

GRADO DE TERCERIZACIÓN EN LOS PROCESOS LOGISTICOS DEL SECTOR  
FARMACÉUTICO EN SANTA MARTA



Universidad Cooperativa  
de Colombia

ASDRUBAL ENRIQUE BOLAÑO CORONADO  
ANDRES CAMILO CATUNA GOMEZ  
NICOLAS ALFONSO JULIO BOLIVAR



UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO  
INTERNACIONAL  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2018

GRADO DE TERCERIZACIÓN EN LOS PROCESOS LOGISTICOS DEL SECTOR  
FARMACÉUTICO EN SANTA MARTA



ASDRUBAL ENRIQUE BOLAÑO CORONADO  
ANDRES CAMILO CATUNA GOMEZ  
NICOLAS ALFONSO JULIO BOLIVAR

Análisis Sistemático de Literatura presentando como modalidad de Grado optar el  
título de Administrador de Empresas

RAUL ENRIQUE RODRIGUEZ LUNA  
Asesor

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO  
INTERNACIONAL  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2018

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Asesor

---

Evaluador

---

Evaluador

Santa Marta, mayo 26 de 2018

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis de grado en primer lugar a Dios, nuestra Familia y a todas las personas que contribuyeron en nuestra formación como profesionales, nos complace a través de este trabajo el poder exteriorizar nuestros sinceros agradecimientos a nuestra, UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA, a la FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO INTERNACIONAL y a su vez a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas nos transmiten a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco Dios principalmente por haberme acompañado y guiado en mi formación profesional, por ser mi fortaleza y brindarme la oportunidad de alcanzar una de mis grandes metas.

Le doy gracias a mi familia en especial a mi madre Érica Coronado a mis abuelos Abelardo Coronado, Carmen Escorcia y a mi novia Laura Hoyos, una vez más estoy agradecido por apoyarme en todo momento, con valores que me han inculcado por su esfuerzo y sacrificio que en algún momento se los recompensare.

A mis compañeros y maestros de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta, muchas gracias por compartir alegrías, aprendizaje y experiencias que han aportado a la formación académica como futuros Administradores.

Asdrúbal Enrique Bolaño Coronado

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco Dios principalmente por haberme acompañado y guiado en mi formación profesional, por ser mi fortaleza y brindarme la oportunidad de alcanzar una de mis grandes metas.

Le doy gracias a mi familia en especial a mi madre Betty Bolívar, mi padre Roiman Julio, mis hermanos, una vez más estoy agradecido por apoyarme en todo momento, con valores que me han inculcado por su esfuerzo y sacrificio que en algún momento se los recompensare.

A mis compañeros y maestros de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta, muchas gracias por compartir alegrías, aprendizaje y experiencias que han aportado a la formación académica como futuros Administradores.

Nicolás Alfonso Julio Bolívar

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco Dios principalmente por haberme acompañado y guiado en mi formación profesional, por ser mi fortaleza y brindarme la oportunidad de alcanzar una de mis grandes metas.

Le doy gracias a mi familia en especial a mi madre Luz Marina, mi padre Bladimiro Catuna, mi hermana Heaven Catuna, una vez más estoy agradecido por apoyarme en todo momento, con valores que me han inculcado por su esfuerzo y sacrificio que en algún momento se los recompensare.

A mis compañeros y maestros de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Santa Marta, muchas gracias por compartir alegrías, aprendizaje y experiencias que han aportado a la formación académica como futuros Administradores.

Andrés Camilo Catuna Gómez

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	9
ABSTRACT.....	10
0. INTRODUCCION.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA.....	12
2. JUSTIFICACIÓN.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4. METODOLOGÍA.....	15
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	15
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
4.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .	16
5 RESULTADO DE LA REVISION REALIZADA .....	17
5.1 REVISIÓN REALIZADA .....	21
5.2.1 ¿Cuál es el factor decisivo por el cual una empresa debe pensar y tomar la decisión de tercerizar alguno o algunos de sus procesos?.....	22
5.2.2 Logística y transporte: factores para la competitividad .....	23
5.3 ¿Cómo calificaría en diversos aspectos la logística y el transporte?.....	23
5.4 TERCERIZACIÓN DEL TRANSPORTE: ¿ESTRUCTURA DE COSTO FIJO O VARIABLE? .....	24
6. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN O CRITICAS CON BASE AL HALLAZGO .....	25
7. CONCLUSION.....	26
8. REFERENCIAS .....	28



