus funciones en la Coordinación de Mantenimiento y la Coordinación de Servicios Generales, esta última se responsabiliza principalmente de la seguridad privada, del aseo, de la administración de parqueaderos, del - Manual de Vitrinismo y del Manual de Convivencia, de la gestión ambiental, del área protegida, del plan de emergencias y del control de plagas.

En esta línea de ideas, el Centro Comercial ha tomado la decisión de tercerizar algunas de sus funciones, esto se hace por medio de la contratación de empresas outsourcing ya que la

Administración no está en capacidad ni cuenta con los recursos necesarios para la realización de dichas labores. El Departamento operativo, además de las funciones relacionadas, se encarga de coordinar las labores realizadas por las empresas de BPO dentro del Centro Comercial, más propiamente la Coordinación de Servicios Generales.

Algunos de los procesos que no están a su alcance son: el manejo ambiental, la fumigación, el manejo de los sistemas de circuito cerrado, de red contra incendios, área protegida, el sistema de guiado de los parqueaderos, el manejo del APH (Atención Pre-Hospitalaria) del Centro Comercial, pero para fines académicos solo se tendrán en cuenta los tres outsourcing estratégicos para la copropiedad los cuales son el aseo, la seguridad y la administración de parqueaderos, sin restarle importancia a los demás.

En la actualidad el manejo de las empresas prestadoras de servicios de outsourcing de la Copropiedad se realiza de manera independiente, cada una funciona como una unidad separada, generando así falta de integración en temas en común que comprometen la gestión de cada una de estas, afectando no solo las funciones que cada una desempeña sino también la relación directa con el Centro Comercial y por ende el correcto funcionamiento de la Copropiedad.

De esta manera, el Centro Comercial busca delegar la gestión de ciertas actividades de apoyo a terceros, sin embargo, no traspasa su responsabilidad frente al óptimo manejo de estas, por esto al fortalecer la gestión de estas empresas se busca afianzar las relaciones existentes tanto entre ellas como con el Centro Comercial, ya que cuando trabajan de manera independiente sin tener ninguna esfuerzo conjunto se compromete la labor diaria de la Copropiedad, además de su misión y visión que finalmente se reflejan en lo que el público puede percibir.

De acuerdo a lo anterior, la presente propuesta de mejora se orienta bajo la pregunta de investigación:

¿Qué estrategias y acciones se deben implementar para fortalecer la gestión de la comunicación del Centro Comercial Premium Plaza con los outsourcing estratégicos que prestan su servicio a la Copropiedad?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer estrategias y acciones que fortalezcan la gestión de la comunicación con las empresas outsourcing que prestan su servicio en el Centro Comercial Premium Plaza a partir del año 2017.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar el estado actual del proceso de comunicación entre las empresas outsourcing que prestan sus servicios en el Centro Comercial Premium Plaza.

Caracterizar los formatos de suministro información de acuerdo a las necesidades propias del Centro Comercial.

Recomendar instrumentos y mecanismos que gestionen la comunicación de las empresas outsourcing que prestan su servicio en el Centro Comercial Premium Plaza a partir del segundo semestre del año 2017

3. JUSTIFICACIÓN

En un mundo tan competitivo donde los cambios se producen constantemente y donde la velocidad de respuesta debe ser inmediata, las organizaciones deben estar al tanto de lo que sucede y poner todo su empeño en cumplir con su misión y por ende satisfacer a sus clientes.

En esta búsqueda hay actividades de las cuales las empresas no pueden estar a cargo a cada instante, por esto es necesario buscar mecanismos que permita delegar algunos procesos dentro de la organización sin perder la calidad que se busca brindar a los clientes.

Por esto las empresas de servicios de outsourcing pueden convertirse en un pilar para las organizaciones, ayudando no solo a tercerizar actividades, sino también con la reducción de costos y a mejorar la calidad en la prestación de servicios.

Debido a esto es pertinente para las organizaciones mantener una buena gestión y comunicación con las empresas outsourcing, ya que estas si bien son proveedores de servicios también forman parte integral del desempeño, y pueden comprometer la labor diaria que cada uno desarrolla.

En el caso de Premium Plaza, fortalecer la gestión con los outsourcing, cuando se trabaja de la mano con ellos, es un factor esencial para poder mantener un hilo de comunicación que permita la fluidez en los procesos que se manejan en común entre las partes.

En esta línea de ideas, cuando se entrega a otros una fracción del negocio, se debe definir cómo será el trabajo en equipo y la colaboración entre todos, ya que es una responsabilidad conjunta que comprometerá la dirección estratégica tanto del proveedor como del contratante, y más en este caso que se depende de las actividades que se realizan para un correcto funcionamiento de la copropiedad en general, y por ende el cumplimiento de su misión de brindarle “Experiencias Premium” a su público en general.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco contextual

Con el fin de tener una mejor interpretación de la presente propuesta, se es indispensable realizar una revisión del contexto en el que el Centro Comercial desarrolla su objeto social.

La actividad económica en Colombia se divide en diversos sectores económicos. Cada sector hace referencia a una parte específica de la actividad económica cuyos elementos tienen características semejantes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos.

Según la división de la economía clásica, estos se clasifican en: :

Sector primario o sector agropecuario.

Sector secundario o sector Industrial.

Sector terciario o sector de servicios.

Sector primario o agropecuario

Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. En este sector podemos encontrar la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. De este sector se excluyen la minería y la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.

Sector secundario o industrial

Dentro de este sector se encuentran todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

Sector terciario o de servicios

En él se incluyen todas aquellas actividades que no transforman materia prima para producir mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Los primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se denomina no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, sin embargo, aporta a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización. Lo anterior da origen a los siguientes sectores económicos, los cuales son:

- 1. Sector agropecuario:** Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.
- 2. Sector de servicios:** Corresponde al sector terciario mencionado anteriormente.
- 3. Sector industrial:** Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.
- 4. Sector de transporte:** Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.

5. Sector de comercio: Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

6. Sector financiero: En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.

7. Sector de la construcción: En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.

8. Sector minero y energético: Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).

9. Sector solidario: En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.

10. Sector de comunicaciones: En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.) (República., 2015).

En este orden de ideas el Centro Comercial Premium Plaza P.H pertenece según la división clásica al sector terciario de la economía más conocido como servicios, y según la clasificación de especialización pertenece al sector comercio, aunque dentro del Centro Comercial se encuentran ofertas de comercio que abarcan otro tipo de servicios que se encaminan hacia otra especialización como lo son del sector salud, financiero, solidario, comunicaciones, la finalidad de un Centro Comercial es brindar un espacio donde los visitantes

puedan encontrar un lugar donde se concentren comercios encaminados a diversas labores y puedan realizar todas sus actividades sin tener que acudir a otros lugares.

Jon Müller definió al centro comercial como:

“Una aglomeración de negocios del comercio al por menor, de recreación y de otros servicios que se planificó o que creció como un conjunto y cuya política de comercio y de publicidad es coordinada por una administración común. (...) representa un concepto urbanístico que sirve para el abastecimiento de la población con mercancía de uso a corto, mediano y largo plazo, para la satisfacción de funciones centrales de servicio, para la provisión de empleos para una gran cantidad de personas, como lugar de esparcimiento y como foco sociocultural y comunicativo”. (Müller 1997, pág. 2)

Historia de los Centros Comerciales en Colombia

La mayor influencia de Centros Comerciales en nuestro país proviene de norteamericana, sus raíces se remontan a las galerías comerciales europeas, nacidas a mediados del siglo XIX, que incluían grandes construcciones como la galería Vittorio en Milano, la de Berlín entre otros, que a su vez se inspiraron en el ágora griega, el foro romano, y el bazar oriental.

Ya en la era de la modernidad los centros comerciales pioneros se dieron en Estados Unidos a principios del siglo XX, que según "Gasser 1960", el Rolan Park de Baltimore (1907), es apreciado como el primer centro comercial, con un locales comerciales en línea, parqueaderos en frente y avisos comerciales.

Pero en 1950 se funda el primer centro comercial moderno “el North Gate Center” en Seattle (E.U), diseñado por Víctor Gruen, el cual fue considerado el padre de los centros comerciales; este centro comercial era atravesado por un pasillo central, y un almacén ancla, el esta opción permitía a sus clientes realizar las compras en un sitio cerrado, sin importar el clima y el problema de estacionamientos. Tiempo después surgieron centros comerciales cubiertos y

climatizados, y estas características iniciales del centro comercial se mantienen hoy, un almacén ancla, pasillo, techados, parqueaderos y todo un mundo de variedad a su alcance (Molina, Puentes, & Molina, 2013).

Los Centros Comerciales se han convertido en uno de los sectores más importantes y dinámicos del país, ya que estos desarrollan cierto tipo de funciones sociales y urbanísticas que anteriormente satisfacían los centros históricos de las ciudades, las cuales el Estado no puede suministrar sin la ayuda de la inversión del sector privado.

A partir de los años 70 la inseguridad se tomó las calles y pasajes mercantiles en las ciudades de Colombia, situación que incrementó el auge de los Centros Comerciales los cuales les brindaban a los ciudadanos cierto grado de seguridad.

Sumándole a este incómodo problema de inseguridad se incrementa la invasión de los espacios públicos, además de la indigencia y la mendicidad, y de otras circunstancias, que generó que para las pequeñas empresas del sector de comercio buscar refugio en espacios seguros se convirtiera en prioridad no sólo por su bien, sino también para que sus clientes tuvieran una sensación de comodidad y seguridad.

Estas dificultades llevaron a poner a trabajar la imaginación de los constructores y comerciantes del sector, para poder frenar los problemas del mercado. En Medellín una de las ciudades con un amplio y trágico trayecto en el tema de seguridad, comenzaron a tenerse en cuenta las propuestas de centros comerciales abriéndole paso a su desarrollo.

Según FENALCO, después de transcurrir aproximadamente cuarenta años desde que se le dieron acogida a estas propuestas de solución del sector privado, los centros comerciales en todo el país, en ciudades grandes, intermedias y pequeñas, han hecho crecer en gran medida el sector y hace necesario que federaciones como Fenalco lideren su desarrollo, de la mano de políticas públicas adecuadas. En Colombia actualmente se registran datos de 460 centros comerciales, de diferentes dimensiones; de estos 246 se encuentran afiliados al Gremio.

Siendo Bogotá la capital del país, tiene la mayor concentración de centros comerciales contando con 180 de estos. Pero aun así hay que recordar que en 1972 se fundó en Antioquia “San Diego” el primer centro comercial del país, y en dicha zona se cuenta con la mayor concentración per-cápita, con más de 150 paseos y centros comerciales. Esto ha conducido a que en la ciudad de la “eterna primavera” se busque alternativas para la saturación de centro comerciales con locales desocupados en algunos sectores.

En Colombia algunos centros comerciales se pueden comparar con malls de Norteamérica o incluso llegarlos a superar en cuánto a construcción y administración. Así mismo estos ofrecen una gran variedad comercial, financiera, de servicios e incluso académica, abarcando así todas las necesidades de nuestra sociedad. .

Los centros comerciales no son excluyentes, ya que prestan servicios u otras opciones de alta calidad, abiertos totalmente a cualquier clase de público. Estos cumplen un papel para los estratos medios o bajos como lo son los clubes sociales para la clase alta de la sociedad, allí encuentran tiendas ropa, almacenes de cadena, peluquerías, gastronomía, sitios de recreación, entre otros, los cuales son opcionales, decidiendo si pagar por ellos o simplemente disfrutar de unas instalaciones agradables de las cuales disfrutar.

Estos centros de otra forma se convierten también en un impulsor para la economía del país y del bienestar general, ya que ayudan a aportar en materia tributaria. Además de proporcionar el mercado perfecto en el cual se pueden intercambiar productos y servicios, entre empresarios y ciudadanos proporcionando garantías para todos.

Cuando los Centros Comerciales se concibieron “absolutamente todos los detalles se tuvieron en cuenta, aunque la infraestructura de servicios adicionales varía. Básicamente consiste en sucursales de entidades bancarias, cajeros automáticos, auditorios, teatros, fuentes de soda, cafeterías, sitios de recreación para los niños, lugares para restaurantes, comidas rápidas y muchas otras comodidades” (NIETO).

Impacto del Desarrollo Económico en Centros Comerciales

Durante los últimos años el sector de centros comerciales se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos de la economía del país, esto debido a su rápido crecimiento desde sus inicios.

Este apogeo se ha originado principalmente por tres motivos, el primero es por el incremento del poder adquisitivo del estrato medio, ya que las entidades financieras han permitido que tengan un fácil acceso a oportunidades de crédito; segundo por la reciente aparición de constructores y promotores; y finalmente, las distintas marcas tanto nacionales como extranjeras al ver una oportunidad resultado del incremento del poder adquisitivo buscan estar presentes en los centros comerciales. “Se estima que por lo menos 35 nuevas marcas llegarán al país durante 2015 y 2016” (BRASIL, INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2014).

Tabla N°1: Aperturas Grandes Centro Comercial en Colombia

APETURAS DE GRANDES CENTROS COMERCIALES EN COLOMBIA								
Años	1970	1980		1990		2000		
	70-79	80-84	85-89	90-94	95-99	00-04	05-sep	oct-14
Número de Aperturas	3	3	5	5	8	9	33	30

Fuente: Elaboracion propia con base en (BRASIL, INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2014)

De la información anterior se puede concluir que en los últimos 10 años se han realizado más aperturas de grandes centros comerciales que en los últimos 35 años (desde sus inicios en 1970), mostrando una evolución significativa de este sector.

Según ACECOLOMBIA (Asociación Colombiana de Centros Comerciales), “al iniciar el año 2014, los proyectos sumaban 43 nuevos centros comerciales y al finalizar el año la cifra creció a 71 en 30 ciudades de Colombia. En los próximos 4 años se construirán alrededor de 75 centros más con una inversión aproximada de \$4.000 millones de dólares, lo que significa un crecimiento aproximado del 40%.”

Clasificación Centros Comerciales

En Colombia existen algunos parámetros para clasificar en categorías los centros comerciales según su tamaño, se encuentran los pequeños si poseen entre 5.000 y 20.000 m², se consideran grandes aquellos que poseen más de 20.000 m², y los restantes que tienen un menor tamaño anteriormente no se clasificaban como centros comerciales, pero en la actualidad se ha evidenciado la tendencia del desarrollo de centros comerciales “mini” o “small”.

En Colombia los centros comerciales tienen un tamaño aproximado de 21.500 m² de área comercial o GLA (superficie comercial útil). Pero de las próximas aperturas de centros comerciales que se realizarán en el país un 42% (aproximadamente) se considera que serán complejos con un área superior a los 30.000 m² de área comercial (BRASIL, INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2014).

Expansión de los Centros Comerciales

En el país tienen un mayor crecimiento en número de centros comerciales aquellas ciudades intermedias y pequeñas, aproximadamente un 65% de los nuevos proyectos se están llevando a cabo en estas ciudades. Aun cuando en la ciudad capital Bogotá y sus alrededores, y en ciudades como Medellín y Cali se siguen desarrollando centros comerciales, en las ciudades intermedias y pequeñas actualmente hay construidos 55 centros comerciales mientras que en 2008 solamente se encontraban 16. Para 2015 y 2016 estas ciudades seguirán teniendo un gran desarrollo. De alrededor de 75 proyectos que se están desarrollando en la actualidad, 38 están en 24 ciudades intermedias.

