

**PROPUESTA DEL MODELO OUTSOURCING APLICADO AL PROCESO DE
IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS DE BANCOLOMBIA S.A.**

**SANTANDER CAMARGO VIVANCO
RAUL ALSENDRA PIÑEREZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.
SEPTIEMBRE 2013**

**PROPUESTA DEL MODELO OUTSOURCING APLICADO AL PROCESO DE
IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS DE BANCOLOMBIA S.A.**

**SANTANDER CAMARGO VIVANCO
RAUL ALSENDRA PIÑEREZ**

**Trabajo presentado como requisito para optar el titulo de Especialista en
Gestión Gerencial**

ASESOR METODOLOGICO Dr. JULIO CESAR QUITANA PEREZ.

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.
SEPTIEMBRE 2013**

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCION	8
CAPITULO 1	9
1. PRELIMINARES	9
1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	9
1.2. TIPO DE INVESTIGACION	9
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo general	10
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. JUSTIFICACION.	10
1.5. DELIMITACION.	12
1.5.1. Delimitación espacial.	12
1.5.2. Delimitación temporal	12
2. MARCO TEORICO	12
3. MARCO CONCEPTUAL	12
4. MARCO HISTORICO	20
4.1. Historia de los cajeros Automáticos.	20
4.2. Historia del Outsourcing.	25

5. MARCO REFERENCIAL.	27
5.1. Tesis de grado de la Universidad de Oriente de Barcelona – España, como requisito para optar para el título de Ingeniero de Sistemas.	27
5.2. Tesis de grado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, facultad de ciencias Económicas.	28
5.3. Proyecto del Banco Davivienda.	29
6. MARCO INSTITUCIONAL	30
6.1. Reseña histórica de la Organización.	31
6.2. Estrategia y resultados financieros.	32
6.3. Plan estratégico.	32
6.4 Misión de Bancolombia.	33
6.5. Visión Bancolombia.	33
6.6. Valores.	33
6.7. Estructura organizacional.	35
7. MARCO LEGAL	37
7.1. Introducción.	37
7.2. Instituciones Financieras.	37
7.3. Otras Instituciones Financieras.	
7.4. Sociedades de Servicios Financieros.	38
7.5. Entidades aseguradoras e intermediarias de seguros.	38
7.6. Sociedades Que Tienen Un Régimen Especial.	39
7.7. Entidades Reguladoras de las entidades financieras.	39
7.7.1. Superintendencia Financiera.	39
7.7.2. Objetivos Estratégicos de la Superintendencia Financiera.	39
7.7.3. Ajustes a las Regulaciones.	39
7.7.4. Fusión de la Superintendencia Bancaria en la Superintendencia de Valores.	39

7.7.5. Escenarios regulatorios después de la fusión de las labores de Supervisión del mercado financiero y de valores.	39
7.7.6. Asobancaria.	40
CAPITULO 2	41
2. PROCESOS ACTUALES EN LA IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS.	41
2.1. EN BANCOLOMBIA	41
2.1.1. Gestión inmueble o local para la adecuación y instalación de los cajeros Automáticos.	41
2.1.2. Asignación de la interventoría del proyecto y contratista.	41
2.1.3. Desarrollo de trabajos civiles y eléctricos.	41
2.2. EN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	42
2.2.1. En Davivienda	42
2.2.2 En Servibanca	42
CAPITULO 3	43
3. PROPUESTA DE MEJORA EN LA IMPLEMETACIÓN DE CAJEROS AUTOMATICOS ORIENTADO AL MODELO DE OUTSOURCING.	43
3.1. CONTRATO DE OUTSOURCING DE CAJEROS AUTOMATICOS.	44
3.2. VENTAJAS DE ESTE NUEVO MODELO DE IMPLEMETACION DE CAJEROS AUTOMATICOS.	57

3.3. DESVENTAJAS DEL MODELO ACTUAL DE IMPLEMETACION DE CAJEROS AUTOMATICOS.	57
CONCLUSIONES	58
ANEXO GLOSARIO DE TERMINOS	59
BIBLIOGRAFIA	66

RESUMEN

El presente proyecto trata de la implementación de una propuesta del Modelo de Outsourcing al proceso de instalación de cajeros automáticos en Bancolombia S.A., para responder con mayor agilidad a las exigencias de nuestros clientes y lograr una mayor optimización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos en la ciudad de Cartagena.

INTRODUCCION

El Outsourcing es una técnica de administración, que consiste en transferir a terceros algunos procesos complementarios que no forman parte de la función principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

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, en este caso el tema financiero.

Que se lograra incorporando el Modelo de Outsourcing al proceso de instalación de cajeros automáticos en Bancolombia S.A. Y que busca adicional responder con mayor agilidad a las exigencias de nuestros clientes, obtener una mayor optimización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos.

La implementación se logra con el diseño de un contrato técnico, jurídico y orientado al cumplimiento en la instalación de los cajeros automáticos una vez obtenido todos los avales del banco para su instalación. Un contrato con autonomía administrativa, ingenieril y toma de decisiones para la implementación en la ciudad de Cartagena a partir del año 2013.

CAPITULO 1

1. PRELIMINARES

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿En qué medida la propuesta del Modelo de Outsourcing aplicado al proceso de implementación de Cajeros Automáticos de Bancolombia S.A contribuirá en la agilidad a las exigencias de nuestros clientes, y lograr una mayor optimización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos en la ciudad de Cartagena a partir del año 2013? Debido a que son constantes los reprocesos que se están generando en las intervenciones de instalación y readecuación de cajeros automáticos aumentando los costo de los trabajos, imagen y tiempos de operatividad de las oficinas, y por otra parte precisión en los alcances de un proyecto que permita disponer a los clientes y funcionarios en forma rápida de los servicios de los cajeros automáticos de la organización considerando las presiones competitivas de otras entidades financieras.

1.2. TIPO DE INVESTIGACION

Se realizara una investigación de tipo Explorativa y Descriptiva, para presentar a Bancolombia S.A una nueva forma de contratación que optimice en todos los aspecto el proceso de puesta en funcionamiento los cajeros automáticos de la organización Se considera esta investigación de tipo explorativa porque es un tema delicado en las empresas y que puede alterar el clima laboral, y otras empresas no lo han considerado necesario para su organización. Igualmente una investigación descriptiva porque muestra un proceso que ha presentado deficiencias en variables que son medibles para ver resultados de eficiencia y buen uso de los recursos de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Proponer el Modelo de Outsourcing al proceso de implementación de cajeros automáticos de Bancolombia S.A, para responder con mayor agilidad a las exigencias de nuestros clientes y lograr una mayor optimización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos en la ciudad de Cartagena a partir del año 2013.