## RESUMEN

Esta investigación pretende especificar los significados de la tercerización logística en Santa Marta a partir de su definición, sus principales características con la gestión del proceso farmacéutico que hacen énfasis especial en el análisis del caso de Santa Marta considerando su desarrollo logístico en los últimos años que lo ha posesionado de una manera sobresaliente en el mercado. Final mente se reflexiona acerca del impacto en la sociedad que esto ha generado desde su concepción. Por consiguiente, la tercerización y la logística son terminologías que se encuentran interrelacionadas en una organización empresarial otorgando grandes ventajas en las organizaciones, sin embargo, existen riesgos en la logística de transporte y posterior mente en la cadena de suministros el cual los operarios deben tener un plan de contingencia que permitan el cumplimiento con el objetivo de entrega, estableciendo parámetros competitivos que ayuden en un mercado tan globalizado y demandado.

Palabras clave. Tercerización, logística, proceso farmacéutico, cadena de suministros, estrategias, gestión empresarial.

## **ABSTRACT**

The article aims to specify the meanings of logistics outsourcing in Santa Marta from its definition, its main characteristics with the management of the pharmaceutical process that make special emphasis in the analysis of the case of Santa Marta considering its logistical development in recent years that has taken an outstanding position in the market. Finally, we reflect on the impact on society that this has generated since its conception. Therefore, outsourcing and logistics are terminologies that are interrelated in a business organization giving great advantages in organizations, however, there are risks in transport logistics and later in the supply chain which operators must have a contingency plan that allows compliance with the delivery objective, establishing competitive parameters that will help in such a globalized and demanded market.

Keywords. Outsourcing, logistics, pharmaceutical process, supply chain, strategies, business management.

## 0. INTRODUCCION

Este trabajo describe la importancia de la tercerización desde el punto de vista estratégico para lograr metas y resultados, las estrategias de operaciones logísticas implementadas por las empresas que se dedican a las actividades comerciales. Hoy en día, la tercerización está ligada a las gestiones empresariales ya que de allí parte la decisión para establecer la cadena de suministro y todo lo relacionado con el manipuleo de la mercancía desde su lugar de origen hasta su destino (cliente final).

De acuerdo a Jiménez (2016); el desempeño logístico de Colombia, la situaba en el año 2007 en el puesto 82 entre 150 países, ocupando el penúltimo lugar entre los países suramericanos, superando a Bolivia; país que posee una posición geográfica complicada teniendo como hipótesis esta situación como obstáculo para su progreso en materia de tercerización y logística. Así mismo, de acuerdo al Banco Mundial, (2016): los costos de logística generados en Colombia es de 2.5 por debajo del índice promedio suramericano 2.69, se componen en un 37% de transporte interno, 33% transporte internacional, 11% Costos indirectos, 8% Gastos de puerto, 5% Costos de contenedor, 4% Costos aduaneros y un 2% de costos de documentación.

En este trabajo se revisa el estado del arte de la tercerización mediante la revisión bibliográfica de documentos (artículos publicados en revistas revisadas por pares) durante un periodo de 13 años (2004-2017), a fin de establecer su evolución y recopilar los aspectos o elementos más relevantes que los autores han propuesto; para así determinar el enfoque académico hacia el cual el concepto ha sido dirigido como campo o disciplina.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA**

### **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La tercerización se da cuando una organización transfiere la función de uno de sus procesos a un tercero. Es una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal del negocio.

Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado, eficiente y confiable que, a la larga, pueda convertirse en un valioso socio de negocio (Bendor Samuel, 2008). De la anterior afirmación surge el cuestionamiento de si los directivos de la compañía están considerando a sus empresas de tercerización como valiosos socios de negocio o, por el contrario, hay una ruptura en la dinámica de consecución de objetivos bilaterales como consecuencia de la entrega de responsabilidades operativas a estos actores.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con base a lo anterior surge el siguiente interrogante: ¿Cuál es el grado de tercerización del sector farmacéutico en Santa Marta a partir de los procesos logístico de algunas farmacias ubicadas en el distrito?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de investigación pretende explorar la tercerización como una opción de estrategia empresarial para que las empresas del distrito de Santa Marta, para describir los procesos logísticos implementados, y encontrar alternativas para mejorar la efectividad, incrementar la flexibilidad, mejorar el desempeño de las operaciones y la credibilidad e imagen por medio de la logística entrega de producto a tiempo. Para el medio económico es muy importante que las empresas encuentren sus nichos de mercado y que los puedan atender con calidad y en condiciones de eficiencia empresarial.