Se estima que en los próximos años se planean construir nuevos centros comerciales en ciudades intermedias de alto potencial como Chía, Manizales, Neiva, Pereira y Sincelejo entre otras, ciudades en las cuales existe una oferta baja de grandes centros comerciales.

De acuerdo con Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes), en la actualidad existen más de 130 proyectos de centros comerciales, algunos solamente son un proyecto y otros están en etapa de diseño, por lo cual no se encuentran algunos datos de proyectos.

Actualmente se encuentra en progreso el proyecto del Centro Comercial el Edén que será construido en la ciudad de Bogotá, éste resaltara por su gran tamaño, ya que al finalizar su construcción contará con un área construida de 320.000 m² y un área comercial de 134.000 m², siendo así el centro comercial más grande del país (BRASIL, INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2014).

Consumo en los Comerciales Centros

Las ventas de los centros comerciales durante 2014 alcanzaron 29 billones de pesos con un incremento del 7.7% respecto a 2013. En 2015 de acuerdo con proyecciones de las firma Raddar y Acecolombia se esperan alcanzar ventas por 30.4 billones de pesos, un 5% mayor a las del año pasado, no obstante, estas podrían ser afectadas por el fenómeno del alza en el precio del dólar que incrementa los precios de productos importados y en algunos casos de productos nacionales que se encuentran fabricados con materias primas importadas.

Los centros comerciales se han ido transformando con el paso de las años acomodándose a la variada demanda del público los cuales no quieren solo comprar, sino que buscan diferentes espacios para disfrutar de actividades de entretenimiento como zonas de juegos, plazoletas de comidas, cines, bares, plaza de eventos, etc., los cuales como Premium Plaza brinden experiencia y tengan la posibilidad de que suceda todo aquello que les gusta en un mismo lugar.

Según Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes) solamente el 38% de los visitantes que van a un centro comercial tiene como motivación principal realizar compras, el 17% va a ver vitrinas, el 12% va a tomar café o a comer, el 11% busca servicios, el 7% pagar cuentas, el 5% busca encontrarse con otras personas, el 4% ir a cine y el 6% a otras actividades (BRASIL, INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2014).

Tendencia de los Centros Comerciales

De acuerdo con el presidente de Mall & Retail, la tendencia son los complejos con diferentes usos que cuentan en un mismo lugar con centro comercial, hotel, oficinas, centro de convenciones y apartamentos, integrando diferentes desarrollos que generan su propio flujo de personas.

La tradición en Colombia ha sido construir centros comerciales para que sean vendidos. Actualmente aproximadamente un 83% tiene un modelo de multipropiedad o propiedad concentrada donde se da la figura de copropietarios y solamente el 17% opera en la modalidad de un solo propietario. Pero los nuevos centros comerciales y aquellos en construcción, están optando por el modelo de unipropiedad u operador único.

En el caso de unipropiedad, se estima que el área comercial se arrienda por un valor que está entre el 7 y el 10% del valor del inmueble, y puede estar atado al valor de las ventas realizadas; este valor varía dependiendo del área que sea tomada en arriendo y de su ubicación en zonas estratégicas del centro comercial (BRASIL, INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2014).

Medellín

Medellín es la capital del departamento de Antioquia, ubicada geográficamente en el Valle de Aburrá. Respecto a su extensión, Medellín presenta aproximadamente 1.152 km², cuya composición está caracterizada por el 28% urbano y cerca del 72% de área rural. Adicionalmente, la ciudad se encuentra a 1.460 metros sobre el nivel del mar y presenta una temperatura promedio de 24°C.

Medellín, presenta, de acuerdo con las proyecciones realizadas por el DANE, un crecimiento anual de la población de aproximadamente 1.1%. De esta manera, para 2015, Medellín tiene un total de 2.464.322 habitantes. De conformidad con la tasa de crecimiento, la proyección de población indica que para 2020, Medellín tendrá un total de 2.569.007 habitantes.

En los últimos años, los turistas se han interesado en la ciudad. Actualmente Medellín es uno de los principales destinos turísticos del país y los centros comerciales se han convertido en uno de los principales atractivos, hay unos 9 centros comerciales destacados y se calcula que cada habitante cuenta con aproximadamente 0.15 metros cuadrados de área comercial, incluyendo la población de su área de influencia.

La capital de Antioquia sigue firme para la construcción de nuevos centros comerciales. En el momento hay cerca de 4 proyectos destacados, algunos de estos en construcción, planeación o diseño (BRASIL, INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES, 2014).

4.2 Marco teórico

El presente marco teórico comprende algunas teorías de outsourcing, gestión con outsourcing y comunicación en las organizaciones, las cuales son de gran importancia para el plan de mejora y apoyarán al desarrollo de este.

Según Ben Schneider un experto del desarrollo, promoción y divulgación del concepto de outsourcing o Tercerización, el outsourcing es una “herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su Core Business y no tomar parte en procesos importantes, pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos existe la posibilidad de contratar un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga se convierte en un valioso socio de negocios” (Schneider, 2004, pág. 31)

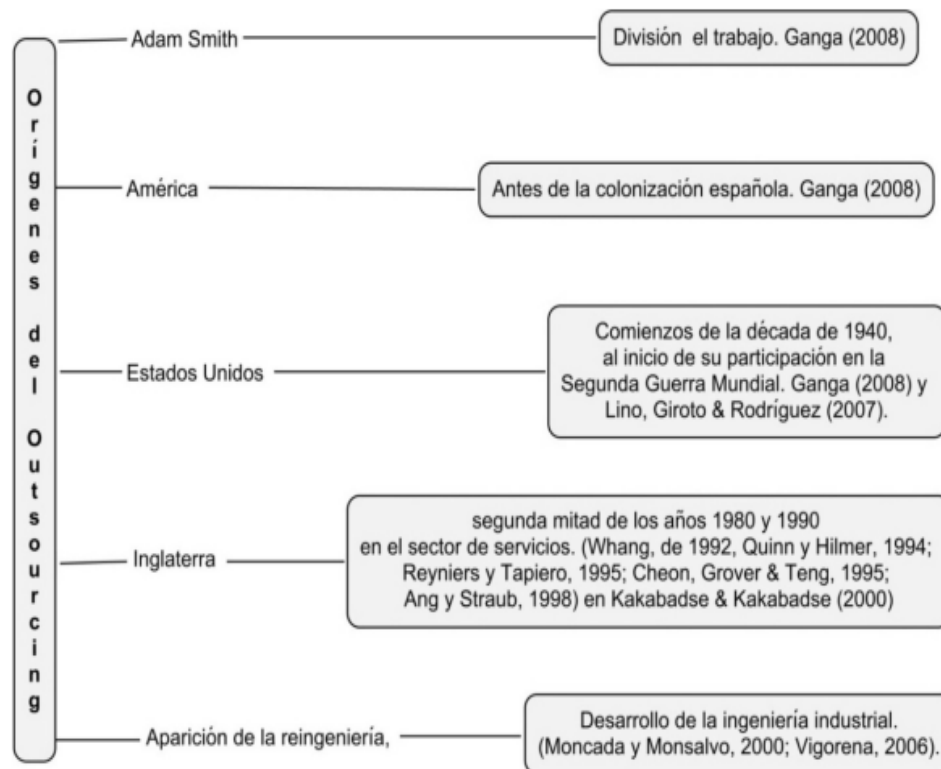
Imagen N°1: Conceptos de outsourcing



Fuente: Soto, Mauricio Salaz (Soto, 2012)

Los primeros indicios del Outsourcing se dieron en Estados Unidos entre los años 1992 y 1995, en donde se presentó principalmente este tipo de servicio para las empresas de logística, tecnología de la información, cuidado de la salud y recursos humanos, según Embleton et al. (1998). Posteriormente, el Outsourcing se empezó a hacer uso en Inglaterra, sobre todo en las industrias.

Imagen N°2: Orígenes del outsourcing



Fuente: Soto, Mauricio Salaz (Soto, 2012)

Según el Trabajo de Grado “El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales” de Mauricio Salazar Soto (2012), el outsourcing a través de los años se ha desarrollado de la siguiente manera:

Tabla N°2: Time Line Outsourcing

AÑO	ACONTECIMIENTO
1776	Adam Smith, en el “The Wealth of Nations”, formula una teoría competitiva, la extracción de la noción de la subcontratación como una forma de reducir los costos mediante la contratación de mano de obra barata en los países menos desarrollados.
1800	Los británicos introducen el riego, los ferrocarriles, la banca y un sistema de derecho comercial. El comercio de exportación ve un aumento constante.
1830	La industria textil de Inglaterra es tan eficiente que los fabricantes de India finalmente no pueden competir, y el trabajo se subcontrata a Inglaterra.
1869	New Suez Canal senta las bases para la integración económica en India
1945	Te World Market
1950	Centralización del mercado interno
1955	Las empresas se verticalizaban y se autoabastecían. Economías cerradas
1960	Crisis Capitalista de superproducción modifican los mercados. El consumidor cambia. Exige más variedad, calidad e innovación.
1961	Se convierte en común tercerizar las tareas que involucran grandes cantidades de información, tales como procesamiento de datos, a los proveedores externos, debido a los altos costos y requerimientos de almacenamiento físico asociados con las computadoras.
1962	El concepto de Outsourcing se hace popular gracias a Ross Perot con la creación de los “ Electronic Data Systems”
1962	CR Licklider del MIT publica un artículo sobre la “ Red Galáctica” concepto. El imagina un mundo interconectado de computadoras a través de la que cada uno puede tener acceso a datos y programas desde cualquier sitio.
1963	Electronic Data Systemes (EDS) firma un acuerdo con Blue Cross Of Pennsylvania para el manejo de sus servicios de tratamiento. Es la primera vez que una empresa se ha convertido en todo su departamento de procesamiento de datos a un tercero.
1969	La ARPANET nació. La ARPANET, la intención de vincular los centros de investigación en todo el país, proporciona la base para la creación de redes avanzadas y se rompe un camino hacia la internet.
1970	El negativo sentimiento de mercado en estos años resultados corporativos pobres, crisis energéticas... se va agrandado con la recesión global de los años 80, lo que determina un cambio en la estrategia empresarial caracterizado por el deseo de las grandes corporaciones de concentrarse en un menor número de actividades.
1980	Recesión global económica que obligo a reducir costos. Empresas como KODAK e IBM fueron pioneras, tercerizando su servicio al cliente.
1980	La subcontratación entra en el léxico de los negocios. Servicios de contabilidad, nómina, facturación y procesamiento de textos se convirtió en subcontratado.
1980	Novell anuncia su software de red, lo que lleva al desarrollo generalizado de la estación de trabajo y redes LAN PC.

1982	El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.
1985	El internet es una tecnología bien establecida, apoyo a una amplia comunidad de investigadores y desarrolladores.
1989	La subcontratación se reconoce como estrategia de negocio.
1989	Eastman Kodak decide externalizar los sistemas informáticos que sustentan su negocio, una medida revolucionara para los negocios y visto como un evento decisivo.
1990	Las organizaciones comenzaron a centrarse más en medidas de ahorro, comenzaron a externalizar las funciones necesarias para dirigir una empresa pero no están relacionadas específicamente con el negocio principal.
1990	Turno de mainframes de Outsourcing, ordenadores y telecomunicaciones. Subcontratación se convierte en muy rentable con el advenimiento del WWW.
1990	A medida que las organizaciones comienzan a centrarse más en medidas de ahorro, que empiezan a externalizar las funciones necesarias para dirigir una empresa, pero no específicamente relacionados con el negocio principal.
1998	El mercado mundial de BPO se avalúa en US\$100 mil millones.
1999	Aparecen las primeras iniciativas de Call Centers.
2000	India: General Electric y la realización de otras multinacionales de I+D y así mismo la exportación de partes de autos, farmacéuticos y productos químicos.
2000	Comienza el interés en el BPO.
2001	El mercado mundial de BPO se avalúa en US\$ 150 mil millones.
2002	Offshore nace a partir de la crisis y desempleo.
2004	El Outsourcing es uno de los temas de debate entre los candidatos en la elección presidencial de Estados Unidos.
2005	El mercado mundial de BPO se avalúa en US\$500 mil millones.
2008	Las empresas se inclinaban al BPO para poder concentrarse más en su core business, desplazando la reducción de costos al segundo lugar.
2009	BPO se convierte en una práctica de negocio de primera línea para las consultoras.
2012	Se generan los acuerdos multipropósito, sacando ventaja de las tendencias globales

Fuente: Elaboración propia con base en David, Natalia y Galvis, Daniela (David & Galvis, 2012) con referencia en Rivera, Yeimi Lorena Escobar. (Rivera, 2010)

Con el tiempo, el outsourcing sufre una transición hacia el llamado Business Process Outsourcing (BPO), en donde según Trujillo y Meneses (2012) exponen:

“está comienza desde la habilidad para orientar los procesos de un negocio de manera horizontal y no vertical, se convertirá en el punto de partida para el éxito de las empresas. Es conveniente no desperdiciar recursos y esfuerzos en todos los procesos que forman la empresa, se deben focalizar estos mismos hacia el core business asignando a terceros la responsabilidad de asimilar este como un gasto fundamental para la organización”.

El BPO, es una herramienta que potencializa al Outsourcing en la gestión de la empresa en donde se desarrollan los procesos de la empresa con el objetivo de cumplir objetivos y disminuir costos en una subcontratación. Por esta razón, las empresas han llegado a comprender que al obtener este tipo de servicios los procesos que son entregados a personas externas a la organización lo pueden realizar mejor y según los requerimientos de la organización.

Es importante mencionar que el seguimiento de las empresas BPO se da para evolucionar el concepto de Outsourcing debido a que:

“en cuyo marco es usual pensar que la única finalidad es la disminución de costos, bajo el paradigma de que debe sólo tercerizarse aquellas labores que no forman parte del “core” del negocio. Sin embargo, los niveles de desarrollo de la función de negocio BPO en la actualidad, apuntan a que las empresas piensen en la tercerización de procesos importantes de su cadena de valor, contratando empresas BPO altamente especializadas, que ayudan a construir valor y resultados sobresalientes para el negocio” (Trujillo & Meneses, 2012).

Las empresas que deseen obtener resultados con el outsourcing los podrían obtener con mayor eficiencia y rapidez con el BPO en donde el proveedor no asume solo la responsabilidad de cumplir su función, tarea y proceso, sino que, además, desarrolla la reingeniería sobre ésta.

Los resultados con el outsourcing son logrados a través de varios factores, uno de ellos es la implementación de nuevas tecnologías que ayudan al desarrollo de un proceso efectivo y a su vez, le agrega un valor diferencial a la empresa.

El cambio de un concepto a otro, radican en los siguientes aspectos:

1. El objetivo no será solo reducir costos, sino reelaborar de manera eficaz una parte del negocio bajo el manejo de expertos y recursos que potencialicen la calidad de la misma.
2. Con el BPO no solo se busca el manejo de un proceso, de acuerdo a las necesidades de la empresa, esta herramienta lo que espera es tercerizar multiprocesos que lleven a alcanzar las metas tanto financieras como el valor que se espera por la empresa que perciba el cliente con el producto y/o servicio.
3. Labores de BPO a BPO en internet: se busca suplir con las diferentes aplicaciones que se desarrollen en la web que lleven al cliente a estar a la vanguardia del manejo de procesos. (Trujillo & Meneses, 2012)

Se concluye entonces, que estos dos conceptos van de la mano y que el uno nos lleva al otro: concentrar los recursos de la compañía en actividades principales de la organización; la diferencia entonces se encuentra en el nivel de disposición de la misma para cambiar el modo y en que se concibe y se lleva a cabo el negocio (David & Galvis, 2012).