1.3.2 Objetivos específicos

- Comparar prácticas y procesos de implementación de cajeros automáticos de otras entidades financieras.
- Determinar las ventajas que tendrá el nuevo proceso de implementación de cajeros automáticos.
- Presentar una propuesta del modelo de Outsourcing que cubija todo el proceso de implementación de cajeros automáticos desde el diseño de planos hasta su puesta en funcionamiento.

1.4. JUSTIFICACION

Con esta propuesta de Outsourcing para la implementación de los procesos de cajeros automáticos en concreto lo que se quiere es presentar una solución técnica y contractual que demuestre la disminución de los costos de instalación de los cajeros automáticos sin disminuir la calidad y reducir los tiempos de entrega a los clientes, debido a que actualmente todas estas variables están sin controles afectando la calidad de los servicios a los clientes y los recursos de la organización.

Los beneficios de esta propuesta adicional de ser económicos, lograra optimizar los tiempos de entregas de los cajeros a producción a los clientes y las oficinas del banco, debido a que actualmente el proceso es aislado y desarrollado por

diferentes proveedores locales que no cumplen en tiempos de entrega, controles de seguridad y algunas veces en calidad de los trabajos que se requieren.

Igualmente esta propuesta tiene un interés personal y profesional para mejorar el conocimiento este proceso desarrollado al interior de la organización.

La estadística que se tiene del proceso actual para la puesta en operación de un cajero automático de Bancolombia, muestran que el tiempo promedio para la implementación es de 20 días y en algunos casos hasta dos meses o más por los altos tiempos en tramitología de licencias ante Curaduría urbana. Pero si las gestiones legales se tramitan con el menor tiempo, se presenta otras variables como tiempo de programación, configuración, acuerdo de coordinación de los trabajos a realizar conjuntamente con todas las áreas y proveedores involucrados que llegan a aumentar a más de 20 días la implementación de un cajero automático, incluso se han presentado casos que el cliente desiste y toma la decisión que el cajero automático Bancolombia no se instale y opta por otra entidad financiera, generando pérdida de imagen y recursos a la organización.

Para la Universidad de Cartagena el tema Outsourcing es muy conocido, pero el de cajeros automáticos ha sido casi que de uso exclusivo de las entidades financieras, por lo que es un tema que genera expectativas, es motivante y queremos hacerlo más conocido en la Universidad, vean que puede ser manejado por cualquier persona y este trabajo el punto de partida para nuevos proyectos en este tema tan interesante.

1.5. DELIMITACION.

1.5.1. Delimitación espacial

Esta investigación se desarrollara en instalaciones propias y en arriendo de Bancolombia S. A en la ciudad de Cartagena.

1.5.2. Delimitación temporal

Su desarrollo se ejecutara durante el presente año.

2. MARCO TEORICO

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Definición de cajero automático

Un cajero automático es una sofisticada máquina que permite a los usuarios de los bancos realizar transacciones monetarias a cualquier hora en prácticamente todo el mundo. Es una máquina dispensadora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta magnética (tarjeta de crédito por ejemplo), sin necesidad de personal del banco.

Normalmente tienen una pequeña impresora de matriz de punto o térmica para imprimir la información de la operación.

3.2. Operaciones de los cajeros automáticos

Retiro de dinero en efectivo de la cuenta bancaria o tarjeta de crédito

Actualización de la libreta de ahorros.

Obtención de contraseñas olvidadas de banca online o telefónica.

Compra de entradas.

Recarga de tarjeta telefónica o bono de transporte.

Recarga de tarjeta monedero.

Ingreso de dinero en la cuenta mediante un sobre, normalmente proporcionado por el propio cajero, en el que introduce el dinero en billetes o un cheque.

Recarga del teléfono móvil prepago.

Obtención del listado del uso del bono transporte.

Enviar remesas de dinero al extranjero.

Pago de servicios públicos.

El uso del cajero automático supone un ahorro para el banco, porque ahorra en personal que no tiene que atender a los cliente para ofrecer servicios básicos. Por este motivo, mucha gente ve abusivo que los bancos cobren una cuota anual por la tarjeta del cajero.

3.3. Tipos de cajeros Automáticos

Los cajeros automáticos varían dependiendo de la necesidad de cada banco. Principalmente se dividen en dos tipos: Full y Cash.

Los cajeros automáticos Full son aquellos que permiten extraer dinero como así también realizar depósitos (mediante sobres comúnmente). Estos cajeros suelen estar dentro de los bancos ya sea solo o con alguno /s más que puede/n ser Full o Cash, pero este suele ser el cajero principal de la sucursal.

Los cajeros automáticos Cash no permiten la opción de depósito y suelen ser cajeros secundarios en sucursales (acompañados por un Full) o lo que se llama Cajero extrabancario, como los que se pueden ver en Supermercados, estaciones de servicio, etc.

3.4. Cajeros automáticos en Colombia

En Colombia existen varias redes de cajeros automáticos que en general son propiedad de los principales bancos nacionales, con excepción de la red Servibanca. Generalmente, los tarjetahabientes utilizan sólo los cajeros pertenecientes a la red de su banco emisor evitando el pago de comisiones adicionales. Gracias a la red Redeban Multicolor cualquier cajero acepta las

tarjetas de cualquier otro banco emisor nacional o incluso internacional (de las franquicias VISA, Mastercard, Diners Club y American Express, o sus afiliados). Las principales redes son Bancolombia, ATH (que administra los canales electrónicos del Grupo Aval), Colpatria y Davivienda. La única red independiente es Servibanca, que acepta todas las tarjetas y cobra una comisión por el servicio. Por lo general el monto máximo de retiro es de \$400.000 por transacción (alrededor de US\$200) y de \$2'000.000 diario.

3.5. Cajeros automáticos en otros países.

En Argentina, las redes utilizadas principalmente son Banelco y Red Link, y la forma de comunicar los cajeros automáticos con dichas redes es con el protocolo de capa 2, X.25 (salvo algunas excepciones, como por ejemplo el Credicoop que utiliza un protocolo de capa 3, el TCP/IP).

En Argentina hay 10.000 Cajeros ATM hasta el año 2008. Permiten extraer 400 dólares por día.

