

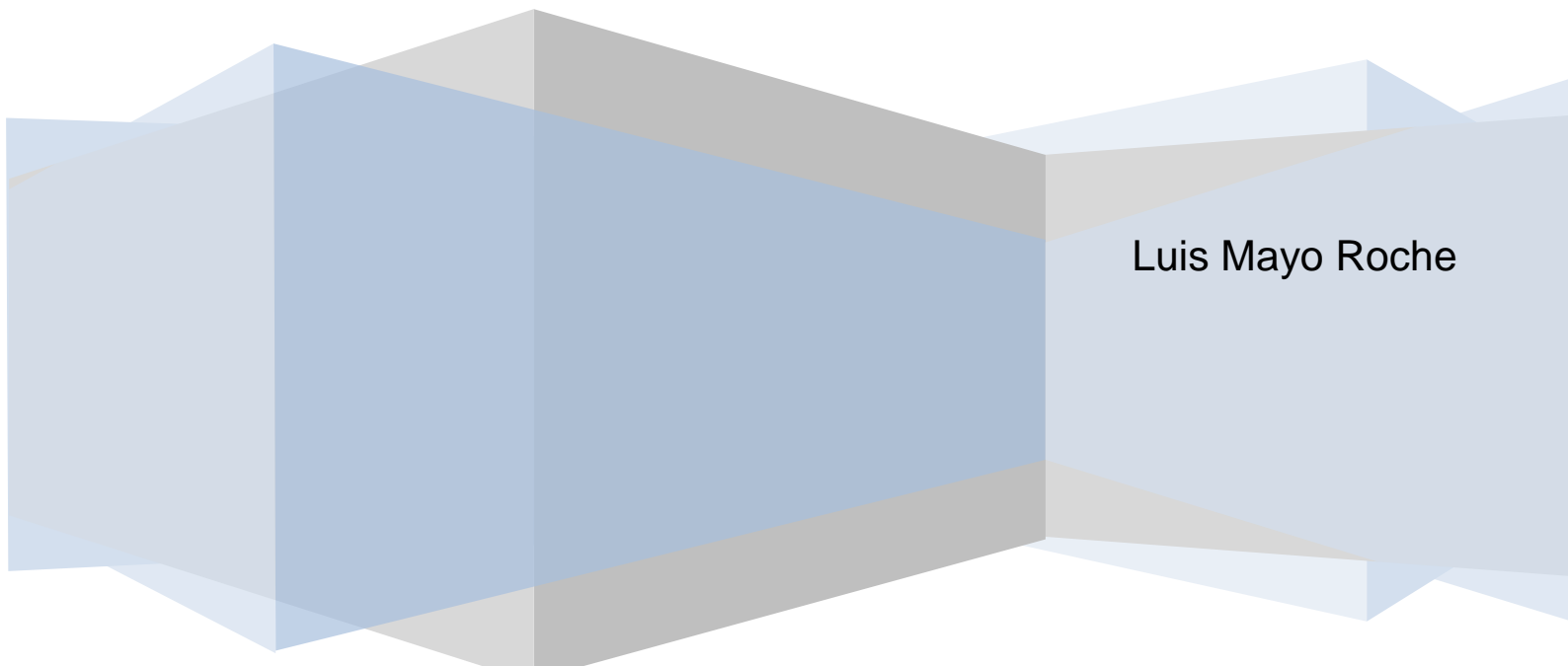
DIPLOMATURA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Análisis de las externalizaciones del IVVSA

TRABAJO FINAL DE CARRERA

DIRECTOR: Carlos Alberto Devece Carañana

Octubre 2013



Luis Mayo Roche



ÍNDICE

CAPÍTULO 1. *INTRODUCCIÓN*

1.1. Resumen.....	6
1.2. Problema del IVVSA	7
1.3. Objetivos del TFC y justificación asignaturas.....	8

CAPÍTULO 2. *DESCRIPCIÓN DEL IVVSA Y SITUACIÓN ACTUAL*

2.1. Sistema productivo	12
2.2. Sistema organizativo.....	16
2.2.1. Sistema organizativo antes del Expediente de Regulación de Empleo	16
2.2.2. Sistema organizativo después del Expediente de Regulación de Empleo	18
2.3. Situación económica.....	25

CAPÍTULO 3. *EL MÉTODO DE LA EXTERNALIZACIÓN*

3.1. Historia	32
3.2. Definición, importancia y aplicación	34
3.3. Conceptos y funcionalidades básicas.....	36
3.4. Características	39
3.5. Objetivos de la externalización	40
3.6. Factores condicionales a la externalización.....	41
3.7. Penetración del método de las externalizaciones en la Comunidad Valenciana	43
3.8. Servicios externalizados en la Comunidad Valenciana.....	46
3.9. Ventajas y desventajas del método de las externalizaciones	48
3.10. La externalización y la situación	



económica actual55

CAPÍTULO 4. ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LAS EXTERNALIZACIONES DEL IVVSA

4.1. Tipos de servicios externalizados59
4.2. Estructura organizativa64
4.3. Proceso de externalización68
4.4. Criterios de designación de los trabajadores afectados por los despidos70
 4.4.1. Causas motivadoras del Expediente de Regulación de Empleo71
 4.4.2. Criterios de determinación de afectados y objetivos a alcanzar.....75
4.5. E.R.E: Expediente de Regulación de Empleo 2012.....79

CAPÍTULO 5. PROPUESTAS DE MEJORA84

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....104

BIBLIOGRAFIA114

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Estructura organizativa del IVVSA.....	17
Figura 2: Nuevo modelo organizativo del IVVSA.....	24
Figura 3: Penetración del método de las externalizaciones en la Comunidad Valenciana.....	44
Figura 4: Nivel de contratación de externalizaciones en la Comunidad Valenciana.....	45
Figura 5: El fomento del método de la externalización de servicios y la situación económica actual.....	55
Figura 6: El contexto económico actual y su relación con el método de externalizaciones.....	56
Figura 7: Servicios externalizados en el IVVSA y empresas subcontratadas.....	60
Figura 8: Servicios externalizados en el IVVSA y su integración dentro de la estructura organizativa.....	63
Figura 9: Departamentos del IVVSA y la gestión de los servicios externalizados.....	67
Figura 10: Tipo de contratación de los servicios externalizados.....	69
Figura 11: Departamentos afectados por el Expediente de Regulación de Empleo.....	77
Figura 12: El IVVSA y su matriz de actuación.....	86
Figura 13: Servicios externalizados en el IVVSA que pertenecen a la matriz de actuación y servicios externalizados que no forman parte de la matriz.....	87



Figura 14: Actividades matrices del IVVSA y el método correcto de externalización91

Figura 15: Estructura organizativa del IVVSA y ubicación de los servicios que se dejan externalizar93

Figura 16: Departamentos encargados de la gestión de los servicios que deja de externalizar el IVVSA.....96



CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN



1.1. Resumen:

El presente trabajo de fin de carrera (TFC) se basa en la realización de un análisis de las externalizaciones del Instituto Valenciano de la Vivienda, S.A.

El IVVSA ha pasado por una etapa de crisis al igual que muchas empresas públicas, y siendo más concretos, del sector de la construcción y venta de viviendas de protección oficial.

Esta mala situación por la que pasa el IVVSA se ha visto marcada por el importante Expediente de Regulación de Empleo que ha tenido que realizar, situación la cual también se analiza en este trabajo.

Para realizar este estudio y análisis del IVVSA, primero se ha empezado realizando una descripción general del IVVSA y sobre su situación actual, para así poder comparar la estructura organizativa antes de realizar el Expediente de Regulación de Empleo y después de haberlo realizado.

En este capítulo se ha realizado una descripción general sobre el Instituto, pasando a hablar sobre el sistema productivo que sigue, explicando en qué consiste su producción y en cuáles son sus líneas de actividad. Luego también se habla sobre el sistema organizativo en el cual se estructura el IVVSA, comparando el sistema organizativo antes y después de la realización del Expediente de Regulación de Empleo y pudiendo observar mediante gráficas como ha afectado a la estructura general del Instituto esta regulación de empleados.

Por último se hace un análisis de la situación económica actual en la que se encuentra el IVVSA y también explicando el ambiente actual de las inmobiliarias donde se engloba el IVVSA, para así poder entender mejor su situación económica.

Por otro lado, en el capítulo tercero del trabajo, una vez hecha la introducción sobre el problema y la situación del IVVSA, se pasa a la parte teórica, donde se introduce parte de la historia del método de las externalizaciones de servicios, realizando una definición y una explicación sobre su importancia y su aplicación.

Luego, se pasa a tratar los conceptos y funcionalidades básicas de las externalizaciones de servicios, sus características, los objetivos seguidos cuando realizamos una externalización de algún servicio y cuáles son los factores condicionales a la externalización.

Por último, para finalizar este capítulo se pasa a explicar cómo se ha ido desarrollando el método de las externalizaciones de servicios en la Comunidad Valenciana, que servicios se externalizan más en la Comunidad



Valenciana, y luego finaliza hablando sobre las principales ventajas y desventajas que nos ofrece el método de externalización de servicios y sobre la externalización en general en nuestro país dada la situación económica actual.

Una vez explicado todo el método de las externalizaciones, en el siguiente capítulo, el capítulo cuatro, es donde se ha focalizado el análisis de las externalizaciones realizadas por el IVVSA, donde se realiza un estudio de los tipos de servicios externalizados en los últimos años y de su estructura organizativa. A continuación, se trata el tema de cómo es el proceso que se sigue desde el IVVSA a la hora de realizar una contratación de una empresa exterior.

Para finalizar este capítulo, se expone cuales han sido los criterios de designación de los trabajadores afectados por el Expediente de Regulación de Empleo y las causas motivadoras de dicho Expediente.

Para finalizar el trabajo, en el capítulo cinco se ha realizado las propuestas de mejora en la gestión de las externalizaciones y dentro del IVVSA, las cuales pueden ayudar a la empresa a no tener pérdidas y demostrar que se podría haber evitado el Expediente de Regulación de Empleo realizado en 2012, con una mejor gestión de los servicios externalizados.

Por último, en el capítulo seis se expone las conclusiones a las que podemos llegar una vez realizado dicho análisis y finaliza con la bibliografía donde aparece las referencias de toda la información que se ha buscado y que ha ayudado a realizar este trabajo.

1.2. Problema del IVVSA:

El Instituto Valenciano de la Vivienda, S.A. (IVVSA), es una empresa pública dependiente de la Consellería de Infraestructuras, Territorio y Medio Ambiente, cuyo único socio es la Generalitat Valenciana.

En virtud de los estatutos aprobados el 11 de mayo de 1987 se establece como objeto social del IVVSA la rehabilitación y promoción de viviendas de protección oficial, así como cuantas actividades complementarias, accesorias y auxiliares sean precisas para la realización del mismo y se incluye como competencia propia de la Sociedad la gestión de la administración de viviendas de Protección Oficial de promoción pública de la Comunidad Valenciana.

El principal problema del IVVSA es que en el año 2012 ha realizado un importante Expediente de Regulación de Empleo, que le ha costado el puesto de trabajo a más de doscientos trabajadores.



Este Expediente de Regulación de Empleo, ha sido motivado por la situación económica por la que atraviesa el IVVSA.

1.3. Objetivos del TFC y justificación asignaturas:

El objetivo del trabajo que he realizado, es mediante la realización de un estudio general del IVVSA, mostrar la situación económica en la que se encuentra, con esto, realizar un estudio interno externo, y a partir del estudio, centrarme en el análisis de las externalizaciones de servicios que se han realizado en los últimos años en el Instituto, para una vez realizado dicho análisis, poder demostrar que se ha perdido mucho dinero con la realización de estas externalizaciones y su gestión, y demostrar también que si se hubiera gestionado de otra forma se hubiera podido evitar la pérdida de grandes cantidades de dinero, y con ello se hubiera evitado el gran Expediente de Regulación de Empleo realizado por el IVVSA.

En cuanto a la justificación de las asignaturas relacionadas con el trabajo, considero las asignaturas de Gestión Administrativa 1, Gestión Administrativa 2 y Gestión Administrativa 3 relacionadas con el trabajo en cuanto que trata temas de gestión pública, toma de decisiones en organizaciones públicas, los cambios en las administraciones públicas para un mejor funcionamiento y externalizaciones de actividades, entre otros.

Por otra parte, la asignatura de Dirección de Organizaciones (Públicas), donde trata temas de una buena gestión de organizaciones públicas, la eficacia y eficiencia en las administraciones públicas y como crear una buena dirección estratégica como modelo de dirección en las organizaciones actuales, entre otros temas.

Y por última, las asignaturas de Derecho Administrativo 1 y Derecho Administrativo 2, por su relación con los temas de los contratos públicos, las leyes que rigen a los empleados públicos y en cuanto a normas de organización se refiere.



CAPÍTULO 2:

DESCRIPCIÓN DEL IVVSA Y SITUACIÓN ACTUAL

El Instituto Valenciano de la Vivienda, S.A. (IVVSA), es una empresa pública dependiente de la Consellería de Infraestructuras, Territorio y Medio Ambiente, cuyo único socio es la Generalitat Valenciana.

Como indica el texto refundido por el IVVSA *Adecuación del modelo organizativo y de negocio del Instituto Valenciano de Vivienda, S.A.* (2012), en virtud de los estatutos aprobados el 11 de mayo de 1987 se establece como objeto social del IVVSA la rehabilitación y promoción de viviendas de protección oficial, así como cuantas actividades complementarias, accesorias y auxiliares sean precisas para la realización del mismo y se incluye como competencia propia de la Sociedad la gestión de la administración de viviendas de Protección Oficial de promoción pública de la Comunidad Valenciana.

En el año 2004, se amplía su objeto social incluyendo nuevas actividades como la adquisición y enajenación del suelo para llevar a cabo actuaciones o programas previstos en materia urbanística o de vivienda, tanto por la Generalitat, como por la propia Sociedad.



Junto con la promoción, gestión y ejecución de actividades urbanísticas. Además de la adquisición y enajenación de viviendas en proyecto, ejecución o terminadas, y la adjudicación y contratación de toda clase de obras, estudios y proyectos precisos para la construcción y rehabilitación de viviendas en la Comunidad Valenciana.

También se incluyeron la promoción, ejecución, gestión y/o explotación, de obras de infraestructura de cualquier índole, de servicios y edificación que, a través de los acuerdos, convenios o contratos oportunos, le puedan ser encargadas por la administración o cualquier otro agente del sector público.

La gestión, administración, explotación y arrendamiento no financiero de viviendas, tanto de titularidad del IVVSA, como de terceras personas físicas, jurídicas, asociaciones o entidades, también es otro de las actividades que se añadieron en el año 2004, además de la constitución y participación en otras empresas nacionales o extranjeras que tengan por objeto programas de construcción de viviendas de protección pública, y la participación en programas institucionales que tengan por objeto impulsar, favorecer o



desarrollar la promoción de viviendas, equipamientos y/o infraestructuras en zonas, regiones o países desfavorecidos o en vías de desarrollo, que no cuenten con medios suficientes o adecuados para dicho desarrollo.

Otras de las actividades incluidas fueron la suscripción de convenios para facilitar la financiación y construcción de infraestructuras públicas de titularidad de la Generalitat, de modo especial respecto a la Consellería de Cultura, Educación y Deporte, para la construcción de nuevos centros docentes públicos para la aplicación del sistema educativo, así como para la adecuación con ampliación de los existentes a la normativa vigente y respecto a la Consellería de Infraestructura y Transporte y la de Territorio y Vivienda y a otras Consellerías de la Generalitat, para la ejecución de obras que se comprendan en el objeto social del Instituto.

Como se cita en el texto refundido por el IVVSA *Adecuación del modelo organizativo y de negocio del Instituto Valenciano de Vivienda, S.A.* (2012), el Instituto tiene presencia en las tres provincias de la Comunidad, con centros en Alicante, Castellón y Valencia:

- **Alicante:** En Alicante el IVVSA dispone de Oficina central, Agencia Valenciana de Alquiler y atención para la Renta Básica de Emancipación, en calle Gerona nº4.
- **Castellón:** En Castellón, tras el reciente cierre de la sede propia, los recursos del IVVSA, están ubicados en el Edificio de PROP, la Gestión vivienda pública y Red Alquila, y en los Servicios territoriales de la Consellería, Renta Básica de Emancipación.
- **Valencia:** En Valencia hay cinco centros distintos que son la Agencia Valenciana de Alquiler, la Oficina de ventas, la Renta Básica de Emancipación y Edificación, situados en calle Vinatea nº14, el Domicilio Social en calle Bou nº9,10 y 11, calle Corretgeria, y el Centro de Gestión vivienda pública en la avenida de la Plata nº50B.

La Sociedad ha sido la encargada de canalizar la intervención de la Generalitat Valenciana en el desarrollo urbanístico de la Comunidad Valenciana, potenciando la generación de parcelas edificables destinadas a la promoción de viviendas protegidas mediante actuaciones de desarrollo de suelo, y realizando promoción propia de viviendas acogidas a algún tipo de Protección Pública con destino a venta o alquiler.

El IVVSA ha intervenido en la ordenación, gestión y ejecución de actuaciones residenciales que concilien el crecimiento urbano con los imperativos de desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida, en el marco de la expansión urbana de los municipios.



Asimismo, se han llevado a cabo diferentes actuaciones en el centro histórico de Valencia, tanto de obra nueva como de rehabilitación, con el fin de regenerar su tejido urbano y social, y se ha fomentado el desarrollo edificatorio en Áreas de Renovación Urbana (ARUs) y Áreas de Reforma Interior (ARIs) en áreas o entornos degradados.

2.1. Sistema productivo:

La actividad productiva del IVVSA está organizada en las siguientes líneas de actividad:

1. Promoción de suelo:

En los últimos años la actividad del IVVSA se ha centrado en el desarrollo urbanístico residencial de la Comunidad Valenciana, realizando actuaciones de planeamiento y urbanización en diversos municipios, generando parcelas edificables destinadas a la promoción de viviendas protegidas.

Las principales actividades de producción son el análisis de nuevas actuaciones urbanísticas, estudios de viabilidad, la redacción de planes y programas como documentos de planeamiento, reparcelación, proyectos de urbanización, etc.

También el seguimiento y coordinación con agentes implicados como ayuntamientos, promotores, particulares, etc. Junto con la tasación de parcelas, la tramitación de acuerdo a la legislación urbanística aplicable asociada a las actividades anteriores y obras de urbanización en calidad de promotor.

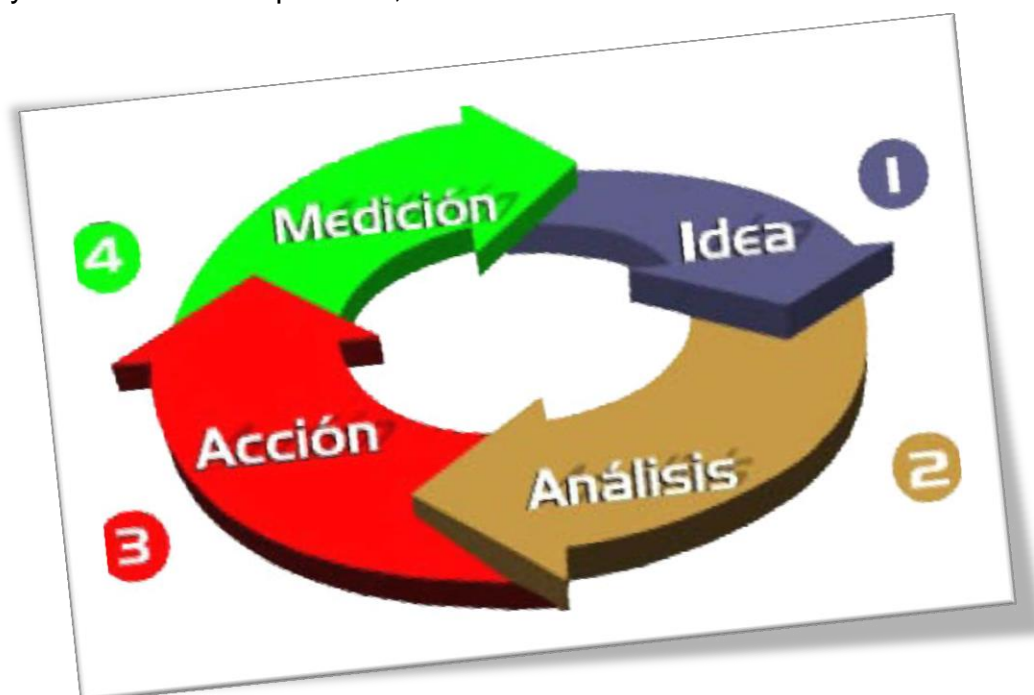
2. Promoción de vivienda (Edificación):

El IVVSA promueve viviendas acogidas a algún tipo de Protección Pública con destino a venta o alquiler. Las actuaciones de promoción propia de edificación desarrolladas por el IVVSA son sobre suelos cedidos gratuitamente por los Ayuntamientos de la Comunidad Valenciana, bien sean solares residenciales, solares dotacionales donde se cede el derecho de superficie de los mismos, o sobre suelos originados como culminación de los distintos procesos de planeamiento y urbanización realizados por las direcciones de Ordenación urbanística e Infraestructuras y Urbanización del IVVSA.

Las principales actividades de producción que realiza en esta área son, por un lado, el análisis de la viabilidad de promociones, la gestión del proyecto y su programación y el posterior seguimiento de las obras, y , por otro lado, la tramitación jurídica para la obtención de la calificación definitiva, las visitas fin de obra y gestión de reclamaciones derivadas, la compra-venta de viviendas o la tramitación de los procedimientos públicos de asignación de viviendas.

El IVVSA cuenta actualmente con once promociones en ejecución de vivienda propia y más de sesenta promociones en alguna fase del proceso de tramitación. Adicionalmente participa en Áreas de Rehabilitación (ARIs) y Áreas de Remodelación Urbana (ARUs).

Por lo que respecta a ARIs, tiene por objeto la mejora de áreas o entornos degradados. El IVVSA actúa como ente gestor en el desarrollo de estas áreas acordadas entre la Generalitat, el Ministerio competente en Vivienda y los ayuntamientos implicados, en base a los Planes de Vivienda.



La actuación del IVVSA en estas áreas deriva de las encomiendas realizadas por los ayuntamientos en convenios complementarios al Acuerdo Marco del Plan de Vivienda. La financiación de la actuación depende exclusivamente y al cien por cien del Plan de Vivienda, por lo que las anualidades de estas actuaciones concretas están previstas en los presupuestos de la Generalitat.

Por otra parte respecto a ARUs, en estas actuaciones el IVVSA actúa como ente gestor y se encarga de realizar la rehabilitación o sustitución de viviendas de promoción pública deterioradas, así como la reurbanización del entorno para mejorar su acondicionamiento y la integración del mismo. Estas actuaciones se desarrollan con cargo a subvenciones del Ministerio con competencias en materia de vivienda y por la Generalitat tras la firma de acuerdo correspondiente entre el Ministerio, la Generalitat y el Ayuntamiento implicado.

3. Venta de viviendas propias:

Las promociones de vivienda realizadas por el IVVSA tienen como destino la venta o el alquiler.



Las principales actividades de producción realizadas son, por un lado, la tramitación jurídica para la obtención de la calificación definitiva, las visitas fin de obra y gestión de reclamaciones derivadas, y, por otro lado, la tramitación de los procedimientos públicos de asignación de viviendas, junto con la formalización de contratos y escrituraciones.

4. Alquiler de viviendas propias y convenidas:

La Agencia Valenciana de Alquiler entre otras actividades realiza la gestión del alquiler de las viviendas de promoción propia del IVVSA, que implica actividades como la selección de adjudicatarios, facturación y cobro, la administración y la conservación y mantenimiento del parque de viviendas en alquiler.

Asimismo, la agencia ofrece el servicio de gestión de alquiler, en su mayoría de viviendas protegidas a promotores privados a cambio de precio convenido, selección de inquilinos y apoyo en la redacción y firma de contrato.

5. Encomiendas de gestión de la Dirección General de Obras Públicas, Proyectos Urbanos y Vivienda, Consellería de Infraestructuras, Territorio y Medio Ambiente:

La Agencia Valenciana de Alquiler engloba diferentes actividades encomendadas por la Consellería.

- **Oficinas de mediación de Alquiler (dependientes de la Agencia de Alquiler):** Como principal Oficina de la Red Alquila, la agencia actúa de intermediario entre el propietario particular y las potenciales personas arrendatarias, asesorando a cada una de las partes en todos sus derechos y deberes, elaborando el contrato de alquiler y tramitando, en su caso, las posibles ayudas y subvenciones públicas.

Esta encomienda se establece en la Orden 15/2010 de 30 de julio de la Consellería de Medio Ambiente, Agua, Urbanismo, y Vivienda.

- **Tramitación de ayudas para la obtención de la Renta Básica de Emancipación (dependiente de la Agencia Valenciana de Alquiler):** La renta básica de emancipación fue derogada por el Decreto ley 20/2011 de 30 de diciembre. Dicha renta básica consistía en una ayuda económica directa para el pago del alquiler de la vivienda habitual y permanente de los jóvenes con edades entre los veintidós y los treinta años con una fuente regular de ingresos anuales inferiores a veintidós mil euros.

No existe encomienda de gestión formalizada por la Consellería de Infraestructura para la ejecución de estos trabajos.



- **Oficina RIVA:** El IVVSA ha desarrollado hasta el momento las tareas de gestión, colaboración y apoyo material a la actuación de la Oficina RIVA de Ciutat Vella tras la declaración del Área de Rehabilitación Urbana de Ciutat Vella mediante el Convenio RIVA firmado entre la Generalitat y el Ayuntamiento de Valencia el 16 de junio de 1992, mediante el cual se concedían ayudas públicas para la rehabilitación integral de edificios, y para la actuación sobre los solares en zona histórica.
El IVVSA a través de la Oficina RIVA ha sido el encargado de gestionar estas actuaciones con base en el Convenio RIVA V-92/850, finalizado el 30 de noviembre de 2011.
De igual forma con base en el Acuerdo de la Comisión y vinculado a la Oficina RIVA (Área de Rehabilitación del Barrio de Ruzafa) Addenda Ruzafa vigente hasta el 31 de diciembre de 2014, actúa un equipo técnico de apoyo de tres trabajadores de la Oficina RIVA para la tramitación de ayudas a particulares.
Por la realización de estas tareas de gestión el IVVSA recibe una compensación mediante línea presupuestaria de la Conselleria.
- **Apoyo general a la Dirección General de Infraestructuras, Proyectos urbanos y Vivienda:** Adicionalmente a las actividades comentadas, el IVVSA cuenta con personal dedicado a prestar apoyo a la actividad de la Dirección General de Obras Públicas, Proyectos urbanos y Vivienda. Las tareas productivas realizadas en este sentido se engloban dentro del Plan de Vivienda de la Consellería, concretamente, en la orden de ejecución “Puesta en marcha del Plan Estratégico Valenciano y elaboración de programas plurianual, para atender las necesidades de vivienda sujetas a regímenes de protección pública” finalizada en 2011.

6. Gestión del patrimonio de viviendas públicas de la Generalitat Valenciana:

El IVVSA se encarga de la gestión y administración del patrimonio de promoción pública de vivienda de la Generalitat Valenciana, teniendo encomendado el Centro de Gestión de Vivienda pública la gestión de dicho patrimonio, constituido por más de catorce mil viviendas y dos mil locales comerciales, terrenos y demás edificaciones complementarias.

En cuanto a las principales actividades de producción, realiza adjudicaciones de viviendas, administración de inmuebles, gestión del mantenimiento y conservación del parque público de viviendas y rehabilitación de las mismas para su adjudicación.