Es importante aclarar la diferencia entre el Outsourcing y el BPO que radica en que el primero involucra la contratación de un tercero para desarrollar actividades, tareas y funciones que hacen parte del negocio, mientras que el segundo tiene como filosofía "Haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro".

Implementar el BPO trae diversos beneficios para las empresas como es la reducción de costos debido a que esta metodología busca que proveedores especializados atiendan procesos no críticos del proceso y así mejorar la gestión en procesos clave para la aumentar eficiencia y calidad del servicio. Por otra parte, existen otros beneficios como:

- Enfocar las inversiones en eje central de cada empresa, concentrar los recursos en el desarrollo e innovación del mismo.
- Convertir estructuras de costos fijos en variables.
- Fortalecer el desempeño de las operaciones. Lo que para la empresa es calidad “back office” para el proveedor es “front office”.
- Mayor velocidad al crear procesos de valor.
- Riesgos compartidos y esquemas de recompensa que aseguran beneficios equilibrados y para fomentar la disciplina.
- Menor costo de inversión por tecnología.
- Acceso a terceros especializados con recursos humanos, tecnológicos y metodologías de “primera clase”.
- Actualización constante y automática adaptación a los cambios legales y requerimientos formales de las autoridades vinculadas a los procesos.
- Crear una organización flexible con mayor velocidad para el cambio.
- Mejorar efectividad y eficiencia de los procesos.

(David & Galvis, 2012)

Las actividades que se subcontratan con mayor frecuencia son las administrativas, financieras, operativas o de tecnología, de esta forma las empresas depuran sus procesos, transfiriendo los posibles riesgos a la empresa subcontratada.

Implementar esta herramienta trae riesgos y ciertos riesgos como puede ser la pérdida de control de los procesos, sin embargo, existen ciertos criterios que se deben tener en cuenta para dicha implementación es conocer al detalle el comportamiento de la empresa subcontratada, su forma de operar y sus resultados obtenidos en otros casos similares.

Según lo anterior, el Business Process Outsourcing (BPO) es una oportunidad para fortalecer la competitividad de las empresas generando una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado global en expansión (David & Galvis, 2012).

Por otro lado, se encuentran los outsourcing que se denominan estratégicos que separan algunas actividades que crean valor de una empresa para que un especialista en el tema se encargue de dichas actividades y procesos. Por lo general, una empresa busca implementar este tipo de outsourcing porque que buscan incrementar la rentabilidad del negocio, identificando las actividades de creación de valor que son aquellas fundamentales en la ventaja competitiva para realizarla de manera más eficiente y eficaz y son mejores resultados.

Esta externalización de los procesos que se relacionan directamente con el core business es realizado con empresas especializadas en dichas actividades y procesos y cuentan con recursos significativos que permiten efectuar eficientemente dichos procesos. Asimismo, la empresa que lleva a cabo el Outsourcing debe estar en la capacidad de garantizar aspectos como el cumplimiento estricto de la Ley, la prevención de los riesgos laborales, la adecuación de su operatividad a los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, entre otros.

Es importante aclarar que el Outsourcing y la subcontratación son diferentes, debido a que la relación que se da entre las dos empresas, supone la implicación efectiva de la empresa Outsourcing al proceso productivo, logrando así que los resultados estén ligados a un incremento en la productividad y los riesgos queden compartidos. Mientras que una compañía subcontratista es igual que la contratante y ejecuta los mismos trabajos que su cliente, aunque con menor capacidad y medios. Este tipo de compañías se encargan de poner a disposición de sus clientes una mano de obra temporal y adecuada para aquellos procesos que gestionan directamente las compañías. (David & Galvis, 2012) con base en (Aguilar, 2011)

Existen ciertos factores que son significativos a tener en cuenta al momento de implementar el Outsourcing, como son:

- Recursos Humanos: Es importante contar con mano de obra calificada y de bajo costo que son los principales determinantes para que una organización se interese en implementar proyectos de BPO y Outsourcing.
- Costos: Son necesarios bajo coste de terrenos, telecomunicaciones, transporte y recursos humanos.
- Ambiente: Es importante un ambiente de negocios favorables para la instalación de operaciones dentro de un país.
- Infraestructura: Un buen desarrollo económico de un país facilita la unificación de empresas extranjeras con infraestructura vial en cuestión de carreteras, aeropuertos y un buen acceso a bienes y servicios que contribuyan a las operaciones logísticas.
- Globalización: Proceso por el cual, los mercados de diferentes partes del mundo, culturas y sociedades se unifican, gracias a la tecnología creciente en un contexto de comunicaciones, transporte, políticas unificadas y tratados de libre comercio (David & Galvis, 2012).

Asimismo, es importante conocer la clasificación del sector de BPO&O en Colombia que se encuentra tipificada en tres servicios. Estos son:

1. ITO (Information Technology Outsourcing) La tercerización de servicios de tecnología de la información en donde un proveedor está encargado de los procesos de los sistemas de información y las plataformas tecnológicas de las empresas.

2. 2. BPO (Business Process Outsourcing) La tercerización de los procesos de negocio en el uso de las tecnologías de información en la administración de procesos front office (prestación de servicio al cliente de manera directa) y back office (procesos administrativos de las empresas).
3. KPO (Knowledge Process Outsourcing) La tercerización de procesos de conocimiento donde un proveedor está encargado de procesos donde haya un manejo intensivo de conocimiento en las empresas (Torres, Vélez, Martínez, Ríos, & Bedoya, 2014)

Ahora bien, el sector de Contact Center y BPO, como conceptos y herramientas reales en el país, tiene una historia un poco reciente con una trayectoria de aproximadamente 17 años, siendo en 1995 cuando una de las primeras firmas internacionales (Indra) comenzó a ofrecer los servicios de Outsourcing en Colombia. David y Galvas (2012), citando a Pizón (2012), expone que de 1195 refiere que de 1995 a la fecha “se estima que en la 8 industria de Servicios de TI & BPO existen aproximadamente 50 empresas entre nacionales y multinacionales” (David & Galvis, 2012).

Desde el 2008 los gremios y el gobierno determinaron aquellas industrias que gracias a sus fortalezas competitivas en el medio podían pertenecer a la “clase mundial”, dos años después en el año 2010 se genera un gran flujo de inversión extranjera, por lo cual se da la presencia de empresas importantes como Teleperformance (al adquirir Teledatos), Convergys, Sutherland, Genpact, entre otras. De esta manera se puede concluir que India, Estados Unidos, Alemania, España, Francia, Argentina entre otros, son los mayores inversionistas en nuestro país.

En este sentido fue necesario acabar con un gran mito cultural que existía sobre las empresas de servicios outsourcing, ya que se tenía la creencia que cuando se tercerizaba se desmejoraba la calidad del trabajo y del servicio prestado. El generar el cambio en la cultura permitió que la tercerización se entendiera como un proceso que le permite a las organizaciones ser más eficientes y competitivas en el medio, sin dejar de brindarles a sus clientes la calidad en el servicio. Además de lo anterior, la tercerización laboral se convierte en una fuente de empleo y crea un ambiente adecuado para el emprendimiento.

La buena gestión de la prestación de servicios Outsourcing que se lleva en nuestro país durante los años de recorrido, se debe principalmente a la ubicación geográfica privilegiada, el recurso humano con vocación de servicio al cliente, y la buena dinámica de dicho modelo, lo cual hace que Colombia se distinga frente a otros países.

El término BPO es nuevo, “este se formalizó en el primer gobierno de la administración del presidente Álvaro Uribe, cuando empezó a tomar énfasis el vocablo con los sectores de clase mundial. Sin embargo, la actividad de BPO se ha prestado de tiempo atrás y así como puede nacer de una llamada telefónica de servicio al cliente, también puede ser independiente a la misma” (Higuera, 2012).

Desde hace más de 17 años las empresas de servicios outsourcing en Colombia se han fortalecido en el “servicio de voz”, sin embargo no se pueden limitar, la industria de BPO se debe de transformar productivamente, enfocándose hacia otros niveles que no solo le ayuden a las organizaciones a llevar a cabo su estrategia, sino que también agregar valor y apoyen en la construcción de barreras competitivas.

Gráfico N°1: Funciones tercerizadas dentro de las empresas



Fuente: David, Natalia y Galvis, Daniela (David & Galvis, 2012) con base en Massum Félix (Massun, 2011)

Debido a la participación de más de 50 empresas pertenecientes a esta naciente industria en los servicios TI & BPO, los empresarios nacionales se apropiaron de esta nueva forma de hacer negocios y confiaron en la tercerización, como es el caso Bancolombia con Allus Global, bajo la modalidad de outsourcing, y el caso del Grupo Éxito con el centro de llamada de la Tarjeta Tuya Compañía de Financiamiento Comercial; paralelamente, se generó todo el desarrollo de una estrategia donde hay una creación de empresas del mismo grupo para ser proveedoras directas de su empresa líder, mediante la fundación de call centers (centros de llamada) atendidos directamente por el empresario nacional; así lo hizo Avianca en su momento y el Grupo Argos, hasta decidirse por la tercerización.

“Al respecto, la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO explica cómo el sector de BPO&O ha cobrado relevancia en los últimos años en la economía global y nacional. Así, con la apuesta de la Cámara de Comercio, el Ministerio de las TIC, el sector empresarial y entrantes inversionistas del exterior, mediante Inversión Extranjera Directa (IED), se ha impulsado esta naciente industria, al punto de ganar alta credibilidad en poco tiempo por su capacidad de ofrecer soluciones innovadoras y eficientes a otros sectores, y de brindar oportunidades laborales”. (Soto, 2012)

Entre las diversas ventajas que ha venido ofreciendo la industria BPO en Colombia, se encuentra una significativa la cual ha permitido contar con verdaderos socios estratégicos, toda vez que sus participantes ponen a disposición del empresario colombiano todo un portafolio de servicios, curva de conocimientos técnicos, experiencia e innovación, materializando toda su relación comercial en el largo plazo. Asimismo, otra ventaja es la adquisición de este proceso estratégico por empresas multinacionales y locales, expertas en la provisión de servicios outsourcing alineados con los objetivos del cliente y flexibles a sus requerimientos; es decir, se ha logrado consolidar una expertise en el conocimiento de cada sector empresarial a atender, no como un valor agregado, sino como estructura de un portafolio BPO integral.

Por otro en los últimos cuatro años en nuestro país, según publicación de Portafolio (2010), los ingresos por servicios de outsourcing aumentaron a una tasa anual promedio del 30%, dando un importante protagonismo al sector de servicios tercerizados en la última década.

Según la empresa de investigación y consultoría Gartner, en cuanto a la inversión en el sector de tercerización de servicios de BPO, Colombia se ratifica en el 2016 “En 2016 la empresa de investigación y consultoría Gartner, ratificó a Colombia como uno de los mejores países emergentes de la región TIER 1, gracias a su panorama económico positivo, el régimen de zonas francas y la exención del IVA al exportar servicios” (Procolombia, s.f. Tomado en el 2017)

Procolombia (s,f) expone las oportunidades de inversión que tienen los inversionistas extranjeros en Colombia en el sector de BPO y otros, que estén buscando un mercado local en crecimiento, además, Procolombia establece que:

- “La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO estima que en 2015 el sector alcanzó ventas de US\$ 1.976 millones y creó 189.000 empleos.
- De acuerdo al último estudio realizado por el PTP, el sector de outsourcing crecerá entre 2,9% y 9,5% a lo largo de los próximos 3 años.
- En 2015, los servicios de call center en español representaron 62,41% del sector de outsourcing, seguido por los servicios de televenta y facturación y cobranza.
- Según cifras oficiales del Ministerio de Educación Nacional, en los últimos 14 años, en Colombia se formaron más de 2,9 millones de profesionales de educación superior en Colombia. El 53,8% de ellos tiene formación en pregrado, 18,8% son tecnólogos y técnicos y 19,2% tienen formación posgradual” (Procolombia, s.f. Tomado en el 2017)

Asimismo, se han realizado iniciativas para incrementar el sector BPO, entre esas se encuentra el Gobierno Nacional que:

“A través del Programa de Transformación Productiva, ha diseñado un plan de fortalecimiento de la industria con un énfasis en actividades de alto valor agregado por medio de la formación de capital humano, realización de macrorruedas de negocios y contratación de estudios de caracterización del sector para orientar la mejor estrategia” (Procolombia, s.f. Tomado en el 2017).

Otra iniciativa es establecer El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) “como institución gubernamental a cargo de la capacitación técnica de las personas, educa gratuitamente en conocimiento técnico y competencias relacionadas con la demanda de la industria, donde el software y los servicios son áreas relevantes de la formación” (Procolombia, s.f. Tomado en el 2017).

La Revista Dinero (2016) expone en su artículo “El Outsourcing está al alza en la economía colombiana”, que:

“Colombia viene dando pasos de gigante en los servicios de tercerización. En menos de una década logró darle forma a un sector que además de ofrecer una amplia gama de alternativas –subcontratación de procesos de negocios (BPO, por su sigla en inglés), externalización de procesos de conocimiento (KPO) y tercerización de servicios de tecnologías de la información (ITO)-, ha convertido al país en una plataforma internacional para las compañías globales y ha ganado espacio en la economía nacional

El Global Services Location Index 2016, realizado por la firma consultora estadounidense A.T. Kearney, clasificó a Colombia en la posición 20 del listado de los 55 mejores mercados internacionales para la reubicación de procesos de negocios offshoring. De acuerdo con el estudio, fue el país que más avanzó en el vigente ranking, al ganar 23 posiciones con respecto al listado elaborado en 2014, cuando ocupó la casilla 43.

De acuerdo con la consultora, las razones del positivo desempeño nacional son las “sólidas ganancias en TI y BPO y la experiencia en la infraestructura del país, junto con las mejoras en todos los ámbitos y el atractivo financiero, en gran medida impulsado por la depreciación del peso”.

Esta dinámica, junto a la existencia de una amplia red de ciudades intermedias, una mayor conectividad y la cualificación del capital humano, entre otros factores, han promovido la llegada de los principales actores globales del sector a territorio colombiano, como lo plantea Santiago Pinzón, vicepresidente de transformación digital y director ejecutivo de la Cámara BPO/ITO/KPO de la Andi” (Dinero, 2016)

Cuando se trabaja con empresas outsourcing es de gran importancia fortalecer la gestión que existe en común entre proveedor y cliente, para que los procesos que se manejan en conjunto fluyan de la manera de adecuada; para que esto suceda, es de gran importancia tener como base la confianza de uno en el otro, además de esclarecer principios que rijan dicha relación.

La importancia del presente plan de mejora se centra en fortalecer la gestión de las empresas outsourcing con el Centro Comercial y por esto es necesario revisar fundamentos que apoyen la propuesta.

Cultura C de Confianza:

En el inicio los servicios prestados por empresas outsourcing se enfocaban en funciones de menos relevancia y no en misionales. Pero con el paso de los años se ha progresado con la creación de alianzas estratégicas entre ambas partes, con el fin de crear barreras competitivas las cuáles le permiten al negocio reestructurarse de una manera ágil, contundente y sostenible, alcanzando sus objetivos a un menor costo.