Este trabajo permite analizar acciones que deben mejorar las empresas farmacéuticas porque es necesario que se conozcan formas de contratar, proveerse y producir eficientemente para que mejoren sus desempeños valorativamente y propendan porque todo su sistema de producción cumpla con los estándares de calidad requeridos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Describir el grado de tercerización del sector farmacéutica en Santa Marta a partir de los procesos logístico de algunas farmacias ubicadas en el Distrito.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Indagar sobre la efectividad de los procesos logísticos de las farmacias, concentrándose en lo que la empresa sabe hacer.

Incrementar la flexibilidad, para enfrentar los cambios que presenta el mercado en cuanto a la demanda de productos y servicios, y tecnología.

Determinar el desempeño de las operaciones logísticas en las farmacias del Distrito de Santa Marta.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada es revisión documental, partiendo del grado de tercerización en los procesos logísticos a nivel nacional y regional, se hace énfasis especial en el análisis en la empresa farmacéuticas de Santa Marta, considerando que su desarrollo logístico de los últimos años le ha posicionado de manera sobresaliente en el mercado de operadores logísticos. Se hizo énfasis en el análisis de la información existente, bases de datos, actividades llevadas a cabo al interior de las organizaciones que tiene como razón social productos farmacéuticos.

Conforme a lo anterior se resalta que la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema, así lo señala Alfonso (1995). Continuamente es una metodología que permite construir conocimientos partiendo de las investigaciones realizadas basadas en autores que han realizados diversos proyectos, recolectando información útil que permite establecer conclusiones y recomendaciones de vital importancia para crear bases que fortalezcan el tema a tratar.

¿Este tipo de investigación permitirá evaluar el grado de tercerización en el proceso logístico del sector farmacéutico en Santa Marta, de modo que ayude a mejorar la efectividad de los procesos logísticos de las farmacias y el desempeño de las operaciones logísticas de dicho sector

### **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de esta investigación es correlacional o bien sea no experimental, dado a que se basó en las observaciones de diversos factores, para de esta forma sacar

conclusiones que contribuyan al proceso de aprendizaje en un tema específico. La tercerización logística en los procesos farmacéuticos es un tema de mucha relevancia en el mundo globalizado, dado que se tiene un fuerte posicionamiento, este segmento, busca permanentemente novedosas formas de aumentar la eficiencia del margen en mejora en la cadena de suministro, el operador logístico juega un papel trascendental para satisfacer todas las demandas dentro del sector, y siempre están en busca de satisfacer al cliente.

Así mismo la investigación es de tipo cualitativa ya que se lleva a cabo en los casos en que se establece una relación entre los datos recopilados, se señala la intervención directa del investigador en diversos contextos y variables para establecer y conocer el tema tratado. Este diseño permite indagar con más claridad cada una de las variables, conociendo puntos de vista diferentes y analizando cómo se llevan a cabo en el mundo empresarial, de tal manera con esta investigación se parte de hechos que ya han ocurrido y que nos sirven como punto de referencia para estudiar complejamente el tema

#### **4.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información se obtendrá de diversas consultas documentales y bibliográficas y así mismo con encuestas diseñadas a una muestra de la población del sector farmacéutico en Santa Marta para recopilar información, nos permitirá obtener un soporte para conocer más a fondo sobre los temas a tratar, para así establecer el grado de tercerización, las ventajas y desventajas y los procesos logísticos que manejan las empresas de este sector. De igual manera entrevistas como técnica para la recolección de información en la investigación documental, dado a que su intención es conocer mejor un aspecto específico en el cual se ha apoyado mediante la consulta bibliográfica, por tal motivo se realiza esta intervención, debido a que permite conocer el grado de tercerización de la empresa