Añadiendo además la tramitación de bonificaciones, la inspección de viviendas con la finalidad de detectar irregularidades en cuanto a ocupación y normalidad



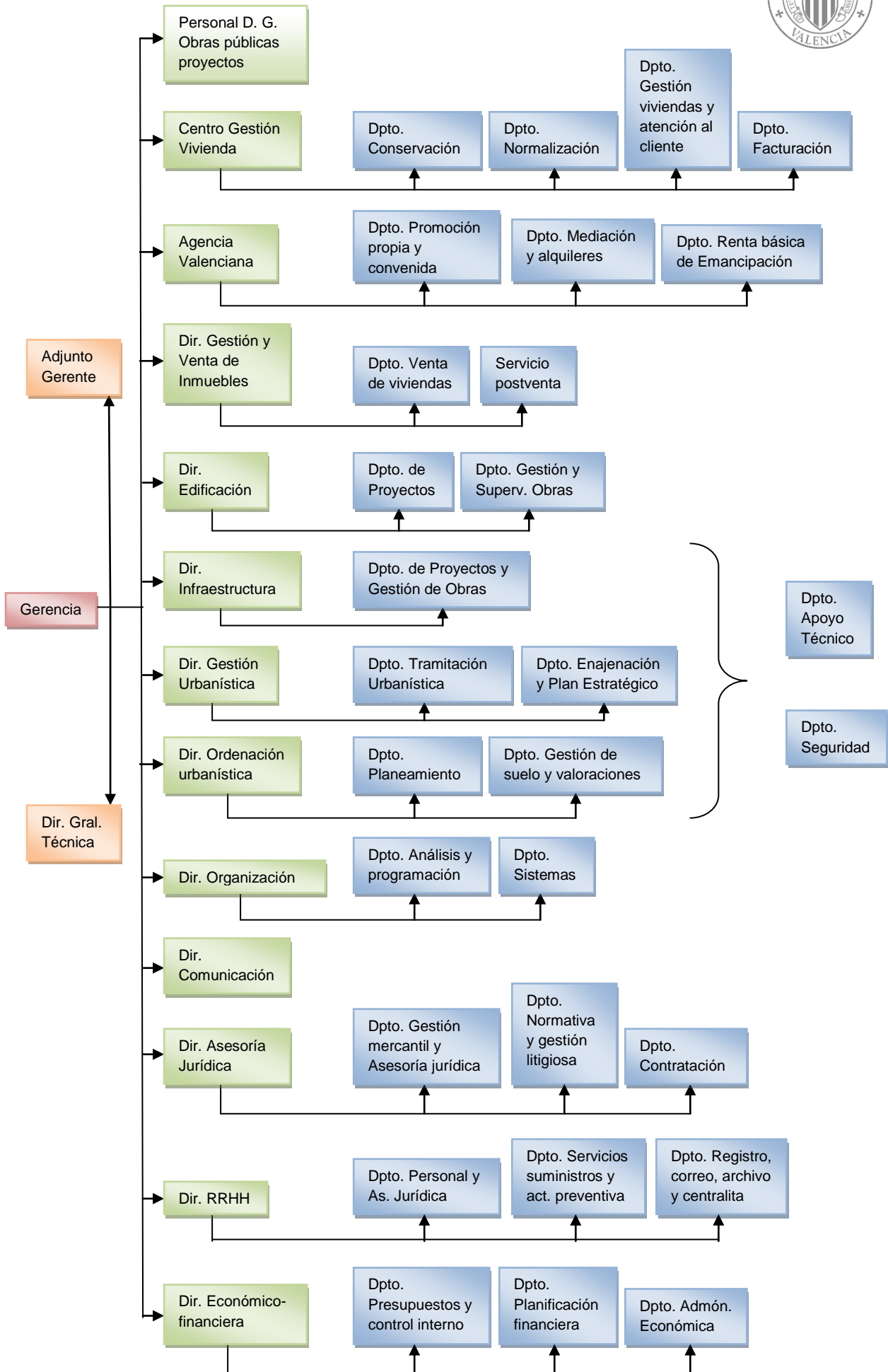
en la convivencia en las viviendas, y la atención al público para la resolución de dudas y consultas sobre trámites en el centro de gestión de vivienda pública.

2.2. Sistema organizativo:

2.2.1. Sistema organizativo antes del Expediente de Regulación de Empleo:

Tal y como muestra el IVVSA en su *organigrama* (2011-2012), por lo que se refiere a la estructura organizativa del IVVSA antes de la realización del Expediente de Regulación de Empleo (ERE), el IVVSA estaba compuesto por un Gerente, un Adjunto-Gerente, una Dirección General Técnica y doce Direcciones, tal y como muestro en el siguiente organigrama, compuesto por un total de 328 trabajadores:

Figura 1. *Estructura organizativa del IVVSA.*





2.2.2. Sistema organizativo después del Expediente de Regulación de Empleo:

Como se cita en el texto refundido por el IVVSA *Plan de Recolocación Externa y Medidas Sociales de Acompañamiento (Plan de Acompañamiento Social)* de (2012), tras la realización de los despidos referentes al Expediente de Regulación de Empleo en el IVVSA, en términos generales se ha procedido a la reorganización y dimensionamiento de las líneas de actividad, centralizando en la Dirección de Edificación y Conservación de Inmuebles de las labores de mantenimiento y conservación del parque de viviendas propias y parque de viviendas del Centro de Gestión de Vivienda Pública (CGVP). También se ha reorganizado los recursos necesarios en las líneas de negocio, manteniendo la Agencia Valenciana de Alquiler y Gestión del patrimonio de vivienda pública, y se ha realizado un ajuste de los servicios de soporte de acuerdo a la nueva plantilla y nuevas funciones derivadas de las necesidades actuales del IVVSA.

Además, dentro de las áreas de soporte, se ha centralizado el Área Económica de las funciones de facturación que antaño se encontraban descentralizadas en la Agencia Valenciana de Alquiler y el CGVP, dirigido a obtener una mayor eficiencia derivada de las sinergias por la centralización de funciones y mayor control de esta función, añadiendo además, la reducción del número de Direcciones, de las anteriores doce a las actuales 4 Direcciones, y reducción también de cargos de forma proporcional a la reducción de la plantilla.

La nueva estructura organizativa del IVVSA se ha reorganizado siguiendo los siguientes ítems:

1. Estructura general: Como resultado de todos los ajustes, además de la Gerencia, la nueva estructura organizativa tiene un menor número de Direcciones, siendo cuatro en lugar de las anteriores doce, y que son, la Dirección de Organización y Gestión, la Dirección Agencia Valenciana de Alquiler, la cual se centra en las tareas de alquiler de vivienda propia y convenida, la Dirección de Edificación, Conservación y mantenimiento de Inmuebles, para la finalización de las actuaciones de promoción de vivienda actualmente en marcha y gestión del mantenimiento y conservación de todos los inmuebles propiedad del IVVSA y aquellos gestionados por el Centro de Gestión de Vivienda Pública, y por último, la Dirección Centro de Gestión y Vivienda Pública, para la gestión del patrimonio de viviendas públicas de la Generalitat Valenciana.

El resto de Direcciones han desaparecido, y se ha creado un Staff Técnico que presta soporte a Gerencia en el cierre de los expedientes de suelo y en la definición de la estrategia futura del IVVSA. Además Gerencia cuenta ahora con dos secretarías de dirección que dan soporte al conjunto de Direcciones.



El Adjunto a Gerencia asume la Dirección de Organización y Gestión, referido a las tareas de soporte del Instituto como Recursos Humanos, Económico-financiera, Asesoría Jurídica y Organización y Sistemas, que pierden la categoría de Direcciones.

2. Creación de un Staff Técnico de apoyo a Gerencia: Debido a la ausencia de demanda, la actividad de promoción de suelo ha desaparecido.

Esto ha motivado la desaparición de las Direcciones de Ordenación Urbanística, Gestión Urbanística y Dirección Infraestructuras y Urbanización, así como los Departamentos de unidad de Apoyo Técnico y Seguridad y Salud de Obras.

Las mencionadas Direcciones y Departamentos han quedado reducidas a un equipo de especialistas o Staff Técnico con experiencia y conocedores del negocio y de las actuaciones llevadas a cabo por el IVVSA en los últimos años, que presta soporte a Gerencia en el cierre de las actuaciones pendientes y definición de la estrategia futura.

Dicho equipo de Staffs está formado por un responsable de departamento licenciado en derecho con experiencia en gestión urbanística, además de otros dos responsables de departamento, uno es un arquitecto superior, para la elaboración de informes técnicos necesarios para el cese de la actividad, y el otro es un ingeniero de caminos, para la realización de la gestión de las actuaciones de urbanización pendiente de terminar, más un titulado superior arquitecto de apoyo. Junto a estos se añaden dos titulados superiores licenciados en derecho, especialistas en gestión urbanística a fin de dar servicio a las actuaciones de urbanización pendiente de terminar, en los que se apoyarán los anteriores. Y por última cierra el grupo un oficial administrativo como soporte administrativo.

3. Reorganización de actividades y servicios: creación de una nueva Dirección de Edificación y Conservación de Inmuebles: Mediante la creación de esta nueva Dirección de Edificación y Conservación de Inmuebles se ha centralizado y aglutinado en esta nueva dirección las funciones de mantenimiento y conservación del parque de viviendas propias y parque de viviendas públicas, llevada a cabo anteriormente por el CGVP así como por la Agencia Valenciana del Alquiler.

Asimismo, recaba para sí las labores de edificación que han quedado pendientes llevadas por la Dirección de Edificación, que ha quedado suprimida en la nueva estructura, debido a la ausencia de promociones nuevas por la ausencia de demanda. La actividad de edificación ha cesado y durante los meses después de la reestructuración ha centrado su actividad en finalizar las obras que estaban en avanzado estado de ejecución y en la venta del stock de inmuebles existentes.



Por tanto se hace responsable de la finalización de promociones en venta, de la gestión de tareas de conservación y mantenimiento, consistente en la conservación y mantenimiento de los inmuebles de promoción pública e inmuebles propios en régimen de alquiler del IVVSA.

Para ello, cuenta con personal presente en Valencia y Alicante, en concreto, con un Director de Edificación y Conservación de Inmuebles, también con un Responsable de Departamento, arquitecto técnico, en Valencia, apoyado por dos arquitectos técnicos, y personal de apoyo como un delineante, un inspector y un administrativo, para las labores técnicas de reconocimiento e inspección y tareas administrativas relacionadas con aquellas. Por último, también hay un Responsable de Departamento, arquitecto técnico, en Alicante, apoyado por otro arquitecto técnico y un inspector para todas las tareas técnicas.

4. Reorganización de los recursos necesarios en la líneas de negocio a mantener: Agencia Valenciana de Alquiler y Centro de Gestión del patrimonio de vivienda pública: La organización anterior del IVVSA, en la que las diferentes Direcciones disponían de una estructura propia de gestión, llevó a una descentralización de los servicios horizontales. Es el caso de la Agencia Valenciana de Alquiler y el Centro de Gestión de Vivienda Pública que disponían de departamentos propios de facturación y de conservación y mantenimiento de inmuebles.

Actualmente, con el fin de aprovechar sinergias y garantizar la máxima eficiencia en la prestación del servicio, las tareas de conservación y mantenimiento de inmuebles así como las funciones de facturación han sido centralizadas de nuevo, con el consiguiente ajuste organizativo que ha requerido.

Por una parte la Dirección CGVP se ha mantenido y seguirá prestando sus servicios. No obstante, las labores de facturación y cobro, así como las áreas de conservación y mantenimiento de inmuebles son ahora desarrolladas por el Departamento Económico, y por la nueva Dirección de Edificación y Conservación, respectivamente.

La centralización de estas tareas ha supuesto la afectación de gran parte del personal.

Además, por criterios de eficiencia y productividad relacionados con el número de expedientes registrados, capacidad de atenderlos y previsión de expedientes y necesidad de personal según la previsión de expedientes, han aconsejado que el resto de personal sea ajustado con el objetivo de prestar el servicio de la forma más eficiente.

De esta forma, y adecuándose a las nuevas necesidades, el Director cuenta con el apoyo de un licenciado en derecho, así como dos Responsables, cada



uno de ellos adscrito a un Departamento: Departamento de Normalización y Departamento de Gestión de Vivienda y Atención al Cliente.

En total, cuenta con cinco jefes de administración repartidos entre los dos departamentos y entre los centros de Valencia y Alicante, así como cinco inspectores para las tareas de control y comprobación, un total de doce oficiales administrativos para las tareas de apoyo y administración, una de ellos es la Secretaria de Dirección.

Por otro lado la actividad de alquiler de vivienda propia se ha mantenido, si bien el ajuste de plantilla responde a criterios de eficiencia y aprovechamiento de sinergia, así como por la centralización de determinadas funciones, las cuales son, los servicios de facturación y cobro de rentas de alquiler , en el Área Económico-financiera, y la gestión de la conservación y mantenimiento del parque de viviendas, se lleva a cabo desde la nueva Dirección de Edificación y Conservación, tal como se ha indicado anteriormente.

Asimismo, se ha suprimido el Departamento de Mediación y alquileres así como Renta básica de Emancipación, puesto que actualmente no existen encomiendas formalizadas.

Así pues, esta nueva estructura tiene en cuenta que sus funciones se centran en las labores de alquiler de vivienda propia y convenida.

En base a ello y en aras a establecer una nueva organización más eficiente, el Director cuenta con un equipo formado por un responsable de Departamento, licenciado en derecho, que desde Alicante se encarga de llevar a cabo sus funciones, contando para ello con un oficial administrativo para las tareas de administración de Alicante, así como otro licenciado en derecho, y oficial administrativo, en Valencia y un oficial administrativo en Castellón.

Las tareas de coordinación de venta de inmuebles se desarrollan dentro de la Agencia Valenciana de Alquiler, para lo que se ha previsto un técnico de ventas.

5. Ajuste del dimensionamiento de las áreas de soporte: Las Direcciones Económico-financiera, Recursos Humanos, Asesoría Jurídica y Contratación, Comunicación y Organización y Sistemas funcionan como soporte al resto de Direcciones y personal del Instituto.

En tanto que el volumen de plantilla del IVVSA ha sido reducido de forma sustancial, ha sido necesario por motivos evidentes reorganizar los servicios de soporte a fin de adecuar su dimensión y el número de efectivos que prestaban dichos servicios de soporte, a las necesidades actuales del IVVSA, ya que el volumen de trabajo se ha visto reducido de forma importante.



En este sentido, las mencionadas Direcciones quedan aglutinadas en una única y nueva Dirección de Organización y Gestión, dirigida por el Adjunto Gerente, dividida en cuatro departamentos, los cuales son, primero el Departamento Jurídico, el cual contaba con quince trabajadores, dedicados entre otros a la tramitación de diversos expedientes y gestiones de carácter jurídico.

El descenso de actividad del IVVSA en términos generales ha requerido ajustar su dimensionamiento, para lo cual se ha atendido a los criterios de previsión de disminución de contrataciones por la reducción de la actividad de promoción de suelo y vivienda del IVVSA.

La función principal es la coordinación de procesos judiciales y asesoramiento a la Dirección, teniendo en cuenta que tras la regulación de la situación financiera del IVVSA, han disminuido los procedimientos judiciales.

Así pues, se han requerido tres licenciados en derecho, uno de ellos Responsable, así como dos oficiales administrativos.

Segundo, el Departamento Económico-financiero, anteriormente formado por veinte trabajadores, el cual su actividad depende del volumen de actividad del IVVSA.

Su dimensionamiento se ha realizado teniendo en cuenta la reducción de la actividad de contabilidad o control interno vinculada a la promoción de suelo y vivienda, las cuales han desaparecido, también la reducción de la actividad de facturación en términos generales. No obstante, asume nuevas funciones de facturación debido a la centralización en el Área Económica, de las tareas de facturación y cobros anteriormente llevadas a cabo por la Agencia Valenciana de Alquiler y por el CGVP, por motivos de eficiencia y sinergias, además de permitir mayor control, y teniendo en cuenta que ha habido un descenso de la actividad a medida que se ha regularizado la situación financiera del IVVSA.

De esta forma se ha realizado un estructura de nueve trabajadores en total, que quedan adscritos a las unidades de presupuesto y control interno de facturación, contando con un responsable especialista, un titulado superior y titulado medio, así como dos oficiales administrativos, todos ellos con experiencia en facturación. Además de las unidades de administración económica, contando con un responsable especialista, un titulado superior de financiación, así como dos oficiales administrativos, especialistas en tesorería y financiación, y contabilidad, respectivamente.

Para la determinación del personal adscrito se ha tenido en cuenta la absorción de nuevas funciones de facturación y cobro provenientes de la Agencia Valenciana del Alquiler y del CGVP, y el personal que prestaba dichos servicios en estas Direcciones.



Tercero, el Departamento de Recurso Humanos, anteriormente contaba con quince trabajadores. No obstante, atendiendo a la reducción del volumen de actividad, la nueva estructura queda fijada teniendo en cuenta, por un lado, que en la Administración de personal ha habido una reducción de la plantilla de la empresa y externalización de la elaboración de nóminas. Por otro lado, en la Gestión de la formación se ha decidido que se asuma directamente por Dirección. También por lo que se refiere a Servicios, Suministros y Registro, donde con la reducción de sedes, también se ha visto reducido. Y por último Registro, el cual ha supuesto el mantenimiento de dos registros, Valencia y Alicante, que quedan atendidos por los dos administrativos antes citados, además de prestar soporte en otras actividades de recurso humanos.

Y cuarto, y por último, el Departamento de Organización y Sistemas, el cual estaba formado por veintidós trabajadores más un trabajador jubilado parcialmente, estructurado en dos departamentos: Sistemas y Análisis y Programación de aplicaciones.

El dimensionamiento ha tenido en cuenta el volumen de trabajo asociado a las funciones de soporte de equipos teniendo en cuenta la reducción del número de usuarios derivado de la reducción de plantilla, reduciéndose significativamente el volumen de trabajo.

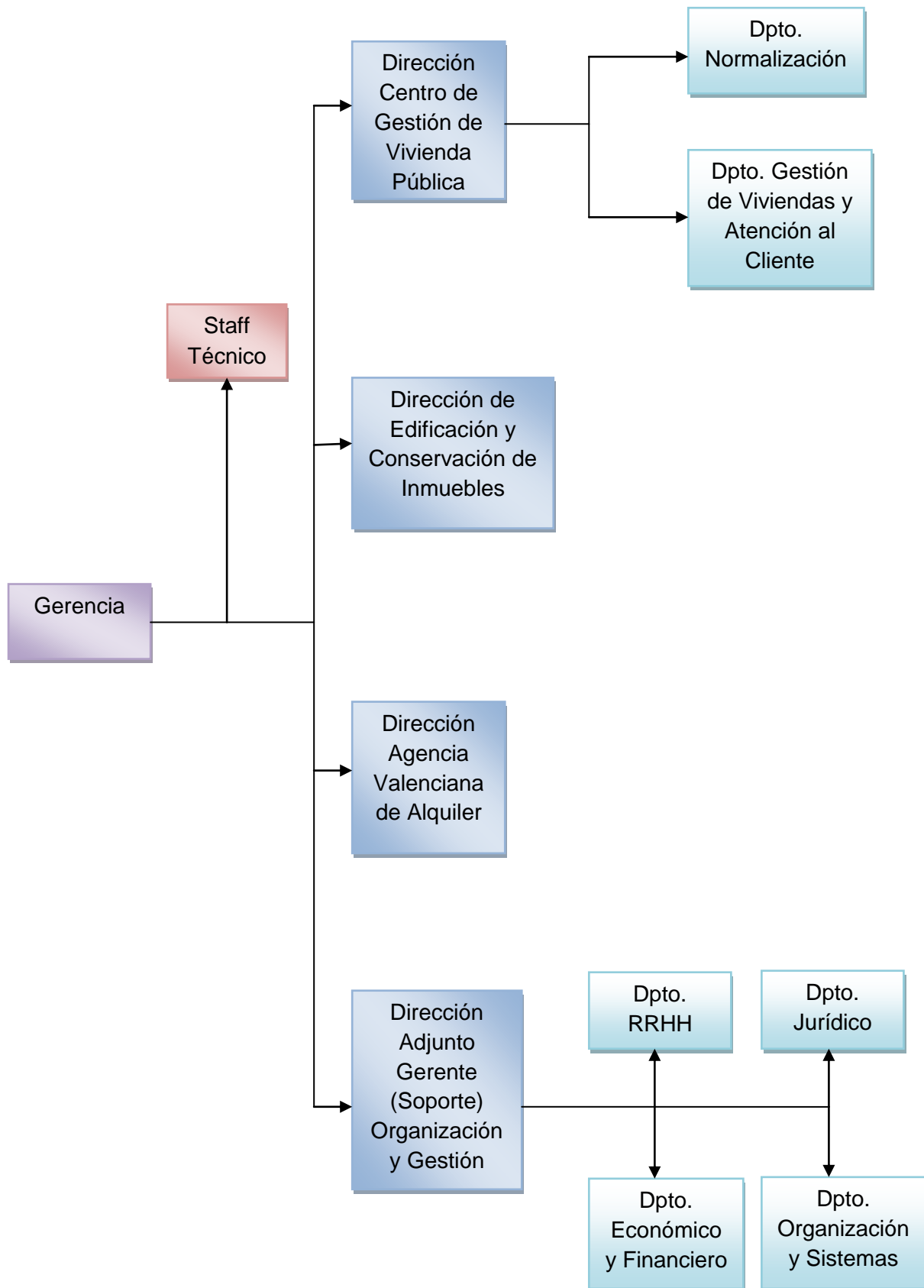
Se ha mantenido un total de cuatro trabajadores informáticos, uno de ellos es el responsable, y de los tres restantes, uno se encarga de sistemas y los otros dos de análisis y programación.

6. Desaparición del personal vinculado a Encomiendas: Ante la terminación de las encomiendas y ausencia de nuevas encomiendas, se ha hecho necesario la extinción de los contratos vinculados a las mismas. Ello ha supuesto la desaparición de las estructuras de trabajadores vinculados a la prestación de los servicios de mediación de Alquiler y tramitación de ayudas al alquiler, Plan de RIVA y apoyo técnico a la Dirección General de Infraestructuras, Proyectos Urbanos y Vivienda, todo ello por motivos organizativos.

Todo lo anterior ha obligado a adaptar el número de empleados a las necesidades actuales del IVVSA, ya que a parte del nuevo planteamiento de modelo organizativo, la plantilla se encontraba sobredimensionada.

Por tanto la estructura organizativa del IVVSA tras su estructuración, queda integrada por un Gerente, un Staff Técnico de apoyo a Gerencia y cuatro Direcciones Generales, que conforman un plantilla total de 76 trabajadores, tal y como muestro en el siguiente organigrama:

Figura 2. *Nuevo modelo organizativo del IVVSA.*



2.3. Situación económica:

Antes que nada, voy a explicar brevemente cual es la situación actual del sector público empresarial tanto a nivel nacional, como a nivel autonómico, pasando luego a explicar cuál ha sido la evolución del mercado inmobiliario en los últimos años, así poder entender mejor la situación económica actual por la que pasa el IVVSA.

Como aparece indicado en los artículos de prensa de Bono, Ferrán llamado *ERE en RTVV* (2013); el artículo de las Provincias, *La administración ya puede hacer despidos colectivos* (2012); el artículo del Mundo, *La Generalitat presenta EREs en 9 empresas públicas en 15 meses* (2013); y el artículo del ABC de Montañés, Érika llamado *La poda de empresas públicas, autonomía por autonomía* (2013), empezando por lo referido a la situación del sector público empresarial a nivel nacional, decir que la evolución de las cuentas públicas en España refleja el impacto de la crisis económica que afecta de forma generalizada a los países del entorno comunitario, mostrándose especialmente profunda en el caso de nuestro país. El estancamiento de la actividad económica, unido a la dificultad para la financiación de la actividad pública, pone de manifiesto la necesidad de racionalizar la dimensión y estructura del sector público empresarial con el fin de garantizar la eficiencia de la actividad pública.

A nivel estatal, sobre la situación del sector público empresarial en España la normativa aprobada incluye medidas tendentes a la reordenación del sector público desde una perspectiva amplia, puesto que no sólo se persigue reducir la dimensión del sector público empresarial, sino controlar su actividad y racionalizar su organización, todo ello en el marco de la necesaria disciplina en



la que tiene que desarrollarse la actividad de las administraciones públicas sin menoscabo de la calidad de los servicios que prestan.

Asimismo, el gobierno asume el compromiso de lograr la máxima austeridad y eficacia en el sector público en general y en especial en el empresarial, y entre otras medidas se establece limitación al gasto con la limitación en las



remuneraciones de los máximos responsables y directivos del sector público estatal, además de otras medidas con las que pretende contribuir a la estabilidad económica y al interés general y bien común de los ciudadanos.

Las medidas de racionalización, que afectan al sector público dependiente de la Administración Central, Autonómica y Local se han planteado en torno a tres ejes de actuación que son, las medidas de reducción del gasto público, las medidas de control del gasto público gestionado por el sector público empresarial y las medidas de racionalización en la gestión de la actividad empresarial pública.

Pasando a tratar la situación del sector público empresarial a nivel autonómico, cabe mencionar la aprobación de distintas normas que tienen como objetivo contribuir a conseguir un sector público empresarial y fundacional saneado, austero, eficaz, eficiente y orientado al cumplimiento de los objetivos del Consell, en sus distintos ámbitos de actuación y a las necesidades de la sociedad valenciana.

En este sentido, se puede observar tanto el Decreto-Ley 1/2011, de 30 de septiembre, del Consell, de medidas urgentes de régimen económico-financiero del sector público empresarial y fundacional, así como también el Decreto-Ley 1/2012, de 5 de enero, del Consell, de medidas urgentes para la reducción del déficit en la Comunidad Valenciana.

La referida legislación autonómica supone un paso más dentro del proceso que realiza la Generalitat, de racionalización y reestructuración del sector público, en un escenario de austeridad, mejora de la eficacia y reducción del déficit público, en cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos por la normativa estatal básica en materia de estabilidad presupuestaria y los derivados del Plan Económico-financiero de Reequilibrio de la Comunidad valenciana 2011-2013, aprobado por el Consejo de Política Fiscal y Financiera el 27 de julio del 2011.

Dicha normativa contempla un conjunto de medidas urgentes de régimen económico-financiero del sector público instrumental en materia de régimen económico-presupuestario, de control interno, de contratación, de endeudamiento y de recursos humanos, cuya aplicación ha sido necesaria realizar.

En este contexto, y bajo criterios de racionalización, se puso de manifiesto la necesidad de dimensionar la estructura organizativa del IVVSA con el fin de prestar un servicio eficaz y garantizar su viabilidad.

Por otra parte por lo que se refiere a la evolución del mercado inmobiliario, decir que la situación del IVVSA está fuertemente influenciada por la evolución del mercado inmobiliario de estos últimos años, donde el exceso de oferta de



viviendas ha saturado un mercado que no puede absorber este excedente en el corto y medio plazo teniendo en cuenta la demanda esperada. En consecuencia la actividad de promoción de suelo o de vivienda no parece tener sentido en los próximos años, al existir un importante stock de viviendas, tanto libres como protegidas, pendientes de venta.

Entre los factores determinantes de la situación actual del sector inmobiliario residencial figuran, además de las condiciones actuales económicas y del mercado laboral, el elevado stock de viviendas pendiente de venta motivado por el importante volumen de vivienda nueva generada en los últimos años, el mayor abaratamiento de las viviendas de segunda mano, las dificultades de acceso al crédito para las familias, los cambios fiscales que han producido una subida del tipo de gravamen del IVA para primeras transmisiones de vivienda libre y eliminación de la deducción fiscal en el IRPF de la compra de vivienda principal, también, la cartera de viviendas acumuladas por las entidades financieras, que ocasiona que éstas actúen como vendedoras otorgando mayor facilidad en el acceso a la financiación a los compradores de sus viviendas, y la contracción del crecimiento demográfico y de la creación de nuevos hogares.

Así el IVVSA, al igual que el resto de agentes del sector, ha tenido dificultades de venta en los últimos años condicionadas por la falta de financiación, en algunos casos, por el exceso de oferta y las características de los inmuebles ofertados.

En cuanto a la situación económica y financiera del IVVSA, los resultados registrados en los últimos años registran pérdidas de más de veinte millones de euros anuales (20.000.000€), que se han ido incrementando año tras año. Los últimos registros ascienden a más de veintiocho millones de euros (28.000.000€), lo que sitúa al IVVSA en una grave situación de desequilibrio económico, con pérdidas acumuladas de más de ochenta y siete millones de euros (87.000.000€).