En libro de Liderazgo y gestión por 8 hábitos del miedo a la confianza, se hace referencia a la confianza entre cliente y proveedor de servicios outsourcing, allí se afirma que **“estas integraciones totales, que los convierte en socios para la creación conjunta de valor de la**

cadena productiva, sólo son viables sin ambas empresas son Culturas C de Confianza ya que en otro caso el riesgo es excesivo. En muchas ocasiones uno se fija en productos, servicios, mercados, aspectos financieros, estratégicos, etc., pero si se olvida de los aspectos de integración cultural olvida lo más importante de todo. Un 70% de las fusiones acaba en fracaso porque se consideró todo pero se olvidó la integración cultural” (Labarga, Patua, & Patua, 2006)

En esta línea de ideas esta nueva modalidad de outsourcing se ha convertido en una espada de doble filo y propone grandes retos al vínculo tradicional que se ligaba anteriormente entre cliente-outsourcing. El mayor reto es poner en las manos de nuestro proveedor algunas funciones estratégicas, por esto es primordial precisar un contrato de mutua colaboración donde se detallen aspectos importantes como las tareas que se van a ejecutar, el encargado de realizarlas, como será el control de las operaciones y de la información, a quién le pertenecen los derechos de propiedad intelectual, la legislación que cobija la relación, como estarán conformados los equipos directivos y administrativos, entre otros aspectos relevantes.

Por lo anterior, uno de los aspectos más importantes a la hora de iniciar una alianza estratégica con una empresa de servicios outsourcing, es verificar que se trabaje en la misma línea de ideas, que las dos empresas cuenten con elementos similares en su cultura, y afianzar la confianza existente entre las dos, todo con el fin de que se den los resultados esperados.

Las empresas Outsourcing o BPO deben de seguir una serie de principios que ayudan a mejorar la relación con la empresa cliente y la integración en sus procesos, para el caso de la relación del Centro Comercial Premium Plaza con sus Outsourcing estratégicos, se deberán de seguir algunos principios que mejoren la relación cliente-proveedor. Ben Schneider un peruano experto en temas de empresas de servicios outsourcing, en unas de sus publicaciones menciona algunas de estas habilidades que se requieren, para el caso puntual de Premium Plaza aplican:

- “Usar reportes para informar el funcionamiento: la comunicación regular y la revisión de rendimientos son la esencia de la estructura administrativa del outsourcing. En este sentido, los reportes de funcionamiento son rendimiento son una herramienta necesaria para la medición. Estos determinan qué es importante

y mantienen a las organizaciones concentradas. De este modo hacen posible el rastreo de los objetivos. Además, son un poderoso motivador para el logro de las metas. La relación de outsourcing no podría ser administrada sin los reportes, ya que existiría una ausencia de información fiel y solo habría un montón de opiniones en lugar de hechos. Este requerimiento hace necesario, por otro lado, que los reportes usen formatos estandarizados; en otras palabras, los términos de la información deben ser los mismos para todas las áreas de la organización vinculadas con el proceso [\(Schnedier, 2004\)](#).

- “Habilidades para la gestión de proyectos y equipos: dos habilidades administrativas cercanas son cruciales: la gestión de proyectos y la gestión de equipos. Los líderes del proyecto de outsourcing deben ser capaces de integrar las actividades de diversos grupos en las metas comunes. La gestión de proyectos es la habilidad de administrar la relación entre estas actividades, lograr acuerdos sobre cambios constantes y maximizar los resultados mientras se minimizan los recursos consumidos. Además, deben ser capaces de armonizar de manera objetiva y racional las actividades y metas de las diversas áreas. Es en relación con esta capacidad que se desarrolla la gestión de equipos, ya que los líderes de la relación de outsourcing estarán realizando funciones en un ambiente de equipo, dada la naturaleza misma de la estructura de la relación. El líder debe ser capaz de mantener efectivamente unido y concentrado a este grupo. Debe, además reconocer y recompensar cada contribución individual y balancear los esfuerzos de todos” (Schnedier, 2004).
- “Habilidades para el marketing: muchas de las capacidades desarrolladas en los principios anteriores requieren habilidades en los ámbitos de la comunicación, así como de la negociación, y, en buena medida, son formas de conseguir apoyo compromiso y acción. Estas capacidades constituyen, por cierto, la esencia del marketing. El líder de la relación de outsourcing estará constantemente promocionando el valor de la relación dentro de la organización asegurándose de que las necesidades sean entendidas y encontradas. Además, estará negociando y

venciendo resistencias, es decir, hará uso de habilidades típicamente asociadas con el marketing, solo que aplicadas en el ámbito interno de la organización” (Schnedier, 2004).

Estas habilidades proporcionarán bases sólidas para la alianza estratégica que se está llevando a cabo, permitiendo así que las partes involucradas cumplan con los objetivos propuestos.

Comunicación organizacional

Si bien el objetivo general de la propuesta de mejora se centra en fortalecer la gestión de las empresas outsourcing estratégicas que presentan su servicio en el Centro Comercial, es de gran relevancia revisar como fundamentos teóricos la comunicación, ya que las empresas al gestionar su proceso de comunicación adecuadamente logran gestionar sus procesos comunes, además de alinear su labor con lo que Premium Plaza busca proyectar.

En esta ocasión es de gran importancia revisar la comunicación organizacional desde tres tipos, la comunicación interna ya que los outsourcing prestan su servicio dentro del Centro Comercial y su labor compromete día a día la función de este, además de que tienen contacto directo con los clientes y tienen que reflejar la cultura de Premium Plaza; en otro sentido se debe tener en cuenta la comunicación externa ya que en su esencia son proveedores de servicio para la Copropiedad y la comunicación intermedia ya que es la que trabaja con los dos ámbitos anteriores; interna y externa.

Para (Morera & Franco, 2007), la comunicación es un proceso por el que los individuos interactúan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

Actualmente la comunicación es una actividad fundamental que permite la conexión en las organizaciones, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan, 1986), "el cemento que mantiene

unidas las unidades de la organización" (Lucas Marin, 1997), pero esta no solo sirve como cimiento en los distintos procesos, sino que se convierte en un activo fundamental que se debe administrar.

“En los tiempos actuales, de cambios vertiginosos, se hace necesaria una estrategia para comunicar las diversas posiciones institucionales y las estrategias ante esos cambios, pero no sólo con la idea de difundirlos sino también con la intención de que los integrantes de la organización los conozcan, los integren a sus objetivos personales e interactúen creando una sinergia para el logro de la visión institucional” (Espinoza, 2009).

En el proceso de la comunicación se debe verificar que los mensajes transmitidos, llegan en el momento adecuado a las personas correctas, con el fin de que se realicen los cambios necesarios por parte del receptor. “La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos” (Morera & Franco, 2007)

Pero en muchas ocasiones la comunicación no llega a ser efectiva ya que no cumple con los siguientes requisitos:

- “Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.

- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal:** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- **Equilibrio:** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación:** La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión:** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- **Evaluación:** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente” (Morera & Franco, 2007).

En la mayoría de los casos la comunicación y la información son utilizadas en el mismo sentido, pero la comunicación implica que exista un intercambio, una conexión comunicativa con otras personas. Este proceso favorece las relaciones entre los diferentes miembros de las organizaciones, mediante transmisión donde uno emite y otro recibe el mensaje. Cuando hablamos de comunicación, en nuestro imaginario concebimos solo la comunicación verbal o escrita, pero está va mucho más allá con gestos, actitudes físicas, e incluso el tono de voz.

De este modo la información es un completo para la comunicación, ya que lo se transmite en el proceso de comunicación por medio de los mensajes es la información.

“la diferencia fundamental entre estos dos términos reside en la respuesta del interlocutor (feed-back), mientras que la información no precisa feed-back, la comunicación para poder seguir estableciéndose sí. Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc” (Morera & Franco, 2007).

En las organizaciones se pueden presentar diferentes tipos de comunicación, en algunas se pueden presentar tanto como un, dos o los tres tipos de comunicación, estos son:

- Comunicación interna: “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Paz, 2002) Dicha comunicación se encuentra orientada hacia público interno, es decir a los colaboradores vinculados directamente con la organización.

La comunicación interna también se encuentra clasificada según su flujo, estos son: ascendente, descendente y horizontal; dichos flujos representan un papel fundamental en el desarrollo interno de la organización, sobre todo a la hora de tomar decisiones.

Por otro lado la comunicación interna se puede producir de diversas formas, ya se formal o informal. La formal se refiere a aspectos únicamente laborales, en la mayoría de ocasiones se realiza por medios escritos, por esto su tratamiento se encuentran demoras al cumplir con todos los procedimientos administrativos. Y la comunicación informal también se refiere a aspectos laborales pero se transmite por medio de canales no oficiales como lo son reuniones, pausas activas, encuentros por afuera de los lugares de trabajo, entre otros.

“El objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los

elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (Paz, 2002).

- Comunicación externa: “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios” (Paz, 2002).

Según Daniel López (2006), “la comunicación externa nace de la necesidad que tiene la organización de relacionarse exteriormente con diversos públicos” (MERCADO, 2012).

- Comunicación intermedia: “es aquella que se extiende a los dos ámbitos anteriores; interna y externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país” (MERCADO, 2012)

Nada se hace reflejando al público exterior lo que somos, si nuestros colaboradores no sienten ni se identifican con nuestra condición. Las organizaciones no solo deben de velar por el bien de la sociedad, sino que también debe de aportar al crecimiento personal y profesional de sus empleados; si cuidamos de nuestros empleados ellos nos ayudarán a cuidar de nuestros clientes.

“Como lo plantea el autor Daniel López (2006), la comunicación intermedia es de vital importancia para toda organización, aunque muchos desconocen de su existencia esta permite que se genere una participación tanto interna, como externa de los agentes comunicacionales, permitiendo un mejor intercambio de información entre ellos y permitiendo el logro de sus objetivos inmediatos” (MERCADO, 2012).

4.3 Marco legal

Para la presente propuesta de mejora en el Centro Comercial Premium Plaza es indispensable abordar las normas que son aplicables en el ámbito nacional.

Empezamos por “ley de leyes” la Constitución Política de Colombia donde en su artículo 333 menciona la libertad de empresa: “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación” (Constitución Política de Colombia , 1991).

Continuamos con el Código Civil Colombiano en donde en su artículo 1602 se define que todos los contratos se vuelven ley para las partes, “todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidado sino por su consentimiento mutuo o por causas legales”

El contrato de outsourcing es aquél por el cual una empresa (arrendataria) se compromete frente a otra a atender y cubrir las funciones administrativas que son propias del tráfico mercantil y del sector al que pertenece la entidad contratante (arrendador). Este contrato, en realidad, es una especialidad de los contratos de prestación de servicios, con la peculiaridad de que permiten al arrendador externalizar una serie de ellos y, por lo tanto, también de sus costos.

En Colombia este es denominado un contrato atípico, es decir, “que no tienen normatividad, y es ejecutado bajo características que han sido establecidas por la costumbre, la doctrina y la jurisprudencia”, este carece de una regulación concreta legal, por lo tanto se le

aplica la normativa del contrato al que se asemeja; así como de forma supletoria la normativa del código civil referente a las obligaciones y los contratos.

En este mismo código en su artículo 1501, aplicable al contrato de outsourcing por remisión expresa del artículo 822 del Código de Comercio colombiano, estipula que:

“Se distinguen en cada contrato las cosas que son de su esencia, las que son de su naturaleza, y las puramente accidentales. Son de la esencia de un contrato aquellas cosas sin las cuales, o no produce efecto alguno, o degeneran en otro contrato diferente; son de la naturaleza de un contrato las que no siendo esenciales en él, se entienden pertenecerle, sin necesidad de una cláusula especial; y son accidentales a un contrato aquellas que ni esencial ni naturalmente le pertenecen, y que se le agregan por medio de cláusulas especiales.”

Dentro de este contexto, se puede decir que los elementos esenciales de este contrato son:

- Las partes: las partes involucradas en el contrato de outsourcing son cliente o usuario y el proveedor u outsourcer, como entidades jurídicas diferenciadas. El cliente o usuario, que va a ser la empresa que, por regla general, identifica y determina sus necesidades y escoge la clase de servicios, cometidos o áreas funcionales que subcontratará, al reconocer que hay especialistas sobresalientes en algunas áreas o funciones empresariales. es. El proveedor u outsourcer, mientras tanto, es la empresa que aparece como prestadora del servicio, cometido o área funcional que el cliente o usuario subcontrata, y se caracteriza por tener un conocimiento detallado de todos los aspectos del servicio, cometido o área funcional para el que es contratado.
- El objeto: el objeto sobre el cual recae el outsourcing son los servicios, cometidos o áreas funcionales que la empresa cliente o usuaria subcontratará o externalizará al proveedor u outsourcer.

- El precio: el precio es la prestación que debe pagar el cliente o usuario al proveedor u outsourcer. En materia comercial no existen actos a título gratuito. De este modo, sin precio que se obligue a apagar el cliente o usuario al proveedor u outsourcer, no puede haber outsourcing.
- El plazo de duración del contrato: el plazo se refiere, por regla general, a la duración del contrato o, en el caso específico, el término durante el cual las partes en razón del contrato de outsourcing se obligan recíprocamente. (Suárez, 2013)

En esta línea de ideas el contrato de outsourcing se puede celebrar bajo un contrato civil o comercial; por esto para el código de orden comercial en su artículo 1 “los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas”.

Pero en su artículo 2° también estipula la aplicación de la legislación civil: “En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil”.

De igual manera no se puede dejar de mencionar el artículo 22 de esta misma legislación donde se indica la aplicación de la ley comercial a los actos mercantiles, “si el acto fuere mercantil para una de las partes se regirá por las disposiciones de la ley comercial.”

También cabe revisar desde el ámbito legal que normatividad rige para esta modalidad de contratación; en el Decreto N°583 del 8 de Abril de 2016 se habla sobre la inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral. En su segundo capítulo artículo 2.2.3.2.1. la tercerización laboral es definida como:

“Los procesos que un beneficiario desarrolla para obtener bienes o servicios de un proveedor, siempre y cuando cumplan con las normas laborales vigentes.”

La tercerización laboral es ilegal cuando en una institución y/o empresa pública y/o privada coincidan dos elementos:

- Se vincula personal para desarrollo de las actividades misionales permanentes a través de un proveedor de los mencionados en este decreto
- Se vincula personal de una forma que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes

Además en esta se consagran los elementos que nos indican cuando se presenta la tercerización ilegal en el país, además de la vinculación de los trabajadores y las sanciones que esto conlleva.

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque de la propuesta

La propuesta de plan de mejora es de un enfoque de carácter cualitativo, según (Rodríguez, 2011):

“El interés teórico de la investigación cualitativa es la comprensión de sentido y la orientación y liberación de la acción humana. La comprensión interpretativa es concebida por Dilthey como un proceso hermenéutico en el cual la experiencia humana depende de su contexto y no se puede descontextualizar ni utilizar un lenguaje científico neutral. Se entiende que en la construcción de conocimiento se da una interacción entre el sujeto que estudia, que investiga y el objeto estudiado.

La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por esto en los estudios cualitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores.”