## 5 RESULTADO DE LA REVISION REALIZADA

### 5.1 ANTECEDENTES

Tercerización y cooperativas de trabajo asociado en el Hospital San Rafael de Tunja en este documento se destacan los diversos efectos que el funcionamiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) ha traído en la contratación de personal del Hospital San Rafael de Tunja, a partir de la reestructuración registrada a finales del año 2004. Así mismo, se enfatiza en el cómo la tercerización ha venido adquiriendo importancia en este tipo de instituciones hospitalarias, mediante la prestación de servicios médico-asistenciales, administrativos y servicios generales, lo que revela que la contratación incluyó actividades misionales no inherentes a la naturaleza de la tercerización. Por último, se analiza el cumplimiento de los principios cooperativos (definidos por el Congreso Alianza Cooperativa Internacional en 1995 y adaptados por Confecoop), por parte de las cooperativas de trabajo asociado que suministran los servicios requeridos por el hospital. (López Sánchez, 2010, p.2)

El presente documento “*Outsourcing y Business Process Outsourcing* desde la Teoría Económica de la Agencia” tiene por objetivo elaborar una aproximación conceptual al outsourcing desde la Teoría Económica, determinando sus elementos estructurales y funcionales para realizar un proceso de análisis acerca del surgimiento de este y en la actualidad del BPO (Business Process Outsourcing). Se hace entonces una primera descripción de los elementos constitutivos del outsourcing desde diferentes perspectivas y autores consultados a través de una revisión, tanto en libros como del estado del arte de este concepto; posteriormente una descripción acerca de los principales postulados de la Teoría de la Agencia, para delimitar la orientación bajo la cual se analizará el Outsourcing y

posteriormente se cumple el correspondiente enlace conceptual. (Duque Ceballos, Gonzales Campo, García Solarte, 2014, p.3)

Analizan la evolución reciente de los call centers en la Argentina y en el Brasil para conocer el tipo de empleo y de organización del trabajo característico, rastreando rasgos comunes y divergentes, en el marco de las tendencias de tercerización y deslocalización que comprenden al sector y a los servicios de tele marketing.

El artículo " El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: una comparación entre Argentina y Brasil" interrogan por las características que adopta este trabajo en ambos contextos, el cual, si bien referido a fenómenos de disímil calado debido a las diferencias de magnitud de los mercados de trabajo respectivos, tiene varios elementos en común: la segmentación—los call centers constituyen un caso modélico de organización flexible con cierto dinamismo tecnológico; el hecho de tratarse de servicios intensivos en trabajo y la inserción en redes productivas globales, en cada caso con sus particularidades, pero con creciente generalización de formas de trabajo que suponen altos niveles de inestabilidad, incertidumbre e inseguridad laboral. (Del Bono A, Leite M, 2016, p.2)

El propósito primordial de este artículo "La tercerización de funciones en la división el teniente de codelco chile" es conocer la visión de los administradores de contratos respecto a cómo se lleva a cabo la administración y seguimiento de los contratos suscritos por la División El Teniente de Codelco Chile con empresas externas. Por medio de la aplicación de entrevistas y una encuesta, se pudo constatar que existe un sistema de tercerización compuesto por una gama de normas y procedimientos orientados a regular la etapa de contratación de un bien, obra o servicio, cuyo fin es asegurar el cumplimiento de los contratos convenidos con terceros, y el cual presenta algunas deficiencias. (Ganga Contreras, Toro Reinoso, Sanhueza Burgos, 2010, p.3)

En sentido de la investigación es la identificación de oportunidades de negocio de tercerización de procesos en la industria azucarera del Valle del Cauca. Las

evidencias presentadas en este artículo se basan en información obtenida a través de la observación, la entrevista estructurada y revisión de literatura. Se realizó un análisis de la cadena de valor interna del azúcar para hallar las oportunidades de negocio, luego se evaluaron en el modelo de Buskirk. De los resultados hallados se encontraron diez oportunidades de negocio potenciales, además de evidenciar los requerimientos de la industria azucarera a la hora de tercerizar un servicio. (Vargas García, Arellano Guerrero, 2016, p.3)