Este deterioro se ha producido principalmente como consecuencia del descenso del importe neto de la cifra de negocios, el incremento exponencial de gastos financieros, y el mantenimiento de gastos de estructura.

Profundizando un poco más en la situación financiera por la viene pasando el IVVSA en el transcurso de los últimos años, decir que respecto a su sistema de ventas, el sistema de percepción de ingresos del IVVSA distingue entre un sistema de una financiación de mercado, generando ingresos propios, y un sistema de financiación pública a través de encomiendas.

Por lo que se refiere a las ventas correspondientes a la vía de financiación de mercado, generando ingresos propios, decir que el IVVSA ha funcionado en el mercado inmobiliario privado, generando sus propios ingresos. Esta vía de



autofinanciación ha ido constituyendo la principal vía de ingreso del Instituto en los últimos años.

Su evolución durante estos últimos años evidencia un descenso superior al cuarenta y cinco por ciento.

El estancamiento del mercado inmobiliario debido al exceso de inmuebles existente y descenso de demanda ha ido llevando a que la evolución de los ingresos sea claramente descendente.

Por otra parte, la otra vía de financiación citada, prestación de servicios, correspondiente a la vía de financiación pública o por encomienda, decir que el Instituto ha recibido ingresos a través de órdenes de ejecución encomendadas por distintas Consellerías para la cobertura del gasto de personal y demás gastos vinculados al servicio, que ha supuesto el resto de ingresos.

Por otra parte, según se indica en los textos refundidos por el Instituto Valenciano de Vivienda, en sus *Cuentas anuales* (2009,2010,2011,2012), analizando otro aspecto del IVVSA como son los gastos, citar que de la evolución de gastos se desprende que las partidas de gastos de los últimos años ascienden a más de cincuenta y dos millones de euros (52.000.000€), mientras que los ingresos obtenidos de ventas y encomiendas se cuantifican en unos veintiséis millones de euros aproximadamente (26.000.000€), lo que representa que los gastos duplican los ingresos obtenidos.

Las partidas que han representado un mayor porcentaje respecto al total de los costes asumidos por el Instituto son los gastos financieros, que han supuesto más de quince millones de euros (15.000.000€) y cuya evolución ha sido claramente ascendente en estos últimos años. El crédito bancario ha sido la fuente de financiación principal del IVVSA, pero el entorno económico actual dificulta especialmente el acceso a dicho crédito bancario, lo que ha provocado extraordinarias dificultades para atender su deuda.

Así pues, el IVVSA sigue presentando un elevado endeudamiento bancario con vencimiento en el corto plazo, un fondo de maniobra negativo, es decir, que existen deudas a corto plazo mayores a los recursos de los que dispone el IVVSA para hacerle frente, y una falta de activo líquido para hacer frente a los compromisos del IVVSA.

Los costes por gastos de personal, en los que se incluyen los gastos por salarios y seguridad social a cargo de la empresa, han ascendido en los últimos ejercicios a más de trece millones de euros (13.000.000€).

Los trabajos realizados por otras empresas, las cuales se encargan de la externalización de servicios del Instituto, han ascendido a más de quince millones de euros (15.000.000€).

Entrando a especificar un poco más en lo referido a la situación económica, he analizado también la situación patrimonial y financiera por la que ha transcurrido el IVVSA en estos últimos ejercicios.

Empezando por el activo de la empresa, compuesto por activo corriente y no corriente, muestra una proporción entre ambos que se ha mantenido durante los últimos años.

El activo corriente está compuesto fundamentalmente por existencias y deudores comerciales. Los saldos con deudores se mantienen en los últimos años en aproximadamente ciento cincuenta y dos millones de euros (152.000.000€), de los que más de ciento veinticinco millones de euros (125.000.000€) corresponden a saldos a cobrar de la Generalitat Valenciana. La evolución de existencias ha mostrado una tendencia ascendente pasando de ciento cuarenta y dos millones de euros (142.000.000€) a más de ciento setenta y tres millones de euros (173.000.000€) en estos últimos años, compuesto fundamentalmente por promociones en curso y terminadas.

Por otra, siguiendo con el pasivo, gran parte de la composición del pasivo es corriente, debido al elevado endeudamiento bancario con vencimiento a corto plazo. La exigencia de pago por parte de las entidades financieras sin admitir ampliaciones de vencimiento supondría que el IVVSA no tendría suficientes recursos para su cancelación.

A esto se añade que derivado de la falta de tesorería, el Instituto ha generado en los últimos años más de setenta millones de euros (70.000.000€), en aplazamientos de importes pendientes de pago a sus proveedores.

El patrimonio neto pasó a ser negativo en los últimos ejercicios debido a que las pérdidas acumuladas han ido dejando al IVVSA en una situación de desequilibrio patrimonial.

El pasivo corriente, que se ha mantenido en torno a los trescientos cuarenta y seis millones de euros (346.000.000€) aproximadamente durante los últimos ejercicios, consta principalmente de deudas a corto plazo con entidades de crédito, aproximadamente el cincuenta por ciento del total, y de acreedores comerciales, en su mayoría proveedores.

Por su parte, el pasivo no corriente se ha triplicado en los últimos años, alcanzando la cifra aproximada de ciento dieciocho millones de euros





(118.000.000€) debido a la contratación de préstamos destinados a financiación de viviendas destinadas a alquiler y a clientes.

Para finalizar, por lo que respecta al ratio de endeudamiento del Instituto en los últimos años, es negativo y superior a los doce millones de euros (12.000.000€), lo cual supone un importe muy inferior al exigido para la sostenibilidad de una sociedad. El IVVSA ha ido incrementando considerablemente su endeudamiento en estos últimos años mediante la formalización de pólizas de crédito a fin de financiar gastos corrientes.



CAPÍTULO 3:

EL MÉTODO DE LA EXTERNALIZACIÓN

3.1. Historia:

Como cita Romero, Antonio en su texto *Historia y definición de outsourcing* (2012), entre el siglo XIX y XX hay una serie de cambios en el mundo como son la integración económica internacional y el cambio en la tecnología lo que ha conllevado a la globalización de los mercados y el auge de la competitividad a nivel mundial. Lo que ha significado que las empresas eviten los riesgos y aprovechen las oportunidades que el mercado les ofrece.

También ha impactado a que las corporaciones busquen optimizar sus recursos y procesos utilizando métodos como la reingeniería, calidad total, reestructuraciones, fusiones de empresas de gran envergadura, y programas de cambios culturales. Es en este contexto mundial donde el método de externalizaciones aparece como una alternativa para las empresas de lograr mejoras dentro de sus procesos y enfocarse en sus actividades distintivas.

La externalización de servicios comenzó a producirse a mayor escala en los años noventa con la tercerización de las actividades informáticas en las compañías, debido al enorme gasto que resultaba colocar el hardware y software en las organizaciones teniendo en cuenta la vida útil del mismo. Es por ello que empresas especializadas comienzan a ofrecer sus servicios y a crear vínculos con las organizaciones.

Un punto de referencia histórico es cuando en febrero de 1990, Kodak Corporation, decide externalizar las operaciones de su centro de datos en un contrato estimado en un billón de dólares con IBM, Digital Equipment y Businessland Inc. Cabe destacar que en 1989 Kodak estaba entre las veinte

corporaciones más grandes de USA con ingresos cercanos a los diez billones de dólares (10.000.000.000.000\$) y no tenía problemas económicos ni financieros.



El problema era que el área de sistemas tenía un presupuesto cercano a los doscientos cincuenta millones de dólares (250.000.000\$), de los cuales noventa millones (90.000.000\$) estaban en gastos de capital. Con

ello Kodak pensó que estos millones no serían invertidos en desarrollar o vender fotografía lo cual es el centro de su negocio. Por ello toma la decisión de contratar a terceros que trabajen con ellos logrando ahorros en costes de capital en tecnología del noventa y cinco por ciento, reducción del diez por ciento en costes de soporte de computadores personales, reducción de hasta el quince por ciento en los costes de operación del mainframe y consiguió que el personal de Kodak fuera absorbido por el servicio de externalizaciones.



Muchos de los primeros acuerdos de externalización de servicios resultaron ser desastrosos para una o las dos partes. Según un estudio realizado por el Institute of Information Management de las Universidades de Oxford y Missouri, el treinta y cinco por ciento de los acuerdos de externalización habían fracasado en un período de ocho años. Los acuerdos no exitosos comparten algunas características como buscar solo la reducción de costes, las empresas estaban en dificultades financieras y consideraron el "outsourcing" como una medida financiera para mejora de resultados, poca participación de niveles funcionales en la toma de decisiones, las empresas incurrieron en costes ocultos significativos y en la degradación del servicio. El desarrollo de asimetrías de poder a favor de los proveedores que perdieron el control de la función y las empresas que hicieron muy poco por desarrollar y sostener relaciones duraderas con el proveedor y se negaron a realizar un cambio debido a los altos costes de la sustitución. Es por ello que las empresas deben evaluar la utilización de esta herramienta en sus empresas, si es posible su aplicación y si se tiene claro los objetivos estratégicos que se desean lograr con su implementación.

Sin embargo, tal y como aparece citado en la página web del Prisma, en su artículo *Outsourcing: Concepto de Outsourcing* (2012), cuando los acuerdos exitosos comenzaron a obtener publicidad se hizo patente que se producía un importante factor de ahorro que debía ser compartido por ambas partes si un proveedor especialista y eficiente se encontraba implicado y lo suficientemente motivado.

Por lo tanto el auge de la externalización surgió a consecuencia del área de informática y las circunstancias excepcionales experimentadas en la misma durante la última parte del siglo XX. Si bien el ahorro proyectado inicialmente fue de un veinte por ciento sobre los costes fijos promedio, al final se pudo observar que el ahorro estaba bordeando el cuarenta por ciento, lo cual hizo que esta figura se vuelva conocida y se intente en otras áreas como la financiera, haciendo entonces que el método de externalización se vuelva una alternativa para las grandes empresas que buscan optimizar sus empresas quedándose solo con su Core Business.

La traducción al castellano del neologismo inglés "outsourcing" viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales, no sólo las informáticas. Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y/o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

Como cita Viñas Xifra, Josep en *Causas para externalizar servicios en la administración pública* (2011). Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que



otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha externalizado, pero con una concepción probablemente equivocada.

Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

3.2. Definición, importancia y aplicación:

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

Podría decirse también que el método de externalización de servicios es una asociación estratégica con un especialista para la operación de procesos no esenciales pero críticos del negocio.

Como indica del Peso Navarro, Emilio en su *Manual de outsourcing informático: (análisis y contratación)* de (2003), esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

La externalización de servicios, viene dada por la denominación “*outsourcing*”, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

Tal y como se cita en los textos de las páginas web de "http://html.rincondelvago.com/outsourcing_3.html" y



"<http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/amngm/outsourcing1.pdf>", *Outsourcing* (2012), el método de externalización de servicios, es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La externalización, implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costes y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

De acuerdo a estas definiciones podemos decir que el método de la externalización de servicios es considerado como la transferencia de funciones y responsabilidades a un tercero, la cual implica una relación estratégica entre ambas partes. El cliente entrega un proceso de negocio no estratégico proporcionando al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente y para que de esta manera puedan crecer juntos.

Como cita Viñas Xifra, Josep en *Causas para externalizar servicios en la administración pública* (2011), el método de externalización no sólo debe ser visto como una actividad que genere ahorro en costes a las empresas que la implementen, sino que debe utilizarse como parte de una eficiencia operativa en la cual debe estar involucrada la estrategia de la organización como tal. Definir una estrategia para la organización supone tomar decisiones críticas



sobre una serie de factores como, por ejemplo, los mecanismos que permitan a la empresa diferenciarse claramente de los demás.

La distinción fundamental entre estrategia y eficiencia operativa es que la primera implica la intención deliberada de distinguir a la propia empresa de los demás y la segunda consiste en la aplicación de herramientas de gestión ya aprobadas y aceptadas que no tienen por qué diferenciarse de las utilizadas por otras empresas. La eficiencia operativa constituye el pilar de cualquier estrategia de gestión.

3.3. Conceptos y funcionalidades básicas:

Como se cita en el texto de *Conceptos básicos sobre el outsourcing*, disponible en "http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo_vp/html/TH.2.html":

Contrato: Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de externalización. El contrato de externalización debe definir los siguientes aspectos:

- Su duración.
- Las condiciones de la cesión de los activos, tanto económicas como de otro tipo, referidos al momento inicial del acuerdo entre la Administración y el contratista.
- Las condiciones de la gestión de los servicios a llevar a cabo durante el contrato.
- Las condiciones de recuperación de la gestión de los servicios una vez finalizado el contrato.
- La propiedad intelectual, especialmente si se traspasa al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
- Las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.

Nivel de servicio: El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio para servicios concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de externalización y debe ser fácilmente medible. Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual



la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de externalización, de las siguientes actividades:

- Análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
- Análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

Activos: Es el conjunto de recursos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de externalización e incluso posteriormente ser recuperados. Estos activos pueden clasificarse en:

- Físicos: corresponden al equipamiento físico de la organización.
- Lógicos: corresponden al equipamiento lógico básico.
- De aplicación: corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial.
- Información: corresponden a los datos contenidos en los servicios externalizados.
- Humanos: corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía.

Transformación de costes: Bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que el método de externalización modifica los conceptos contables relacionados con la gestión de servicios. Se transforman los costes del recurso en costes del servicio, los costes fijos en costes variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Esto es posible, entre otras razones, gracias a:

- La fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.).
- La tarificación independiente y fija de cada una de estas unidades.
- El pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.

Plan de pagos: Dadas las peculiaridades del servicio de externalización, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada



pago podrá tener un componente de coste de carácter fijo y otro variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:

- Precio fijo.
- Precio variable, por unidad de uso.
- Precio mixto (parte fija y parte variable).

Salidas programadas: El contrato de externalización de servicios debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:

- Los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado.
- La posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
- Los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.
- Estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

Right-sourcing: Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de “*outsourcing*”. Como el “*outsourcing*” incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

In-house: Este concepto se aplica cuando el servicio de externalización se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de externalización se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

Co-sourcing: Algunos expertos han predecido que las empresas que mayores beneficios han obtenido con el negocio de las externalizaciones son aquellas que ofrecen algún valor añadido a sus clientes. Muestra de esto puede considerarse una modalidad de externalización surgida, denominada *co-sourcing*, que responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello,



lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.

Out-tasking: Una modalidad de “*outsourcing*” más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el “*outsourcing*” transita hacia:

- Contratos de escala reducida.
- Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
- Los servicios están más especializados.

3.4. Características:

Por una parte, por lo referido a las características relativas al contrato entre las partes, su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Como indica del Peso Navarro, Emilio en su *Manual de outsourcing informático: (análisis y contratación)* de (2003), suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución, el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal, para el caso de que existan.

El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

Como cita Oltra Climent, Rafael Francisco y del Rosario de Miguel Molina, Marí en su libro *Gestión Administrativa 1 (2007)*, debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da.

Mientras que un contrato de externalización de servicios se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

Por otra parte, las características relativas a la organización demandante del servicio, la Administración, en este caso, es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de “*outsourcing*”.

Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.

Transforma a nivel contable los conceptos de costes fijos en costes variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costes de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

Y por último, las características relativas a la empresa que externaliza servicios, la cual adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio. El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.



3.5. Objetivos de la externalización:

Tal y como cita Coca Castaño, Pedro en su libro *El sector de los operadores logísticos y la externalización de servicios en una economía globalizada. El caso de la Comunidad Valenciana* (2010), los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de externalización son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costes relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

Algunas justificaciones que se mencionan en las organizaciones cuando se considera la externalización son;



- Flexibilizar la gestión para nuevos requerimientos del negocio y ofertas de productos.
- Concentración de esfuerzos en objetivos del negocio, focalizando los recursos en las actividades esenciales (Core Business).
- Transformación de los costes fijos en costes variables.
- Obtener mejores niveles de negocios y fortalecer la posición competitiva.
- Incrementar la calidad del servicio y la productividad de procesos.
- Contar con mayor flexibilidad operativa e incrementar la velocidad de reacción.
- Enfocar la gestión en aspectos de negocios.
- Reducción de estructura.
- Acceso a recursos de tecnología de avanzada.
- Obtener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno.
- Acceder a servicios de primera categoría y mantenerlos actualizados, según las mejores prácticas mundiales.

3.6. Factores condicionales a la externalización:

Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de seis factores que condicionan la implantación de la tercerización en las empresas, estructurados de la siguiente forma:

1. La externalización y el ambiente estratégico: Como cita Oltra Climent, Rafael Francisco y del Rosario de Miguel Molina, Marí en su libro *Gestión Administrativa 1 (2007)*, la necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de externalización.

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

2. La externalización y el ambiente organizacional: Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce la externalización.



Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.

3. La externalización y el ambiente económico: Bajo esta perspectiva, la externalización requiere una adaptación de la estructura de costes internos a este nuevo sistema definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional. Así, los datos obtenidos a través del sistema de costes de las actividades externalizadas en relación con los costes de las actividades internas.

A partir de la implantación de la externalización, se necesita de una revisión continua de los costes de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costes de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa-operacional de la empresa.

De igual manera, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, directa o indirecta, de las actividades externalizadas para la determinación final de los mismos.

En muchos casos, dependiendo de las áreas externalizadas y según la flexibilidad de manejo implantado en las mismas, puede existir variaciones significativas en la planificación del nivel de inversiones en activos por parte de la empresa o en la planificación del rendimiento de los activos existentes.

4. La externalización y el ambiente social: Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Este tópico se debe analizar tomando en cuenta dos aspectos:

4.1. Apertura de los nuevos negocios: En este sentido, los ejemplos internacionales de la externalización, nos llevan a pensar en la formación rápida de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios.

4.2. Revisión de las funciones: Con la implantación de la externalización, la transformación de las estructuras funcionales es inevitable en las empresas. Le corresponde a la alta gerencia, partiendo de la visión estratégica, delimitar las consecuencias internas de este proceso, abordando el aspecto social de los despidos cuando ocurren, procurando facilitar el proceso junto a los funcionarios, e intentando siempre y en la medida de lo posible, a través de negociaciones con el proveedor de los servicios que será contratado, el acogimiento, en una forma parcial o total, de estos funcionarios que se convertirán en colaboradores de la nueva empresa.

El movimiento interno funcional enseñará al administrador la posibilidad de aprovechar la mano de obra disponible en las áreas externalizadas. Esta situación se facilita, ya que, los ex empleados conocen la empresa, su cultura y filosofía.



Este enfoque es extremadamente importante pues, con la implementación de la externalización, la tendencia empresarial es despedir empleados, lo cual en un determinado momento hace que la empresa ponga el énfasis en las áreas que componen las actividades principales del negocio.

5. La externalización y el ambiente político: El gobierno, ya sea municipal o estatal, podría considerar a la externalización como una forma adecuada de proceder en la relación con los cambios estratégicos y operacionales en los organismos públicos.

Podemos decir que los programas de estabilización de la economía, la privatización de empresas y la apertura de la economía reflejan intenciones del estado que pueden tener resultados favorables a través de la externalización.

6. La externalización y el ambiente jurídico legal: Las leyes sobre estabilidad laboral pueden obstaculizar la externalización de servicios en las empresas, debido al coste que supone despedir a los empleados de las áreas que se pretende externalizar.

3.7. Penetración del método de las externalizaciones en la Comunidad Valenciana:

La externalización u "*outsourcing*" es una estrategia de negocio que consiste en contratar a terceros servicios que no forman parte de la actividad principal de la compañía, y que como se ha comentado anteriormente, establece una relación estratégica entre el cliente y el proveedor en beneficio de la competitividad mutua.

A continuación voy a presentar el nivel de desarrollo del método de externalización en la Comunidad Valenciana describiendo aquellas empresas que optan por gestionar alguna de las áreas de negocio a través de una empresa externa. El análisis de la contratación de este tipo de servicios cobra importancia permitiendo conocer en detalle las características, el grado de madurez y el valor aportado por la externalización.

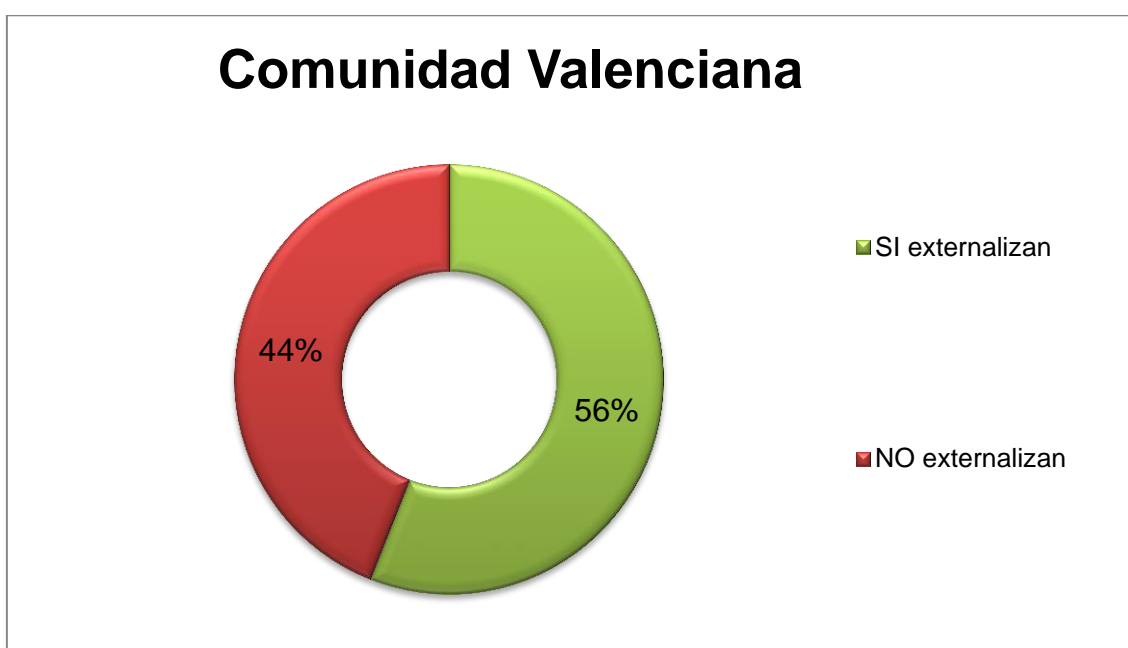
La contratación de servicios externalizados es una práctica habitual en poco más de la mitad de las empresas de la Comunidad Valenciana. No se aprecian diferencias destacables en el uso de la externalización por tamaño de empresas, ni por sector de actividad al que pertenecen, aunque se identifica una penetración ligeramente superior de la externalización en los sectores productivo-manufactureros y en el comercio mayorista.

Como cita González, José Vicente en su artículo *El outsourcing TIC y de procesos como herramienta de innovación y competitividad en las empresas de*

la Comunidad Valenciana (2011), analizando la penetración del método de las externalizaciones en la Comunidad Valenciana, los datos revelan que aproximadamente un cincuenta y seis por ciento (56%) de las empresas en esta comunidad gestiona alguna área de negocio a través de una empresa externa.

Por el contrario, casi el cuarenta y cuatro por ciento (44%) aproximadamente de las empresas no hace uso de este tipo de contratos, siendo el personal interno el que se encarga de la gestión de los procesos de negocio externalizables.

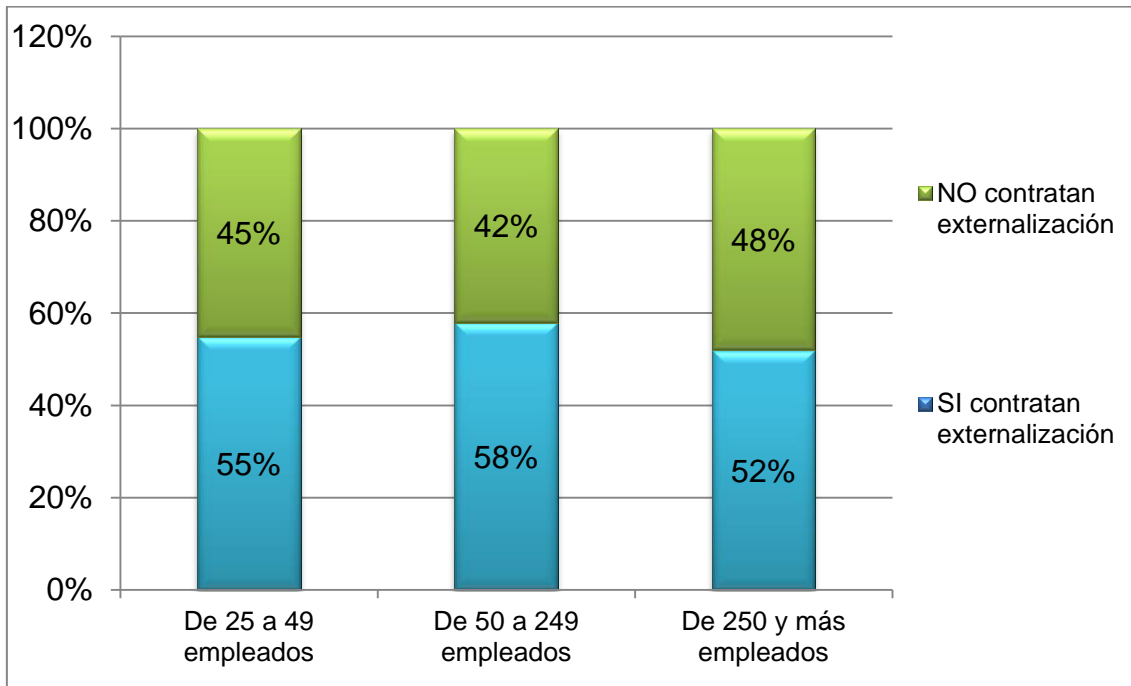
Figura 3. Penetración del método de las externalizaciones en la Comunidad Valenciana.



La penetración del “outsourcing” en la Comunidad Valenciana no presenta diferencias significativas en función del tamaño de las empresas. No obstante, en el caso de aquellas de cincuenta a doscientos cuarenta y nueve empleados, el porcentaje de las que contratan servicios mediante externalización supera ligeramente a la media en dos puntos porcentuales, con un cincuenta y ocho por ciento (58%) aproximadamente.

Por el contrario, las compañías de doscientos cincuenta empleados y más recurren con menor frecuencia a la externalización de sus áreas de negocio, con un cincuenta y dos por ciento (52%) aproximadamente.

Figura 4. Nivel de contratación de externalizaciones en la Comunidad Valenciana.



Atendiendo a los datos según la actividad que desempeñan de las empresas, los sectores productivos, aproximadamente un cincuenta y nueve por ciento (59%) y el comercio mayorista, un cincuenta y ocho por ciento (58%) externalizan más que el resto de sectores, superando en ambos casos la media, establecida en un cincuenta y seis por ciento (56%). En cambio, pese a que los servicios y el comercio minorista contratan mediante externalización en menor medida, éstos alcanzan al cincuenta por ciento (50%) aproximadamente de las empresas de la región.

Como cita González, José Vicente en su artículo *El outsourcing TIC y de procesos como herramienta de innovación y competitividad en las empresas de la Comunidad Valenciana* (2011), más de la mitad de las empresas que recurren a la externalización tienen un volumen de facturación inferior a cinco millones de euros (5.000.000€). Las empresas fundadas en las décadas de los ochenta y noventa, y por lo tanto consolidadas con una actividad de diez a treinta años de experiencia, son las que acaparan igualmente la mitad de las contrataciones de externalización.

Con el objetivo de conocer en detalle a los demandantes del método de externalización de servicios, se definen, a continuación, las características de aquellas empresas en la Comunidad Valenciana que disponen de servicios externalizados teniendo en cuenta aspectos como la facturación, el número de delegaciones y su localización y la antigüedad de la empresa.