5.2 Modalidad de la propuesta

La modalidad en la que se desarrolla el presente ejercicio es el plan de mejora, ya que a partir de los conocimientos teóricos adquiridos durante el pregrado y la práctica profesional en empresa, se busca diseñar un plan de mejora para el Centro Comercial Premium Plaza que le ayude a la Copropiedad a integrar la gestión con las empresas outsourcing.

De acuerdo al el reglamento de prácticas de la Facultad de Administración de Empresas de UNAULA, el plan de mejora se puede definir como:

1. El Plan de mejora como trabajo de grado correlacionado con la Práctica Profesional es un estudio que aborda necesidades o problemas concretos de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica profesional; ello implica un trabajo inicial de observación, exploración, descripción, interpretación y explicación del problema el cual será abordado metodológicamente siguiendo las pautas trazadas desde la asignatura de Trabajo de Grado.

2. Igualmente se podría entender el Plan de Mejora como un esfuerzo teórico-práctico por solucionar o mejorar algunos problemas o procesos administrativos que resultan afines área de desempeño del practicante en la organización.

3. Finalmente, se puede entender como el proponer o desarrollar mejoras a procesos, procedimientos, funciones o servicios de la organización. Este proponer y desarrollar programas o proyectos para atender necesidades puntuales de la organización se debe realizar en mutuo acuerdo con el tutor o jefe inmediato del área en la cual se desempeña el practicante (Facultad de Administración de empresas, UNAULA, 2016).

5.3 Estrategias de acercamiento a los actores

El plan de mejora se desarrolla bajo técnicas e instrumentos que permiten la ejecución de los objetivos previamente planteados:

Revisión documental: Esta modalidad o técnica en la recopilación de datos parte del capítulo de las fuentes secundarias de datos, o sea aquella información obtenida indirectamente a través de documentos, libros o investigaciones adelantadas por personas ajenas al investigador. Aquí el "documento" no es otra cosa que un testimonio escrito de un hecho pasado o histórico, el cual se diferencia del estudio de campo en que éste se refiere a una fuente de datos directa, y que se obtiene de las personas o del medio donde se generan y se desarrollan los hechos y los fenómenos estudiados. O sea la "recopilación documental" es el acto de reunir un conjunto de datos e información diferente a través de testimonios escritos con el propósito de darle unidad. El término "recopilar" asocia con el acto de reunir, resumir o compendiar datos escritos diferentes, sino también ordenarlos y clasificarlos (Bittar.).

Grupo nominal: La técnica de grupo nominal es una técnica que facilita la generación de ideas y el análisis de problemas. Esta técnica es útil para las situaciones en que las opiniones individuales son tomadas en cuenta para tomar decisiones consensuadas.

Ella permite la identificación y jerarquizaron de problemas, causas o soluciones a través de consenso en grupos o equipos de trabajo. La técnica de grupo nominal procura asegurar que todos tengan la oportunidad de expresar sus ideas y de que la fase de recolección de datos, generación de ideas y la fase de evaluación estén separadas en el proceso de solución de problemas (Aranda & Araujo, 2009).

Herramientas ofimáticas: “en su sentido más estricto se refiere al conjunto de herramientas para optimizar las actividades propias de cualquier tipo de oficina con el fin de garantizar el adecuado registro, manipulación y disposición de información que permita tomar decisiones en todas las áreas.” (Universidad el bosque)

6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS

La presente propuesta tiene como objetivo mejorar la gestión del Centro Comercial Premium Plaza con sus empresas de outsourcing estratégicos, con el fin de brindar a los visitantes experiencias Premium día a día. Esto se realizará en dos fases las cuales corresponden al desarrollo de los objetivos planteados.

6.1 Fase I: Identificación del estado actual del proceso de comunicación entre los Outsourcing estratégicos y Premium Plaza

Para la identificación del proceso actual de comunicación que se da entre los Outsourcing estratégicos y el Centro Comercial Premium Plaza se requiere la utilización de la revisión documental y el grupo nominal.

Por medio de la revisión documental podemos hallar que actualmente no existe ningún tipo de proceso documentado acerca de la comunicación que se puede presentar entre los actores, la comunicación se da principalmente entre cada una de las empresas directamente con el Centro Comercial y no entre ellas, estas empresas utilizan herramientas escritas principalmente para transmitir la información a la Administración por medio de correos para informar acerca de novedades que se presentan en la labor diaria, se utilizan formatos para suministrar alguna información específica que se requiere con cierta periodicidad, o se utilizan informes que tienen un tiempo estipulado para informar su actividad en el tiempo que ha transcurrido.

Otro mecanismo que se utiliza es una reunión semanal en la cual asiste el jefe de operaciones de cada empresa y alguno de sus supervisores, es encabezada por el Coordinador de Servicios Generales de la Administración, en dicha reunión cada una de las empresas le comunica al Centro Comercial las necesidades que requiere acerca del personal, de sus esquemas de trabajo, de insumos que se requieren para la operación, autorizaciones para realizar algún tipo de cambio en la operación, inconvenientes que se presentan con las otras empresas en la ejecución de las labores u otros asuntos que vayan surgiendo y se requieran atender.

Algunos de estos asuntos pueden ser manejados entre las mismas empresas, no se requiere esperar que llegue nuevamente la reunión para ser solucionados por medio del Coordinador, estos si no son resueltos en el momento con la disposición de los involucrados pueden evitar que se genere un inconveniente de mayor magnitud.

En esta reunión también hace presencia la Auxiliar del Coordinador de Servicios Generales la cual debe estar al tanto del proceso que se lleva con cada una de estas empresas, se encarga de realizar el acta de cada reunión que se realice y junto al Coordinador de Servicios Generales están pendientes de que todos los temas que se hablen en la reunión y que todos estos sean tratados. Pero aun así muchos de estos temas quedan en el aire, ya que se presenta mucha rotación en el departamento operativo y cuando llega personal nuevo se decide comenzar desde cero sin evaluar el avance de los procesos que se llevaban con anterioridad.

Podemos darnos cuenta que si bien se busca generar espacios e implementar instrumentos que ayuden a fortalecer la comunicación y la gestión que se tiene entre todos, ya que no podemos pensar en manejar una buena operación en el Centro comercial sin la colaboración de alguna de estas empresas por que todos su procesos se interrelacionan y lo que haga uno puede repercutir en el trabajo del otro, aun se siguen presentando contratiempos en la gestión por problemas de comunicación.

Dentro de la revisión documental de este proceso que se genera en el Centro Comercial con los outsourcing, se identificó un esquema estilo organigrama donde se encuentran implicados principalmente los outsourcing el cual prima en la comunicación entre estos.

Imagen N°3: Conducto regular empresas Outsourcing-Administración



Fuente: Herney Ávila (Supervisor del Centro Comercial) (2016)

Este “organigrama” nos muestra que el flujo de la información solo se da de manera ascendente y muestra cómo puede ser la comunicación con cada una de las empresas con la Administración; sin embargo no es funcional, ya que en algunos momentos se saltan algunos de los conductos regulares, además la comunicación no se debe presentar con cada una de las empresas en particular, sino que todas deben de estar comprometidas en la comunicación y por ende en la gestión, igualmente el flujo de la información no solo se debe de dar vertical-ascendente sino también de manera vertical-descendente y horizontalmente.

La comunicación más informal entre las empresas y la Administración se presenta con los radios que tienen los supervisores y personal de las empresas incluyendo la Administración. Por este medio de comunicación se trasmite la mayor cantidad de información en el día, porque puede facilitar y ahorrar tiempo en el proceso, pero aun así en ocasiones se vuelve tan rutinario que la información se vuelve inoficiosa o lo importante que se comunica se queda en el aire, y ni el emisor ni el receptor de la información se percatan de registrar los mensajes por allí transmitidos, que pueden ser de gran relevancia en el momento o posteriormente. Dicha información se descuida, sea cual sea el tipo de requerimiento sin importar su trascendencia y se van postergando temas que comprometen la gestión de los outsourcing y el servicio que prestan a la Copropiedad.

Entre ellos se maneja códigos por la comunicación entre los radios estos son:

Imagen N°4: Códigos de comunicación por radio

CÓDIGOS COMUNICACIÓN POR RADIO

EMPRESAS OUTSOURCING		PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN	
PERSONAL DE SEGURIDAD ATLAS		PERSONAL DE MANTENIMIENTO	
OMEGA	Jefe	MARTE	Coordinador de mantenimiento
MURANO	Supervisor	MARTE 1	Electrico
PRISMA	Monitoreo	MARTE 2	Plomero
OMEGAS DEL 1		MARTE 3	Todero
AL 21	Guardas	MARTE 4	Todero
PERSONAL DE CENTRAL PARKING		MARTE 5	Todero
DELTA 1	Jefe operativo	MARTE 6	Almacenista
DELTA 2	Supervisor	MARTE 7	Todero
DELTA 3	Monitoreo	MARTE 8	Todero
PERSONAL DE ASEO CASALIMPIA		PERSONAL ADMINISTRACIÓN	
CIRCON	Supervisores	ZAFIRO	Gerente
		ZAFIRO 1	Director administrativo
		ZAFIRO 2	Director de Mercadeo
		ZAFIRO 3	Coordinador servicios generales
		ZAFIRO 4	Director operativa
		ZAFIRO 6	supervisor
		ZAFIRO 7	Coordinador administrativo

Z6



Fuente: Herney Ávila (Supervisor del Centro Comercial) (2016)

Estos códigos son de ayuda porque se puede identificar fácilmente el emisor y el receptor del mensaje, estos son utilizados la mayoría de veces por el personal aunque en algunos momentos al estar concentrados en sus actividades no responden al llamado y se debe de repetir varias veces o ser mentados por su nombre.

Por medio de la revisión documental también identificamos que para este medio de comunicación manejan otro tipo de “organigrama” el cual lo definen “como interactuar por radio”, en este si se involucran los tres outsourcing estratégicos y el supervisor de la Administración pero no rangos medios y altos de la Administración.

Imagen N°5: Como interactuar por radio



Fuente: Herney Ávila (Supervisor del Centro Comercial) (2016)

Como se había mencionada anteriormente, cada una de las empresas outsourcing maneja diferentes formatos para transmitir la información de su operación, estos pueden ser únicos para cada empresa por el tipo de actividad que cada una desarrolla, o pueden ser en común ya que la gestión los compromete a todos en algunos temas.

- ❖ La empresa de parqueaderos utiliza los siguientes formatos para el suministro de información:

Imagen N°6: Control de tarjetas perdidas (empresa parqueaderos)

		CONTROL TARJETAS PERDIDAS						FR-OP-08	Versión 1
								MARZO 1 2013	Página 1 de 1
MES:		NOMBRE DEL PARQUEADERO:							
OPERARIO				JEFE OPERATIVO					
DÍA	TARJETAS EN OPERACIÓN	VEHÍCULOS PARQUEADERO	TOTAL TARJETAS OPERATIVAS	DAÑADAS	TARJETAS JEFE OPERATIVO	PERDIDAS	TOTAL TARJETAS	INVENTARIO FINAL DÍA ANTERIOR	DIFERENCIA
1									
2									
3									
4									
5									

Fuente: Central Parking System, empresa de parqueaderos (2016)

Esta planilla es utilizado por la empresa de parqueaderos para llevar el control diario de las tarjetas del sistema de parqueo, por medio de este se pueden identificar cuantas tarjetas se encuentran activas, cuantas dañadas o perdidas y la diferencia al final del día. Este es un formato único ya que es la única empresa que opera con este tipo de tarjetas.

Imagen N°7: Reporte autorizaciones activas por local (empresa parqueaderos)

Identificación	Apellidos	Nombres	Cod_autorización	Fecha_fin_permiso	Sigla	Local	Placa	ULTIMA MES PAGO	AÑO

Fuente: Central Parking System, empresa de parqueaderos (2016)

En este cuadro se presenta la información de los vehículos autorizados por local para la mensualidad en los parqueaderos, en él se especifica, la placa, nombre y apellidos del propietario del vehículo, la placa, el local al que pertenece, el último mes de pago. Este también es un formato único por la clase de información que contiene.

Imagen N° 8: Formato informe novedades (Anexo #5) (empresa parqueaderos)

PARQUEADERO PREMIUM PLAZA		
NOMBRE JEFE OPERATIVO		
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO		
DATOS GENERALES SOBRE EL INCIDENTE		
FECHA OCURRENCIA O DETECCIÓN:		HORA
		REPORTE DE INCIDENTES No.
OPERARIO EN ZONA		MARCA VEHICULO
ZONA O SECTOR		PLACA
AMPLIACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE EVENTO		

FOTOGRAFÍA O DIBUJO	DESCRIPCIÓN DE LA IMAGEN
FOTOGRAFÍA O DIBUJO	
FOTOGRAFÍA O DIBUJO	
FOTOGRAFÍA O DIBUJO	
RESPONSABLE DEL INCIDENTE	
MEDIDA DISCIPLINARIA:	
CPSC: Se evalúan posibles responsabilidades	
MEDIDA DE SEGURIDAD TOMADA:	
FIRMA JOP	

Fuente: Central Parking System, empresa de parqueaderos (2016)

En dicho informe se presenta todos los hechos ocurridos con la novedad, se dan detalles de lo sucedido, quienes fueron los implicados, día y hora en que sucedió la novedad, se adjuntan imágenes, y otra información acerca de la novedad. Dicho informe puede ser en común, ya que hay novedades de parqueaderos que no solo implican esta empresa, sino que también a la Administración y a los otros outsourcing.

Imagen N°9: Base de datos personal (empresa parqueaderos)

<u>NOMBRE</u>	<u>APELLIDOS</u>	<u>FECHA DE NACIMIENTO</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>NUMERO FIJO</u>	<u>CELULAR</u>	<u>FECHA DE INGRESO</u>

Fuente: Central Parking System, empresa de parqueaderos (2016)

Por medio de la planilla se consigna la información del personal de operación que se encuentra activo para trabajar en el Centro Comercial, allí se tiene información personal de cada uno y cuando realizó el ingreso.

Imagen N°10: Matriz de incidentes (empresa de parqueaderos)

PARQUEADERO	FECHA D/M/A	No INCIDENTE	USUARIO	MARCA Y REFERENCIA VEHÍCULO	PLACA	RECLAMACIÓN	ASUMIDO		CERRADO	RESPUESTA	OBSERVACIONES	CENTRAL	CLIENTE Y/O OPERARIO
							S	N					
ENERO 2017													
												\$ -	\$ -
												\$ -	\$ -
												\$ -	\$ -
FEBRERO 2017													
												\$ -	\$ -
												\$ -	\$ -
												\$ -	\$ -

Fuente: Central Parking System, empresa de parqueaderos (2016)

La matriz de incidentes contiene la información respectiva acerca de los sucesos en el parqueadero, allí se anota la fecha, se asigna un numero al incidente, el nombre del usuario, los datos del vehículo, se plantea al 100% el incidente y el tipo reclamación que realiza el cliente, se informa si el incidente fue asumido o no fue asumido, si el caso se encuentra cerrado o todavía está en proceso, se plasma la respuesta que se le dio al usuario y que parámetros contenía, las observaciones al respecto y el monto por el cual se ha respondido dependiendo del caso.