Revista Latinoamericana de Derecho Social la externalización de operaciones y de trabajo constituye una forma de organización y gestión empresarial sumamente extendida en el mundo, que genera importantes y polémicas consecuencias sobre las relaciones individuales y colectivas de trabajo. Es común señalar que la tercerización provoca la precarización del empleo, la fuga del verdadero empleador del ámbito de la relación de trabajo, el incremento del riesgo de incobrabilidad de los créditos laborales por insolvencia del empleador que actúa como intermediario, los obstáculos (legales e invisibles) para la creación de sindicatos, las dificultades para cubrir a los trabajadores “tercerizados” mediante la alicaída negociación colectiva. (Castellano A, 2009. p.2)

El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. Contaduría y Administración la tercerización de funciones logísticas es una práctica que exhibe una tendencia creciente debido a que se reconoce como opción para decrecer costos, incrementar la eficiencia de las operaciones logísticas y lograr una cadena de suministros más flexible e integrada; sin embargo la pérdida del control directo de las actividades y la incapacidad de los proveedores de servicios logísticos para dar un servicio de excelencia son problemas potenciales cuando se terceriza; por ello es importante hacer una cuidadosa selección de las terceras partes que darán el servicio, así como establecer la planeación para lograr establecer una relación efectiva. (Arroyo López, María Del Pilar, Gaytán Iniestra, Sierra Vilchis, 2007, p.2)

El enfoque del presente artículo de resultados de investigación es analizar el perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en Inglés) de Bogotá, evaluadas a través del Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad (MIGSA) y utilizando el Análisis de Componentes Principales (ACP), para distribuir las variables estudiadas en un número reducido de grupos, con el fin de dar cuenta de los aspectos que sintetizan la variabilidad en la gestión de las empresas. El estudio permitió establecer dos ejes: el primero relaciona aspectos de sostenibilidad internos a la empresa y el segundo establece elementos de sostenibilidad externos, los dos generan cuatro perfiles diferentes de competitividad, los cuales permiten a las organizaciones, además de establecer su ubicación, la generación de planes estratégicos que favorezcan su posicionamiento en el mercado. (Alarcón Villamil, Gómez Caicedo, Stellan R, 2016, p.101)

La finalidad de la investigación consistió en la revisión de los esquemas de subcontratación que usan las Pymes (pequeñas y medianas empresas) colombianas, exportadoras o potencialmente exportadoras, y aportar elementos que permitan analizar este aspecto de su gestión. Una razón fundamental para que estos resultados es que este tipo de empresas no cuentan con suficientes sistemas informáticos en línea que les faciliten un mejor uso del esquema de tercerización. Futuras investigaciones deberán buscar mecanismos que permitan mejorar la situación descrita en este trabajo. (Rojas Berrio, Vega Rodríguez, Rodríguez Martínez, 2012, p.32)

No cabe duda alguna del impacto actual descentralización o de la tercerización o de la subcontratación como formas emblemáticas de flexibilización laboral. Este libro con un lenguaje bastante claro nos describe en qué consiste cada una de estas posibilidades de flexibilización poniendo de relieve al mismo tiempo el contexto latinoamericano. (Arellano Ortiz, 2011, p.2)

Se Analizó y se obtuvo que la calidad del empleo en algunas organizaciones de Contact-Center bajo la modalidad de outsourcing en Manizales, Colombia, con el

propósito de conocer la valoración de los sujetos tele operadores sobre las condiciones de su trabajo. Revisamos criterios sobre los enfoques y las dimensiones del término, y estimamos indicadores compuestos para validar las apreciaciones en dos vías: objetiva y subjetiva. Encontramos que la calidad del trabajo aparentemente es favorable. En términos objetivos hay condiciones de formalidad en salarios, en prestaciones, en procesos de contratación y en la jornada laboral. (Castro Escobar, Serna Gómez, 2016, p.205)

Este documento presenta los resultados de un estudio realizado en cuatro empresas suecas, de mediano tamaño, para entender los razonamientos detrás del outsourcing en la innovación. Se aborda especialmente el problema de integrar conocimiento desarrollado en la empresa que requiere el outsourcing, esto es analizado, evidenciando oportunidades de mejora. (Rundquist J, 2007, p.2)

## **5.1 REVISIÓN REALIZADA**

Carroll & Gilroy (2002) encuentran que en la tercerización de la operación logística, según un análisis de Proexport, Logyca y GS1, se identifican los siguientes modelos:

\* 1PL: tercerización de un proceso generalmente asociado a máquina o ensamble. Actúa localmente.