Analizando la facturación anual de las empresas que externalizan, predominan las que no alcanzan los cinco millones de euros (5.000.000€) anuales, con un cincuenta y dos por ciento (52%) aproximadamente, destacando el segmento



que factura entre uno y cinco millones, aproximadamente un treinta y cuatro por ciento (34%). En el lado opuesto, se encuentran aquellas compañías con una facturación mayor a cinco millones de euros (5.000.000€), las cuales hacen uso de este tipo de contratos en menor medida, un veintinueve por ciento (29%) aproximadamente.

El análisis de las empresas que contratan mediante externalización en la Comunidad Valenciana refleja que el sesenta y nueve por ciento (69%) de éstas sólo dispone un centro de trabajo, frente al treinta y dos por ciento (32%) que posee más de una delegación. Dentro de este último grupo, la sede central de la mayoría de las empresas se ubica en la Comunidad Valenciana, con un porcentaje aproximado del noventa y dos por ciento (92%).

El periodo de creación de las empresas valencianas que externalizan áreas de negocio se sitúa principalmente en la década de los ochenta y los noventa, con un porcentaje aproximado del cincuenta y tres por ciento (53%). Le siguen las empresas constituidas en los últimos diez años, con un veintiséis por ciento (26%). Mientras que en el lado opuesto, se encuentran aquellas creadas antes de 1980, que alcanzan al veintiún por ciento (21%) de las compañías que recurren a la contratación mediante externalización.

3.8. Servicios externalizados en la Comunidad Valenciana:

Tal y como cita Coca Castaño, Pedro en su libro *El sector de los operadores logísticos y la externalización de servicios en una economía globalizada. El caso de la Comunidad Valenciana* (2010), en la actualidad, el método de externalización de servicios se ha convertido en una fórmula utilizada por las compañías, para poder optimizar algún aspecto de su negocio.

Con el objetivo de conocer el grado de madurez y desarrollo de este tipo de contratación en la Comunidad Valenciana, he analizado las características principales de los servicios externalizados actualmente.

Los servicios en modalidad de externalización más demandados son los asociados a las áreas Legal-Normativa y a las de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Las cuatro áreas de actividad, con una contratación en externalización que alcanza el veinte por ciento (20%) aproximadamente de las empresas, son la Distribución y Logística, la Contabilidad y las Finanzas, los RRHH, y las actividades de Diseño, Ingeniería y Producción.

Por lo respectivo al tamaño de las empresas se observa un índice muy elevado en la contratación de servicios de diseño, ingeniería, y producción para las empresas con más de 250 empleados.

La mayoría de las empresas de la Comunidad Valenciana que contratan servicios (TIC), externalizan tanto las Infraestructuras como las Aplicaciones y Sistemas. Este método de externalización global predomina especialmente en las empresas dedicadas al comercio.

Casi dos terceras partes de las empresas que recurren al método de externalización lo hacen desde hace más de diez años.

Como cita González, José Vicente en su artículo *El outsourcing TIC y de procesos como herramienta de innovación y competitividad en las empresas de la Comunidad Valenciana* (2011), en lo que respecta a los procesos de negocio que las empresas de la Comunidad Valenciana externalizan, la actividad legal-normativa representa aproximadamente un setenta y cinco por ciento (75%) y las Tecnologías de la Información y Comunicación un cuarenta y nueve coma seis por ciento (49,6%) se contratan con más frecuencia. Le siguen a gran distancia, las áreas de distribución y logística, con un veinticuatro por ciento (24%), la contabilidad, finanzas y administración con un veintiuno coma cinco por ciento (21,5%) y los RRHH con un veintiuno coma dos por ciento (21,2%).

Por otro lado, según el tamaño de las empresas, el área Legal-Normativa es el más contratada por las compañías de hasta doscientos cuarenta y nueve empleados. Las actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y Comunicación son externalizadas en mayor medida por las entidades de veinticinco a cuarenta y nueve empleados, con un cincuenta y tres coma dos por ciento (53,2%). En los procesos de negocio relacionados con el diseño, ingeniería y producción predominan en las empresas grandes con un setenta y tres coma dos por ciento (73,2%). Asimismo, las organizaciones más pequeñas, de veinticinco a cuarenta y nueve empleados externalizan principalmente las áreas de contabilidad, finanzas y administración con un veintiocho coma seis por ciento (28,6%).

A nivel sectorial, el área Legal-Normativa destaca entre todos los sectores de actividad, siendo el comercio el sector que obtiene cifras más altas, un ochenta y seis coma ocho por ciento (86,8%) el comercio mayorista y el ochenta con seis por ciento (80,6%) el comercio minorista. El área de las TIC es la segunda área que más se externaliza en todos los sectores, sin embargo, es el comercio minorista el que más destaca con un setenta y cuatro coma tres por ciento (74,3%) frente a los otros sectores que se sitúan con algo menos del cincuenta por ciento (50%).

Centrando el punto de mira en la experiencia adquirida de estas empresas con la externalización de procesos de negocio, el cuarenta y cinco coma tres por ciento (45,3%) aproximadamente de las compañías de la Comunidad Valenciana lleva contratando





servicios mediante externalización entre cinco y catorce años.

Asimismo, las organizaciones que superan los quince años representan el treinta y siete coma cinco por ciento (37,5%) y, en el lado opuesto, las empresas que externalizan desde hace menos de cinco años, alcanzan al trece coma siete por ciento (13,7%).

Respecto a los años de experiencia externalizando según el sector de actividad, son las empresas de comercio las que superan los quince años contratando mediante externalización, el sesenta y cuatro coma cinco por ciento (64,5%) las de comercio mayorista y el cincuenta y tres coma ocho por ciento (53,8%) las de comercio minorista. El sector servicios destaca entre aquellas que hacen uso de este tipo de contratos desde hace diez y catorce años.

Finalmente, las compañías que llevan entre cinco y nueve años pertenecen, en mayor medida, a los sectores productivos.

3.9. Ventajas y desventajas del método de las externalizaciones:

Por lo que respecta a las ventajas que nos puede ofrecer el método de externalización de servicios, decir que la empresa se concentra en hacer aquello para lo que posee especial aptitud para agregar valor y deja funciones que distraen su atención con beneficios de ahorro de costes y mejoras en la calidad. Sin embargo, aunque estos objetivos no se cumplan, muchas veces las empresas también externalizan, puesto que, aun manteniendo sus costes actuales y la calidad vigente, al entregar actividades a terceros evitan problemas y disminuyen el riesgo empresarial derivado, por ejemplo, de la administración de una cantidad mayor de personal, la renovación permanente de tecnología no central, la dispersión en el control de actividades y tareas no específicas, etc.

Contrariamente, algunas compañías industriales prefieren no externalizarte, buscando ejercer mayor control, especialmente en aspectos relacionados con sus procesos productivos.

Por lo respectivo a las principales ventajas, entre ellas encontramos la de reducción de costes, de la cual podemos decir que optar por una fuente externa adecuada suele significar una disminución de los costes totales por lograr precios de compra inferiores a los costes internos generados por hacer la actividad en la propia empresa. En algunos casos esta disminución de costes resulta fácilmente cuantificable y evidente, mientras que en otros la verificación



es más compleja, dado que muchos costes de supervisión y coordinación se ocultan en enmarañadas estructuras de recursos que tienden a auto justificar su existencia (personal, servicios de apoyo, comunicaciones, etc.).

Junto a la reducción de costes encontramos otra principal ventaja como es la variabilización de costes, de la que decimos que al externalizar se transforman muchos costes fijos en variables. El desarrollo de actividades en la propia empresa genera un monto de costes fijos, que resulta independiente del nivel o cuantía de dicha actividad y representa una carga económica pesada en períodos de recesión. La tendencia actual sugiere quitar rigidez, tratando de convenir a la mayoría de los costes en rubros variables, para flexibilizar la posición de la empresa y volverla menos vulnerable. En esa línea se inscriben, también, los cambios en los esquemas de pagos al personal, con una creciente proporción de componentes relacionados con las ventas, productividad, utilidades, unidades producidas, etc.

Por otra parte, también tenemos la ventaja de la disminución de estructura de personal y sus problemas operativos, sin hacer referencia a aspectos cuantitativos de costes que ya han sido considerados, sino a los beneficios provenientes de una menor dotación que devienen de la problemática compleja que el recurso humano genera en las organizaciones. En este sentido es sabido que la administración del recurso humano exige atender una gran cantidad de factores para obtener resultados satisfactorios y duraderos, requiriendo políticas de comunicación, coordinación, motivación e incentivación, capacitación, desarrollo de la salud, atención de requerimientos individuales, etc. Como ejemplo de inconvenientes derivados de esa administración podemos mencionar el caso del personal que cumple tareas en actividades de soporte, muy especializadas pero no centrales del negocio, el cual frecuentemente sufre desmotivación por tener posibilidades de desarrollo limitadas y exigir una capacitación constante que la empresa no otorga.

Adicionalmente, no externalizar exige hacer en la propia empresa ciertas actividades que requieren supervisión, control y evaluaciones que la dirección no está capacitada o interesada en realizar.



Otra de las ventajas, es la liberación de capital, de la cual decir que, al externalizar se libera capital para otras actividades o proyectos rentables y más ajustados a los objetivos estratégicos de la compañía. No se distrae capital ni se inmovilizan fondos en actividades no centrales.

Y como última ventaja principal del método de la externalización de servicios, tenemos las mejoras de calidad, de la que podemos citar que, al encontrar especialistas se suelen obtener sustanciales mejoras en la calidad de los servicios y productos obtenidos. Ello mejora la posición de la empresa ante el mercado altamente globalizado, turbulento y competitivo actual, en el cual las empresas compiten en todos los rubros y se deben lograr ventajas no solo en las prestaciones específicas de los productos que se comercializan, sino en todas las áreas, desde la recepción hasta el sistema de información sobre costes deberían ser superiores a los de los competidores si se desea tener éxito. Este aspecto está íntimamente asociado a las cuestiones de costes y rentabilidad mencionadas anteriormente.

En un segundo nivel se indican otras razones como el incremento de eficiencia, el acceso a perfiles y tecnología especializada, o una mayor y más rápida capacidad de respuesta ante situaciones de cambio.

Con el fin de poder potenciar las ventajas e incidir en los aspectos más desfavorables de la contratación mediante externalización, se analizan a continuación tanto las condiciones positivas de la externalización como las desventajas percibidas por los contratantes.

En lo que respecta a los principales beneficios de la externalización mencionados por las compañías de la Comunidad Valenciana que externalizan servicios, destacan la posibilidad de reducir costes y el incremento de la eficiencia y flexibilidad operativa. Otros aspectos favorables son el acceso a perfiles, conocimiento o tecnología que no se dispone, así como la mejora de la calidad del servicio prestado o la especialización de servicios.

La reducción de costes se sitúa como la ventaja más señalada por las empresas de cincuenta a doscientos cuarenta y nueve empleados y las empresas de veinticinco a cuarenta y nueve empleados.



En cambio, las empresas de mayor tamaño destacan el acceso a perfiles, conocimiento y tecnología como la mayor ventaja de externalizar sus servicios, seguido de la obtención de servicios de especialización.

Pese a que el método de externalización de servicios no presenta ningún inconveniente para las organizaciones valencianas, también es importante mencionar los aspectos menos favorables a la hora de contratar estos servicios. Así pues, se considera la pérdida de control la principal desventaja de las externalización, seguida del coste que supone. Otros frenos señalados en menor medida son la falta de agilidad y capacidad de respuesta del proveedor o las dificultades de comunicación con la organización contratada.

En lo que respecta a los inconvenientes de la externalización según el tamaño de empresa, aunque la pérdida de control se menciona como principal desventaja en todas las empresas, en aquellas de doscientos cincuenta empleados y más predomina sobre el resto.

No obstante, el coste o la poca agilidad y capacidad de respuesta son aspectos desfavorables señalados mayoritariamente por las empresas de veinticinco a cuarenta y nueve empleados.

Segmentando los datos según sector, las empresas dedicadas a los sectores productivos y al comercio mayorista mencionan la pérdida de control como la principal desventaja de la externalización de servicios. También se señala la poca agilidad y capacidad de respuesta entre las empresas del comercio minorista.

Dicho todo esto, podemos agrupar un conjunto general de ventajas del método de externalización de servicios que queda de la siguiente manera:

- Permitirá a la empresa contar con un enfoque claro y dedicarse a los temas estratégicos de su compañía.
- Mejor asignación de recursos dentro de la empresa.
- Reducción de costos a mediano plazo y control de costo a largo plazo.
- Menor necesidad de inversión, ya que las funciones externalizadas estarían a cargo de la empresa contratada.



- Lograr flexibilidad en la organización.
- Construir y mantener una ventaja competitiva.
- Permitir a la empresa acceder a tecnología de punta.
- Compartir riesgos con la nueva alianza estratégica formada.
- Mejora del flujo de caja.
- El desarrollo económico del sector productivo.
- Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos externalizados.
- Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y/o para las empresas contratistas.
- La revalorización de los talentos humanos.
- La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.
- Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados como maquinarias y equipos, entre otros, para optimizar el uso.

Por otra parte, por lo que a las desventajas se refiere, tenemos cinco desventajas principales, como son la inestabilidad en el aprovisionamiento, de la cual citar que en determinados procesos de externalización podemos encontrar inestabilidad del suministro, que se manifiesta en incumplimientos de plazos para la prestación de los servicios o entrega de los bienes por parte de los proveedores, deficiencias de calidad, cambios de precios, si los proveedores deciden aumentarlos y en el corto plazo se dificulta el acceso a fuentes alternativas, etc.

Continuamente, otra de las principales desventajas es la apertura y exposición de la empresa a terceros, donde decimos que aunque las externalizaciones no sean actividades centrales del negocio, sino de soporte, una apertura hacia



terceros puede resultar peligrosa. Puede perderse confidencialidad o simplemente sufrirse un proceso de influencia externa que resulte nocivo a nivel operativo, especialmente para el recurso humano.

Cierto es que esta eventualidad estará estrechamente vinculada con el tipo de actividad externalizada y las características culturales de las empresas contratantes y proveedoras. El proceso de externalización generalizada de actividades puede provocar una importante pérdida de identidad en la comunión de intereses de la organización, pues se diluyen valores y creencias compartidas.

La ociosidad y desmotivación de personal, es otra desventaja que si se trata de actividades que hoy se desarrollan en la propia empresa y se ceden a terceros, probablemente quedarán equipos e instalaciones ociosas, sin uso y desaprovechados.

Simultáneamente, existirá personal con tareas reducidas o anuladas, lo cual traerá aparejados falta de motivación y desánimos, que se trasladarán inmediatamente a todos, ya que la gente no afectada directamente, también comenzará a pensar en la posibilidad de enfrentar idéntica situación en el futuro, temor que se agrava por el fantasma de la desocupación.

Junto con la ociosidad y desmotivación, se encuentra también otra desventaja principal como es la pérdida de contacto con el exterior y aislamiento. Este punto parece contradictorio con algunas ideas expuestas hasta aquí, aunque en realidad no lo es. Se trata de advertir sobre la tendencia al encierro en lo básico como único tema, lo cual impide tomar contacto con otras áreas y actividades en las que encontrarse nuevas oportunidades de negocios, aspecto imprescindible en un contexto como el actual, que exige permanente creatividad e innovación, y en el cual los ciclos de vida de los productos son cada vez más breves. De ninguna manera podemos decir que la externalización elimina toda posibilidad en este sentido, simplemente podría cerrar una puerta.

Y como última desventaja principal, tenemos la mayor dependencia de terceros y las posibles pérdidas de control, de la cual comentar que resulta evidente que no se ejerce el mismo control sobre actividades que se desarrollan en la propia empresa que sobre las externas, en las que, fundamentalmente, puede controlarse el resultado y no tanto el proceso, pese a los importantes avances que se verifican en la validación de calidad de los procesos de los proveedores por parte de clientes y auditores de normas. Esto resulta un elemento negativo para la eficiencia final y para la independencia de la organización que externaliza un servicio, pues queda atada al externalizado y comienza a depender de él, viéndose habitualmente afectada también por todos los problemas del proveedor, ya sean económicos, financieros, operativos, etc.

Las consecuencias se potencian por la tendencia actual a establecer fuertes vínculos proveedor-cliente dejando de lado el concepto de proveedores alternativos y rotaciones en las compras, para pasar al proveedor único que



establece una relación de cuasi-socio. No externalizando, esa influencia no existe, el control es total y la vulnerabilidad, nuevamente, menor.

Una vez citadas las principales desventajas de la externalización de servicios, también podemos elaborar un conjunto de desventajas, que serían:

- Posible pérdida de calidad del servicio brindado antes de la externalización.
- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la externalización se puede convertir en el camino directo al fracaso, por ejemplo por falta de confidencialidad del tercero.
- Si la decisión de externalizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.
- Si la empresa decide dar marcha atrás al proceso, este podría ser costoso para la compañía.
- Que la estabilidad financiera brindada por el proveedor no sea tal, y que no le permita darnos el servicio en los estándares solicitados
- Que las relaciones con el proveedor no lleguen a ser las óptimas, llevando a problemas con los niveles de servicios.
- Cambios en la tecnología y en el entorno.
- Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- Los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a externalizar.

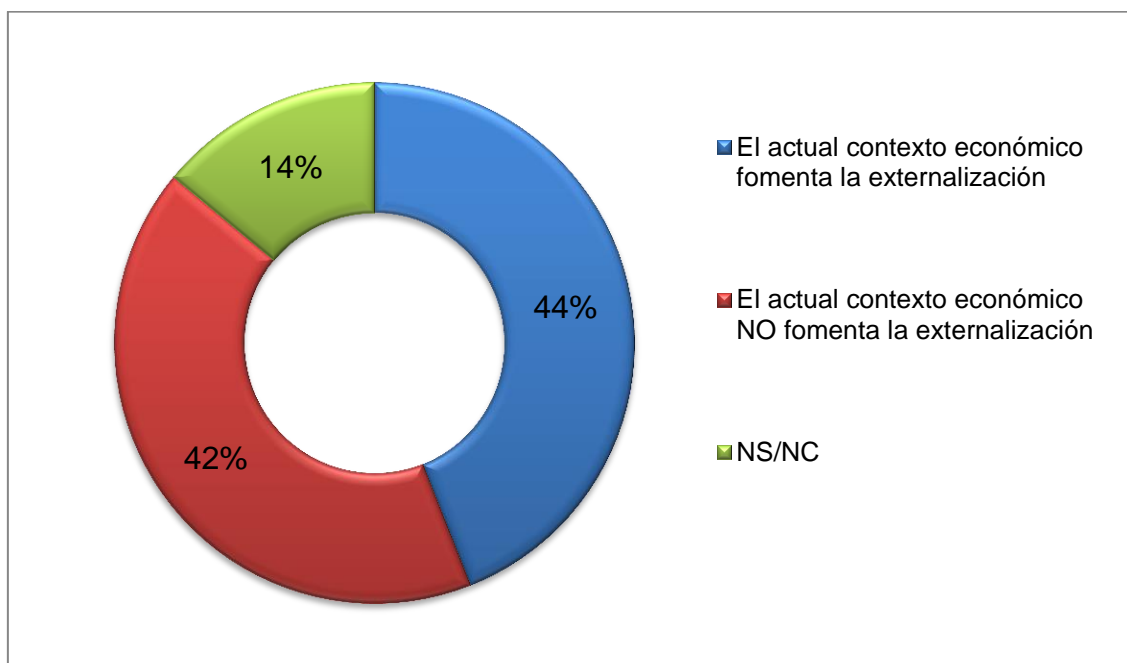
3.10. La externalización y la situación económica actual:

Existe paridad entre las empresas que consideran que la coyuntura actual fomenta la externalización de servicios, y las que consideran que no.

Como cita González, José Vicente en su artículo *El outsourcing TIC y de procesos como herramienta de innovación y competitividad en las empresas de la Comunidad Valenciana* (2011), las empresas de más de doscientos cincuenta empleados ven la necesidad de reducción de costes, la conversión de estos en variables, y el incremento de la eficiencia operativa como razones de peso para la contracción de servicios en modalidad de externalización en época de crisis.

Al poner en contexto la externalización de los procesos de negocio en función de la situación económica actual, se aprecia que en torno al cuarenta y cuatro por ciento (44%) de las compañías en la Comunidad Valenciana consideran que la coyuntura económica vigente fomenta la externalización. Por el contrario, el cuarenta y dos por ciento (42%) de ellas no cree que exista relación.

Figura 5. *El fomento de la externalización de servicios y la situación económica actual.*

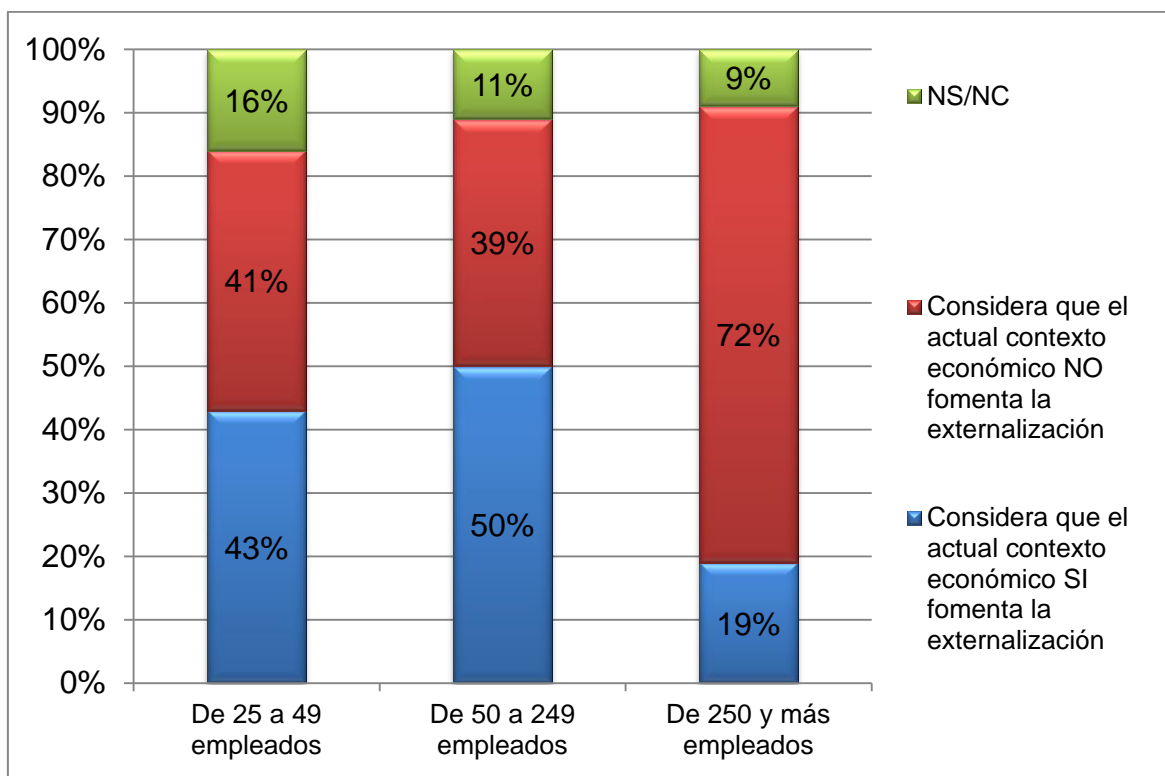


Atendiendo a las diferencias según las dimensiones de las empresas, el cincuenta por ciento (50%) de las compañías de cincuenta a doscientos cuarenta y nueve empleados, afirma que el momento económico impulsa la



externalización, a diferencia de las más grandes, donde aproximadamente el setenta y dos por ciento (72%) no aprecia la relación.

Figura 6. El contexto económico actual y su relación con el método de externalizaciones.



Como cita González, José Vicente en su artículo *El outsourcing TIC y de procesos como herramienta de innovación y competitividad en las empresas de la Comunidad Valenciana* (2011), el principal motivo por el cual las empresas valencianas afirman que la situación económica actual fomenta la externalización es la necesidad que existe de reducir costes, con un porcentaje aproximado del cincuenta y uno por ciento (51%). A gran distancia le siguen otras razones como la búsqueda de una mejor calidad del servicio prestado, con un diez por ciento (10%) o la posibilidad de incrementar la eficiencia operativa, con un nueve por ciento (9%) aproximadamente.

Focalizando el análisis según el número de empleados de las empresas, todas coinciden en que la necesidad de reducción de costes es la principal explicación de la relación entre la situación económica actual y el método de externalización de servicios, obteniendo un setenta y dos por ciento (72%) en las empresas de doscientos cincuenta empleados y más. Con el doce por ciento (12%) las entidades de menor tamaño inciden en la búsqueda de una mejor calidad del servicio prestado, mientras que las de cincuenta a doscientos cuarenta y nueve empleados destacan el incremento de la eficiencia operativa.



Para todos los sectores de actividad, la necesidad de reducción de costes es el principal motivo por el cual la actual situación económica fomenta la externalización, destacando el sector del comercio mayorista, con un porcentaje del sesenta y cinco por ciento (65%) y el de servicios, con un cincuenta y cinco por ciento (55%).



CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LAS EXTERNALIZACIONES DEL IVVSA



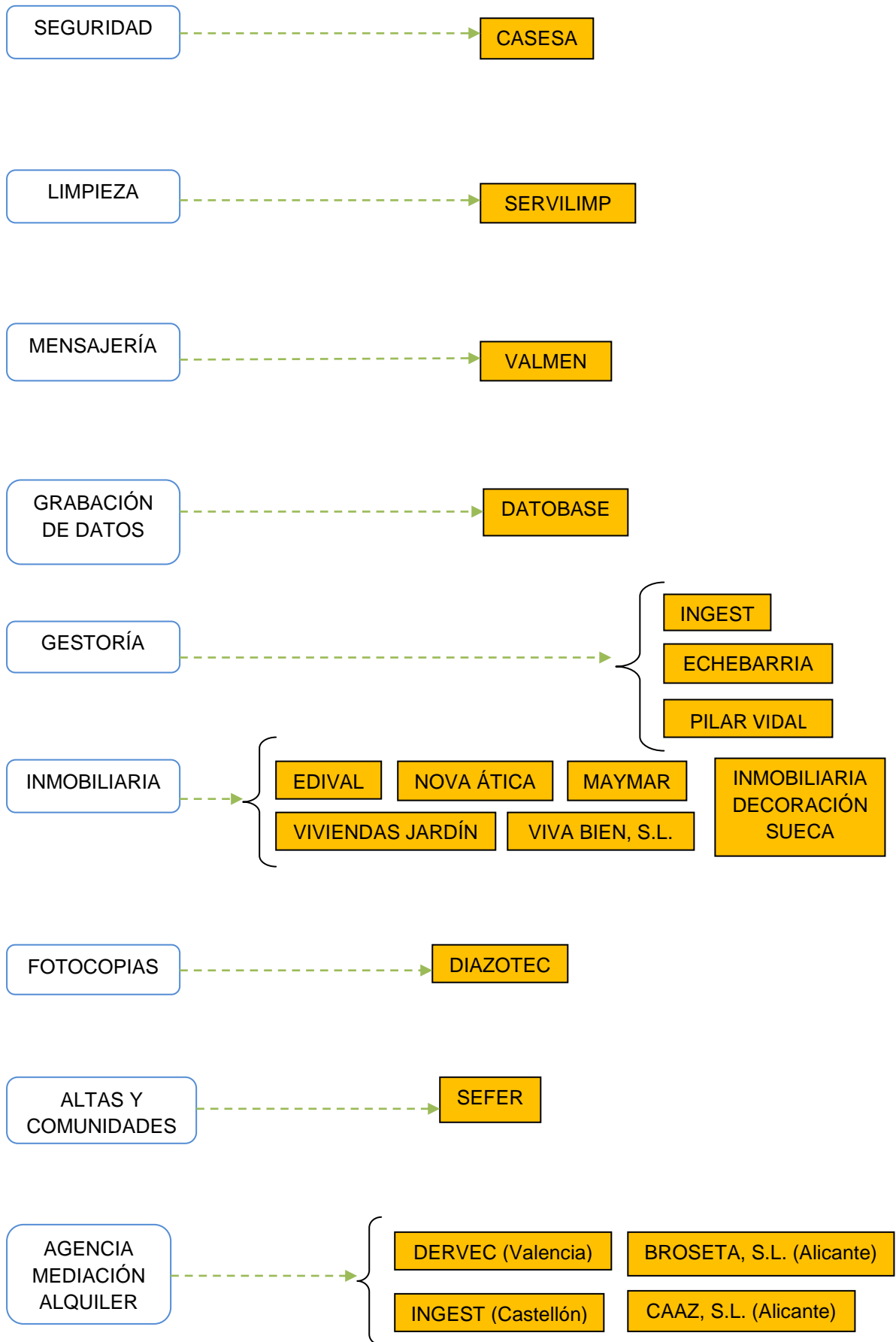
4.1. Tipos de servicios externalizados:

Por lo que hace referencia a la externalización de servicios en el IVVSA, decir que en los últimos años, en el IVVSA se decidió externalizar los servicios de seguridad, limpieza, mensajería, grabación de datos, gestión, inmobiliaria, fotocopias, las altas y comunidades y por último la Agencia de Mediación Alquiler, que se han mantenido en los últimos años constantes.