En España y Colombia, los cajeros automáticos, no suelen cobrar comisiones por efectuar las operaciones habituales en los cajeros del banco del cual se es cliente, en los demás cajeros de las diferentes redes, se cobrarán una comisión que varía en función de la red que emplea del cual se es cliente banco. En España existen tres redes de cajeros Servired, Red 4B y Euro 6000.

La red Euro 6000 esta integrada por 34 cajas de ahorro y cuenta con más de 16.400 cajeros en España.

La Red Telebanco 4B dispone de más de 12.000 cajeros en España.

Servired está integrada por 102 entidades financieras y dispone de 32.105 cajeros. En México la mayoría de los bancos otorgan un número limitado de transacciones gratuitas (siempre y cuando éstas fueran en los cajeros automáticos de su mismo banco), sin embargo al superar esta cantidad se efectúa un cobro por cada transacción adicional; además, si se utiliza un cajero de un banco distinto al que

expidió la tarjeta, ambos bancos cobran una comisión por el uso de recursos ajenos.

Por lo general la mayoría de los cajeros automáticos en México están unidos a RED, la cual permite que se pueda usar cualquier tarjeta de débito o crédito en cualquier cajero.

En Venezuela casi todas las instituciones financieras poseen un cajero automático (donde se les llama popularmente telecajeros). En este país éstos sólo permiten hacer transacciones tales como: retiro de efectivo, consulta de saldo, transferencia entre cuentas y cambio de clave. Si se utilizan con tarjetas de la propia institución financiera la transacción es gratuita, pero si se utilizan tarjetas de otros bancos se cobra una comisión. Las principales redes son Conexus y Suiche 7B para los bancos nacionales - redes que se encuentran interconectadas desde Agosto de 2001 - aceptando de igual forma, para los tarjetahabientes de bancos extranjeros (y como usualmente ocurre con las redes interbancarias de otros países), las redes internacionales Cirrus, Maestro y Plus.

En Ecuador en años anteriores solo los bancos poseían un número limitado de cajeros automáticos, como el Banco del Pichincha, Banco del Austro y otros pero a medida que el sistema financiero ecuatoriano evoluciona actualmente están disponibles también para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, al igual que en otros países hispanos si se utiliza el servicio en otro cajero el banco cobra una comisión, esto a significado un avance en la calidad de servicios financieros en el Ecuador así se evitan largas colas lo que provoca disgustos y refleja la mala calidad de atención, las redes que se utilizan son BANRED, MAESTRO, y otros.¹

¹ Documento cajeros NCR y Enciclopedia Wikipedia

3.6. MARCO CONCEPTUAL DE OUTSOURCING

3.6.1. Definición de Outsourcing.

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

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 su razón de ser.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, que se ha venido bajo 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.

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

3.6.2. Importancia del Outsourcing.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de sus 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 costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

3.6.3. Tipos de Outsourcing.

3.6.3.1. Deslocalización:

También conocido como Off-shoring, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

3.6.3.2. In-house:

Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

3.6.3.3. Off-site:

Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

3.6.3.4. Co-sourcing:

Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

3.6.3.5. Colaborativo:

Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.

3.6.4. Áreas De La Empresa Que Pueden Pasar A Outsourcing

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa.

A continuación se muestran los tipos más comunes:

Outsourcing de los sistemas financieros.

Outsourcing de los sistemas contables.

Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.

Outsourcing en el área de Recursos Humanos.

Outsourcing de los sistemas administrativos.

Outsourcing de los sistemas telecomunicaciones.

Outsourcing de los sistemas de computo.

Outsourcing de actividades secundarias.

Nota: Aquí es preciso recordar que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía.

Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

Outsourcing de la producción.

Outsourcing del sistema de transporte.

Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.

Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes,

operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

3.6.5. Áreas De La Empresa Que No Deben Pasar A Outsourcing.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

La Administración de la planeación estratégica.

La tesorería

El control de proveedores

Administración de calidad

Servicio al cliente

Distribución y Ventas

3.6.6. Beneficios del Outsourcing.

- Disminuye los costos de producción.
- Facilita la obtención de productos de mejor calidad.
- Reduce el número de tareas rutinarias.
- Permite a la organización dedicarse a tareas de mayor rentabilidad.

3.6.7. Desventajas del Outsourcing.

- Genera poca lealtad hacia la organización a la cual se presta el servicio.
- Fomenta irregularidades en la contratación de los trabajadores.
- Elimina puestos de trabajo en el país de origen de la organización contratante, especialmente cuando se aplica la deslocalización.

3.6.8. Objetivos del Outsourcing.

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

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

3.6.9. Factores condicionales del Outsourcing.

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

1. La tercerización y el ambiente estratégico.

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 tercerización.

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 tercerización 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.

4. MARCO HISTORICO

4.1. Historia de los cajeros Automáticos.

La primera maquina para entregar dinero fue diseñada por Luther George Simjian en 1939, quien elaboró una máquina que colocó en un agujero de la pared de un banco, la cual permitía a los clientes realizar transacciones financieras. La idea

fue recibida con escepticismo. Tras registrar 20 patentes relacionadas con su invención, convenció a la compañía que es hoy Citicorp para instalar una nueva y probarla. Después de seis meses, había muy poca demanda para la nueva máquina. Al parecer, las escasas personas interesadas en utilizarla eran prostitutas y apostadores que no deseaban tratar cara a cara con los cajeros humanos en las ventanillas del banco, que decidió finalmente discontinuar su uso. Sin embargo, el cajero automático de Luther George Simjian estaba muy adelantado para su tiempo y nunca tuvo éxito.

Décadas después, en la primavera de 1965, el británico John Sheperd-Barron inventó el primer cajero automático propiamente dicho, considerado el precursor de los cajeros actuales. Este hombre que inventó el cajero presidía la primera compañía de vehículos blindados en Europa, Security Express, fundada por la empresa británica De la Rue, pionera en imprimir timbres postales en el mundo, como los famosos “penny blacks” y los triangulares de Cabo de Buena Esperanza.

También dirigía Instrumentos De La Rue, una compañía con 11 empleados y dos productos: una máquina para contar billetes en los bancos y otra que contaba hojas para imprimir billetes.