\* 2PL: proveedores asociados generalmente a la prestación de funciones logísticas básicas de transporte, almacenamiento e inventario, pero no integra otras actividades logísticas. No necesariamente actúan de forma local.

\* 3PL: este tipo de operadores establece estrategias de cadena de abastecimiento (relaciones tipo cliente-proveedor) con prestación de los servicios integrados. Actúa regional o globalmente.

\* 4PL: integran otros operadores, 3PL, 2PL y 1PL, son generalmente

transaccionales con respaldo financiero que se integran con cuentas corporativas y acuerdos globales de cadena de abastecimiento, convirtiéndose en socio estratégico y asumiendo riesgos operativos. Actúa como competidor e integrador de operaciones de cadena de suministro global.

Según la Encuesta Nacional Logística, la opción del operador 2 PL es definitivamente la más usada por las empresas colombianas, tanto a nivel nacional como internacional. Para la operación nacional, tienden a usarse más las opciones de 1PL, 2 PL o ninguna opción, mientras que en la operación internacional las empresas buscan socios de negocio con más participación, como los 2PL, 3 PL y 4 PL. La tercerización de servicios ayuda a enfocarse en el negocio.

De acuerdo a la Revista Dinero (2014, 07) el *proceso de tercerización* tiene cada vez más empresas que piden a terceros especializados sus servicios, lo cual ha permitido que el sector de la tercerización se consolide en sus diferentes líneas, porque se ofrece la experiencia de expertos, de nuevas prácticas y metodologías.

Dentro de los beneficios concretos en costos que ofrecen a las organizaciones los servicios de *tercerización* está, por lo menos en lo que se refiere a la tercerización de tecnologías de información.

Por otra parte la tercerización sea venido enfocando en varios campo como son que son muy fuertes como el sector financiero, gobierno, salud, consumo y recursos naturales.

### **5.2.1 ¿Cuál es el factor decisivo por el cual una empresa debe pensar y tomar la decisión de tercerizar alguno o algunos de sus procesos?**

En consecuencia, los pasos que se deben seguir para tercerizar pueden ser:

1. Tener claro cuáles son los procesos que pueden ser tercerizados.

2. Tener claro que se está adquiriendo un servicio con tareas y objetivos definidos, mejores prácticas, y no que se está sustituyendo algo interno para que lo haga un tercero con el mismo método.
3. Definir un alcance concreto.
4. Delimitar los niveles de servicio que se desea obtener.
5. Iniciar el proceso de contratación bajo la modalidad de un aliado y no de un proveedor

### **5.2.2 Logística y transporte: factores para la competitividad**

Ruiz (2013) afirma que para muchos la logística no es más que el nombre elegante de lo que anteriormente denominábamos “tráfico”. Para otros, la logística podría encerrar la clave de lo que en definitiva caracterizará al transporte. Que asociados a la producción y comercialización eficaz

La primera vez que se utilizó el término “logística” fue cuando un oficial del ejército napoleónico resumió en la palabra “logistique” las tareas necesarias para acuartelar las tropas, suministrar municiones para las armas y conseguir alimento tanto para los soldados.

Actualmente la logística sigue jugando un papel muy importante ya que para lograr el triunfo y la sobrevivencia ya que en esta ocasión se trate de una guerra comercial.

Los elementos logísticos más influyentes en la competitividad de un país y su contexto actual

Un ejemplo En el que participan factores de infraestructura, operación y logística.

### **5.3 ¿Cómo calificaría en diversos aspectos la logística y el transporte?**

- a) La infraestructura portuaria sería de gran capacidad. Tanto en la longitud del muelle como en el calado.

b) El servicio marítimo estaría apoyado en mega embarcaciones que podrían ir de los 9 mil a los 14 mil TEU's. Se necesitan más de 10 grúas operando simultáneamente para descargarlo.

c) La conectividad hacia el interior del país, tanto por carretera como por servicios ferroviarios e incluso fluviales serían altamente eficientes.

d) Habría tecnologías de la información en toda la cadena logística.

e) La operación de toda la cadena estaría en manos de profesionales altamente calificados y certificados a nivel internacional.