Con respecto a estos servicios externalizados en los últimos años, decir que, la mayoría de servicios se externalizaban sin realizar un estudio previo para poder decidir qué servicios convenía externalizar, y los criterios de externalización no estaban bien definidos en el IVVSA.

El siguiente esquema muestra de una forma más clara que servicios han sido externalizados y que empresas contratadas para cada uno:

Figura 7. *Servicios externalizados en el IVVSA y empresas subcontratadas.*





Pasando a comentar los servicios que se externalizaban, la seguridad era una de las actividades externalizada, la cual la realizaba la empresa CASESA, la cual, según aparece indicado en su página web "<http://www.casesa.es/es/empresas.php>", es una empresa que nace en el año 1987, CASTELLANA DE SEGURIDAD, S.A. (CASESA), configurándose como Empresa de Seguridad de ámbito nacional el 14 de marzo de 1988 y registrada en la Dirección General de la Policía con el número 1282. Miembro de AESPRI y con plena vocación de servicio a sus Clientes y a la Sociedad. El grupo CASESA con un amplio grupo de profesionales detrás, está experimentando un crecimiento y consolidación principalmente desde el año 2000, que la hace ser una de las primeras en su sector. Actualmente CASESA es una de las cinco primeras empresas de seguridad de España. Con una plantilla de profesionales en constante crecimiento y un incremento de facturación media de un 6% en los dos últimos años.

Otro de los servicios externalizados, es el servicio de limpieza, el cual lo realizaba la empresa Servilimp, tal y como aparece citado en su página web "<http://www.guialimpieza.com/limpieza-servilimp-vlimpieza-27625.html>", ofrece todos los servicios que están relacionados con la limpieza y el mantenimiento de todas las instalaciones tales como supermercados, clínicas y hospitales, fábricas, comunidades de vecinos, centros de ocio, naves industriales, edificios y viviendas, locales comerciales, y oficinas.

La empresa VALMEN, como aparece en su página web "<http://www.buscaok.com/valencia/valencia/valmen.html>", por su parte, era la empresa contratada por el IVVSA la cual se encargaba de la mensajería, del transporte de mensajería y paquetes.

También se externalizaba la grabación de datos, realizada por la empresa DATOBASE. Donde según indica en su página web "<http://database.com/sample-page/>", desde 1989, DATOBASE ha contribuido, como empresa proveedora de campo y en la actualidad como instituto de estudios de mercado y opinión, a la realización de todo tipo de estudios cualitativos y cuantitativos. El equipo de DATOBASE está formado por profesionales con una larga experiencia en la dirección y realización de todo tipo de trabajos en estudios de mercado y otros servicios informáticos.

Junto a estas empresas citadas, encontramos también a DIAZOTEC, empresa con experiencia en las impresiones digitales, la cual se encargaba de las fotocopias y las impresiones digitales del Instituto.

Por otra parte, la gestoría también se externalizaba, a tres empresas, INGEST, Echebarría y Pilar Vidal.

Para las altas y comunidades, se contrató a SEFER, empresa administrativa, para que se hiciera cargo de su gestión.

Por su parte, la Agencia Mediación Alquiler, externalizada también en tres empresas, con distintas sedes. Una de ellas en Valencia, donde la empresa que gestionaba este servicio era DERVEC. En Alicante, se encargaba una UTE



(Unión Temporal de Empresas), conformada por CAAZ, S.L. y M. BROSETA, S.L., y en Castellón se encargaba INGEST, empresas encargadas de la gestión integral del hábitat.

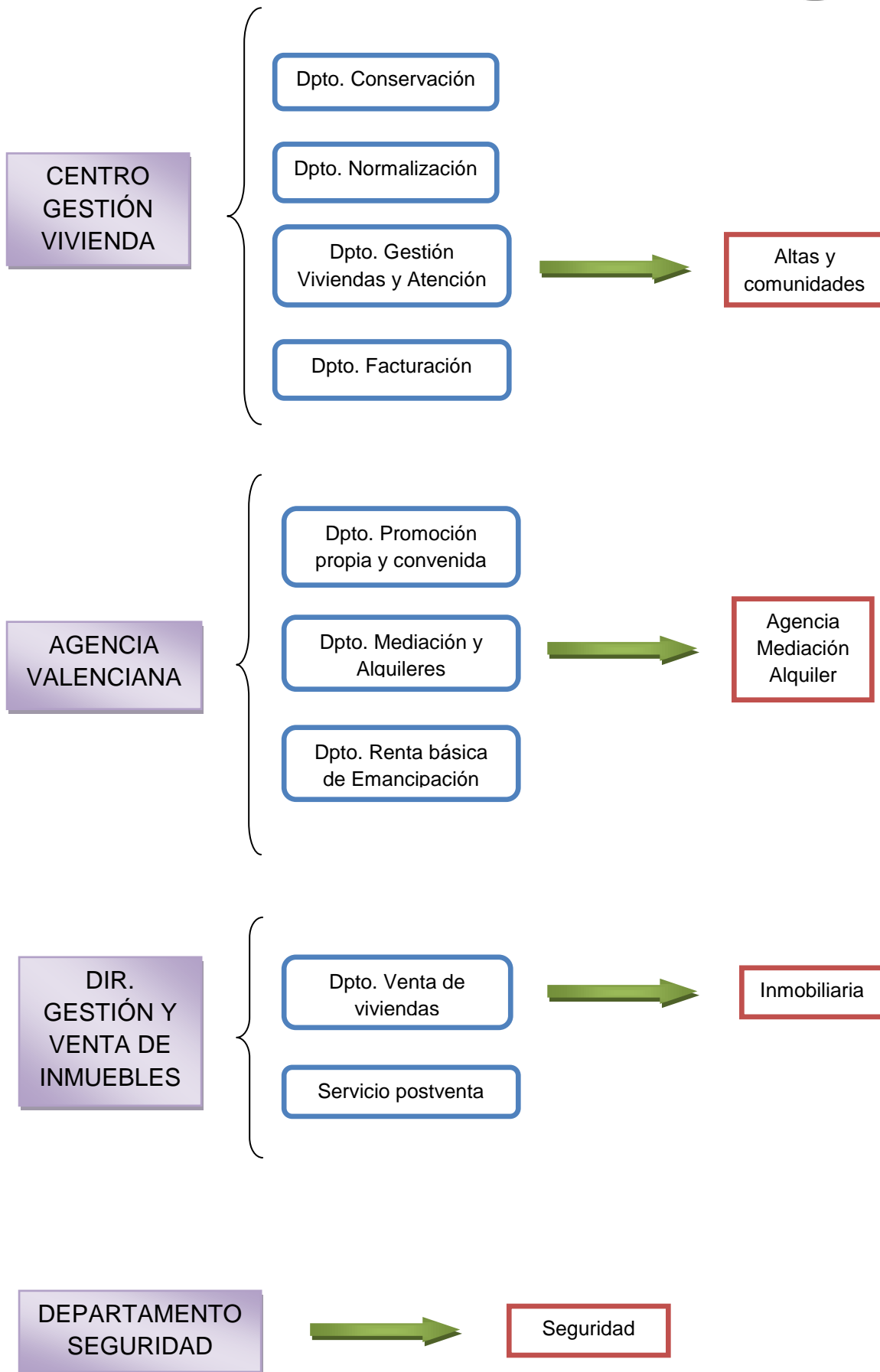
Por último, el IVVSA externalizaba el servicio inmobiliario mediante la empresa EDIVAL, la cual actuaba con una mercantil suya, llamada AVANZA URBANA SIGLO XXI. Otra de las empresas encargadas de la gestión inmobiliaria era Viviendas Jardín, la cual actuaba como REAL RENT SERVICIOS Y RESIDENCIALES TURÍSTICOS.

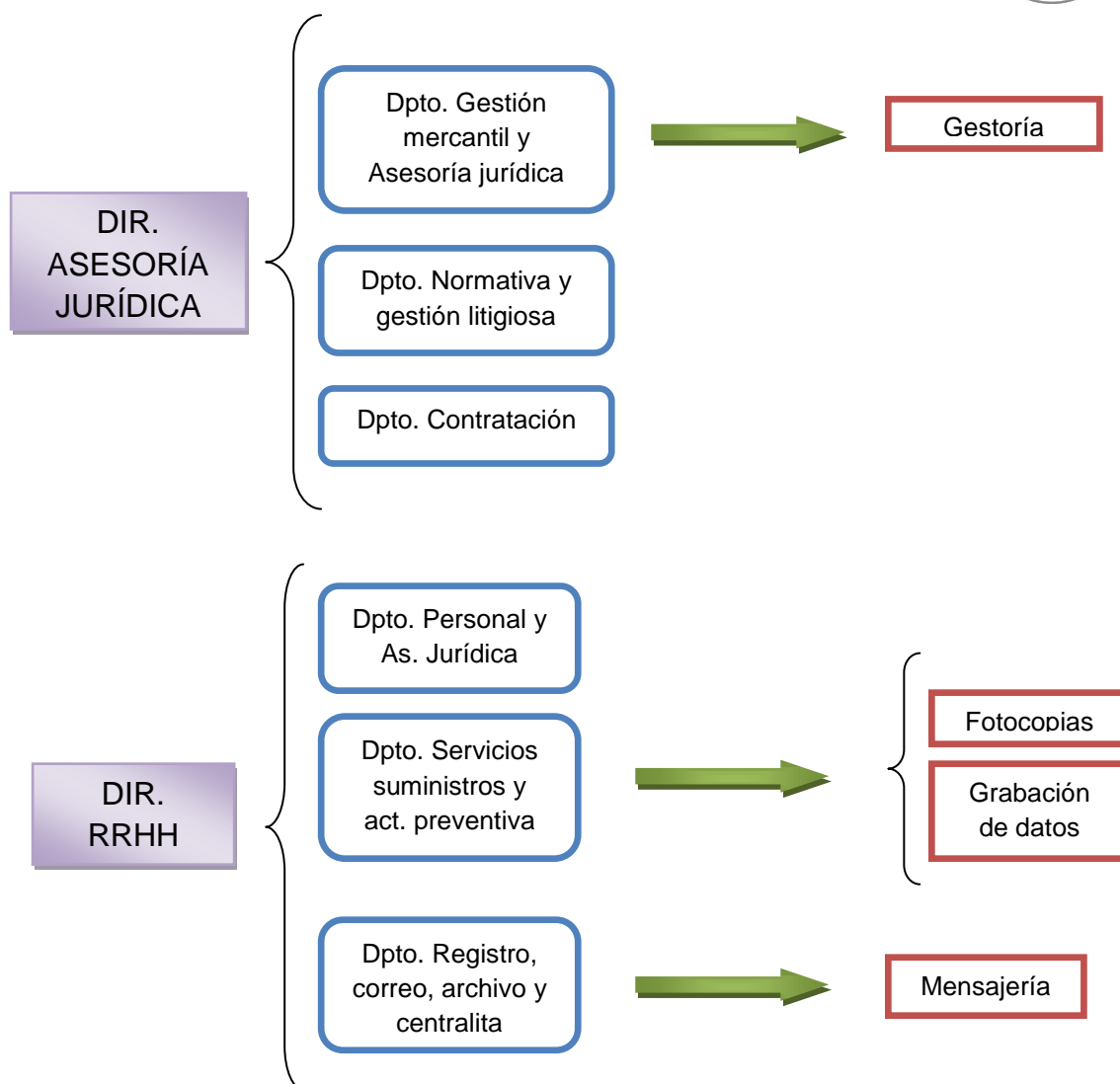
También se contrató con la empresa VIVA BIEN S.L. que comercializaba en Castellón. NOVA ÁTICA para inmuebles en Sueca y Gandía. INMOBILIARIA DECORACIÓN SUECA para dicha localidad y MAYMAR para las promociones de Orihuela.

La facturación de dichas empresas ha supuesto en los últimos años un coste de unos cuarenta mil euros (40.000€) anuales aproximadamente, siendo cierto que dichas empresas vendieron bien poco.

A continuación el siguiente esquema aclara los servicios externalizados, cada uno de ellos a que departamento pertenece dentro de la estructura organizativa:

Figura 8. *Servicios externalizados del IVVSA y su integración dentro de la estructura organizativa.*





4.2. Estructura organizativa:

Respecto a la estructura organizativa de las empresas contratadas por el IVVSA para externalizar ciertas tareas y servicios, a continuación, hablo sobre las distintas empresas encargadas de los servicios externalizados, sus trabajadores y sobre la gestión de dichas empresas.

Por lo referido a la externalización realizada por el IVVSA en el servicio de seguridad, la empresa encargada como he citado anteriormente era CASESA, la cual no he podido especificar un número concreto de trabajadores fijos, puesto que iba variando según el día, pero han llegado a haber entre cinco y diez profesionales de la seguridad contratados por el IVVSA. Este servicio



externalizado estaba gestionado por el departamento de recursos humanos del IVVSA.

Otro servicio externalizado que también se gestionaba desde el departamento de recursos humanos del IVVSA, era el servicio de limpieza, el cual se contrató a la empresa Servilimp, este servicio también dependía de los días, no había unos empleados fijos, iban variando en número, en torno a los diez empleados.

En cuanto a la externalización de la Agencia de Mediación Alquiler, en Valencia, la empresa encargada era DERVEC, la cual constaba de entre diez y trece trabajadores contratados por el IVVSA.

En Alicante, la UTE (Unión Temporal Empresas) conformada por CAAZ, S.L. y M. BROSETA, S.L., contaba por su parte con un total de seis trabajadores contratados para realizar las tareas.

Y en Castellón, donde la empresa encargada era INGEST, la cual tenía dos trabajadores contratados por el Instituto.

La actividad realizada por estas empresas externalizadas se gestionaba desde el Instituto por parte de la Agencia Valenciana Alquiler.

Por otra parte, respecto a la externalización del servicio de gestoría, el Instituto contaba con tres empresas, INGEST, anteriormente citada, con dos trabajadores a su cargo, también, la empresa Echebarría, contratando a una sola persona, y la empresa Pilar Vidal, con una persona contratada.

Este servicio de gestoría se gestionaba desde la Dirección Económica, la Dirección de Ventas y la Dirección de Alquiler.

En cuanto a la externalización del servicio inmobiliario, las empresas contratadas por el IVVSA fueron EDIVAL, la cual actuaba con una mercantil suya, llamada AVANZA URBANA SIGLO XXI y Viviendas Jardín, la cual actuaba como REAL RENT SERVICIOS Y RESIDENCIALES TURÍSTICOS.

También se contrato con la empresa VIVA BIEN S.L. que comercializaba en Castellón. NOVA ÁTICA para inmuebles en Sueca y Gandía. INMOBILIARIA DECORACIÓN SUECA para dicha localidad y MAYMAR para las promociones de Orihuela.

Respecto a estas empresas no he podido obtener el número exacto de empleados contratados en cada una de ellas, pero la media solía estar entre dos y seis empleados por cada empresa que se externalizaba.

El servicio inmobiliario externalizado por el Instituto, era gestionado por la Dirección de Ventas y Alquiler.

Con las empresas VALMEN, DATOBASE, DIAZOTEC y SEFER, que eran las empresas encargadas de los servicios de mensajería, grabación de datos,

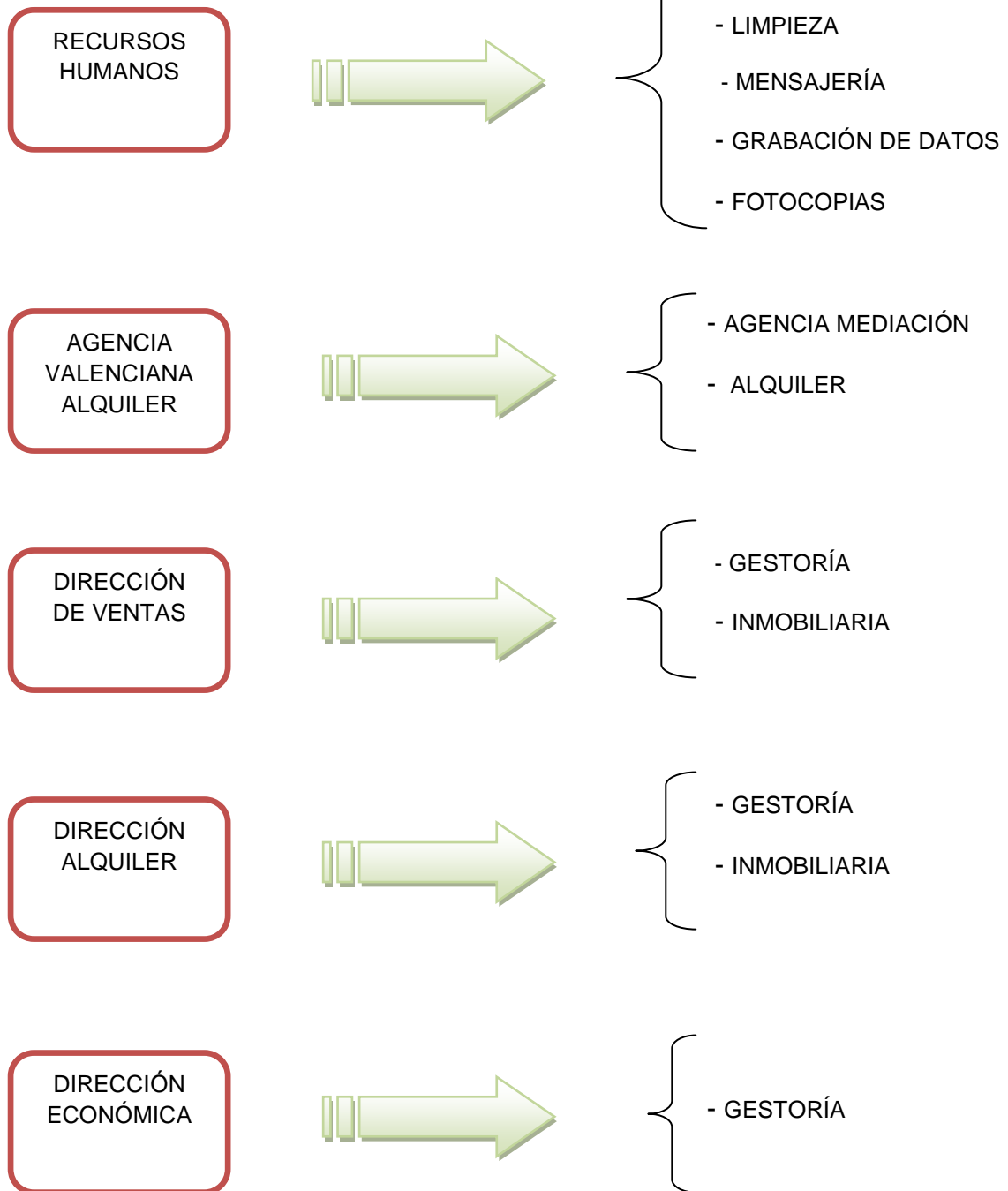


fotocopias y altas y comunidades respectivamente, tampoco he podido obtener información sobre el número exacto de empleados contratados, aunque la media estaba entre dos y seis empleados en estos casos.

Estos servicios externalizados también se gestionaban desde el departamento de recursos humanos del IVVSA.

La siguiente gráfica muestra como se organizaban desde el IVVSA para gestionar las actividades de los servicios externalizados, dividiendo la gestión del servicio, según qué servicio fuera, en un departamento u otro;

Figura 9. *Departamentos del IVVSA y su gestión de los servicios externalizados.*





4.3. Proceso de externalización:

A la hora de decidir qué servicios se debían externalizar, que empresas había que contratar y que método de contratación se debía implantar, la decisión derivaba de la Gerencia.

La Gerencia era quien tomaba la decisión inicialmente de qué servicios se querían externalizar.

Por lo referido al proceso de selección para la contratación de las empresas externas, bien eran elegidas directamente por Gerencia, una vez le habían presentado dichas empresas sus respectivos presupuestos y esta había valorado la mejor propuesta.

Si no se daba este caso, como viene sucediendo en los últimos años, las empresas se decidían mediante concurso, se realizaba un concurso público a todas, menos a SEFER y Gestoría, que en estos casos se realizaban los contratos pertinentes dependiendo de la experiencia demostrada.

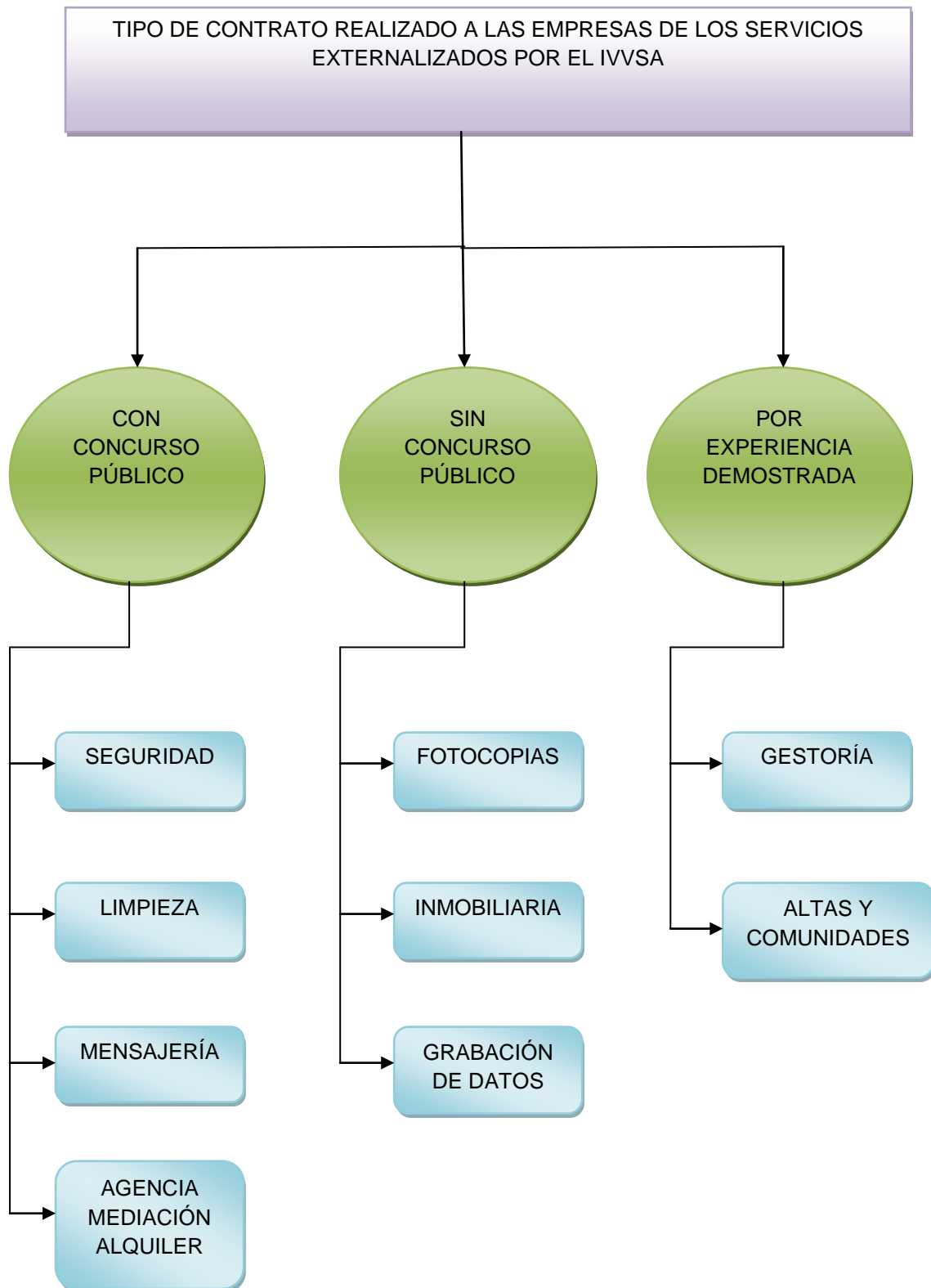
Los servicios externalizados por el IVVSA de seguridad, limpieza, mensajería y Agencia Mediación Alquiler fueron seleccionadas y contratadas mediante concurso público.

Por otra parte, los servicios externalizados referentes a la grabación de datos, fotocopias y el servicio de inmobiliaria, todos ellos se les fue realizado un contrato sin concurso público.

Los servicios restantes externalizados por el IVVSA, que son el servicio de gestoría y el de altas y comunidades se les realizó un contrato basándose en la experiencia demostrada.

A continuación, el siguiente gráfico muestra de una forma más clara el tipo de contratación que se le asignaba a cada empresa;

Figura 10. *Tipo de contratación de los servicios externalizados.*





4.4. Criterios de designación de los trabajadores afectados por los despidos:

Como aparece en el texto refundido por el IVVSA *memoria explicativa sobre la comunicación de extinción colectiva de las relaciones laborales del IVVSA* (2012), las principales causas que han motivado la extinción colectiva de los contratos de trabajo son de índole productiva y organizativa, a las que se unen causas económicas. Estas han supuesto que la anterior estructura organizativa del IVVSA fuera inasumible con la actual carga de trabajo, situación de la demanda y situación económica del Instituto.

Teniendo en cuenta la doble vertiente de financiación pública y autofinanciación del IVVSA, se ha tenido en cuenta, por una parte, las peculiaridades de las causas motivadoras en el marco de un despido colectivo en el sector público, entendiéndose que han concurrido causas económicas, cuando se produzca en las mismas una situación de insuficiencia presupuestaria sobrevenida y persistente para la financiación de los servicios públicos correspondientes. En todo caso, se entenderá que la insuficiencia presupuestaria es persistente si se produce durante tres trimestres consecutivos.

También, las causas técnicas, cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los medios o instrumentos de la prestación del servicio público de que se trate.

Y las causas organizativas, cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del personal adscrito al servicio público.

Tal como ordena el Ministerio de Economía en el *Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público* (2011). Las dudas sobre la posibilidad de que las empresas públicas pudieran acudir a la figura de los despidos colectivos, han quedado disipadas con la Reforma Laboral al considerar que el despido por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción del personal laboral al servicio de los entes, organismos y entidades que forman parte del sector público, se efectuará conforme a lo dispuesto en los artículos 51 y 52.c del Estatuto de los Trabajadores y sus normas de desarrollo y en el marco de los mecanismos preventivos y correctivos regulados en la normativa de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera de las Administraciones Públicas.

Por otra parte, también se ha tenido en cuenta la normativa general en materia de despidos (artículos 51 y 52.c del Estatuto del Trabajador), considerándose también las causas económicas, cuando de los resultados de la empresa se desprenda una situación económica negativa, en casos tales como la

existencia de pérdidas actuales o previstas, o la disminución persistente de su nivel de ingresos o ventas. En todo caso, se entenderá que la disminución es persistente si se produce durante tres trimestres consecutivos.

Las causas técnicas, también añadidas a lo anterior, cuando se produzcan cambios en el ámbito de los medios o instrumentos de producción.

Las causas organizativas, cuando se produzcan cambios en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del personal o en el modo de organizar la producción.