Todo comenzó de manera casual. El y su esposa Caroline vivían en el campo, pero su banco estaba en Londres, por lo que él debía cambiar sus cheques en la sucursal local. Los sábados sacaba dinero para el fin de semana; la oficina abría de 9:30 a 12:30. Un día, John llegó a las 12:31 y ya no pudo cambiar su cheque. Esa noche, mientras estaba en la tina del baño, pensó que debía haber alguna manera de tener acceso a su dinero a cualquier hora. Luego recordó las máquinas que vendían chocolates: se insertaba una moneda de un penique en una ranura, se jalaba una palanca y se abría un cajón en el que aparecía una barra de chocolate.

Imaginó una máquina similar, que en vez de chocolates tuviera dinero. Los fajos de billetes aparecerían en el cajón una vez que la máquina leyera un cheque. En

ese entonces no existían las tarjetas bancarias de plástico y usar cheques era algo lógico porque podían incluir elementos de seguridad, así como un método para identificar automáticamente al usuario. Cada cliente tendría que memorizar su propio número de identificación. A Sheperd-Barron se le ocurrió la idea cuando se dio cuenta de que podía recordar los seis dígitos de su registro militar. A la mañana siguiente decidió probar la idea con su esposa Caroline. En la mesa de la cocina, ella le dijo que sólo podía recordar cuatro dígitos y así nació el Número de Identificación Personal o NIP de 4 dígitos, que se convirtió en un estándar mundial.

John Sheperd-Barron sabía acerca de la impresión de cheques, otro de los negocios de la empresa para la que trabajaba, De La Rue. Tenía experiencia usando ingredientes de seguridad, como el Carbono 14, un material levemente radiactivo. El lunes en la mañana fue a trabajar a Londres y reunió a su pequeño equipo de Instrumentos De La Rue. Planteó el problema de entregar dinero durante las 24 horas a través de la pared del banco, exponiendo sus ideas iniciales para resolverlo.

Dos días después, el equipo ya tenía algunas soluciones prácticas, aunque de forma muy esquemática. El proyecto parecía posible, siempre y cuando pudieran controlar la lectura de los códigos e ingredientes de seguridad. El viernes Sheperd-Barron acudió a una comida de negocios de Security Express, su otro trabajo. Se reunió con la gente de Barclays, entonces el cuarto banco más grande del mundo, al que le transportaban su dinero para cerca de 2,000 sucursales. Al segundo martini le pidió a su invitado, Harold Darvill, que le diera 90 segundos para explicarle su nueva idea. A los 85 segundos, el Director Ejecutivo de Barclays se mostró convencido; le dijo que si podía hacerla, compraba la máquina.

Al lunes siguiente, el Banco Barclays firmó un contrato con John Sheperd-Barron para desarrollar un prototipo del cajero automático, instalar las primeras seis máquinas y posteriormente surtir cinco pedidos de 50 cajeros automáticos cada uno.

Por increíble que parezca, la idea que surgió un sábado en la noche en la tina se había convertido en una realidad nueve días después, tras ese primer contrato con uno de los bancos más importantes del mundo. El inventor reunió a su equipo, contrató más gente y se puso a trabajar en el prototipo de su cajero automático, que estuvo listo dos años después.

El primer cajero automático del mundo, inventado por John Sheperd-Barron de la firma británica De La Rue, fue instalado en una sucursal del Banco Barclays en la calle Enfield, al Norte de Londres, e inaugurado el 27 de junio de 1967.

No todo salió bien al principio. Las primeras máquinas fueron destruidas por vándalos, y la que había en la ciudad suiza de Zurich comenzó a funcionar mal, misteriosamente. Más tarde se descubrió que los alambres de dos líneas de tranvía que pasaban cerca echaban chispas que interferían con el mecanismo del cajero.

La inauguración del primer cajero automático en el Banco Ginza de Japón atrajo a una multitud de 10,000 personas. Un espectacular anuncio de neón de 15 pisos de altura decía: "Obtenga su efectivo aquí" y el público japonés pensó que iban a regalar dinero a los primeros en llegar.

En febrero de 1969, John Sheperd-Barron fue el primer extranjero invitado para hablar ante la Asociación Americana de Banqueros durante una conferencia en Miami, Florida.

El inventor hizo una presentación de 15 minutos sobre el sistema de efectivo Barclays y De La Rue. Recibió un aplauso cortés, no hubo preguntas y solamente fueron recogidos 12 folletos de los 2,000 que había llevado, uno para cada uno de los asistentes. La opinión generalizada en ese importante foro estadounidense era: ¿Quién necesita dinero a deshoras?

Seis semanas después, Sheperd-Barron recibió una llamada urgente del Jefe de Operaciones del Primer Banco de Pennsylvania en Filadelfia. Su nuevo Presidente, John Bunting, con gran experiencia en mercadotecnia, le había

ordenado comprar seis “de esas cosas de las que habló el hombre inglés en Miami”.

Los cajeros automáticos fueron todo un éxito para el banco y atrajeron a más clientes en Estados Unidos. Otros bancos y sus proveedores, como NCR, IBM, Burroughs, Docutel y Fujitsu, se peleaban por ellos.

La empresa De La Rue llegó a un acuerdo con Citibank para diseñar un cajero automático de acuerdo a sus especificaciones. Sheperd-Barron trabajó con los ingenieros de la firma Diebold hasta lograr un modelo más versátil y sumamente popular.

Don Wetzel, Tom Barnes y George Chastain inventaron un cajero automático hecho en Estados Unidos, patentado en 1973 por la empresa para la que trabajaban, Docutel. Sin embargo, pasaron muchos años para que su modelo se difundiera.

En 1982, más del 70% de los cajeros automáticos estadounidenses eran fabricados por De La Rue en Portsmouth, Inglaterra. Lo mismo sucedía en muchos otros países del mundo.

John Sheperd-Barron se dio cuenta cabal de la importancia de su invento cuando él y su esposa viajaron a Tailandia. En Chiang Mai, una ciudad al Norte de ese país, vieron a un agricultor que llegó en una carreta tirada por un buey y se quitó su ancho sombrero de paja para usar el cajero automático. Fue la primera señal de que su invento había cambiado al mundo.

Los primeros cajeros automáticos sólo permitían sacar dinero de una cuenta bancaria y no estaban conectados a los bancos, por lo que éstos permitían usarlos exclusivamente a clientes con un buen historial crediticio.

Los actuales están conectados en línea a la banca a través de una red global y permiten sacar dinero de una cuenta de ahorros, corriente o tarjeta de crédito, hacer depósitos y transferencias entre distintas cuentas, pagar servicios, hacer donativos o comprar desde seguros hasta boletos de sorteos.