Imagen N°11: Ingresos en el mes (empresa de parqueaderos)

INGRESOS MES DE FEBRERO 2017								
Fecha	ROTACION VEHICULAR			INGRESOS				
	Carros	Motos	Total Rotación	Recaudo por Mensualidades	Recaudo por Tarifas Carros	Recaudo por Tarifas Motos	Recaudo por Reposiciones	Recaudo Total
01-feb								
02-feb								
03-feb								
04-feb								

Fuente: Central Parking System, empresa de parqueaderos (2016)

En el formato se muestra la información de rotación vehicular (motos y carros), los ingresos recaudados por cada uno de los servicios, y el recaudado total por día. Esta información corresponde especialmente a esta empresa ya que son los encargos de la administración de este tema.

Imagen N° 12: Control novedades locativas estacionamiento (empresa de parqueaderos)

FECHA	DESCRIPCION DE NOVEDAD	UBICACIÓN	FECHA DE SOLICITUD DE REPARACION	REPORTADO POR	REPARADO		FECHA DE REPARACION	OBSERVACIONES
					SI	NO		

Fuente: Central Parking System, empresa de parqueaderos (2016)

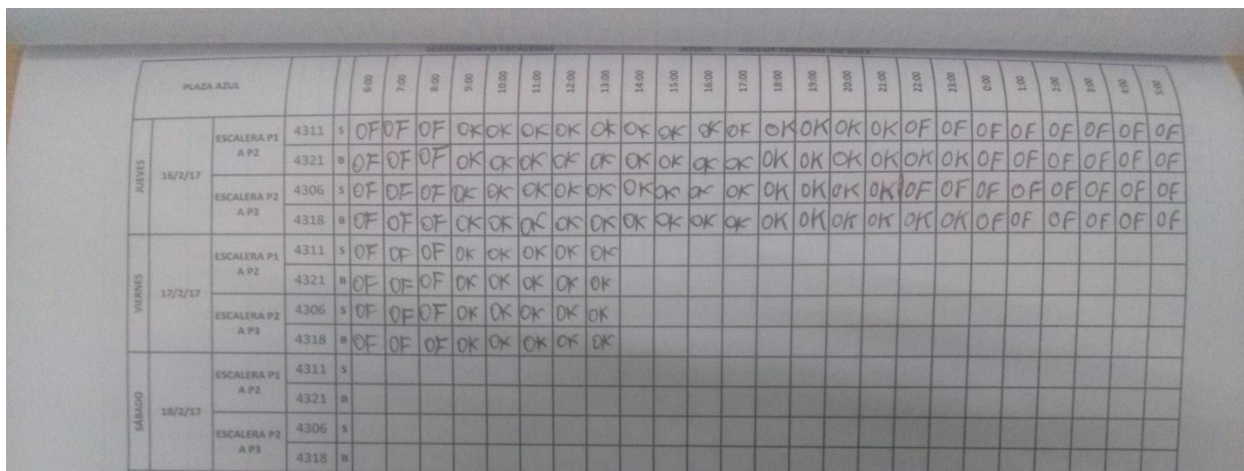
En esta cuadro de novedades locativas de estacionamiento se lleva el control de cada una de estas, allí se informa la ubicación de la novedad, el tipo de novedad, la fecha en que se realiza la solicitud a la Administración para realizar la reparación pertinente, si ya fue reparado y en qué fecha se realizó dicha reparación, y las observaciones, si se encuentra pendiente, que medida se ha tomado u otro tipo de información relevante. Este puede ser manejado en común, ya que las

novedades locativas no solo se presentan en el área de operación de parqueaderos, sino de todas las empresas.

Nota: Existen otros formatos pero que no son susceptibles de modificación pues son establecidos por nuestra empresa, y son para uso interno de su empresa, no comprometen la gestión con el Centro Comercial.

- ❖ La empresa de seguridad utiliza los siguientes formatos de suministro de información:

Imagen N°13: Planilla control escaleras eléctricas (empresa de seguridad)



PLAZA AZUL			6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	0:00	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00		
JUEVES 16/2/17	ESCALERA P1 A P2	4311 S	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	
		4321 B	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF
	ESCALERA P2 A P3	4306 S	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	
		4318 B	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	OFF	
VIERNES 17/2/17	ESCALERA P1 A P2	4311 S	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK																			
		4321 B	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK	OK																		
	ESCALERA P2 A P3	4306 S	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK	OK																		
		4318 B	OFF	OFF	OFF	OK	OK	OK	OK	OK																		
SÁBADO 18/2/17	ESCALERA P1 A P2	4311 S																										
		4321 B																										
	ESCALERA P2 A P3	4306 S																										
		4318 B																										

Fuente: Atlas seguridad, empresa de seguridad (2016)

En la planilla se realiza el seguimiento a las escaleras eléctricas de todo el Centro Comercial, en este cada hora se informa con “OK” si se encuentra en funcionamiento o con “OFF” si se encuentra apagada, con el fin de identificar su estado, si estas en el día sufrieron algún daño, se encontraban en mantenimiento o funcionaron en el día correctamente. En esta gestión se encuentra implicados la empresa de seguridad y de parqueaderos, ya que las dos se encuentran a cargo de su encendido y apagado.

Imagen N°14: Informe novedades

Medellín, 03 de enero de 2017

Señor
A quien va dirigido
Cargo en el que se desempeña
Centro Comercial Premium Plaza

ASUNTO: de la novedad
LUGAR: donde ocurrió la novedad
FECHA NOVEDAD:

HECHOS:

- Descripción detallada de los hechos
- Registro fotográfico de los hechos

NOTA: información relevante para el manejo de la novedad

Elaboró,

Nombre de la persona que elabora el informe
Cargo
Centro Comercial Premium Plaza
Seguridad Atlas - Medellín
Tel: 4487071 Ext xxx

Fuente: Atlas seguridad, empresa de seguridad.

La anterior imagen corresponde al informe de novedades que suministra la empresa de seguridad acerca de la información de las novedades, en este se especifica el asunto, el lugar donde ocurrió, la fecha en que ocurrió, se describen los acontecimientos y se adjuntan imágenes que soporten la información. Dicho informe puede implicar a varias empresas según la novedad que se presente.

Imagen N°15: Locales que ingresan antes de apertura (empresa de seguridad)

<i>Locales que ingresan antes de la apertura</i>				
<i>N° Local</i>	<i>Nombre del local</i>	<i>Hora ingreso personal administrativo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Hora de apertura al público</i>

Fuente: Atlas seguridad, empresa de seguridad (2016)

La planilla es manejada por la empresa de seguridad para informar si entra personal a los locales antes de realizar la apertura al público, la hora en que ingresa y la actividad a la cual ingresan. Este es único para esta empresa ya que ellos realizan el control de los locales, es informativo y se maneja principalmente como soporte.

Imagen N°16: Locales laborando (empresa de seguridad)

<i>Locales laborando en el día/ noche</i>						
<i>Fecha</i>	<i>N° Local</i>	<i>Nombre del local</i>	<i>Contratista</i>	<i>Hora ingreso</i>	<i>Actividad</i>	<i>Autoriza</i>

Fuente: Atlas seguridad, empresa de seguridad (2016)

La información suministrada en el anterior formato es acerca de los locales que están realizando trabajos locativos en sus instalaciones, allí se informa el contratista que está trabajando, la actividad que se va a realizar y quien otorga la autorización. Se maneja una tabla para el día y una para la noche, con el fin de llevar el control de los ingresos al local y su apertura o cierre.

Imagen N°17: Empresas laborando para el Centro Comercial (empresa de seguridad)

Empresas laborando para el Centro Comercial en el día/ noche				
Fecha	Contratista	Hora ingreso	Actividad	Autoriza

Fuente: Atlas seguridad, empresa de seguridad (2016)

Premium Plaza contrata proveedores para realizar algunos trabajos para el Centro Comercial en diversas áreas, la empresa de seguridad se encarga hacer el control y seguimientos respectivos por medio de la tabla, en esta se especifica el contratista, la hora en que realizó el ingreso, la actividad a desarrollar y la persona que realizo la autorización. De igual manera para este caso se realiza una tabla para el día y una para la noche.

Imagen N° 18: Formato de novedades diarias (empresa de seguridad)

FORMATO DE NOVEDADES DIARIAS SUPERVISOR								
	FECHA					NOVEDAD		
	DÍA					06:00 A 14:00		
	SUPERVISOR					NOMBRE SUPERVISOR		
	SUPERVISOR 06:00 A 18:00					NOMBRE SUPERVISOR		
	SUPERVISOR 18:00 A 06:00					NOMBRE SUPERVISOR		
RECUPERACIONES, HURTOS, FLETEO, PAQUETE CHILENO, ACOMPAÑAMIENTOS ETC								
#	TIPO DE NOVEDAD	OBJETO O NOVEDAD	HORA	LUGAR	AFECTADO	NUMERO DE DOCUMENTO Y TELEFONO	DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	ACCIÓN TOMADA
1								
EVENTOS Y NOVEDADES DEL DISPOSITIVO								
#	TIPO DE NOVEDAD	MOTIVO	PUESTO	AFECTADO	FECHA DEL CAMBIO	ACCIÓN TOMADA		
1								
LOCALES MAL CERRADOS								
NUMERO LOCAL	NOMBRE LOCAL	HORA	NUMERO DE SELLO	NOMBRE DE LA PERSONA QUE ENCONTRO EL LOCAL ABIERTO		DESCRIPCION	ACCION TOMADA	
PERSONAS LABORANDO EN HORARIO NOCTURNO								
EMPRESA			NUMERO DEL LOCAL O ZONA			NUMERO DE PERSONAS		
APERTURAS Y CIERRE DE LOCALES EN HORAS NO AUTORIZADAS								
NOMBRE DEL LOCAL		# DEL LOCAL	HORA	APERTURA O CIERRE	Nº CONSECUTIVO	GUARDA		
APOYO AL DISPOSITIVO SUMINISTRADOS POR ATLAS								
NOMBRE DEL GUARDA		CEDULA	HORA INICIO Y SALIDA	INDUCCION O APOYO	DONDE PRESTA EL SERVICIO			
PARQUEADERO NOCHE COMPRA VENTAS								
LOCAL		CUANTOS VEHICULOS AMANECEN						
1								
2								

Fuente: Atlas seguridad, empresa de seguridad (2016)

En el informe diario suministrado por la empresa de seguridad, se recopila la información de todo lo que sucedió en la operación, incluso en este se incluyen dos tablas anteriormente mencionadas, también se informan las novedades sobre recuperaciones, hurtos, fleteo, paquete chileno, acompañamientos, etc., los locales que fueron dejados mal cerrados después del cierre y el sello que se les ubicó, eventos con el dispositivo, dispositivo de apoyo y los autos autorizadas para pernoctar.

Imagen N°19: Dispositivo en operación (empresa de seguridad)

FECHA		DIURNO /NOCTURNO	xx/xx/201x	TURNO	
PUESTO	TURNO	NOMBRE Y APELLIDOS	NOVEDAD	N° TURNO	HORARIO TURNO
				N° TURNO	HORARIO TURNO
				N° TURNO	HORARIO TURNO
				N° TURNO	HORARIO TURNO
				N° TURNO	HORARIO TURNO
				N° TURNO	HORARIO TURNO
				N° TURNO	HORARIO TURNO
				D	DESCANSO
				INC	INCAPACIDAD
				PNR	PERMISO NO REMUNERADO
				VC	VACACIONES
				IND	INDUCCIÓN
				CAL	CALAMIDAD

Fuente: Atlas seguridad, empresa de seguridad (2016)

Por medio de esta planilla se informa el dispositivo que se encuentra en operación, el puesto en el que se encuentra, el turno en el cual está operando, y si sucedió alguna novedad con el dispositivo en sus turnos. Este es manejado para controlar que todos los colaboradores se hayan presentado a laborar y que puestos se están cubriendo.

Nota: Existen otros formatos pero que no son susceptibles de modificación pues son establecidos por nuestra empresa, y son para uso interno de su empresa, no comprometen la gestión con el Centro Comercial.

❖ La administración suministró a las empresas outsourcing los siguientes formatos:

Imagen N°20: Ingreso personal al sistema (Administración)

NOMBRE		NOMBRE	
CEDULA		CEDULA	
FECHA NACIMIENTO		FECHA NACIMIENTO	
LUGAR NACIMIENTO		LUGAR NACIMIENTO	
FECHA INGRESO		FECHA INGRESO	
ESTADO CIVIL		ESTADO CIVIL	
CARGO		CARGO	
EMPRESA		EMPRESA	
NOMBRE		NOMBRE	
CEDULA		CEDULA	
FECHA NACIMIENTO		FECHA NACIMIENTO	
LUGAR NACIMIENTO		LUGAR NACIMIENTO	
FECHA INGRESO		FECHA INGRESO	
ESTADO CIVIL		ESTADO CIVIL	
CARGO		CARGO	
EMPRESA		EMPRESA	

Fuente: Coordinación de Servicios Generales, Centro Comercial Premium Plaza (2016)

La planilla es utilizada para ingresar los datos del personal de las empresas outsourcing en el sistema de marcación de turno. Este sistema es utilizado para controlar que todo el personal que trabaja en el Centro Comercial (incluyendo Administración), cumpla con los horarios asignados tanto en la hora de ingreso y salida como en la de almuerzo. Esta marcación se realiza por medio de un dispositivo que detecta las facciones faciales de cada colaborador y registra sus horarios.

Imagen N°21: Asistencia personal mañana/tarde (Administración)

CONTROL DE ASISTENCIA

Fecha	turno mañana/tarde			
	NOMBRE OPERARIO	PUESTO	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA
1				
2				
3				
RESUMEN				
Total Operarios:				
Total Supervisores:				
Total Adicionales:				

Fuente: Coordinación de Servicios Generales, Centro Comercial Premium Plaza (2016)

El personal que labora en las empresas outsourcing debe de firmar la planilla de asistencia entregada por el Centro Comercial, para poder verificar si realmente se cuentan con los operarios que se necesitan para la labor, saber si están ubicados en los puntos necesarios, y los turnos en que se encuentran. Este es utilizado para los turnos de la mañana y de la tarde.

Imagen N°22: Asistencia personal nocturno (Administración)

CONTROL DE ASISTENCIA NOCHE				
NOMBRE OPERARIO	PUESTO	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA	Supervisor Premium Plaza
FECHA: LUNES				DIA 1

Fuente: Coordinación de Servicios Generales, Centro Comercial Premium Plaza (2016)

Igual que la anterior esta planilla es utilizada para la asistencia del personal pero en el horario nocturno. Allí también se informa el supervisor del Centro Comercial que se encuentra a cargo, ya que en el turno nocturno, no permanece supervisor de las empresas outsourcing.

- ❖ La empresa de aseo no suministró ningún tipo de formato, ya que se realizó una nueva licitación para contratación de este servicio y se decidió cambiar de proveedor.

Por otra parte para poder identificar más a fondo este proceso de comunicación se realizó un grupo nominal donde participaron los supervisores y jefes de operaciones de los outsourcing estratégicos, además del Coordinador de Servicios Generales, su auxiliar y el Supervisor de la Administración; allí cada uno tuvo la oportunidad de expresar sus ideas para poder buscar soluciones comunes que beneficien a todos, frente a las situaciones que se están presentando con los formatos de información y la comunicación en general.

Es importante aclarar que dicho grupo nominal solo tuvo participación activa la empresas de seguridad y de administración de parqueaderos; la empresa de aseo si bien asistió, no participó expresando sus ideas, por lo anteriormente mencionado.