Y para finalizar, las causas productivas, cuando se produzcan cambios en la demanda de los productos o servicios que la empresa pretende colocar en el mercado.

4.4.1. Causas motivadoras del Expediente de Regulación de Empleo:

A continuación, se desarrollan las causas que han motivado el despido colectivo del IVVSA, las cuales han sido comunicadas a todos los empleados afectados por esta medida.

Causas productivas:

Como se cita en el texto refundido por el IVVSA *memoria explicativa sobre la comunicación de extinción colectiva de las relaciones laborales del IVVSA* (2012), la principal causa que ha motivado la extinción colectiva es la causa productiva, derivada fundamentalmente del descenso de actividad de promoción de suelo y vivienda provocado principalmente por la disminución de la demanda en el mercado inmobiliario, y la inexistencia de encomiendas formalizadas en los últimos años.

En base a las distintas líneas de actividad comentadas anteriormente, podemos analizar las causas productivas desde una doble vertiente, por un lado, la relacionada con la actividad del IVVSA en el mercado inmobiliario, y por otro lado, los servicios prestados en régimen de encomienda.



Por lo que respecta a la actividad en el mercado inmobiliario, la evolución del sector inmobiliario en los últimos años ha generado un importante volumen de vivienda que ha provocado un elevado stock de inmuebles pendiente de venta. Ello, unido a las dificultades de acceso al crédito, abaratamiento de la vivienda de



segunda mano, subidas fiscales del IVA y de la contracción del crecimiento demográfico, ha supuesto un exceso de vivienda que el mercado no podrá absorber previsiblemente a corto ni a medio plazo.

Como se ha dicho anteriormente, la actividad del IVVSA en los últimos años ha recaído principalmente en la actividad de promoción inmobiliaria. Por tanto, la situación del sector inmobiliario descrita ha tenido una importante repercusión en la actividad del IVVSA consistente en la promoción de suelo y vivienda dirigida a la venta o alquiler, pues ha visto acumulado un elevado número de stock de inmuebles que tienen difícil cabida en el mercado actual dada la situación antes descrita, que ha hecho que no tenga sentido continuar generando más inmuebles.

A esto se ha unido el descenso de la actividad registrada por el IVVSA, que ha visto reducido el número de transacciones, con la consecuente disminución de ingresos percibidos por esta línea de actividad, que suponían la mayor parte de sus ingresos. Todo ello se ha visto agravado por las importantes dificultades económicas y de financiación que ha atravesado el Instituto.

Así pues, la evolución del mercado, que ha evidenciado un importante descenso de demanda y exceso de stock pendiente de venta, unido a una situación financiera que no permite licitar obras de urbanización y edificación, ha supuesto la necesidad de abandonar la actividad de promoción de suelo destinado a urbanización o promoción de vivienda.

Según cita el *Informe técnico justificativo de causas productivas y organizativas*, refundido por el IVVSA (2012), en lo respectivo a la promoción de suelo del IVVSA, el número de parcelas terminadas y pendientes de venta es superior al de promociones respecto a las que podría llevar a cabo algún tipo de actuación. En concreto, un total de sesenta y siete parcelas aproximadamente, cuya venta se ha pretendido en concurso público, sin haber recibido ofertas. Algunas de ellas tienen cuestiones jurídicas por resolver que han dificultado su venta.

Además, respecto a las promociones que se han encontrado en distintas fases de trámite, un total de cuarenta actuaciones de desarrollo de suelo, muchas de ellas son inviables por diversas cuestiones, vinculadas principalmente a la ausencia de demanda, pero también por motivos económicos, falta de financiación y por otras causas.

La escasez de demanda de vivienda como la elevada oferta de suelo, clasificada o urbanizada, en la Comunidad Valenciana influye directamente sobre la actividad promotora del suelo.

Por otra parte, respecto a la promoción de vivienda, el IVVSA cuenta con cuatro promociones en marcha próximas a su finalización y pendiente de venta,



siete promociones paralizadas por cuestiones económicas, más de sesenta promociones en distintas fases de tramitación, y un total de aproximadamente trescientas cuatro viviendas pendientes de venta, que tienen una difícil cabida en el mercado dado el exceso de inmuebles existente.

Para finalizar con las causas productivas, respecto a la actividad en virtud de encomiendas de servicios, decir que en los últimos años no se ha formalizado encomienda alguna, y por tanto la falta de encargo, ha supuesto por si misma causa productiva suficiente que ha habilitado la extinción de los contratos vinculados a los referidos cargos.

Sin perjuicio de ello, el número de trabajadores del IVVSA que han quedado adscritos al servicio ha sido proporcional al volumen de trabajo que se ha generado y a la asignación económica percibida por el IVVSA por dicho servicio, todo ello por motivos de eficiencia y sostenibilidad.

Causas organizativas:

Siguiendo con las principales causas motivadoras de la extinción de personal realizada en el Instituto, junto a las causas de índole productiva concurren otras de carácter organizativo, que desembocan en la necesidad de adecuar los recursos humanos a la nueva estructura organizativa.

En concreto, las causas organizativas se constatan en la necesidad de adaptar la estructura de personal teniendo en cuenta la desaparición de determinadas actividades debido a la ausencia de demanda o a la ausencia de encomiendas.

Asimismo, en el seno de la reorganización que se ha producido, por motivos de eficiencia y optimización se ha procedido a la centralización de las labores de mantenimiento y conservación del parque de viviendas propias y parque de viviendas del Centro de Gestión de Vivienda Pública, así como las labores de facturación y cobro. Por tanto, se ha hecho necesario el ajuste de recursos teniendo en cuenta la actividad efectivamente prestada en materia de gestión del patrimonio de viviendas públicas, y en las tareas de facturación y cobro, con la consiguiente adecuación de su estructura.

Según aparece escrito en el *Informe técnico justificativo de causas productivas y organizativas*, refundido por el IVVSA (2012), el sobredimensionamiento de personal del resto de direcciones y áreas, que con la ordenada reestructuración funciona de forma eficiente y eficaz. Esto se ha podido apreciar tanto en aquellas áreas de carácter técnico vinculado a la prestación de servicios que ha realizado el IVVSA, como aquellas direcciones vinculadas a servicios de soporte del propio Instituto.

En concreto en las Direcciones de apoyo y soporte jurídico, económico, recursos humanos y sistemas, la reducción de la actividad en el IVVSA y disminución del número de personal conlleva que su actividad se haya visto



afectada directamente disminuyendo su carga de trabajo. Por tanto, se ha hecho necesario acomodar la plantilla actual del personal de soporte a la carga real de actividad.

Las anteriores causas organizativas justifican la fijación de la nueva estructura organizativa de la plantilla, la cual se acomoda a la verdadera demanda de bienes y servicios, y contribuye a la prestación de un servicio más eficaz.

Causas económicas:

Como se cita en el texto refundido por el IVVSA *memoria explicativa sobre la comunicación de extinción colectiva de las relaciones laborales del IVVSA* (2012), para poner fin a las principales causas motivadoras de la extinción de contratos, a las causas de índole productiva y organizativa, que por sí mismas justifican la adopción de las medidas colectivas, se añade la causa de índole económica derivada de la disminución de ingresos y la falta de consignación económica.

De este modo, en base a las distintas vías de obtención de ingresos, a continuación se valora la mencionada causa económica, en su doble vertiente, por una parte, la causa económica vinculada a la causa del artículo 51 y 52 del Estatuto del Trabajador, la cual, como se ha indicado anteriormente, el IVVSA opera en el mercado inmobiliario fundamentalmente como promotor de suelo y vivienda, percibiendo sus ingresos única y exclusivamente de las operaciones realizadas, que en los últimos años han supuesto más del ochenta por ciento (80%) de los ingresos percibidos por el Instituto.

La causa económica, vinculada a una situación económica negativa que se ha visto agravada año tras año por el descenso de ingresos provenientes de la actividad de promoción de suelo y promoción de vivienda, unido a un incremento de gastos financieros, ha situado al Instituto en una situación de desequilibrio patrimonial.

Y por otra parte, la otra vertiente, la causa económica vinculada a las peculiaridades del sector público, la cual, en su vertiente de financiación pública se observa claramente en la ausencia de consignación económica derivada de la falta de formalización de encomiendas en los últimos ejercicios.

De tal forma, la Gestión de Patrimonio de Vivienda Pública, donde la consignación presupuestaria de los últimos años para el mantenimiento de las viviendas de patrimonio público de la Generalitat ha sido insuficiente para cubrir la totalidad de las necesidades de las actuaciones de mantenimiento y conservación, el IVVSA ha venido asumiendo el exceso de gasto.

Si bien anteriormente parte de dicho desfase era cubierto con parte de las plusvalías o recursos generados por el resto de actividades. No obstante, el



descenso en los ingresos ha obligado a recurrir a financiación ajena, con el coste financiero que ello ha supuesto.

4.4.2. Criterios de determinación de afectados y objetivos a alcanzar:

Una vez citadas y analizadas las principales causas motivadoras de la extinción de empleados, las cuales tratan de justificar dicho método de exclusión laboral, paso a comentar las medidas colectivas llevadas a cabo, los criterios de determinación de afectados y los objetivos que han querido lograr mediante esta decisión.

Según ha constado en la comunicación de apertura del periodo de consultas, las medidas colectivas que se han realizado se concretan en la extinción de más de doscientos cincuenta contratos de trabajo.

De conformidad con la redacción del artículo 51, modificado por el Real Decreto Ley 3/2012, en la comunicación de apertura del periodo de consultas así como en el presente documento han constado del número y clasificación profesional de los trabajadores afectados por el despido, del número y clasificación profesional de los trabajadores empleados habitualmente en el último año, del periodo previsto para la realización de los despidos y de los criterios tenidos en cuenta para la designación de los trabajadores afectados por los despidos.

La reducción de plantilla ha contribuido a equilibrar el volumen de trabajo y personal necesario para atender dicho trabajo, a dimensionar adecuadamente la plantilla, a la reducción del gasto fijo mensual, en concepto salarios, cuotas empresariales de Seguridad Social, y costes ligados directamente a las relaciones laborales cuya extinción se ha pretendido, y por último, ha equilibrado el volumen de actividad con el personal necesario para desarrollarlo.

En relación a los criterios para la designación de los trabajadores a extinguir, en cumplimiento del artículo 8 del Real Decreto 801/2011, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos, Orden ESS/487/2012, de 8 de marzo, sobre vigencia transitoria de determinados artículos del mencionado Reglamento, así como del artículo 51.2.e del Estatuto de los Trabajadores en la redacción dada por el Real Decreto Ley 3/2012.

El criterio principal para la designación de trabajadores afectados es su pertenencia a las distintas direcciones, departamentos o unidades de trabajo que van a verse afectadas con su eliminación, así como la pertenencia a las órdenes de ejecución. De esta forma, se han visto afectados por la extinción aquellos trabajadores pertenecientes a las direcciones, departamentos o

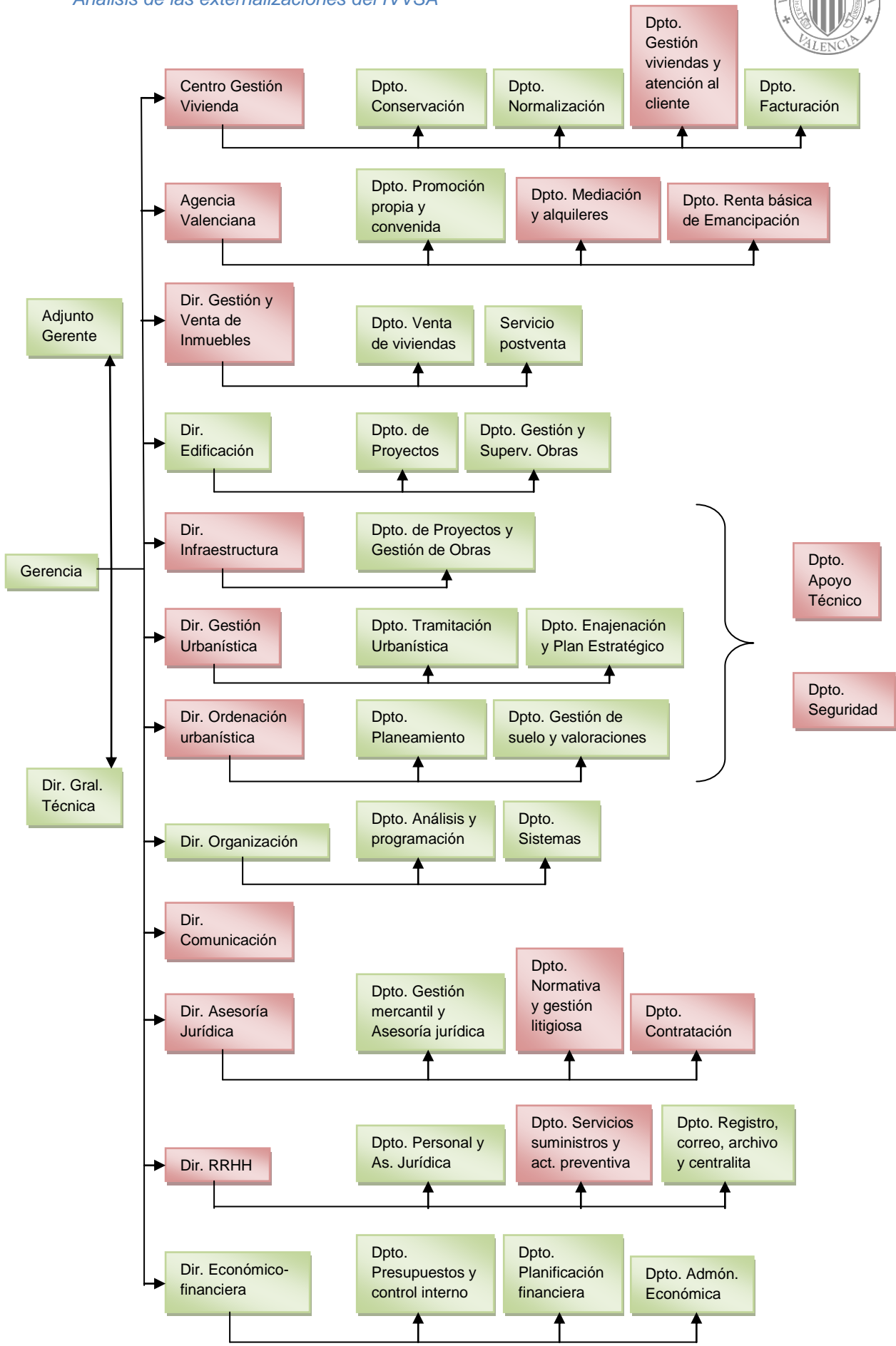


unidades de trabajo de líneas de actividad que se suprimen, y en concreto se han visto afectados los trabajadores pertenecientes a las siguientes:

- Dirección de Comunicación.
- Dirección de Gestión Urbanística.
- Dirección de Infraestructuras.
- Dirección de Ordenación Urbanística.
- Dirección de Gestión y Venta de Inmuebles.
- Departamento de Unidad de Apoyo Técnico del Área de Suelo.
- Departamento de Seguridad y Salud Obras del Área de Suelo.
- Unidad de Contratación de la Dirección de Asesoría Jurídica y Contratación.
- Unidad de Protección de Datos de la Dirección de Asesoría Jurídica y Contratación.
- Unidad de servicio, suministros y actividad preventiva de la Dirección de Recursos Humanos.
- Unidad de Renta Básica de Emancipación de la Dirección Agencia Valenciana de Alquiler.
- Unidad de mediación y alquileres de la Dirección Agencia Valenciana de Alquiler.
- Unidad de Gestión en Alicante de la dirección Centro de Gestión de Vivienda Pública.
- Departamento de Gestión de Suelo Público de la dirección Centro de Gestión de Vivienda Pública.

Con la siguiente gráfica se muestra en rojo los departamentos a los cuales ha afectado el Expediente de Regulación de Empleo, para que quede más claro:

Figura 11. *Departamentos afectados por el Expediente de Regulación de Empleo.*





En determinados supuestos excepcionales en los que en principio el trabajador ha quedado afecto a la extinción en base a su vinculación a direcciones, departamentos o unidades que se suprimen, se ha hecho prevalecer criterios de experiencia y polivalencia.

Respecto a las direcciones, departamentos o unidades de trabajo que se han mantenido y han sido objeto de reestructuración dirigido a su adecuado dimensionamiento, se ha tenido en cuenta como criterios, la experiencia profesional de los trabajadores y los años de experiencia en el IVVSA, así como su polivalencia funcional, perfil y capacidades técnicas específicas para las áreas y puestos de trabajo que se han conservado tras la adopción de la medida extintiva, pertenencia a una categoría o grupo profesional, adscripción geográfica a los centros de Valencia, Castellón y Alicante, y todo ello vinculado a una estructura de costes sostenible. Se ha tenido en cuenta la experiencia y polivalencia de los trabajadores y que haya podido observarse en el IVVSA durante su prestación de servicios al Instituto.

En determinados departamentos y respecto de aquellos puestos o funciones que han presentado determinadas peculiaridades o se han caracterizado por una especial técnica, tales como los Departamentos de Sistemas y Análisis y Programación, se ha acudido principalmente a criterios relacionados con la experiencia, titulación y conocimientos específicos, tareas llevadas a cabo, conocimiento de programas y de aquellos específicos del IVVSA, capacidad de reciclaje y adaptación, además de experiencia y polivalencia, y teniendo en cuenta las necesidades que han tenido que ser cubiertos para dar servicio al conjunto del IVVSA y nueva estructura de los departamentos.

Habiendo establecido la nueva estructura de la plantilla y pretendiendo que se mantenga a largo plazo en su nuevo dimensionamiento, y tratando de ocasionar el menor perjuicio para el trabajador, se ha aplicado como criterio en la selección de trabajadores afectados el de aquellos trabajadores que se encuentren en una situación más próxima a la jubilación.

La necesidad de adoptar este tipo de medidas en el ámbito público va en consonancia con los principios y bases establecidas en la normativa más reciente en materia de régimen económico-financiero del sector público empresarial de la Comunidad Valenciana y reducción de déficit, y en el marco del proceso de racionalización y reestructuración del sector público valenciano, en un escenario de austeridad, mejora de la eficiencia y reducción del déficit público, y en cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos por la normativa estatal básica en materia de estabilidad presupuestaria y los derivados del Plan Económico-Financiero de Reequilibrio de la comunidad Valenciana. Asimismo, principios de legalidad, servicio al interés público general, así como principios de eficacia y eficiencia y mejora continua del servicio al ciudadano han aconsejado la adopción de medidas de

reestructuración adecuadas a fin de conciliar la demanda social y de servicio prestado en un régimen de prestación sostenible económicamente.

Los principales objetivos que se persiguen con la adopción de las medidas colectivas tomadas, expuestas anteriormente, se pueden resumir básicamente en, la adquisición de una estructura de personal acorde con el nivel de actividad, la búsqueda de una mayor eficacia, eficiencia y optimización de los servicios, también, la recuperación del equilibrio organizativo y mejora en la situación económica de la Sociedad y, por último, la reducción de costes fijos y de estructura.

4.5. E.R.E.: Expediente de Regulación de Empleo 2012:

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 51.10º del Estatuto de los Trabajadores, *“La empresa que lleve a cabo un despido colectivo que afecte a más de cincuenta trabajadores deberá ofrecer a los trabajadores afectados un plan de recolocación externa a través de empresas de recolocación autorizadas.”*



El IVVSA ha realizado un Expediente de Regulación de Empleo que afectará a doscientos cincuenta trabajadores aproximadamente.

Las medidas de carácter obligatorio han sido, la indemnización de veinte días de salario por año de servicio, con un máximo de doce mensualidades, la formalización del convenio especial para trabajadores afectados con edad superior a cincuenta y cinco años y un plan de recolocación.

De los trescientos veintiocho trabajadores que componían el Instituto, actualmente solo quedan unos ciento dieciséis.

Uno de los puntos acordados entre la empresa pública y los operarios es que se garanticen doce puestos de trabajo más si se formaliza la encomienda de la



Agencia Valenciana de Alquiler. Además, el acuerdo incluye la creación de una bolsa de trabajo.

En el supuesto de que la sociedad necesitara realizar contrataciones, los afectados por el Expediente de Regulación de Empleo se incluirán en esa bolsa de trabajo, cuya duración máxima será de cuatro años.

La propuesta también incluye la mejora voluntaria de las prestaciones por desempleo en función de los tramos de edad. El trabajador de entre cincuenta y ocho y sesenta y un años percibirá ochocientos cuarenta euros (840€), aproximadamente, brutos al mes durante un máximo de doce meses, de ocho meses para los que tengan entre cincuenta y cincuenta y siete años y seis meses para aquellos que estén entre cuarenta y cinco y cuarenta y nueve años.

También se prevé crear una bolsa económica de cien mil euros (100.000€) para formación y reciclaje. Los beneficiarios serán los trabajadores comprendidos entre veintisiete y cuarenta y cuatro años, cuyos contratos no se hayan visto suspendidos ni hayan sido beneficiarios de otras medidas sociales al margen de la Bolsa de Empleo y del Plan de recolocación.

Sin perjuicio de los acuerdos a los que haya podido llegar el IVVSA con los trabajadores afectados por el Expediente de Regulación de Empleo, el Instituto se ha comprometido a ofrecer un plan de recolocación externa a través de una empresa autorizada.

Igualmente se ha comprometido también, a estudiar y valorar otras fórmulas, con el fin de paliar los efectos negativos derivados de la extinción de los contratos de trabajo.

De conformidad con lo anterior, el plan estratégico que ha seguido el IVVSA, se estructura en cuatro puntos:

1. Plan de recolocación externa: Como hemos dicho anteriormente, el IVVSA ha ofrecido a los trabajadores afectados por el E.R.E., acogerse a un Plan de Recolocación Externa, que ha contratado con una Empresa de Recolocación Autorizada.

El Plan está diseñado para un periodo de mínimo de seis meses, e incluye medidas de formación y orientación profesional, atención personalizada a los trabajadores afectados y búsqueda activa de empleo.

Este Plan está dirigido a proporcionar un acompañamiento en la gestión de la búsqueda de un nuevo empleo, mejorar la empleabilidad del trabajador afectado, y alcanzar un nuevo proyecto profesional en el menor plazo posible.

Para ello, se ha realizado sesiones de formación dirigidas a desarrollar una estrategia de comunicación y búsqueda de empleo, formación sobre acciones específicas de búsqueda de empleo, preparación de entrevistas de selección,



iniciación y fortalecimiento de la presencia en redes sociales, acciones de reciclaje, etc.

Todo ello va acompañado de acciones de prospección específica, campañas de captación de ofertas según perfil y objetivo profesional, información y tendencias del mercado, así como técnicas de autoempleo y emprendimiento.

2. Medidas previstas para evitar o reducir los efectos del expediente: El IVVSA ha asumido el compromiso de que una vez hecha la reestructuración y con la variación de las circunstancias actuales de financiación, se generen nuevos puestos de trabajo o cambien en general algunos parámetros organizativos, productivos y económicos en los que nos encontramos, se ha dado absoluta preferencia en la ocupación a aquellos trabajadores que ven extinguidos sus contratos, siempre que el perfil profesional sea adecuado para las necesidades del servicio.

A la hora de proceder a dicha recolocación interna, se ha atendido a la necesidad de cobertura ocupacional de la misma, así como la idoneidad del perfil del trabajador para la cobertura de los puestos ofertados.

3. Medidas previstas para atenuar los efectos del expediente: Entre las medidas dirigidas a atenuar a los efectos del expediente se ha contemplado la posibilidad de adopción de las siguientes medidas:

- *Propuesta de colaboración en la recolocación externa de los trabajadores afectados por el expediente de regulación de empleo;* Con la reestructuración del mapa empresarial público valenciano, el IVVSA se ha comprometido a valorar las necesidades de empleo que pudieran generarse en relación con los perfiles profesionales de los trabajadores que se han visto extinguidos sus contratos de trabajo con el fin de promover la recolocación de los mismos.

La adscripción de los trabajadores afectados por las medidas extintivas a la propuesta de recolocación externa, ha sido voluntaria, siendo asimismo necesaria la manifestación expresa de los trabajadores en tal sentido.

Todo ello, a los efectos de que el Instituto pueda poner en conocimiento de terceras empresas aquellos datos profesionales que resulten necesarios para favorecer su recolocación.

- *Acciones de recomendación de los trabajadores afectados;* Sin perjuicio de promover las acciones descritas en los párrafos precedentes y con independencia de que dichas acciones de colaboración han podido llevarse a término, el IVVSA se ha comprometido igualmente a recomendar la colocación de los trabajadores afectados.



4. Convenios especiales con la seguridad social: De conformidad con el fin último de atenuar las consecuencias derivadas de la pérdida del empleo de aquellos trabajadores que han resultado afectados por el E.R.E. realizado, el IVVSA se ha comprometido a concertar convenios especiales con la seguridad social respecto de aquellos trabajadores afectados con edad igual o superior a los cincuenta y cinco años, sumiendo el IVVSA el coste derivado de los citados convenios, de conformidad con el artículo 51.15 del Estatuto de los Trabajadores.



CAPÍTULO 5:

PROPUESTAS DE MEJORA



En este trabajo, se intenta mostrar el método de las externalizaciones de servicios o, también llamado, método “*outsourcing*”, como una herramienta útil y eficiente para la mejora de la gestión de una organización económica.

Esta herramienta de gestión nos puede aportar muchas ventajas para nuestra organización, siempre y cuando sepamos gestionarla correctamente.

El problema a solucionar del IVVSA es que en marzo de 2012 ha realizado un importante Expediente de Regulación de Empleo, que le ha costado el puesto de trabajo a más de doscientas personas, poniendo además en riesgo el funcionamiento de la organización.

Este Expediente de Regulación de Empleo, ha sido motivado por la situación económica por la que atraviesa el IVVSA.

Dada la situación económica en la que se encuentra el IVVSA, sería relevante estudiar su proceso de externalización de servicios, con el fin de proponer mejoras.

El IVVSA y sus competencias:

Debemos empezar citando, para que se fundó el Instituto Valenciano de Vivienda, S.A., para así saber cuáles son sus funciones matrices y para que se creó. Pues bien, según la escritura de constitución del IVVSA donde dice que, se aprueba la constitución de una sociedad con forma Anónima, bajo la denominación de Instituto Valenciano de la Vivienda, S.A., dependiente de la Conselleria de Obras Públicas, Urbanismo y Transportes y cuyo socio único en el momento de su constitución será la Generalitat Valenciana, y se aprueban los Estatutos por los que habrá de regirse. Esta Sociedad se regirá por las normas del Derecho Privado aplicables a las Sociedades Anónimas.

El Instituto Valenciano de la Vivienda, S.A., tendrá la consideración de empresa de la Generalitat Valenciana, de acuerdo con el artículo quinto de la Ley 4/1984, de 13 de junio, de Hacienda Pública de la Generalitat Valenciana, y adecuará sus actividades al plan de actuación, anual o plurianual, aprobado por la Consellería de Obras Públicas, Urbanismo y Transportes, públicas en la citada Ley 4/1984, de 13 de junio, de Hacienda Pública de la Generalitat.