Wetzel, Barnes y Chastain desarrollaron las tarjetas para cajeros automáticos, con una cinta magnética que incluía información de la cuenta del usuario, las cuales funcionaban en combinación con el antiguo Número de Identificación Personal o NIP.

John Sheperd-Barron se retiró después de 35 años de servicio en De La Rue. En 1992, con motivo de los 25 años del primer cajero automático instalado en el Banco Barclays, develó una placa conmemorativa en la sucursal de la calle Enfield. La mayoría de quienes lo utilizan desconoce su historia y pocos notan la placa.

El inventor cree que su máquina se usará de otra forma en el futuro. Transportar dinero cuesta dinero y predice que el efectivo va a desaparecer dentro de algunos años.

Actualmente existen más de un millón y medio de cajeros automáticos en el mundo. Como sucede con cualquier avance tecnológico, han sido objetivos de la delincuencia.²

5.3.2. Historia del Outsourcing.

Es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados. Con el famoso carro Modelo T negro de Henry Ford fue tal la demanda, que su capacidad de producir se volvió un recurso escaso y no tuvo otra alternativa que entrar a subcontratar partes con terceros. Lo mismo ocurrió en los años veinte con el desarrollo que tuvo el ferrocarril; fue tal la demanda por productos en la mayoría de las empresas, que se vieron obligadas a buscar quien les realizará trabajos por fuera de ella.

Por los años cincuenta después de la reconstrucción de Europa por parte de los Americanos, se dio un fenómeno parecido, también por exceso de demanda sobre la oferta, pero acá la subcontratación se hizo para garantizar que algunos

² Documental www.radiocentro.com

proveedores si surtieran las materias primas que se requerían y en el momento oportuno. También es de este período muy común la contratación con terceros de los servicios de asesoría. En los años setenta, se hace necesario para quienes no mantienen recursos de petróleo, reducir costos y esto los hizo buscar quienes produjeran bienes requeridos por las empresas, quienes los produjeran mas barato. Igualmente no se puede pasar por alto lo hecho en los años sesenta cuando Europa se fue para el norte de África a buscar mano de obra barata, lo mismo que hicieron los Japoneses con el oriente de África y los Americanos con el sur de América.

Lograron los tres contratar con empresas conecedoras del medio, para que se les redujeran los costos, contratando la producción de algunos bienes.

También en esta época con al introducción del computador a la industria se empezó por parte de algunas empresas a vender servicio para la nómina, inventarios, etc.

Pero fue en los años ochenta cuando el mundo empezó a ver como era mas conveniente entregar ciertos procesos a terceros, que hacerlos la misma empresa y el caso más relevante se da cuando KODAK cedió a IBM su centro de data y sistemas de telecomunicaciones.

El avance que ha tenido el OUTSOURCING, como es lógico, ha dependido del momento económico, y el enfoque ha ido cambiando. Pasó de ser meramente táctico a convertirse en un enfoque estratégico. Las empresas hoy parten de un análisis de su visión, de su misión, de su cadena de valor y de cuales deben ser sus procesos CORE y cuales se pueden subcontratar.

5. MARCO REFERENCIAL.

5.1. Tesis de grado de la Universidad de Oriente de Barcelona – España, como requisito para optar por el título de Ingeniero de Sistemas.

Año: 2010

Título: Propuesta de un Modelo de Outsourcing en el área de Mantenimiento de una Cooperativa de Transporte público urbano en Puerto la Cruz Municipio de Sotillo, estado de Anzoátegui.

PRESENTADA POR: José Rafael Rivera Yanes

Luís Enrizas Carvajal

OBJETIVO DE LA PROPUESTA: Mejorar el área de mantenimiento de la Asociación de transportadores independientes Las Carmelitas (TRAIORCA), la cual presenta actualmente serias deficiencias relacionadas con la falta de capacidad técnica (equipos y personal especializado) y la carencia de una infraestructura adecuada para la realización de dichas labores, afectando esto el servicio prestado por la organización ya que los vehículos con fallas quedaban parados en espera de reparación durante periodos prolongados, e incluso recurriendo con frecuencia a empresas externas para solventar la situación. Esto les permite proponer la implementación del Outsourcing como alternativa de solución viable a la problemática planteada, ya que la función de esta organización es; el transporte de pasajeros, no la reparación de vehículos.

Por estas razones consideraron aplicar la tercerización a este proceso no medular de TRAIORCA, liberándola de tareas que a pesar de estar vinculadas con la prestación del servicio, no estaba capacitada para cumplir adecuadamente, aprovechando para ello la existencia en la zona de empresas dedicadas específicamente al mantenimiento automotriz, que cuentan con la infraestructura, equipos, herramientas y personal humano preparado para tal fin, lo cual les permitirá garantizar un mayor rendimiento ya que se establece, una vez realizados los estudios correspondientes, que el uso del Outsourcing genera: una reducción de costos del 20% y una disminución del tiempo de parada del 40%. Lo

cual repercutirá en el aumento el rendimiento en un 30% recomendándose finalmente de la empresa especializada.

5.2. Tesis de grado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, facultad de ciencias Económicas – Escuela de estudios de Posgrados – Maestría en Administración Financiera.

Año: 2009

Título: Análisis financiero Comparativo entre Outsourcing y la Creación de un Departamento de Seguridad uniformada en una empresa de Servicio Automotriz.

PRESENTADA POR: Cesar Augusto Monroy Ros

Objetivo de la propuesta:

Análisis financiero para realizar un proyecto de creación y sostenibilidad financiera de un Departamento de seguridad en una empresa que se dedica a la reparación de vehículos automotores de diferentes marcas, contando con veinticuatro talleres ubicados en la ciudad capital de Guatemala. Actualmente subcontrata una empresa que le brinda el servicio de seguridad uniformada con ciento diez oficinales, tres supervisores y un jefe de seguridad para su operación.

Debido a una solicitud gerencial, se requiere disminuir los costos de cada taller en la empresa, y con respecto al tema de seguridad, se planteo la posibilidad de la disminución de los costos en la misma, teniendo este servicio como propio.

Por lo anterior, y reconociendo que esto conlleva la posibilidad de una inversión considerable para su inicio, la gerencia general solicito el presente análisis financiero para su respectivo estudio, en una proyección de cinco años. El análisis se desarrollo financieramente, describiendo si era posible la disminución de sus costos y el planteamiento cuantitativo para su aprobación.