#### **5.4 TERCERIZACIÓN DEL TRANSPORTE: ¿ESTRUCTURA DE COSTO FIJO O VARIABLE?**

Para la Revista Logistic (2013) la tercerización es un proceso o una actividad de una empresa a un agente externo, no es una novedad en la logística actual la tercerización o subcontratación de servicios logísticos representa, hoy en día, una alternativa estratégica para las empresas contratantes y una oportunidad de negocio para los denominados Operadores Logísticos, sobre todo si entre ambas entidades se generan alianzas de largo plazo que deriven en la obtención de altos niveles de eficiencia de los servicios brindados.

En la actualidad van desde la gestión de abastecimiento, de almacenaje, de transporte, distribución esto sólo mencionar algunos. Con todo, gracias a la tercerización las distintas actividades se independizan, especializan y operan a escalas más adecuadas.



## **6. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN O CRÍTICAS CON BASE AL HALLAZGO**

El modelo dinámico del sistema logístico de tercerización, realiza el análisis del comportamiento de los costos logísticos asociados a la operación vehicular donde estos se encuentran influenciados por variables como la demanda, el crecimiento del parque automotor, la variación del Índice de Costos de Transporte de Carga, distancia origen-destino, número de viajes y otros factores que inciden en el incremento de los mismos. Por otra parte se hará la respectiva valoración del costo ambiental relacionado con la emisión de CO<sub>2</sub> a la atmosfera liberados a través del tubo de escape del vehículo y por último, se efectuará un análisis de sensibilidad para validar la consistencia del modelo, identificando las variables críticas que afectan el resultado del mismo; de igual manera se ejecutará un planteamiento de estrategias de mejora para el desempeño del sistema logístico de tercerización del sector de carga.

Todo esto ha sido un avance en la prestación de servicios en logística de tercerización y los logros obtenidos por el sector durante estos últimos años de gestión que se han venido realizando, a la dinámica que ha tenido este modelo de tercerización y a las fortalezas que el país ofrece, como su ubicación geográfica privilegiada y los recurso humano con vocación de servicio al cliente, que lo destaca frente a la competencia.

## 7. CONCLUSION

La tercerización se ha utilizado a través de los años como una estrategia para la reducción de costos y en una herramienta para ganar competitividad, pero sin duda alguna, la preocupación de evaluar si existe una ruptura en la dinámica de la consecución de objetivos bilaterales ha sido el interés de muchos investigadores y durante la década del 2004 al 2017 se ve reflejada en el análisis realizado de la literatura en este estudio.

La revisión literaria realizada en este estudio ha permitido identificar elementos que han ido evolucionando a través de los años de acuerdo al interés de los autores, basados en variables macroeconómicas o globalizadas que han llevado a las compañías a implementar este tipo de estrategias en busca de la sostenibilidad en los mercados. El valor agregado que puede obtener una compañía mediante la implementación de un proceso de tercerización se debería ver plasmado en el retorno de la inversión, mejoramiento de los procesos y la competitividad. Sin embargo, antes de decidirse a dar el paso de tercerizar es importante hacerse las siguientes preguntas, las cuales deberían ser concertadas entre los directivos de las compañías:

- ¿Qué beneficios puede obtener una organización si un tercero administra uno de sus procesos?
- ¿Cuál sería el beneficio económico de una organización si un tercero administra uno de sus procesos?

Algunas compañías han dejado a un lado la estrategia de integración y han tomado la decisión de tercerizar muchos de sus procesos. Es evidente que el mundo globalizado cada día es más exigente, la tecnología avanza de manera acelerada y muchas compañías no cuentan con capacidades instaladas para enfrentar retos a corto plazo, razón por la cual se dan a la tarea de la compra de capacidades a

empresas que se han venido especializando en 122 procesos específicos, a través de procesos de tercerización para poder estar en línea o a la vanguardia.

En otras palabras a través de la estrategia de tercerización se pueden obtener conocimientos especializados que no se tienen o que cuesta dinero y tiempo para implantarlos como capacidades propias, es así como se puede conseguir un aumento de la competitividad en menor tiempo a través de la implementación de este tipo de estrategia no solo para hacer mejores los procesos, sino también para hacerlos más eficientes y eficaces.