El objeto social del IVVSA será la rehabilitación y promoción de viviendas de protección oficial, así como cuantas actividades complementarias, accesorias y auxiliares sean precisas para la realización del mismo. En particular tendrá entre sus competencias:

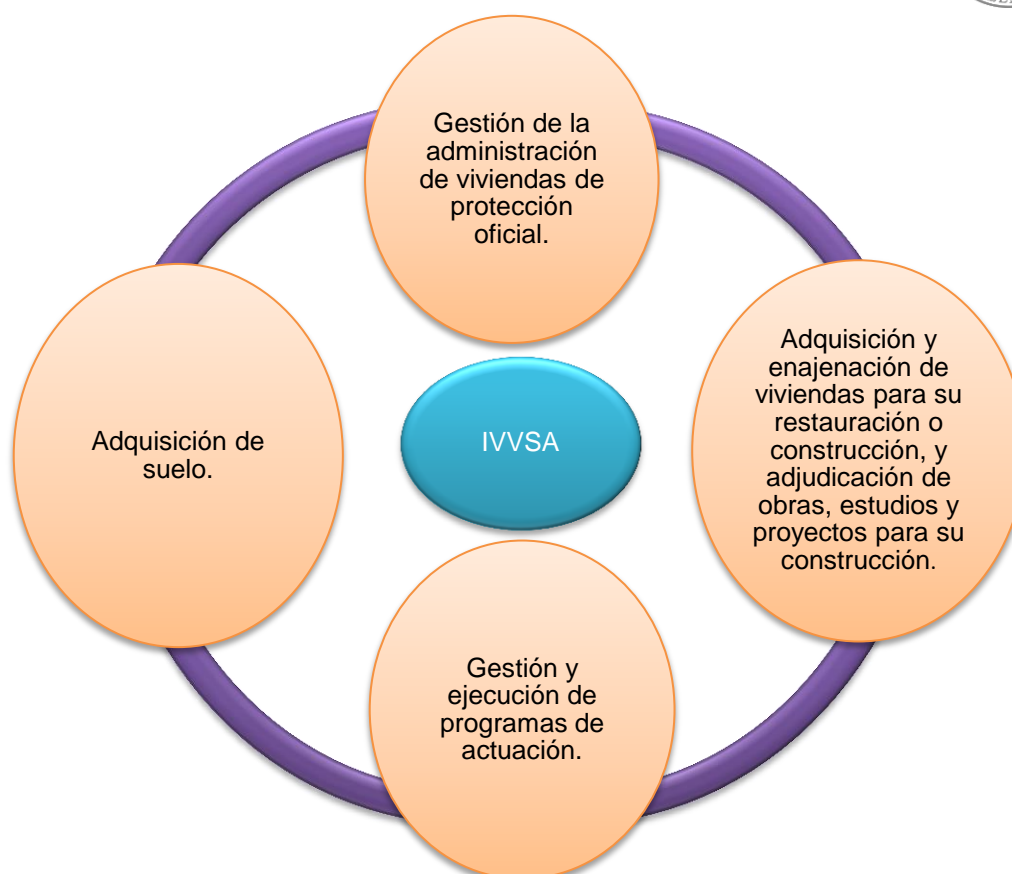
- La adquisición de suelo por cualquiera de los procedimientos legalmente establecidos, con objeto de constituir reservas o para llevar a cabo actuaciones o programas previsto en materia de vivienda por la Generalitat Valenciana, así como la gestión del mismo.



- La redacción y gestión del planeamiento previsto para la ejecución de los programas de actuación que tenga encomendados.
- La adquisición y enajenación de viviendas en proyecto, en ejecución o terminadas, y la adjudicación y contratación de toda clase de obras, estudios y proyectos precisos para la construcción o rehabilitación de viviendas en la Comunidad Valenciana de acuerdo con sus planes de actuación, así como la administración, conservación y enajenación de las viviendas adquiridas, construidas o rehabilitadas.
- La gestión de la administración de viviendas de protección oficial de promoción pública de la Comunidad Valenciana en los términos expresados en los convenios que suscriba con la Conselleria de Obras Públicas, Urbanismo y Transportes o Entes titulares de la misma.
- Cualquier otra actividad relacionada con las anteriores que fuera necesaria, consecuencia o desarrollo de las mismas, y en particular, la participación en otras empresas nacionales o extranjeras que tengan por objeto programas de construcción de viviendas de protección oficial o en su caso, de signo equivalente, así como suscribir contratos de asistencia técnica y servicios con Entes públicos o sociedades privadas.

El siguiente esquema nos muestra de forma más clara la matriz sobre la que se estructura el IVVSA:

Figura 12. *El IVVSA y su matriz de actuación.*



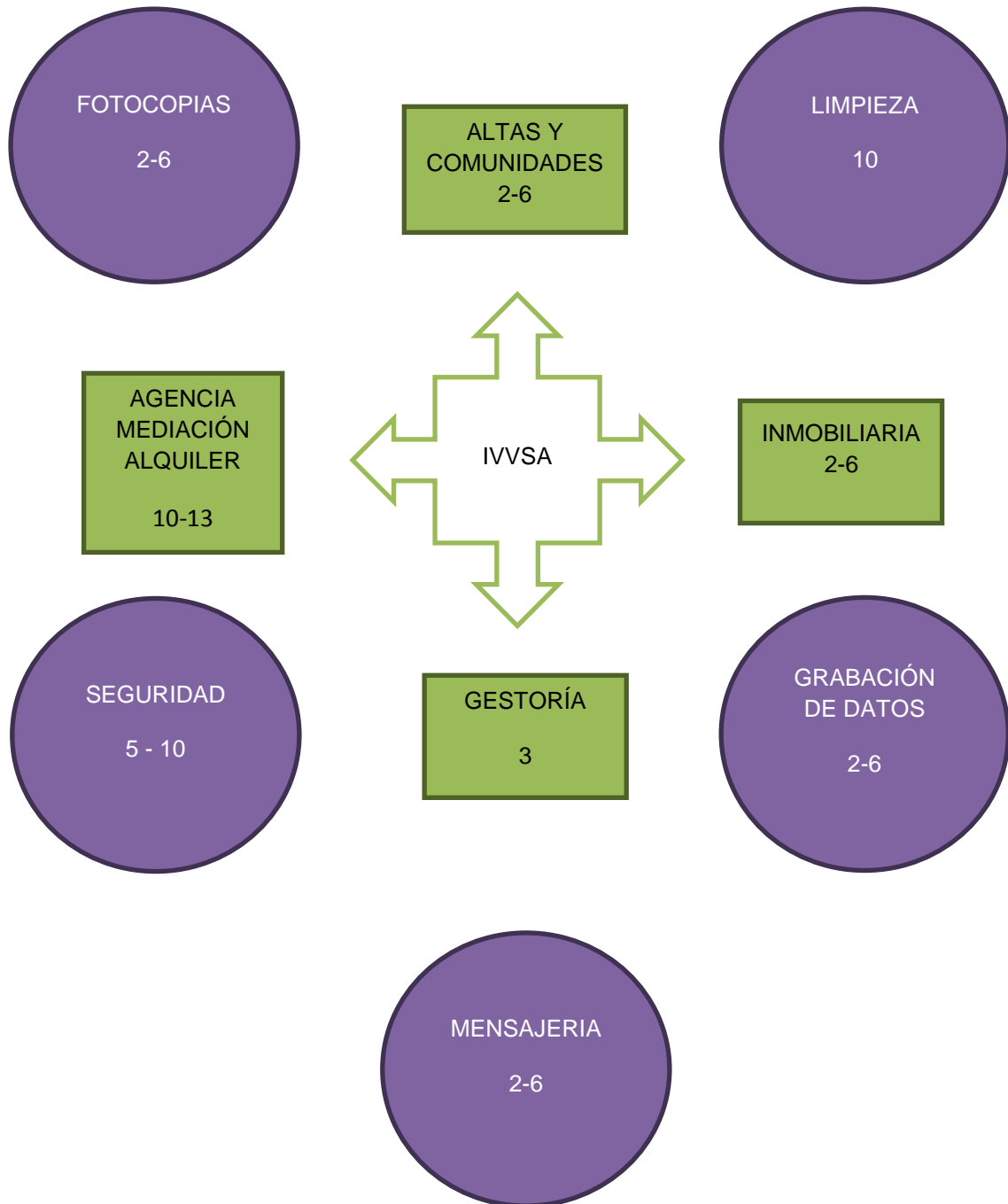
Método de externalización seguido por el IVVSA:

En el IVVSA, a la hora de realizar las externalizaciones de servicios, no ha habido una estrategia clara y bien definida en la cual se hayan concretado cuales son los servicios que realmente son necesarios y conviene externalizar, además de que los criterios de externalización no estaban bien definidos.

Los servicios externalizados por el IVVSA son los servicios de seguridad, limpieza, mensajería, grabación de datos, gestoría, inmobiliaria, fotocopias, las altas y comunidades y la Agencia mediación Alquiler. De todos estos servicios externalizados, se consideran actividades matrices según indican los estatutos del IVVSA, el servicio de gestoría, el de inmobiliaria, las altas y comunidades y la Agencia de Mediación Alquiler, los otros servicios externalizados no forman parte de la actividad matriz de la empresa y también están siendo externalizados.

Por tanto, el método de externalización de servicios que está siguiendo el IVVSA queda representado en el siguiente esquema, donde se representa los servicios externalizados, si pertenecen a la matriz de la empresa o no (verdes pertenecen a las actividades matrices de la empresa y los morados no), y el número de empleados con los que consta cada servicio, para así saber a cuantos empleados se implicaba en cada servicio:

Figura 13. Servicios externalizados en el IVVSA que pertenecen a la matriz de actuación y servicios externalizados que no forman parte de la matriz.





En total, el IVVSA con su método de externalización de servicios, tiene contratados a unos sesenta y seis empleados de empresas externas.

Propuestas de mejora:

Dada esta información, como propuestas al análisis realizado en este trabajo sobre las externalizaciones del IVVSA y habiendo analizado también su estructura organizativa, propongo las siguientes mejoras:

Como propuesta de mejora en cuanto a la externalización de servicios realizada por el IVVSA, que es uno de los problemas a solucionar, primero se debería imponer una política de externalización, con sus objetivos.

La externalización desde el punto de vista de las competencias básicas, permite a la organización centrarse en la innovación, elimina las inflexibilidades de los recursos fijos y mejora su conocimiento aprovechando la experiencia de sus proveedores. Por lo tanto, las actividades que no proporcionan un resultado adecuado, a nivel de costes o de rendimiento, deben ser externalizadas fuera de la empresa.

Como explica Oltra Climent, Francisco en su libro *Dirección de Organizaciones (Públicas)* (2008), cuando una organización decide emplear la externalización debe plantear qué criterios va a utilizar para ese empeño y cuáles van a ser las consecuencias. Así pues, si una entidad externaliza, por falta de recursos y capacidades en determinadas áreas, por la necesidad de concentrarse en las actividades principales o por la existencia de factores poco importantes que pueden ser adquiridos en el mercado, reduce normalmente el tamaño y estructura de la organización.

Una primera cuestión que se debe responder es sobre cuáles son los recursos imprescindibles y cuáles no aportan ningún valor específico a la empresa. Así pues, cualquier factor valioso o insustituible constituye un activo demasiado específico para ser contratado en el exterior, mientras que los factores que son más eficientes en el mercado deben ser adquiridos en dicho mercado.

En este sentido, una organización debería invertir en aquellos factores que constituyen las competencias básicas, es decir, aquellas que permiten obtener una competitividad a largo plazo que, habitualmente, se han conseguido a través del aprendizaje colectivo. Estas competencias conectan directamente con las necesidades de los clientes porque la organización las realiza mejor que sus competidores.



Por ello, la externalización, desde el punto de vista de las competencias básicas, permite a la organización centrarse en la innovación, elimina las inflexibilidades de los recursos fijos y mejora su conocimiento aprovechando la experiencia de sus proveedores. Por lo tanto, las actividades que no proporcionan un resultado adecuado, a nivel de costes o de rendimiento, deben ser externalizadas fuera de la empresa.

En el ámbito de los procesos, desarrollar en la empresa determinadas actividades en las que no es necesario diferenciarse para obtener una ventaja competitiva puede tener unos costes de producción muy altos, una razón más para externalizarlas.

No obstante, debemos adaptar el proceso de decisión de la externalización al ámbito público y, en este caso, identificar las áreas susceptibles de externalización, excluyendo aquellas que de forma clara necesitan una gestión directa y justificando los criterios técnicos de las que posibilitan una gestión indirecta.

En el primer caso, las funciones excluidas de la externalización serán aquellas que dependen principalmente de decisiones políticas, es decir, donde el criterio ideológico es preponderante ante el aspecto técnico, y las que generen ejercicio discrecional de autoridad.

En el segundo caso, debemos diferenciar entre las funciones que genéricamente son externalizables, donde encontramos aquellas que son intensivas en recursos humanos de baja cualificación, las altamente especializadas, las sujetas a cargas de trabajo fluctuantes y las finalistas, y las funciones que subjetivamente son externalizables, es decir, que necesitan de un análisis ulterior para su valoración.

Este análisis debe incluir toda una serie de factores que pasamos a enumerar seguidamente. En primer lugar, el valor estratégico donde se evalúa la contribución de la función al valor añadido global del servicio, por lo que a menos valor añadido más posibilidades de externalización.

En segundo lugar, la previsión de la evolución de sus funciones, con un análisis especial de la demanda futura, por lo que a mayor demanda menos externalización.

En tercer lugar, la estabilidad de los mercados y de los recursos, en el sentido de que un mercado que necesite de unos recursos con cambios tecnológicos muy rápidos, implicará funciones candidatas a la externalización.



Finalmente, los condicionamientos económicos, es decir, la competitividad del mercado y los costes de transacción, por lo que una competitividad alta y unos costes bajos inducen a la externalización.

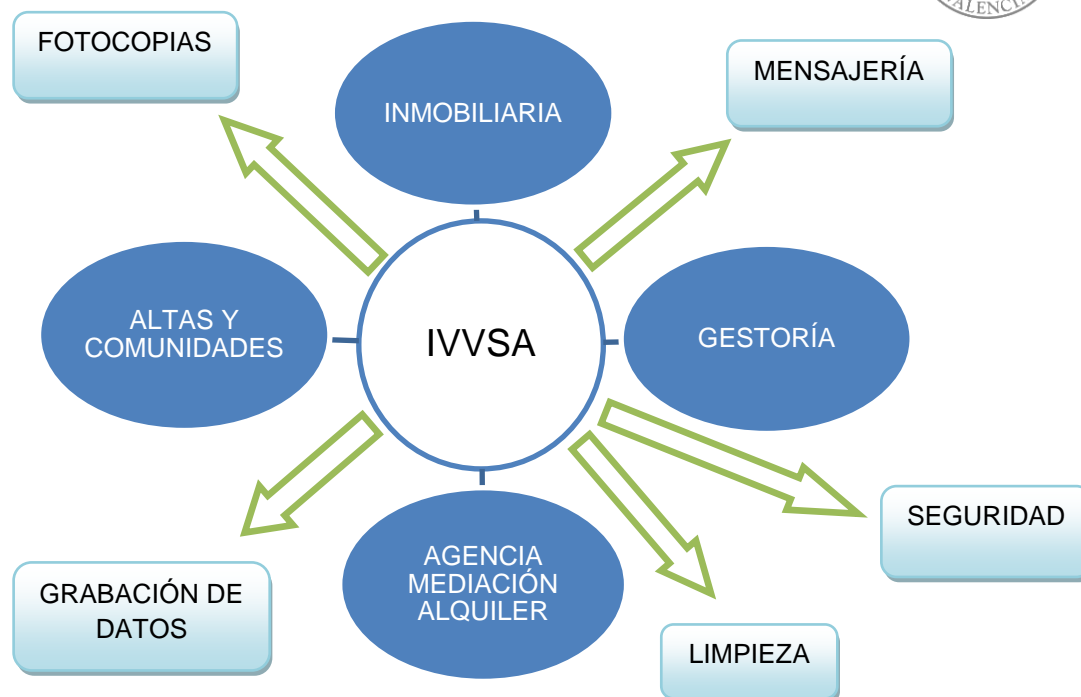
Con la información antes citada sobre la constitución del IVVSA, podemos decir que la adquisición y gestión de suelo, la redacción de programas de actuación, la adquisición y enajenación de viviendas y la gestión de la administración de viviendas de protección oficial son las actividades principales en las que se basa en IVVSA, por tanto, son las actividades matrices las cuales el IVVSA debería plantearse no externalizar, ya que son las funciones básicas y las que más valor aportan a la organización.

En el caso del IVVSA, los servicios externalizados han sido los de seguridad, limpieza, mensajería, grabación de datos, gestoría, inmobiliaria, fotocopias, las altas y comunidades y la Agencia Mediación Alquiler, por tanto, como actividades matrices, las cuales es aconsejable no externalizar, consideraremos la gestoría, inmobiliaria, la Agencia Mediación Alquiler y las altas y comunidades, ya que hacen referencia a la adquisición y venta de suelo, a la gestión y a la administración de viviendas de protección oficial, como se había citado anteriormente, y son las que más valor aportan al Instituto.

Por tanto, dicho esto, una de las formas en las que podrían quedar estructuradas las externalizaciones, sería según indica el método “*outsourcing*”, externalizando sólo aquellas actividades que no forman parte de la matriz de la empresa.

El siguiente gráfico muestra cuales serian las actividades que debería externalizar el IVVSA, para seguir correctamente el método de externalizaciones, se representa el IVVSA junto a sus actividades matrices, y mediante flechas las externalizaciones que debería realizar:

Figura 14. *Actividades matrices del IVVSA y el método correcto de externalización.*



Por otra parte, las actividades externalizadas que se debería analizar si es factible su externalización, ya que no forman parte de la matriz de la organización son los servicios de seguridad, limpieza, mensajería, grabación de datos y fotocopias, y el IVVSA debe analizar si estos servicios externalizados que no están incluidos en la actividad central de la empresa, si son fáciles de controlar.

Actualmente, con la estructura organizativa que tiene el IVVSA, siguiendo los criterios marcados sobre el método de externalización de servicios, el Instituto debería externalizar solo aquellas actividades que no se consideran matrices, que serían los servicios de fotocopias, grabación de datos, mensajería, seguridad y limpieza, y reubicar dentro de la estructura los servicios de inmobiliaria, gestoría, Agencia Mediación Alquiler y las altas y comunidades, ubicándolos en los departamentos oportunos y poniendo a cargo de su gestión a empleados internos.

Los servicios que forman parte de la matriz de la organización deberían ser ubicados los distintos departamentos que forman la estructura del IVVSA.

El IVVSA debería plantearse la reestructuración del servicio de gestoría dentro del Centro Gestión Vivienda, en el Departamento de Gestión viviendas y Atención al cliente, donde las tareas podrían ser realizadas por el personal existente en dicho departamento.



El servicio de inmobiliaria, debería ubicarse dentro de la Dirección Gestión y Venta de Inmuebles, en el Departamento de Venta de viviendas, donde también se realizaría dicha tarea por el personal existente en dicho departamento.

Por lo referente a la Agencia Mediación Alquiler, pienso que sería conveniente estudiar la posibilidad de que se estableciera una centralita en Valencia, Alicante o en Castellón, desde donde se dirigiera toda la actividad, gestionado por los empleados del departamento de Agencia Valenciana del IVVSA, así de esta forma poder reducir costes en cuanto a empresas contratadas y mejorar en la gestión del servicio.

Este servicio, debería ubicarse en Agencia Valenciana, dentro del Departamento de Mediación y alquileres, donde hay empleados capacitados para realizar dichas funciones.

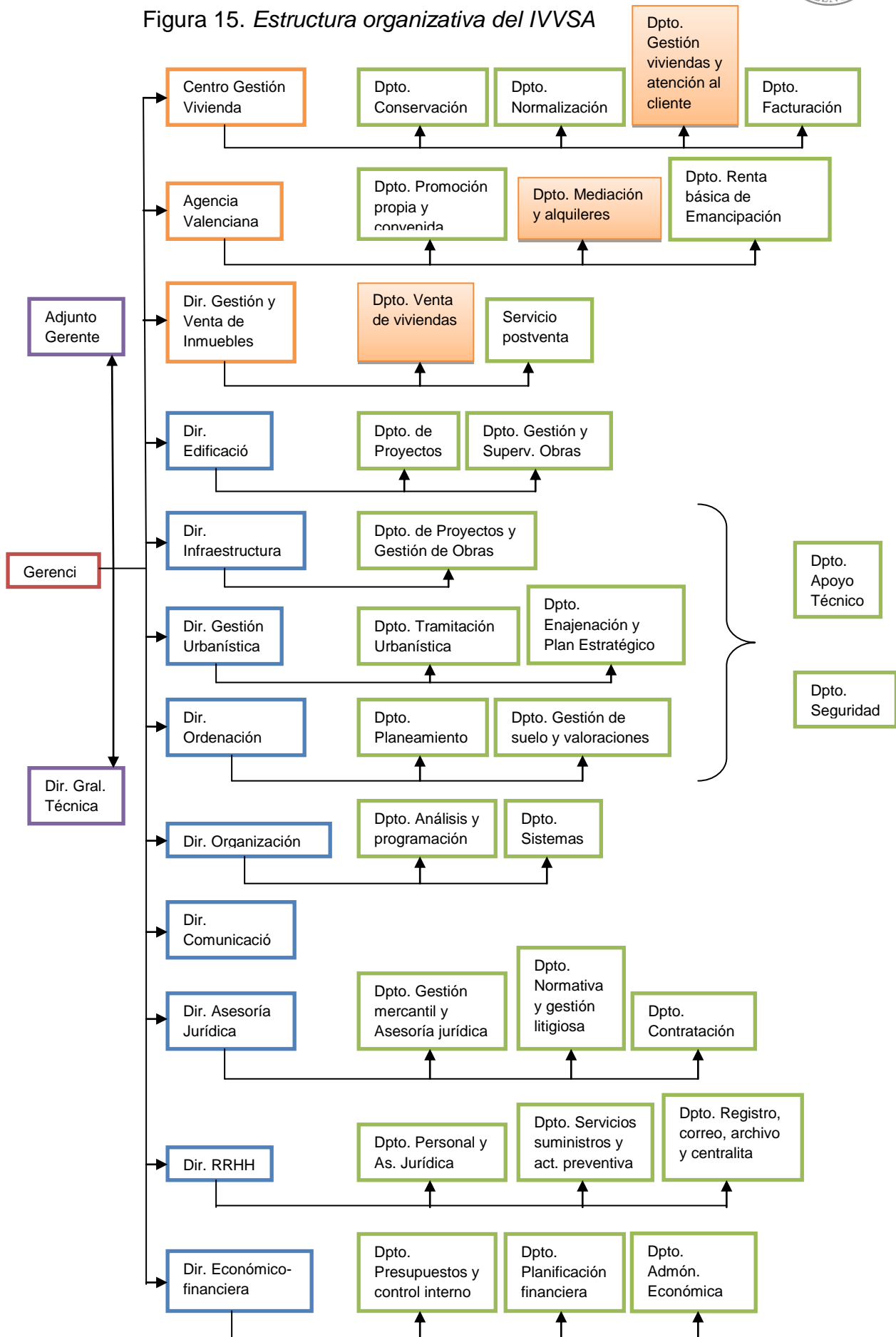
Por último, el servicio de las altas y comunidades, debería ubicarse en el Centro de Gestión Vivienda, en el Departamento de Gestión de viviendas y atención al cliente.

Con esta nueva estructuración de los servicios dentro de la estructura del Instituto, donde las actividades son realizadas por los empleados internos de los distintos departamentos, el IVVSA deja de conceder contrato a unos veintiocho empleados de empresas externas, con su respectivo ahorro en costes de contratación.

En el siguiente gráfico se muestra la estructura organizativa del IVVSA, y se marca en naranja los departamentos donde se ubicarían los servicios que se dejan de externalizar:



Figura 15. Estructura organizativa del IVVSA





Otra de las decisiones que podría tomar el IVVSA sería reducir al máximo sus externalizaciones y ubicar estos servicios externalizados dentro de los departamentos de su estructura organizativa.

De esta forma el IVVSA conseguiría reducir los costes totales de las externalizaciones actuales, siempre que salga más rentable realizar estos servicios de forma interna que externalizándolos en el mercado exterior.

Dado este caso, la estructura interna del IVVSA se vería afectada a causa de la reubicación de estos servicios, el siguiente esquema muestra cómo podría reestructurarse una vez reubicadas ya las actividades matrices, donde el servicio de fotocopias quedaría suprimido, puesto que supone un coste extra el cual podemos reducir si cada departamento tiene su impresora, el servicio de grabación de datos quedaría integrado en la Dirección de organización, dentro del Departamento de Análisis y programación, donde los empleados con conocimientos informáticos se encargarían de la grabación de datos. Por último, el servicio de mensajería quedaría ubicado dentro de la Dirección de recursos humanos, en el Departamento de Registro, correo, archivo y centralita, donde los trabajadores allí ubicados se encargarían de realizar esta tarea de mensajería.

Por lo que respecta a los servicios de limpieza y seguridad, resultaría más económico y eficiente que se contratara externamente a la organización, puesto que no son reubicables en ningún departamento y sus funciones no pueden ser absorbidas por el personal del IVVSA.

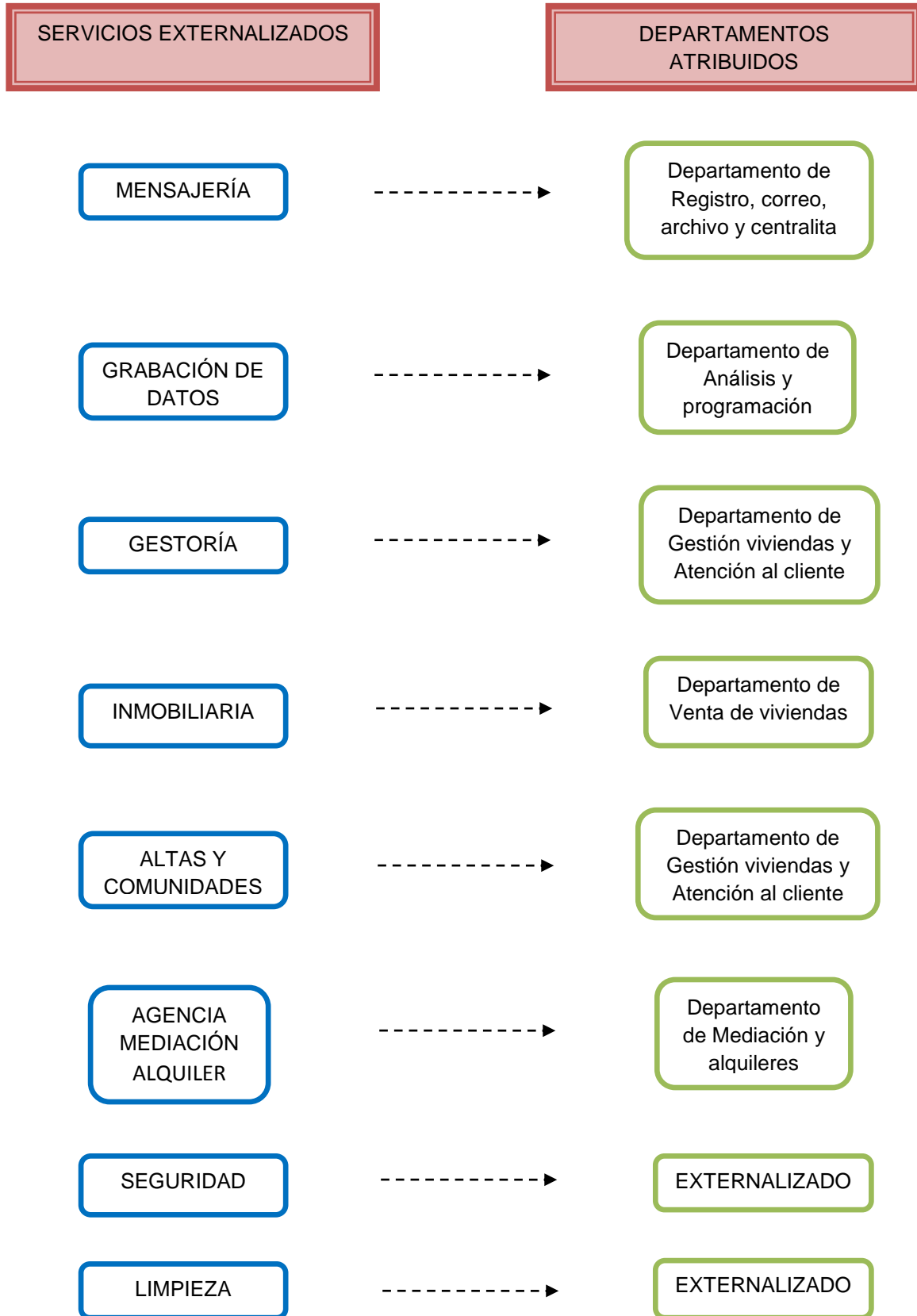
Por tanto, se podría ubicar todos los servicios externalizados dentro de la empresa, exceptuando los servicios de seguridad y limpieza que debería contratar empresas especializadas en ello.