La metodología consistió en comparar los costos actuales del servicio de seguridad, tomando en cuenta la cantidad total del personal contratado y de otros costos como transportes, comunicación, combustible, etc, con una proyección financiera de una dependencia interna con la misma cantidad de oficiales de

seguridad e igual consideraciones de gastos y costos indirectos, determinando cual de las dos situaciones es la más conveniente en cuanto a minimizar los costos de seguridad.

El resultado obtenido fue la aprobación de la Hipótesis planteada, la cual se definió como: La implementación del Departamento de Seguridad en la empresa de Servicio automotriz, es positiva financieramente para su puesta en marcha, pues se beneficiara en la reducción de sus costos y aumentara las utilidades para su accionistas. Esto debido a que se proyecta en comparaciones financieras, que los pagos en el servicio Outsourcing y todos los gastos operativos (pago al personal, vehículos de transporte, comunicación, equipos y armas, etc) del proyecto, que incluso en el año inicial de comparación, se obtiene un ahorro significativo, que va en incremento en el transcurso de los cinco años de duración del proyecto.

Los datos financieros se obtuvieron con base a registros contables de la empresa de servicio automotriz de los costos por el servicio de outsourcing de seguridad uniformada, comparándola con valores promedios de tres cotizaciones con valores promedio de tres cotizaciones de todos los gastos administrativos, implementos, recursos humanos, físicos, de oficinas y equipos de comunicación, armas y vehículos de igual numero y características que las utilizadas por la empresa Outsourcing. Los resultados fueron también tomados en cuenta para observar el ahorro financiero para los accionistas de la empresa al final de los cinco años de la proyección financiera.

5.3. Proyecto del Banco Davivienda.

Nombre del proyecto: Outsourcing para la red de cajeros Automáticos

Por siete años con la firma Diebold Incorporated.

El Banco Davivienda firmó un acuerdo de outsourcing (tercerización) para su red de cajeros automáticos por siete años con Diebold Incorporated. La intención del

banco, presidido por Efraín Forero, es mejorar la productividad de su red de cajeros automáticos y ofrecer tecnología de punta e innovación a sus clientes.

El acuerdo de outsourcing incluye: instalación de aproximadamente 1.260 cajeros automáticos, software Agilis, gestión remota y servicios de mantenimiento. De la red de los cerca de 1.400 cajeros automáticos, a la fecha se han implementado aproximadamente 1.260 terminales Opteva bajo el contrato de arrendamiento. Adicionalmente al acuerdo de outsourcing, Davivienda eligió a Diebold para proveerle soluciones de seguridad a su red de cajeros automáticos.

"El proyecto fue montado muy rápido, iniciamos instalando 60 máquinas al mes y logramos alcanzar las 100 mensuales. El modelo nos permite ser innovadores, tener otras funcionalidades que actualmente no tienen los cajeros, como campañas de mercadeo, encuestas", explica Juan José Sánchez, gerente general de Diebold para la región de Sur América.

"El acuerdo con el Banco Davivienda es una gran muestra del compromiso de Diebold con las entidades financieras en Colombia, y de las capacidades de nuestra oferta de soluciones de servicios integrados en Latinoamérica", agregó Sánchez.³

6. MARCO INSTITUCIONAL

Bancolombia S.A. Es una entidad del sector financiero y emisor de valores, que se encuentra sometido a la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera de Colombia. Es el resultado de la fusión de las entidades financieras Banco de Colombia, Banco Industrial Colombiano, Conavi y Corfinsura. Y provee a sus clientes una amplia gama de productos y servicios financieros.

³ www.businesscol.com - Enero 2011-05-10

6.1. Reseña histórica de la Organización.

Bancolombia: En 1875 el entonces Banco de Colombia abrió sus puertas como una respuesta para atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía Colombiana. En ese momento fue catalogado como la entidad líder en la promoción del ahorro entre los colombianos, servicio en el que atendió a un millón de personas.

La institución se consolida en el 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración estratégica del Banco y su grupo de filiales, permitiéndole constituir una Organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesaria para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

El 14 de septiembre de 2004 los accionistas principales de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, decidieron promover el inicio de los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración, en una sola entidad, de estas empresas. Es así, como se da inicio a un proceso de fusión, el cual contó con el aval definitivo de la superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005. Posteriormente el 30 de julio de 2005, ante el notario numero 29 de Medellín, los doctores Jorge Londoño Saldarriaga, presidente de Bancolombia, Rodrigo Velásquez Uribe en representación de Corfinsura y Luis Fernando Serna en representación de Conavi, firmaron la escritura pública por la cual se perfecciono la fusión entre estas tres entidades.

La estrategia de negocios del Grupo Bancolombia busca satisfacer las necesidades financieras de los clientes y se fundamenta en la asesoría, basada en una atención personalizada, una actitud cercana y amable, y la generación de valor agregado, para garantizar la calidad en el servicio y propiciar el crecimiento empresarial y el desarrollo del país.

6.2. Estrategia y resultados financieros.

En el primer semestre del 2012 el cumplimiento consolidado del mapa estratégico del grupo Bancolombia fue del 93,21%. Logrando en el mercado un participación del 22.09% en crecimiento y rentabilidad, en el servicio llego a sobrepasar los pronósticos en un 110%, gestión de las transacciones se logro un cumplimiento del 100% en la apertura de sucursales y el de cajeros automáticos en un 106%, se afiliaron 5.108 comercios, cumpliendo al 120%, hacer fáciles los servicios financieros, en esta variable se cumplió un 120% ya que se definieron procesos necesarios, consolidar el modelo corporativo se obtuvo el 120% de crecimiento por ingresos internacionales de la fiduciaria y la banca de inversión, gestión de riesgo se dio también un crecimiento del 120% en los indicadores de gestión de cartera vencida, la banca de personas y Pymes y leasing.

6.3. Plan estratégico.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

6.4 Misión de Bancolombia.

Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

6.5. Visión Bancolombia.

Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.