La evolución de la tercerización si bien ha centrado su análisis en los costos transaccionales, en la última década se ha profundizado en el análisis de las características relacionales entre las partes. Elementos como contratos, controles, recursos, cultura, conocimiento, costos, sistemas de información, capacidades entre los más relevantes que pueden llegar a impactar el dinamismo para la consecución de ventajas competitiva. Es así como desde la academia comienza un interés, en el periodo de estudio, por parte del área de la economía, econometría y finanzas en el análisis de correlación de las diferentes variables que pueden impactar la competitividad de las compañías, se han realizado modelos que permiten evaluar estas variables que pueden contribuir con la toma de decisiones antes de llevar a cabo un proceso de tercerización.

Por último, la gran mayoría de investigaciones plasmadas en los diferentes artículos estudiados están dedicadas al impacto que se causa en aquella empresa que decide tercerizar. Llama la atención y resulta de gran interés el que no hay gran número de investigaciones asociadas con las empresas que ofrecen los servicios de tercerización. Cabría hacerse la pregunta qué tan preparadas están o cómo han evolucionado las compañías que prestan los servicios de tercerización y como se han beneficiado o afectado teniendo en cuenta que también pueden existir factores del lado de la compañía contratante que pueden afectar el desempeño de las empresas de tercerización.

## 8. REFERENCIAS

Arellano Ortiz, P. (2011). Reseña de "Descentralización, Tercerización, Subcontratación" de Ermida Uriarte, Óscar y Colotuzzo, Natalia. *Revista de Derecho (Valdivia)*, XXIV (1), 177.

Arroyo López, M., & Gaytán Iniestra, J., & Sierra Vilchis, S. (2007). El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. *Contaduría y Administración*, (221), 39-66.

Alarcón villamil, n., & Gómez Caicedo, m., & Stellan, r. (2016). Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de bogotá: análisis de componentes principales. *Ad-minister*, (29), 101-120.

Carroll, L. & Gilroy, P. J. (2002). Transgender issues in counselor preparation. *Counselor Education & Supervision*, 41, 233-242. Recuperado de <http://www.counseling.org>

Castello, a. (2009). La subcontratación y las relaciones de trabajo en uruguay. *Revista latinoamericana de derecho social*, (9), 53-87

Castro-Escobar, E., & Serna-Gómez, H. (2016). Calidad del Empleo en Organizaciones de Servicios de Contact-Center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14 (1), 205-219.

Del Bono, a., & Leite, m. (2016). El impacto de la tercerización y la deslocalización en el trabajo de telemarketing: una comparación entre argentina y brasil. *Cuadernos del cendes*, 33 (93), 15-34.

Duque-Ceballos, J., & González-Campo, C., & García-Solarte, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, 10 (1), 12-29.

López Sánchez, I. (2010). Tercerización y cooperativas de trabajo asociado en el hospital san rafael de tunja.apuntes del cenes, xxix (49), 179-206

Revista Dinero (2014). <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/outsourcing/articulo/la-tercerizacion-servicios-ayuda-enfocarse-negocio/199069>

Revista Dinero (2009). <https://www.dinero.com/edicion-impres/especial-comercial/recuadro/la-tercerizacion-logistica/80374>

<http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/7070/1/2019-Cervantes%2CSalazar%2CBola%C3%B1o-Tercerizaci%C3%B3n-Logistica-Tecnolog%C3%ADa-TrabajoDeGrado.pdf>

Rojas Berrio, S., & Vega Rodríguez, R., & Rodríguez Martínez, E. (2012). LA SUBCONTRATACIÓN Y EL MANEJO DE TERCEROS DE LAS PYMES

Rundquist, J. (2007). Outsourcing en el desarrollo de nuevos productos, más allá de la participación del proveedor. El Hombre y la Máquina, (29), 48-57.

Ruiz, S. (2013) Logística y transporte: factores para la competitividad. <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/67917-logistica-y-transporte-factores-la-competitividad>

Vargas-García, L., & Arellano-Guerrero, A. (2016). Oportunidades de negocio de tercerización en la cadena de valor interna de los ingenios azucareros del Valle del Cauca, Colombia. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XII (22), 85-94.