Imagen N°23: Desarrollo del grupo nominal



Fuente: Elaboración propia (2017)

Imagen N°24: Desarrollo del grupo nominal



Fuente: Elaboración propia (2017)

En la siguiente tabla se concluyen las ideas del desarrollo del grupo nominal, en esta se define cuál es el modo de comunicación ya sea escrito o verbal; el medio que se utiliza para comunicar ya sea un informe, una planilla, una matriz, radio, etc.; El orden del día o los temas que se han definido para discusión y posterior toma de decisiones; las empresas implicadas, allí se mencionan cuales empresas apoyan en el tema; la situación que se presenta actualmente con la información; y la propuesta de mejora que surgió del grupo nominal. Todo esto con base en los formatos de las empresas anteriormente mencionados.

Tabla N°2: Grupo nominal

Modo de comunicación	Medio de comunicación	Tema de información	Empresas implicadas	Situación Actual	Propuesta de mejora
Escrito	Informe	Novedades	Parqueadero Administración CC	Manejan un informe a nivel nacional cada vez que se presenta un incidente, pero en el Centro Comercial este no es aceptado, y se debe de realizar otro que también maneja la empresa de seguridad, esto es un reproceso.	Sugieren que se puede identificar cual es la información que Premium Plaza requiere para modificarlo u homologarlo.

Escrito	Planilla	Personal de la operación	Parqueadero Aseo Seguridad Administración CC	La empresa de seguridad manifiesta que verifica su personal con la programación de turnos que ellos hacen; la empresa de administración de parqueaderos manifiesta que solo informa desde temprano con cuales unidades cuenta, pero no vuelve hacerlo en el resto del día cuando va llegando el resto del personal; y se sabe que la empresa de aseo informa que ellos utilizan una planilla que la Administración suministró.	Se debe de manejar un formato único, donde cada una de las empresas informe al Centro Comercial el dispositivo con el cual se encuentra en operación.
Escrito	Planilla	Estado de las escaleras	Parqueadero Seguridad Administración CC	Este se debe llenar cada hora con “on” si se encuentran encendidas o con “off” apagadas, para informar si las escaleras eléctricas presentan algún inconveniente. Las outsourcing implicados sienten que es inoficioso, además que se llena físico consumiendo mucho papel.	Crean que se puede manejar virtual y llenarlo cada vez que se enciendan, se apaguen, se paren o se encuentren en mantenimiento o se presente alguna situación, y no cada hora estar llenándolo.
Escrito	Informe	Reporte diario de actividad	Seguridad Administración CC	Se informan todas las novedades que suceden en el día en el Centro Comercial, este reporte solo es manejado por este outsourcing. Si la novedad es muy grave se informa a los involucrados, pero si no trasciende, la Administración se entera hasta el día siguiente que dicho informe se envía.	Todas las empresas deben de informar de las novedades que pasan lo más pronto posible, para que la Administración se encuentre al tanto de todo lo que sucede. Aun así hay novedades que no se deben esperar hasta el día siguiente.

Escrito	Matriz	Novedades locativas	Parqueadero Administración CC	<p>Esta se alimenta a diario, esta se envía semanalmente a la regional y luego se reúnen con el Coordinador de Servicios Generales para presentarle la información, pero la información llega una semana después, y hay situaciones que se pueden tratar de inmediato y no es necesario esperar tanto.</p>	<p>Manejar una matriz, que se siga alimentando a diario, pero que la Administración tenga acceso a esta sin tener que esperar tanto, de igual manera se puede seguir realizando la reunión para tomar decisiones respecto de otras situaciones de mayor trascendencia.</p>
Escrito	Cuadro	Incidentes	Parqueadero Administración CC	<p>Hay incidentes que no incluyen en este cuadro, por ejemplo colisiones que las arreglan entre los mismos usuarios, estas no son reportadas en ningún informe, solo se consignan en una minuta y nadie más se entera; pero en ocasiones ha sucedido que con el tiempo los implicados vienen a preguntar por videos u otra información de lo ocurrido y nadie tiene conocimiento de la situación.</p>	<p>Se deben notificar cada una de los incidentes que pasan, y notificar su estado, si ya fueron resueltos o que sucederá con ello.</p>

Verbal	Radio	Novedades	Parqueadero Aseo Seguridad Administración CC	La seguridad diariamente pasa un reporte de todas las novedades que fueron reportadas en el día por las otras empresas, pero muchas veces no informan lo que sucede o se avisa tiempo después; esto se vuelve en un reproceso ya que tienen que devolverse a buscar los videos y esto toma su tiempo, o en ocasiones el domo estaba girando y no alcanza a tomar las imágenes del suceso. O en otras ocasiones se informa cuando ya no se tiene soporte video gráfico por el tiempo de grabación del software.	Se cree que es de gran importancia que se informen las novedades que sucedan de inmediato, para no generar reprocesos y pérdida en la información, de este modo se puede guardar el registro, tener conocimiento y el soporte cuando se solicite.
--------	-------	-----------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo del grupo nominal (2017)

De la información anterior podemos detectar que el problema más grande en la gestión de comunicación surge de la presentación de la información, además, no llega a las personas implicadas, se queda solo en un punto y en ocasiones no se le da la relevancia que debería tener.

Otro inconveniente que se percibe es que no se encuentran homologados los formatos de reporte de novedades utilizados por los BPO, de modo que cada uno suministra la información que considera pertinente, pero no la que el Centro Comercial realmente requiere y se pueden generar inconvenientes para la Administración del Centro Comercial.

La información en ocasiones no se entrega en el momento oportuno, se puede presentar que esta sea suministrada una semana después, y esto ocasiona malos entendidos o que la información no sea analizada posteriormente.

Fase II: Recomendar instrumentos y mecanismos que gestionen la comunicación de acuerdo a las necesidades del Centro Comercial

Con la información anterior se pudo identificar cuáles son los principales inconvenientes que se presentan con la gestión de las empresas outsourcing estratégicos que prestan su servicio en el Centro Comercial Premium Plaza; por medio de esta se pueden caracterizar las necesidades que tiene la Administración y recomendar instrumentos y mecanismos que fortalezcan la gestión en la comunicación.

Si bien cada una de las empresas maneja diferentes tipos de formatos, algunos de estos son de uso exclusivo del outsourcing por el tipo de operación que cada uno realiza, pero hay unos formatos que pueden ser homologados para todas las empresas para que no haya ruido en la información a la hora de presentar la información, además otros pueden ser de uso común para fortalecer la gestión en común entre estas.

A continuación se clasifica la información según la denominación que le da cada empresa y el tipo de recomendación, para posteriormente ser caracterizada y recomendar los mecanismos e instrumentos que ayuden a fortalecer la gestión en la comunicación.

Tabla N°3: Clasificación información empresas implicadas

N°	Tipo de recomendación	Seguridad	Parqueaderos	Administración
01	*Homologar	Informe novedades	Formato informe novedades (Anexo #5)	
02	*Homologar		Base de datos empleados	Ingreso personal al sistema
03	*Compartir	Formato de novedades diarias	Matriz de incidentes	
04	*Homologar *Compartir		Control de novedades locativas	
05	*Homologar		Dispositivo en operación	Asistencia personal (mañana/tarde/noche)
06	*Modificar *Compartir	Planilla control escaleras eléctricas	Planilla control escaleras eléctricas	
07	*Registrar *Compartir	Reporte por radio novedades	Reporte por radio novedades	Reporte por radio de novedades

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se desarrollara de acuerdo a la numeración de la clasificación de la información:

- **N°01:** Se recomienda homologar el informe de novedades de seguridad y el formato de informe novedades (Anexo #5) de parqueaderos. Ya que representa un reproceso para la empresa de parqueaderos al tener que presentar uno para su empresa y otro para la Administración del Centro Comercial.

Imagen N°23: Formato recomendado de informe de novedades

PREMIUM PLAZA: NOMBRE EMPRESA				
PERSONA QUE ELABORA INFORME		(NOMBRE Y APELLIDOS)		
CARGO		(CARGO QUE DESEMPEÑA)		
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO				
DATOS GENERALES SOBRE EL INCIDENTE				
FECHA OCURRENCIA O DETECCIÓN:		HORA :		REPORTE DE INCIDENTES No.
OPERARIO EN ZONA		MARCA VEHICULO	(Si es necesario según el caso)	ASUNTO
ZONA O SECTOR		PLACA	(Si es necesario según el caso)	Se describe el asunto
AMPLIACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE EVENTO				
FOTOGRAFÍA O DIBUJO		DESCRIPCIÓN DE LA IMAGEN		
FOTOGRAFÍA O DIBUJO				
FOTOGRAFÍA O DIBUJO				
FOTOGRAFÍA O DIBUJO				
RESPONSABLE DEL INCIDENTE				

MEDIDA DISCIPLINARIA:	
CPSC: Se evalúan posibles responsables	
MEDIDA DE SEGURIDAD TOMADA:	
FIRMA	(Firma quién elabora el informe)

Fuente: Elaboración propia con referencia en el formato de informe de la empresa de parqueaderos (2017)

Para el anterior formato se toma como base el formato presentado por la empresa de parqueaderos, ya que este presenta la información de una manera más organizada y completa, incluyendo la que la empresa de seguridad suministraba y respondiendo a las necesidades de la Administración en cuanto a su proceso de servicio al cliente ; se modifica en algunos campos para homologar y ubicar la información de cada empresa. Este formato debe ser utilizado por las tres empresas de outsourcing estratégicos para presentar el informe de novedades, debe de ser enviado a las empresas involucradas en la novedad y a la Administración, con el fin de brindarle un mejor servicio al cliente, por medio del análisis y seguimiento de la novedad que nos permita llegar a una solución adecuada.

- **N° 02:** La base de datos es de gran importancia tanto para los outsourcing como para la Administración, ya que por medio de ella no solo se sabe cuál es el personal activo que pertenece al esquema que trabaja en el Centro Comercial, sino que también contiene información personal de cada uno de los operarios por si se llega a presentar cualquier tipo de información; también, proporciona la información necesaria para realizar el registro de cada uno de ellos en el sistema de marcación facial. Se considera necesario unificar los formatos con los que se cuentan, para realizar la homologación adecuada y funcional para todas las empresas, cumpliendo con los datos que requiere la Administración, para su proceso de gestión humana, ya que si bien los colaboradores son contratados

directamente por las empresa de servicios outsourcing, el centro comercial debe de realizar su control ya que prestan el servicio en sus instalaciones.

Imagen N°24: Base de datos personal recomendada

NOMBRE DE LA EMPRESA OUTSOURCING													
	NOMBRES	APELLIDOS	N° DE IDENTIFICACIÓN	FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO	DIRECCIÓN RESIDENCIA	N° FIJO	N° CELULAR	ESTADO CIVIL	FECHA DE INGRESO	CARGO	TRASLADO OTRA SEDE	OPERARIO NUEVO
1												x	
2													x
3													
4													

Fuente: Elaboración propia con referencia en la base de datos de personal de la empresa de parqueaderos (2017)

En esta base de datos se unifican los formatos de base de datos de personal de la empresa de parqueaderos e ingreso de personal al sistema de la Administración para su proceso de Gestión del Personal. En esta además de unificar la información de dichos formatos, se añade los campos de traslado de otra sede u operario nuevo para saber si el colaborador tiene una trayectoria anterior con la empresa y conoce su operación, o es nuevo y necesita reforzarse en el tema de capacitación.

Por medio de esta base de datos se recopilará toda la información necesaria para todos los outsourcing estratégicos y para el Centro Comercial. La base de datos deberá ser operada por cada una de las empresas y renovada constantemente para ser enviada a la Administración.

- **N° 03:** Con respecto al formato de novedades diarias manejado por la empresa de seguridad y a la matriz de incidentes presentado por parqueaderos, no se debe de homologar un formato para todos ya que las novedades que puede reportar cada empresa puede contener información diferente. Lo que se puede hacer es que cada empresa comparta con las otras implicadas en la novedad la información. Esto se puede realizar por medio de herramientas como Google Drive o la Intranet.

“Intranet: es un término surgido en 1995 para designar a las “internets internas”; es decir, las redes corporativas basadas en la tecnología y los servicios de internet, en particular, en el modelo World Wide Web (WWW), adaptándolo a los límites físicos y a las características particulares de cada organización. De este modo, parte de la información contenida en los servidores solo puede ser accedida por todos o algunos empleados de la corporación.

Una intranet es una red corporativa de información, con las mismas propiedades que internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de la empresa.

Las intranets, como soporte tecnológico al servicio de la comunicación y el funcionamiento de las organizaciones, ofrecen numerosas ventajas frente a cualquier otro sistema para compartir información entre sus miembros, ya que a la reducción de costos, tiempo y esfuerzo que suponen se añade la posibilidad de poder segmentar por niveles o grupos el acceso a determinados tipos de documentos.” (Barberá & Blázquez, 1996)

“Google Drive: es el lugar donde se accede a todos tus archivos, incluidos los documentos de Google Docs y los archivos locales que Utiliza Google Drive para guardar todo tipo de archivos, incluidos documentos, presentaciones, música, fotos y vídeos. Puedes abrir muchos tipos de archivo directamente en tu navegador, incluidos los archivos PDF, archivos Microsoft Office, vídeos de alta definición y muchos tipos de archivos de imagen, aunque no tengas instalado el programa correspondiente en tu ordenador.” (UPAEP)

La herramienta le brindará a Premium Plaza la capacidad de alimentar la información de manera automática desde cualquier lugar del Centro Comercial, además de poder compartirlo y participar todos en conjunto de su construcción.

Por otro lado ofrece mantener una copia de seguridad en la nube, por lo cuál estarán seguros a cada instante, brindando la protección de nuestros datos y la seguridad como la ofrece Google App.

Como mencionamos anteriormente por medio de estas herramientas, las empresas pueden decidir con quien compartir sus novedades y quien puede editar los archivos. Todo esto con el fin de que llegue la información como debe de ser y a las personas que debe de ser, en el momento oportuno.

La empresa de aseo deberá de implementar un formato de novedades de acuerdo a los incidentes que puedan suceder con su operación, basándose en los ya establecidos por las otras empresas; con el fin de alimentar el proceso de vigilancia y seguridad del centro comercial, ya que son situaciones que pueden comprometer la integridad del público en general.

- **N°04:** En el momento solo la empresa parqueaderos maneja reporte de control de novedades locativas de estacionamiento, pero dichas novedades no solo se presentan en el área de operación de esta empresa, sino de todas; tanto seguridad como aseo también se encuentran realizando su operación en diversos espacios del Centro Comercial donde se pueden identificar este tipo de situaciones. Por esto es de gran importancia que cada uno de los outsourcing informe a la administración novedades locativas que puedan percibir, para que sean registradas y tratadas de acuerdo a su relevancia. Todas las empresas de outsourcing deben estar al tanto de cada uno de estos sucesos, ya sea en su área de operación o en el área de las otras empresas, y se debe realizar el seguimiento por parte de todos ya que esto compromete la seguridad tanto de personal del Centro Comercial, como del público en general.