6.6. Valores.

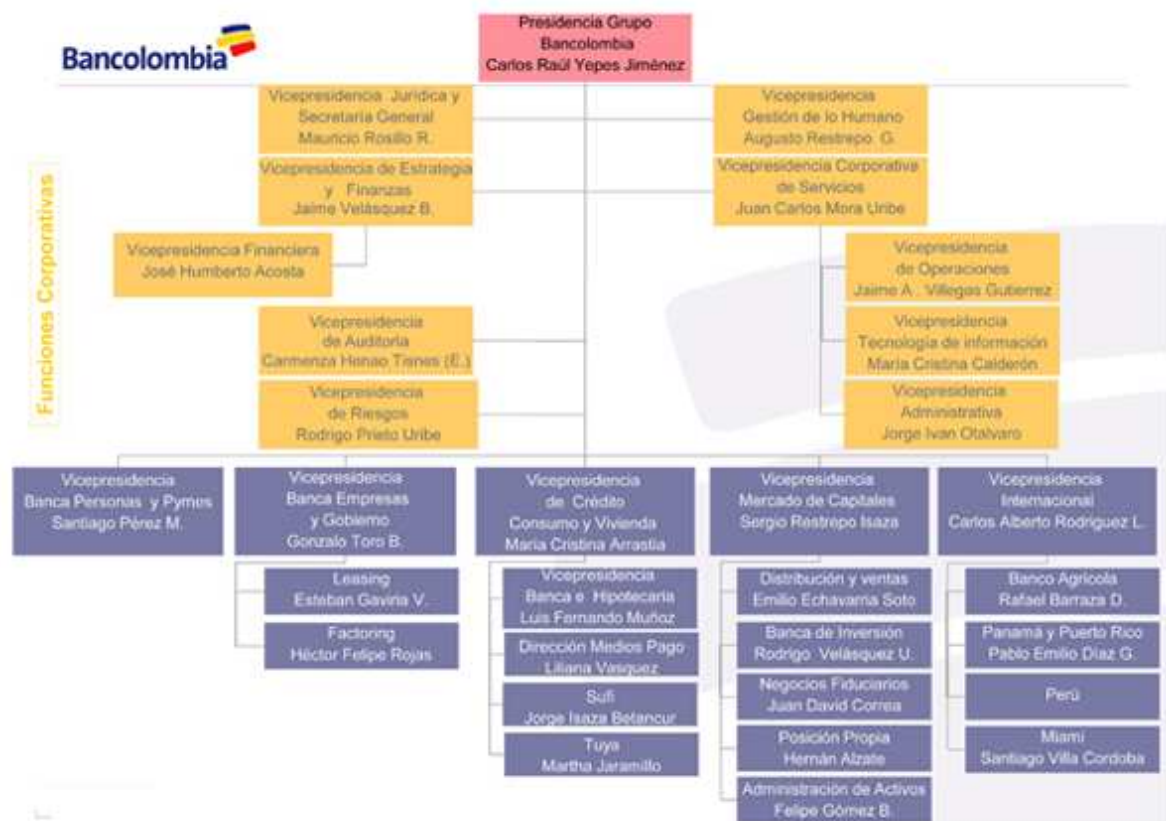
- Integridad: actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- Transparencia: actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por las personas: damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Responsabilidad social: somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.
- Actitud de servicio: somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- Alto desempeño: superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.
- Orientación al cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- Actitud positiva: disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

En este orden de ideas el banco ha diseñado un Mapa Estratégico el cual está compuesto por varias variables como la rentabilidad o crecimiento, eficiencia, servicio, hacer fáciles los servicios financieros, gestión de las transacciones, consolidación del modelo corporativo, gestión de riesgo, gestión del talento humano.

En la planeación estratégica participan todos los empleados del banco, se pueden inscribir y llevar a cabo los planes y para esto es necesario un seguimiento en periodos cortos y hacer correcciones en los planes de acción para lograr los objetivos en los plazos determinados, normalmente se hacen estos seguimientos cada tres meses y cada vicepresidencia tienen su propio mapa estratégico el cual debe velar que cada empleado contribuya a la ejecución de este y que el plan de gestión comercial este acorde a este plan.

6.7. Estructura organizacional

Organigrama



Junta Directiva y Directores

De acuerdo con la reforma a los estatutos sociales del Banco, aprobada por la Asamblea General de Accionistas el 1 de Marzo de 2010, la Junta Directiva del Banco está compuesta por nueve (9) miembros elegidos para períodos de dos (2) años. Las personas que la integran deben contar con la aceptación de la Superintendencia Financiera, en lo que respecta a las actuaciones profesionales y su historia crediticia. Los actuales miembros, nombrados el 1 de Marzo de 2010. Está compuesto por él:

Presidente,

Vicepresidencias de cada sector productivo del banco o las aéreas que las componen.

VP. Ejecutivo Desarrollo Corporativo.

VP. Ejecutivo de Servicios.

VP. Financiero

VP. Banca Personas y Pymes

VP. Banca Empresas y Gobierno

VP. Banca Hipotecaria

VP. de Riesgos

VP. Secretaría General

VP. Gestión Humana

VP. Auditoría

VP. Tecnología

VP. Administrativa

VP. Operaciones

VP. Tesorería

Gerentes regionales

Gerentes de Zona

Gerentes de oficina

Directores de Servicio

Asesores, auxiliares, cajeros cte.⁴

⁴ www.grupobancolombia.com

7. MARCO LEGAL

7.1. Introducción.

El sector financiero colombiano está conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país.

Existen 4 tipos de entidades así:

7.2. Instituciones Financieras.

Actividad

Captar en moneda legal recursos del público en depósitos a la vista o a término, para colocarlos a través de préstamos para vivienda, construcción o para libre consumo, descuentos, anticipos u otras operaciones de crédito.

Entidades que lo conforman:

Establecimientos bancarios comerciales e hipotecarios (Ej: Banco de Occidente, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Popular, etc.)
Corporaciones financieras, Corporaciones de ahorro y vivienda
Compañías de financiamiento comercial (financian el comercio)
Organismos cooperativos de grado superior y de carácter financiero (el cliente se convierte en ahorrador y socio).

7.3. Otras Instituciones Financieras.

Actividad

Estimulan el ahorro mediante la constitución de capitales de dinero a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad de reembolsos anticipados por medio de sorteos.

Entidades que lo conforman:

Sociedades de capitalización (captan dinero por medio de CDT's y bonos y lo colocan en proyectos para la inversión).

7.4. Sociedades de Servicios Financieros.

No captan masivamente dineros públicos, trabajan con su propio capital y administran el dinero que reciben de sus clientes.

Entidades que lo conforman:

Fiduciarias (Administran bienes e inversiones, pueden recibir letras, cambios o giros).