Es importante citar que las organizaciones públicas acuden al método de externalización de servicios, persiguiendo mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos, así como acabar con las rigideces y ausencia de incentivos que caracterizan al sector público. Sin embargo, tradicionalmente la externalización ha sido utilizada por el sector público, más que como un mecanismo de mercado, como una forma de descargarse de funciones no básicas o simplemente para hacer frente a excesos de demanda, lo cual, no se asemeja a la situación por la que pasa el IVVSA.



Por tanto, los servicios que he considerado que debería estudiarse la opción de que sean realizados por empleados internos de los diferentes departamentos del IVVSA, son servicios que gestionados de esta forma debería analizarse si habrían podido evitar el despido de empleados pertenecientes a dichos departamentos.

Figura 16. *Departamentos encargados de la gestión de los servicios que deja de externalizar el IVVSA.*





El IVVSA debería plantearse integrar verticalmente aquellas actividades en las que presenta más experiencia y habilidades organizativas que sus suministradores, y externalizar aquellas otras en las que tenga una capacidad inferior, excepto en aquellos casos donde hayan decidido aceptar altos costes en el corto plazo, mientras las capacidades se están desarrollando.

Estrategia para un buen método de externalización:

Dado que uno de los problemas del IVVSA es que no ha habido una estrategia clara y bien definida en la cual se hayan concretado cuales son los servicios que realmente son necesarios y conviene externalizar, además de que los criterios de externalización no estaban bien definidos, opino que el Instituto debería realizar un análisis donde incluir todos los factores, como por ejemplo, incluir el valor estratégico donde se evalúa la contribución de la función al valor añadido global del servicio, por lo que a menos valor añadido más posibilidades de externalización, o también incluir la previsión de la evolución de sus funciones, con un análisis especial de la demanda futura, por lo que a mayor demanda menos externalización.

Por otra parte, debería incluir también la estabilidad de los mercados y de los recursos, en el sentido de que un mercado que necesite de unos recursos con cambios tecnológicos muy rápidos, implicará funciones candidatas a la externalización. Por último, los condicionamientos económicos, es decir, la competitividad del mercado y los costes de transacción, por lo que una competitividad alta y unos costes bajos inducen a la externalización.

Tal y como se expone en la página web "<http://www.gdcompras.com/2009/11/claves-para-desarrollar-una-estrategia-de-outsourcing-efectiva//sample-page/>" en su artículo *Claves para desarrollar una estrategia de outsourcing efectiva* (2013), cuando una Compañía decide llevar a cabo un proceso de externalización debe definir una estrategia que guíe todo el proceso y en el caso del IVVSA esta estrategia no está bien definida, por tanto, propongo los siguientes tipos de estrategia que debería seguir para realizar una buena gestión de los servicios externalizados.

Hay dos tipos genéricos de estrategia de externalización de servicios: la periférica y la central. La periférica ocurre cuando la empresa externaliza actividades de poca relevancia estratégica con proveedores externos.

La central ocurre cuando las empresas externalizan actividades consideradas de gran importancia y larga duración.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de externalización de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo debe permitir conocer a sus empleados las razones por las cuales se debe externalizar y cuándo hacerlo.

En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico, lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor de “*outsourcing*”.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que la empresa contratada que externaliza pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva, en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa para ambos.



Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente, que podría determinarse mediante encuestas semestrales o anuales.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor, especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber a la empresa contratada que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien se hace con el fin de buscar áreas de mejoras.



Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de externalización que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

Para lograr un buen resultado en el proceso de externalización hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a manejar por la empresa contratada y la selección del proveedor.

1. Revisar la estructura de la Empresa:

Se pueden identificar tres puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada:

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento, el proceso de externalización debe tener una misión definida, un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.
- Determinar habilidades principales. Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de externalización exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio.
- Cambiar la cultura organizacional. Un paso importante dentro de proceso de externalización es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta externalización de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

2. Determinar a cuáles actividades aplicar externalización y a cuáles no:

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que, dependiendo de su naturaleza, pueden o no someterse a un proceso de externalización.

Dentro de las actividades de una Empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente, mientras que la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son, primero las actividades que hacen uso intensivo de recursos. Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo.

El segundo criterio es las actividades que usan servicios especializados. La externalización ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

Por último, las actividades relativamente independientes. Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

3. Selección del Proveedor:

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor, como;

- Analizar la relación coste / beneficio. Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales.
- Seleccionar cuidadosamente a los proveedores. Al seleccionar un Proveedor las Empresas deben buscar proveedores que se especialicen en la tarea que se van a subcontratar.
- Elaborar un contrato escrito y estricto. Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la tercerización es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al externalizar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que la empresa contratada cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa contratante.



Dentro de la organización del IVVSA por tanto como indica el primer punto, el IVVSA debe centrar sus servicios/actividades matrices, los cuales ya se ha citado anteriormente que eran los servicios de gestoría, inmobiliaria, las altas y comunidades y la Agencia de Mediación de Alquiler. Una vez establecidas estas actividades matrices, con los servicios y actividades adicionales, el Instituto debe determinar a qué servicios aplica externalización y a cuáles no.



Por tanto, aquellas que se debería analizar si es factible externalizar en el mercado exterior a causa de su no integración como actividades básicas del IVVSA son los servicios de fotocopias, seguridad, limpieza, mensajería y grabación de datos, donde se debería estudiar en el mercado la mejor opción de subcontratación o por otra parte ver si es más rentable la contratación interna de estos servicios, como ya hemos explicado en los esquemas anteriores.

Para la decisión de si externalizar o no dichos servicios, el IVVSA debe analizar la relación coste / beneficio. Si se obtiene un resultado positivo, es decir si encuentra un proveedor que puede realizar el servicio a un coste menor y con igual o mayor calidad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales, la cual le será más conveniente externalizar.

Medidas adicionales de mejora:

- Como medida adicional de mejora en la organización del IVVSA, también propongo la integración de la dirección en un solo cargo dentro de cada departamento. Para ello, decir que antes del Expediente de Regulación de Empleo realizado, el Instituto contaba con una plantilla que tendía a ser personal laboral, con un conjunto de trescientos veintiocho empleados, los cuales organizaría siguiendo una estructura más sencilla, estructurando la plantilla en bloques, por departamentos, es decir, un departamento de venta y alquiler de pisos, otro departamento de facturación, un departamento de urbanización e infraestructura, otro departamento de asesoría jurídica, el departamento de recursos humanos y por último el departamento de administración y gestión económica.

Cada departamento, con un supervisor encargado de la eficiencia y gestión de su departamento. Por tanto, la dirección de cada departamento correspondería al supervisor encargado, reduciendo así las direcciones en un solo cargo dentro de cada departamento.

Bien podrían los directivos realizar las funciones de los supervisores o viceversa.

Mediante esta propuesta de mejora de integración de direcciones en un solo cargo, calculando que en el IVVSA, según se indica en los textos refundidos por el Instituto Valenciano de Vivienda, en sus *Cuentas anuales* (2009,2010,2011,2012), un director supone unos cuarenta y ocho mil euros (48.000€) anuales aproximadamente, y estimando que contaba con unos trece directores, eso nos da un coste anual de seiscientos veinticuatro mil euros (624.000€) anuales aproximadamente, que con dicha propuesta podríamos ahorrarnos, puesto que con la



reducción de las direcciones, los jefes de departamento serían los supervisores, empleados cualificados y con experiencia, a los cuales se les podría realizar un contrato por objetivos.



CAPÍTULO 6:

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES:

El presente trabajo de fin de carrera (TFC) se basa en la realización de un análisis de las externalizaciones del Instituto Valenciano de la Vivienda, S.A.

El IVVSA ha pasado por una etapa de crisis al igual que muchas empresas públicas, y siendo más concretos, del sector de la construcción y venta de viviendas de protección oficial.

Esta mala situación por la que pasa el IVVSA se ha visto marcada por el importante Expediente de Regulación de Empleo que ha tenido que realizar, situación la cual también se analiza en este trabajo.

Cabe citar que dada la situación actual del sector público empresarial tanto a nivel nacional, como a nivel autonómico, decir que la evolución de las cuentas públicas en España refleja el impacto de la crisis económica que afecta de forma generalizada a los países del entorno comunitario, mostrándose especialmente profunda en el caso de nuestro país.

El estancamiento de la actividad económica, unido a la dificultad para la financiación de la actividad pública, pone de manifiesto la necesidad de racionalizar la dimensión y estructura del sector público empresarial con el fin de garantizar la eficiencia de la actividad pública.

A nivel estatal, sobre la situación del sector público empresarial en España en la actualidad, la normativa aprobada incluye medidas tendentes a la reordenación del sector público desde una perspectiva amplia, puesto que no sólo se persigue reducir la dimensión del sector público empresarial, sino controlar su actividad y racionalizar su organización, todo ello en el marco de la necesaria disciplina en la que tiene que desarrollarse la actividad de las administraciones públicas sin menoscabo de la calidad de los servicios que prestan.

Asimismo, el gobierno asume el compromiso de lograr la máxima austeridad y eficacia en el sector público en general y en especial en el empresarial, y entre otras medidas se establece limitación al gasto con la limitación en las remuneraciones de los máximos responsables y directivos del sector público estatal, además de otras medidas con las que pretende contribuir a la estabilidad económica y al interés general y bien común de los ciudadanos.

Las medidas de racionalización, que afectan al sector público dependiente de la Administración Central, Autonómica y Local se han planteado en torno a tres ejes de actuación que son, las medidas de reducción del gasto público, las medidas de control del gasto público gestionado por el sector público empresarial y las medidas de racionalización en la gestión de la actividad empresarial pública.



Pasando a tratar la situación del sector público empresarial a nivel autonómico, cabe mencionar la aprobación de distintas normas que tienen como objetivo contribuir a conseguir un sector público empresarial y fundacional saneado, austero, eficaz, eficiente y orientado al cumplimiento de los objetivos del Consell, en sus distintos ámbitos de actuación y a las necesidades de la sociedad valenciana.

Una vez explicada la situación económica actual, debe citarse el objeto del IVVSA. El Instituto Valenciano de Vivienda, S.A., se fundó con el objeto social de rehabilitación y promoción de viviendas de protección oficial, así como la adquisición de suelo por cualquiera de los procedimientos legalmente establecidos, la redacción y gestión del planeamiento previsto para la ejecución de los programas de actuación que tenga encomendados, la adquisición y enajenación de viviendas en proyecto, en ejecución o terminadas, y la adjudicación y contratación de toda clase de obras, estudios y proyectos precisos para la construcción o rehabilitación de viviendas de la Comunidad Valenciana, y la gestión de la administración de viviendas de protección oficial de promoción pública en los términos expresados en los convenios que suscriba con la Conselleria de Obras Públicas, Urbanismo y Transporte o Entes de la misma.

Sabiendo el objeto social del Instituto, podemos saber cuáles son sus actividades matrices, en las cuales debemos fijarnos a la hora de decidir externalizar cualquier servicio.

En este trabajo, se intenta mostrar el método de las externalizaciones de servicios o, también llamado, método “*outsourcing*”, como una herramienta útil y eficiente para la mejora de la gestión de una organización económica, en este caso aplicado a la empresa del IVVSA.

Esta herramienta de gestión nos puede aportar muchas ventajas para nuestra organización, siempre y cuando sepamos gestionarla correctamente, como se explica a lo largo del trabajo.

El problema a solucionar del IVVSA es que en marzo de 2012 ha realizado un importante Expediente de Regulación de Empleo, que le ha costado el puesto de trabajo a más de doscientas personas, poniendo además en riesgo el funcionamiento de la organización.

Este Expediente de Regulación de Empleo, ha sido motivado por la situación económica por la que atraviesa el IVVSA.

Cuando una organización decide emplear la externalización debe plantear qué criterios va a utilizar para ese empeño y cuáles van a ser las consecuencias. Así pues, si una entidad externaliza, por falta de recursos y capacidades en determinadas áreas, por la necesidad de concentrarse en las actividades



principales o por la existencia de factores poco importantes que pueden ser adquiridos en el mercado, reduce normalmente el tamaño y estructura de la organización.

En el IVVSA, a la hora de realizar las externalizaciones de servicios, no ha habido una estrategia clara y bien definida en la cual se hayan concretado cuales son los servicios que realmente son necesarios y conviene externalizar, además de que los criterios de externalización no estaban bien definidos, por este motivo hay que fijarse en cuáles son las actividades matrices de la organización, citadas anteriormente.

Los servicios externalizados por el IVVSA son los servicios de seguridad, limpieza, mensajería, grabación de datos, gestoría, inmobiliaria, fotocopias, las altas y comunidades y la Agencia mediación Alquiler. De todos estos servicios externalizados, se consideran actividades matrices según indican los estatutos del IVVSA, los cuales se han citado anteriormente, el servicio de gestoría, el de inmobiliaria, las altas y comunidades y la Agencia de Mediación Alquiler, los otros servicios externalizados no forman parte de la actividad matriz de la empresa y también están siendo externalizados.

En total, el IVVSA con su método de externalización de servicios, tiene contratados a unos sesenta y seis empleados de empresas externas.

No se puede afirmar que el IVVSA realiza un correcto método de externalización, puesto que una primera cuestión que se debería responder es sobre cuáles son los recursos imprescindibles y cuáles no aportan ningún valor específico a la empresa. Así pues, cualquier factor valioso o insustituible constituye un activo demasiado específico para ser contratado en el exterior, mientras que los factores que son más eficientes en el mercado deben ser adquiridos en dicho mercado.

En este sentido, se puede decir que el IVVSA debería invertir en aquellos factores que constituyen las competencias básicas, es decir, aquellas que permiten obtener una competitividad a largo plazo que, habitualmente, se han conseguido a través del aprendizaje colectivo. Estas competencias conectan directamente con las necesidades de los clientes porque la organización las realiza mejor que sus competidores.

Si hubiera seguido el método de externalización de servicios correctamente, el Instituto podría enfocar su principal actividad de negocio. La externalización de los servicios debe realizarse siempre y cuando la empresa tenga la certeza de obtener el menor coste y maximizando los beneficios.

La externalización debe darse en un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, se fusionan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.



Por tanto, se puede deducir de lo dicho que si el IVVSA hubiera seguido el método de externalizaciones explicado en este trabajo, habría obtenido una mayor eficiencia de cada uno de los servicios que hubiera decidido externalizar, además de que le hubiera permitido fijarse en aspectos estructurales y organizativos, donde poder hacer hincapié en su mejora y así obtener un mayor rendimiento de la empresa.

Este análisis debe incluir como se ha citado toda una serie de factores como el valor estratégico donde se evalúa la contribución de la función al valor añadido global del servicio, por lo que a menos valor añadido más posibilidades de externalización, también la previsión de la evolución de sus funciones, con un análisis especial de la demanda futura, por lo que a mayor demanda menos externalización, junto con la estabilidad de los mercados y de los recursos, en el sentido de que un mercado que necesite de unos recursos con cambios tecnológicos muy rápidos, implicará funciones candidatas a la externalización, y por último los condicionamientos económicos, es decir, la competitividad del mercado y los costes de transacción, por lo que una competitividad alta y unos costes bajos inducen a la externalización.

Actualmente, con la estructura organizativa que tiene el IVVSA, siguiendo los criterios marcados sobre el método de externalización de servicios, el Instituto debería externalizar solo aquellas actividades que no se consideran matrices, que serían los servicios de fotocopias, grabación de datos, mensajería, seguridad y limpieza, y reubicar dentro de la estructura los servicios de inmobiliaria, gestoría, Agencia Mediación Alquiler y las altas y comunidades, ubicándolos en los departamentos oportunos y poniendo a cargo de su gestión a empleados internos.

Los servicios que forman parte de la matriz de la organización deberían ser ubicados los distintos departamentos que forman la estructura del IVVSA.

El IVVSA debería plantearse la reestructuración de los servicios de gestoría, inmobiliaria, Agencia Mediación Alquiler y el servicio de las altas y comunidades. Con esta nueva estructuración de los servicios dentro de la estructura del Instituto, donde las actividades son realizadas por los empleados internos de los distintos departamentos, el IVVSA deja de conceder contrato a unos veintiocho empleados de empresas externas, con su respectivo ahorro en costes de contratación.

Junto a esto, también se concluye que es positivo para el Instituto reducir al máximo sus externalizaciones y ubicar estos servicios externalizados dentro de los departamentos de su estructura organizativa.

De esta forma el IVVSA conseguiría reducir los costes totales de las externalizaciones actuales, siempre que salga más rentable realizar estos servicios de forma interna que externalizándolos en el mercado exterior.

También se ha llegado a la conclusión, por lo que respecta a los servicios de limpieza y seguridad, que resultaría más económico y eficiente que se contratara externamente a la organización, puesto que no son reubicables en



ningún departamento y sus funciones no pueden ser absorbidas por el personal del IVVSA.

Por tanto, se podría ubicar todos los servicios externalizados dentro de la empresa, exceptuando los servicios de seguridad y limpieza que debería contratar empresas especializadas en ello.

Es importante citar que las organizaciones públicas acuden al método de externalización de servicios, persiguiendo mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos, así como acabar con las rigideces y ausencia de incentivos que caracterizan al sector público. Sin embargo, tradicionalmente la externalización ha sido utilizada por el sector público, más que como un mecanismo de mercado, como una forma de descargarse de funciones no básicas o simplemente para hacer frente a excesos de demanda, lo cual, no se asemeja a la situación por la que pasa el IVVSA.

Por tanto, los servicios que he considerado que debería estudiarse la opción de que sean realizados por empleados internos de los diferentes departamentos del IVVSA, son servicios que gestionados de esta forma debería analizarse si habrían podido evitar el despido de empleados pertenecientes a dichos departamentos.

El IVVSA debería plantearse integrar verticalmente aquellas actividades en las que presenta más experiencia y habilidades organizativas que sus suministradores, y externalizar aquellas otras en las que tenga una capacidad inferior, excepto en aquellos casos donde hayan decidido aceptar altos costes en el corto plazo, mientras las capacidades se están desarrollando.

Como se ha citado en el capítulo anterior, para que el IVVSA pueda seguir unas pautas para realizar una estrategia de externalización correcta y eficiente, debe seguir uno de los dos tipos genéricos de estrategia de externalización de servicios como se ha estudiado, que son la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa externaliza actividades de poca relevancia estratégica con proveedores externos.

La central ocurre cuando las empresas externalizan actividades consideradas de gran importancia y larga duración.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de externalización de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo debe permitir conocer a sus empleados las razones por las cuales se debe externalizar y cuándo hacerlo.

En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico, lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor de “outsourcing”.



La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que la empresa contratada que externaliza pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva, en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa para ambos.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente, que podría determinarse mediante encuestas semestrales o anuales.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor, especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber a la empresa contratada que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien se hace con el fin de buscar áreas de mejoras.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de externalización que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

Para lograr un buen resultado en el proceso de externalización hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a manejar por la empresa contratada y la selección del proveedor.

Junto a esto, el IVVSA debe realizar un análisis de su estructura, para saber si cuenta con la estructura adecuada para realizar este método, donde ha de fijarse en si cuenta con una buena administración del proceso de abastecimiento, el proceso de externalización debe tener una misión definida, un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

Determinar habilidades principales. Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de externalización exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio.

Cambiar la cultura organizacional. Un paso importante dentro de proceso de externalización es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta externalización de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.



A parte, una vez dado este paso, debe decidir cómo se ha dicho anteriormente, que actividades conviene externalizar y que actividades no conviene externalizar.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que, dependiendo de su naturaleza, pueden o no someterse a un proceso de externalización.

Dentro de las actividades de una Empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente, mientras que la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son, primero las actividades que hacen uso intensivo de recursos. Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo.

El segundo criterio es las actividades que usan servicios especializados. La externalización ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

Por último, las actividades relativamente independientes. Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

Como último paso a dar, el IVVSA de seleccionar correctamente a su proveedor, al cual encomendarle el servicio que ha decidido externalizar.

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor, como analizar la relación coste / beneficio. Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un Proveedor las Empresas deben buscar proveedores que se especialicen en la tarea que se van a subcontratar. Elaborar un contrato escrito y estricto. Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la tercerización es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades.

Es por esto, que uno de los puntos básicos al externalizar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios



para que la empresa contratada cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa contratante.

Dentro de la organización del IVVSA por tanto como indica el primer punto del capítulo anterior, el IVVSA debe centrar sus servicios/actividades matrices, los cuales ya se ha citado anteriormente que eran los servicios de gestoría, inmobiliaria, las altas y comunidades y la Agencia de Mediación de Alquiler. Una vez establecidas estas actividades matrices, con los servicios y actividades adicionales, el Instituto debe determinar a qué servicios aplica externalización y a cuáles no.

Por tanto, aquellas que se debería analizar si es factible externalizar en el mercado exterior a causa de su no integración como actividades básicas del IVVSA son los servicios de fotocopias, seguridad, limpieza, mensajería y grabación de datos, donde se debería estudiar en el mercado la mejor opción de subcontratación o por otra parte ver si es más rentable la contratación interna de estos servicios, como ya hemos explicado en los esquemas anteriores.

Para la decisión de si externalizar o no dichos servicios, el IVVSA debe analizar la relación coste / beneficio. Si se obtiene un resultado positivo, es decir si encuentra un proveedor que puede realizar el servicio a un coste menor y con igual o mayor calidad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales, la cual le será más conveniente externalizar.

Luego de haber realizado el análisis podemos concluir, que los contratos de externalización de servicios tienen que ser flexibles, ambas partes deberán tener la facultad de iniciar cambios para que el contrato sea realmente funcional, es por ello que se necesita la motivación de las partes para que se alcancen mejoras eficientes en tecnología y el logro efectivo de reducción de costes para el negocio, así como también se espera la reducción del desperdicio y la creación de valor para el negocio.

Con esta herramienta se busca aprender la experiencia, la habilidad y la objetividad, las cuales son esenciales para identificar los objetivos que persiguen las empresas, al igual que el aseguramiento de las negociaciones y el manejo exitoso de los contratos de empresas externas.

Una aproximación consciente a la decisión de externalizar tiene que involucrar necesariamente el análisis de los factores estratégicos y económicos involucrados.

Sólo la consideración conjunta de ambos permitirá dotar de un soporte sólido a tal decisión. En este sentido, refiriéndonos por ejemplo, a la opción de fabricar o comprar o, realizar internamente una actividad de nuestra empresa o contratar a un proveedor externo, la información de costes es absolutamente necesaria pero no suficiente para la toma de decisiones y administración de un negocio y, en forma paralela, los componentes estratégicos son fundamentales



para el análisis, pero generalmente insuficientes, por sí solos, para definir el proceso decisorio.

Si bien existe actualmente una tendencia marcada hacia la externalización de servicios, las organizaciones no deben avanzar en este camino sin efectuar el profundo y completo análisis propuesto, lo que redundará en la minimización de riesgos y la maximización de oportunidades de alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia que exigen los negocios de nuestros tiempos.

En este caso, con lo referente al IVVSA, se ha visto que primero se debería imponer una política de externalización, con sus objetivos bien definidos, para que no desencadene en una mala gestión y unos malos resultados que inducen a pérdidas y problemas económicos para la empresa.

Por tanto, como conclusión al trabajo realizado, decir que si tenemos una empresa, y tenemos la necesidad de realizar externalizaciones de alguna de las actividades que prestamos, debemos tener bien claro cuáles son las actividades matrices por las que se rige la empresa, cuáles son las actividades que no pertenecen a la matriz, y una vez clara la idea, realizar un buen estudio de mercado y de servicios, analizando ofertas y demandas de estos, para conseguir encontrar las mejores ofertas en cuanto a contratación de empresas exteriores se refiere.

Una vez realizado el estudio de mercado, analizar la rentabilidad de externalizar los servicios pertinentes, y con todo esto realizar un buen método de externalización de servicios, siguiendo las claves y consejos que se citan en este trabajo.



BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA:

- Bono, Ferrán (2013). *ERE en RTVV*. Disponible en: <http://elpais.com/tag/c/c22cc9ec74bf43d3f68c88fd65aa1d04>
- CASESA (2013). *Página web CASESA*. Disponible en: <http://www.casesa.es/es/empresas.php>
- Coca Castaño, Pedro (2010). *El sector de los operadores logísticos y la externalización de servicios en una economía globalizada. El caso de la Comunidad Valenciana*, Universidad Politécnica de Valencia.
- DATOBASE (2013). *Página web DATOBASE*. Disponible en: <http://datobase.com/sample-page/>
- del Peso Navarro, Emilio (2003). *Manual de outsourcing informático: (análisis y contratación)*. Disponible en: http://books.google.es/books?id=BJAgEcaDKRQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- El Mundo (2013). *La Generalitat presenta EREs en 9 empresas públicas en 15 meses*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/06/16/valencia/1371396888.html>
- El Prisma (2012). *Outsourcing: Concepto de Outsourcing*. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/outsourcing/
- GDCOMPRAS (2013). *Claves para desarrollar una estrategia de outsourcing efectiva*. Disponible en: <http://www.gdcompras.com/2009/11/claves-para-desarrollar-una-estrategia-de-outsourcing-efectiva//sample-page/>
- González, José Vicente (2011). *El outsourcing TIC y de procesos como herramienta de innovación y competitividad en las empresas de la Comunidad Valenciana*. Disponible en: <http://www.everis.com/spain/WCRepositoryFiles/EI%20Outsourcing%20TIC%20en%20la%20Comunidad%20Valenciana.pdf>
- Instituto Valenciano de Vivienda (2009). *Cuentas anuales*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.



- Instituto Valenciano de Vivienda (2010). *Cuentas anuales*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2011). *Cuentas anuales*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2012). *Adecuación del modelo organizativo y de negocio del Instituto Valenciano de Vivienda, S.A.* Informe anual , Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2012). *Cuentas anuales*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2012). *Informe técnico justificativo de causas productivas y organizativas*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2012). *Memoria explicativa sobre la comunicación de extinción colectiva de las relaciones laborales del IVVSA*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2011). *Estructura Organizativa*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2012). *Estructura Organizativa*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Instituto Valenciano de Vivienda (2012). *Plan de Recolocación Externa y Medidas Sociales de Acompañamiento (Plan de Acompañamiento Social)*. Informe anual, Instituto Valenciano de Vivienda.
- Las Provincias (2012). *La administración ya puede hacer despidos colectivos*. Disponible en: <http://www.lasprovincias.es/20121031/economia/administracin-puede-hacer-despidos-201210310935.html>
- Ministerio de Economía (2013). *Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público*. Disponible en: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rdleg3-2011.html
- Montañés, Érika (2013). *La poda de empresas públicas, autonomía por autonomía*. Disponible en: <http://www.abc.es/20120506/espana/abci-empresas-publicas-recorte-201204301135.html>



- Navactiva (2012). *Outsourcing*. Disponible en: <http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/amngm/outsourcing1.pdf>
- Oltra Climent, Francisco (2008). *Dirección de Organizaciones (Públicas)*, Universidad Politécnica de Valencia.
- Oltra Climent, Rafael Francisco y del Rosario de Miguel Molina, María (2007). *Gestión Administrativa 1*, Universidad Politécnica de Valencia.
- Romero, Antonio (2002). *Historia y definición de outsourcing*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>
- SERVILIMP (2013). *Página web SERVILIMP*. Disponible en: <http://www.guialimpieza.com/limpieza-servilimp-vlimpieza-27625.html>
- Universidad Politécnica de Castellón (2005). *Conceptos básicos sobre el outsourcing*. Disponible en: http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo_vp/html/TH.2.html
- VALMEN (2013). *Página web VALMEN*. Disponible en: <http://www.buscaok.com/valencia/valencia/valmen.html>
- Viñas Xifra, Josep (2011). *Causas para externalizar servicios en la administración pública*. Disponible en: http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gas_to_publico/66_08.pdf
- Wikipedia (2012). *Subcontratación*. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>