Imagen N°25: Formato de control de novedades locativas recomendado

FECHA	DESCRIPCIÓN DE NOVEDAD	UBICACIÓN	FECHA DE SOLICITUD DE REPARACIÓN	REPORTADO POR	CARGO	EMPRESA	REPARADO		FECHA DE REPARACIÓN	OBSERVACIONES
							SI	NO		

Fuente: Elaboración propia con referencia en el formato de novedades locativas de empresa de parqueaderos (2017)

El formato presentado por la empresas de parqueaderos es el más idóneo para esta información, por esto se homologa para que cada una de las empresas lo utilice. Al formato se le agregan dos campos los cuales se refieren al cargo que ocupa en la empresa la persona que reporta la novedad y a que empresa pertenece. Esté formato es de gran importancia para el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SST), ya que dichas novedades locativas pueden hacer vulnerables a cualquier tipo de accidente a trabajadores y visitantes, además de poner en riesgo la seguridad física del centro comercial.

- **N°5:** Tanto para la Administración del Centro Comercial como para cada uno de los outsourcing es de vital importancia saber cuál es el personal que se encuentra laborando en el dispositivo y en qué puesto se encuentra ubicado; con el fin de poder identificar si se tienen las unidades completas para la operación, si se están cubriendo todas las zonas necesarias y por si sucede algún evento en el tiempo que se están realizando las actividades. Como se manifestó en el grupo nominal cada uno presenta su dispositivo de diferentes maneras y por esto es necesario utilizar un formato único para todos.

Imagen N° 26: Formato recomendado para reporte de dispositivo

NOMBRE DE LA EMPRESA						TURNO	
FECHA		dd/mm/aa					
	PUESTO	TURNO	NOMBRE Y APELLIDOS	FIRMA	NOVEDAD		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

D	DESCANSO
INC	INCAPACIDAD
PNR	PERMISO NO REMUNERADO
VC	VACACIONES
IND	INDUCCIÓN
CAL	CALAMIDAD

Fuente: Elaboración propia con referencia en el formato de dispositivo de empresa de seguridad (2017)

El anterior formato puede ser homologado para cada una de las empresas outsourcing con el fin de informar y controlar su dispositivo en operación. Este se realiza con base en el formato

de dispositivo que maneja la empresa de seguridad, ya que presenta la información de una manera organizada y adecuada. En dicho formato cada una de las empresas debe de asignarle una numeración o denominación a cada uno de sus turnos de horarios, ya sean diurnos o nocturnos, y en las casillas de ubicar dicha designación y al frente las horas laboradas en cada turno. La empresa deberá de llenar el formato con el cargo que le corresponda a cada operario, su turno y nombres y apellidos, este deberá de firmar en la casilla correspondiente; la casilla novedad es por si sucede alguna situación con un operario ya sea incapacidad, permiso no remunerado, vacaciones, inducción, calamidad, o algún otro tipo de novedad que se requiera informar. De esta manera no solo se está suministrando información necesaria para el proceso de gestión humana, sino que también provee elementos necesarios para la vigilancia y seguridad en el centro comercial, ya que se puede identificar en que puntos se pueden presentar contingencias por falta de personal o saber que personal se encuentra autorizado para permanecer en ciertos espacios.

- **N°6:** Si bien la planilla de control de las escaleras eléctricas tiene importancia para la Administración del Centro Comercial, para poder llevar una estadística de su funcionamiento, el formato en el cual se presenta la información actualmente no es el más adecuado y no permite entender la información claramente. Por esto es necesario adecuar dicho formato de una mejor manera a las necesidades de la Administración, además por medio de la intranet o Google Drive, se puede alimentar por la empresa de seguridad y parqueaderos, que son los encargados del manejo de este.

Imagen N°27: Planilla recomendada para el control de escaleras eléctricas

CONTROL DE ESCALERAS ELÉCTRICAS									
UBICACIÓN DE LA ESCALERA (PLAZA AZUL, AMARILLA O ROJA)		CODIGO ESCALERA	DIRECCIÓN DE LA ESCALERA (SUBE O BAJA)	HORA ENCENDIDO	HORA APAGADO	HORA DE SUSPENSIÓN	HORA DE REINICIO	MOTIVO DE SUSPENSIÓN	ENCARGADO DE LA SITUACIÓN
FECHA	ESCALERA P1 A P2		S						
			B						
FECHA	ESCALERA P2 A P3		S						
			B						

Fuente: Elaboración propia con referencia en planilla de control de escaleras de empresa de la empresa seguridad (2017)

La planilla de control de escaleras pasa de ser física a ser virtual, de esta manera se ahorra el papel que se gastaba anteriormente en está. Los cuatro primeros campos (fecha, escalera, código y dirección) no sufren ningún cambio, pero ya esta no se llenara con ok-off cada hora, sino que solamente se informara a qué hora se enciende, se apaga, si se suspende su funcionamiento, el motivo por el cual esto sucede, a qué hora se vuelve a reiniciar su funcionamiento y quien fue el encargo de la situación. De esta manera se le proporcionará a la Administración la información necesaria para llevar el control de las escaleras del Centro Comercial, y poder analizar los avances o reprocesos que se han generado en el área de mantenimiento.

- **N°07:** El medio de intercambio de información más utilizado entre las empresas outsourcing y el Centro Comercial es el radio de comunicación, en sus labores diarias este se convierte en un gran puente de comunicación, pero al transmitirse la información verbalmente mucha de esta no queda documentada, ya que al estar cada uno en su operación se puede olvidar de esta.

Como se pudo percibir en el grupo nominal otro de los inconvenientes que se presenta es que la información no se transmite en el tiempo oportuno, sino que en muchas ocasiones se deja pasar mucho tiempo para ser reportadas. Por esto se requiere un formato administrado por medio de la intranet en el cual se puedan registrar día a día estas novedades para que no sean olvidados y puedan ser tratadas en el momento oportuno. Este debe de ser alimentado por todos los outsourcing y de igual manera gestionada por cada uno, dependiendo su responsabilidad en el asunto.

Imagen N°28: Formato recomendado para registro de reporte de novedades

# DE NOVEDAD	FECHA	TIPO DE NOVEDAD	HORA	LUGAR	AFECTADO	INFROMACIÓN PERSONAL DEL AFECTADO (Si es necesario)	DESCRIPCIÓN DE LOS HECHOS	ACCIÓN TOMADA	NOMBRE DE QUIEN INFORMA	EMPRESAS IMPLICADAS
1										
2										
3										

Fuente: Elaboración propia con referencia en el formato de novedades diarias de la empresa de seguridad (2017)

El formato de reporte de novedades se realizó con base en el utilizado por la empresa de seguridad para las novedades diarias, ya que este contiene información útil para poder entregar la información de la manera adecuada. En él se describe qué tipo de novedad se presenta, la hora y el lugar en que sucedió, el afectado y su información personal (si es necesario según el caso), la acción que se toma al respecto, la persona quien informa y las empresas implicadas en el suceso.

El anterior formato puede ser manejado por medio de la intranet o Google Drive, todas las empresas outsourcing deben de tener acceso a él y de igual manera alimentarlo, de esta manera la información quedará registrada; así, puede ser consultada a cualquier hora del día para estar al tanto de lo que va sucediendo a cada momento en el Centro Comercial y poder reaccionar de la manera adecuada ante la situación. De igual manera los supervisores de las empresas manejan dispositivos móviles, los cuales pueden ser utilizados para proporcionar la información desde cualquier lugar de Premium Plaza, sin tener la necesidad de desplazarse hasta la oficina, así se puede proveer la información al instante. Brindar este tipo de información en el momento oportuno es de gran relevancia para la vigilancia que se hace desde el Circuito Cerrado de Televisión, ya que agilizará el proceso de Seguridad y evitará que se presenten inconvenientes en su desarrollo.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar los instrumentos y mecanismos propuestos anteriormente para suministrar la información adecuada a la Administración del Centro Comercial y a los demás outsourcing, ya que por medio de una buena comunicación donde se transmita la información correcta y oportuna, se cumple con el objetivo de integrar la gestión de dichas empresas.

Aprovechar las reuniones programadas cada ocho días con los supervisores y jefes de operaciones de las empresas outsourcing, no solo para solicitar insumos, cambios o expresar sus inconformidades, sino para que sean más positivas realizando grupos nominales donde se busquen soluciones conjuntas a situaciones que se presentan en las actividades cotidianas que comprometan el buen funcionamiento del Centro Comercial.

Emplear medios de comunicación tecnológicos, ya que permiten transmitir la información de una manera rápida y correcta, facilitando estar en contacto entre todos los outsourcing desde cual lugar del Centro Comercial y al instante, además de ahorrar costes y tiempo.

8. CONCLUSIONES

Una vez identificada la situación actual de la comunicación entre los prestadores de servicio de outsourcing y el Centro Comercial Premium Plaza, se puede detectar que existen fallas en el momento de suministrar la información que compromete las actividades compartidas,

de modo que se constata que cada una de las empresas trabaja como una unidad separada, sin tener en cuenta que su servicio se está prestando para el correcto funcionamiento de la Copropiedad.

Cada uno de los outsourcing estratégicos utiliza diferentes formatos para el tratamiento de la información de su operación, unos de estos son de uso exclusivo por el tipo de actividad que se realiza, pero otros son de uso común que puede comprometer la gestión de todos los implicados, por esto es de gran importancia caracterizar las necesidades del Centro Comercial para poder trabajar todos en equipo para el bien de las empresas proveedoras como para la Copropiedad.

La comunicación es un elemento clave en cualquier organización, de ella depende el buen funcionamiento y la fluidez de los procesos para cumplir la misión organizacional. El Centro Comercial Premium Plaza no es la excepción, pero en este caso se debe tener un mayor cuidado al tratar este aspecto, ya que se trabaja con empresas outsourcing que desarrollan su labores diarias en la Copropiedad y cumplen un papel determinante en el correcto funcionamiento de está, cumpliendo un rol tanto de proveedor como de colaborador directo.

Los outsourcing se han convertido en una herramienta clave en las organizaciones modernas, ya que estos se encargan de procesos en los cuales son especialistas, brindándole la oportunidad a la organización de concentrarse en lo que realmente sabe hacer sin perder el foco. Es una herramienta de gestión que debe de ser manejada como tal y convertir a estos proveedores en aliados estratégicos a la hora para desarrollar actividades en conjunto, por esto Premium Plaza debe enfocar su atención en fortalecer la gestión con sus outsourcing estratégicos para que juntos se trabaje en el mejoramiento de la calidad de servicio que se quiere brindar al público en general.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Aguilar, C. (2011). *Outsourcing o Contratación?* .
- Aranda, T. C., & Araujo, E. G. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogidas de datos.
- Barberá, J., & Blázquez, C. (1996). *computerworld*. Obtenido de <http://www.computerworld.es/archive/intranet>
- Beltrán, F. F. (s.f.). Nuevos medios para la comunicación interna. Tesis doctorales en red. bilib; Parque científico y tecnológico de Albacete; Castilla-La Mancha. (s.f.). *Material didáctico: Taller ofimático*. Obtenido de <https://lasalamandrasiguenza.files.wordpress.com/2014/05/taller-ofimc3a1tica-bilib.pdf>
- Bittar., R. A. (s.f.). *Metodología de Investigación II*. Universidad Nacional Abierta.
- BRASIL, I. &. (2014). *INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES*. Obtenido de http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/29_MercadoCentrosComerciales.pdf
- BRASIL, I. &. (2014). *INVEST & EXPORT BRASIL. GUIA DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES*. Obtenido de <http://www.investexportbrasil.gov.br/?l=es>
- Constitución Política de Colombia . (1991).
- David, N., & Galvis, D. (2012). ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO) Y OUTSOURCING (TERCERIZACIÓN) EN COLOMBIA. Cali : Universidad Icesi .
- Dinero. (2016). El outsourcing está al alza en la economía colombiana. *Dinero*.
- Dinero. (7 de Junio de 2016). *El outsourcing está al alza en la economía colombiana*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-imprensa/sectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/225414>
- Espinoza, L. Á. (2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida* . Obtenido de [file:///C:/Users/Claudia/Favorites/Downloads/comunicacion%20efectiva%20para%20el%20logro%20de%20una%20vision%20compartida%20moreno%20pdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Claudia/Favorites/Downloads/comunicacion%20efectiva%20para%20el%20logro%20de%20una%20vision%20compartida%20moreno%20pdf%20(1).pdf)
- Facultad de Administración de empresas, UNAULA. (2016). Reglamento de prácticas. Medellín: Ediciones UNAULA.

- Franklin, E. B. (2007). *Gestión estratégica del cambio*. 2° edición . México : Pearson Education .
- Ganga, C. (2008). *Externalización de funciones: algunas reflexiones teóricas*.
- Glen. (2009). Ley de tercerización. FELABAN.
- Higuera, J. M. (07 de Marzo de 2012). *El BPO, un sector que se moderniza continuamente*.
Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bpo-sector-moderniza-continuamente-95118>
- Labarga, J. M., Patua, S. C., & Patua, A. C. (2006). *Liderazgo y gestión por 8 hábitos del miedo a la confianza*. 2° edición. Madrid: Diaz De Santos .
- León, L. M., & Padilla, C. A. (2013). Herramienta para la gestión de contratos de outsourcing.
Medellín: Eafit.
- Massun, F. (2011). Presentación especial de capgemini sobre las tendencias d eoutsourcing .
- MERCADO, Y. K. (2012). PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA QUALITY PLUS SERVICE S.A.S.
Universida EAN.
- Molina, I. H., Puentes, J. H., & Molina, R. H. (2013). Los centros comerciales: el nuevo paradigma de desarrollo y consumo de la sociedad moderna. *RISCO*.
- Morera, J. L., & Franco, L. P. (2007). NTP 685: La comunicación en las organizaciones.
Ministerio de trabajo y asuntos sociales España.
- Natera, H. R. (2007). Fiscalidad de los contratos civiles y mercantiles .
- NIETO, G. B. (s.f.). *FENALCO* . Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/1431>
- Paz, V. G. (2002). *Comunicacion organizacional*. Red Tercer Mileno .
- Procolombia. (2016). *PROCOLOMBIA EXPORTACIONES TURISMO INERSIÓN MARCA PAÍS*. Obtenido de <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>
- Procolombia. (s.f. Tomado en el 2017). Obtenido de <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>
- República., S. C. (2015). *Banco de la Republica* . Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos
- Rivera, Y. L. (2010). Business Process Outsourcing (BPO)Subcontratación/externalización de procesos de negocio. Manizales : Universidad de Caldas.
- Rodríguez, J. M. (2011). *Métodos de investigación cualitativa*. Bogotá: Silogismo.

- Schnedier, B. (2004). *Outsourcing. La estrategia de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Soto, M. S. (2012). El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales. Manizales, Colombia.
- Suárez, M. N. (2013). El contrato de outsourcing en la legislación Colombiana. Universidad de la costa, CUC .
- Torres, W. C., Vélez, L. D., Martínez, L. F., Ríos, F. J., & Bedoya, Á. R. (2014). Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia. *Escenarios: empresa y territorio*, 15.
- Trujillo, N. D., & Meneses, D. G. (2012). *Análisis del Estado Actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia*. Obtenido de UNIVERSIDAD ICESI: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68607/1/analisis_estado_business.pdf
- Universidad el bosque*. (s.f.). Recuperado el 2017, de http://www.uelbosque.edu.co/programas_academicos/educacion_continuada/cursos_cortos/curso-ofimatica-word-excel-power-point-e-internet
- UPAEP. (s.f.). *UPAEP*. Obtenido de <http://gapps.upaep.mx/inicio/googledocs/google-drive/ques-google-drive>