Arrendamientos financieros: Leasing (arrendamiento de maquinarias o inmuebles en el cual la primera opción de compra la obtiene el cliente. Ej: Leasing de Bancolombia).

Factoring (compran cartera de clientes y se encargan de cobrarlas).

Almacenes Generales de depósitos (conservan, manejan, distribuyen y custodian la mercancía y la compra – venta de sus clientes).

7.5. Entidades aseguradoras e intermediarias de seguros.

Actividad

Asumir las pérdidas que se amparen como riesgo, en virtud de un contrato de seguro para cubrir los eventuales siniestros que sufran sus clientes.

Entidades que lo conforman:

Compañías de seguros y compañías o cooperativas de reaseguros, Agencias de Seguros.

7.6. Sociedades Que Tienen Un Régimen Especial.

Actividad

Realizar funciones crediticias de fomento, de acuerdo con los fines específicos contemplados en la ley que las creó.

Entidades que lo conforman:

FINAGRO

IFI, FEI, Bancafé, FINDETER, ICETEX, BANCOLDEX, FONA

7.7. Entidades Regulatoras de las entidades financieras.

7.7.1. Superintendencia Financiera.

La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) es la entidad gubernamental encargada de supervisar los sistemas financiero y bursátil colombianos con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como promover, organizar y desarrollar el mercado de valores y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

7.7.2. Objetivos Estratégicos de la Superintendencia Financiera.

Durante el año 1993 se expidió la Ley 35 por medio de la cual se definió el ámbito de intervención estatal en el sistema financiero, asegurador y de valores, promoviendo un sector vigilado competitivo, eficiente y sólido y fortaleciendo los institutos de salvamento y protección de la confianza pública.

7.7.3. Fusión de la Superintendencia Bancaria en la Superintendencia de Valores.

En 2005 se aprobó la Ley 964 en virtud de la cual el Gobierno Nacional quedó facultado para ejercer la intervención en las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores, con sujeción a los objetivos de a) proteger los derechos de los inversionistas, b) promover el desarrollo y la eficiencia del mercado de valores, c) prevenir y manejar el riesgo sistémico del mercado de valores, d) preservar el buen funcionamiento, la equidad, la transparencia, la disciplina y la integridad del mercado de valores y, en general, la confianza del público en el mismo.

7.7.4. Escenarios regulatorios después de la fusión de las labores de Supervisión del mercado financiero y de valores.

El establecimiento de la Superintendencia Financiera como producto de la fusión de las labores de supervisión del mercado financiero, asegurador y de valores que

se realizó en Colombia a partir de 2005 resulto ser un ajuste institucional que en buena medida se anticipó varios años a los avances que en tal sentido comenzaron a discutirse y proponerse en otras naciones, como una respuesta a la crisis financiera internacional que desembocó en la gran recesión internacional a partir de 2009, crisis financiera que se desencadenó por el estallido de la burbuja de activos inmobiliarios subprime, la deficiente calificación de títulos hipotecarios y la quiebra de Lehman Brothers en los Estados Unidos en septiembre de 2008.

7.5. Asobancaria

Agrupación colombiana que reúne a compañías vinculadas al sector de banca y finanzas. Por medio de su página web, la asociación proporciona información referente a balances sociales dentro del sector bancario, publicaciones de economía, estadísticas financieras, sitios de interés, legislación financiera, publicaciones jurídicas, comunicados de prensa, eventos y capacitación.

CAPITULO 2

2. PROCESOS ACTUALES EN LA IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS.

2.1. EN BANCOLOMBIA

El actual proceso de implementación se realiza en los siguientes pasos:

2.1.1. Gestión inmueble o local para la adecuación y instalación de los cajeros automáticos.

El proceso inicia con la solicitud que recibe el área de cajeros para la instalación de un cajero, o la búsqueda de sitios específicos por parte de la entidad para la instalación de cajeros automáticos. Seguido a este paso y cumplido los requisitos necesarios para poder realizar la instalación se inicia el proceso de contratación del espacio donde se ubicara el cajero, se definen costos, normas de construcción, definición de temas técnicos y jurídicos, cumplidos estos prerrequisitos se procede a la aceptación del local para instalar el cajero.

2.1.2. Asignación de la interventoría del proyecto y contratista.

Una vez definido todo el tema contractual, el banco asigna la interventoría y contratista responsable del desarrollo de los trabajos locativos, eléctricos y instalación de la maquina definida para el espacio contratado.

2.1.3. Desarrollo de trabajos civiles y eléctricos.

El contratista inicia los trabajos con la supervisión de la interventoría, se realizan las acta de inicio de los trabajos y igualmente el acta de terminación. Pero he aquí donde inician los inconvenientes para el proceso de instalación del cajero debido a que hay otros entes como el personal que instala los equipos de alarma, telecomunicaciones, proveedores de los cajeros, instaladores de avisos y

publicidad y equipos de video, que actúan de forma independiente, algunas veces supervisados con la interventoría pero con muchas deficiencias en control de la calidad de los trabajos y tiempos de cumplimiento. Afectándose de manera directa los compromisos establecidos por el banco para la puesta en operación de un cajero determinado.

2.2. EN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS

2.2.1. En Davivienda

En Davivienda el proceso actual de implementación de cajeros es parecido a Bancolombia, los trabajos de obra civil, eléctricos, de alarmas, telecomunicaciones hasta la instalación del cajero atendido por NCR o Deabold dos fabricantes de cajeros. Es igualmente manejada con diferentes contratistas hasta la puesta en operación del cajero, a diferencia que en Davivienda cuenta con un funcionario de planta dedicado únicamente a supervisar la implementación sin requerir de interventoría para esta labor.

2.2.2. En Servibanca

En esta entidad la implementación es muy práctica por el tipo de materiales que utilizan para los locales y estuches de los cajeros automáticos. Son muebles utilizados son prefabricados y algunos de poca calidad.

El proceso de contratación es igualmente de manera individuales y con contratista diferente para los trabajos locativos, eléctricos, tecnológicos y puesta en operación del cajero.

A diferencia de las anteriores entidades Servibanca sacrifica mucho la calidad de la puesta en operación y funcionamiento del cajero bajando costos de mantenimiento y calidad de materiales y medios de comunicación.

CAPITULO 3

3. PROPUESTA DE MEJORA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE CAJEROS AUTOMATICOS ORIENTADO AL MODELO DE OUTSOURCING

Realizado un seguimiento y evaluación a varios modelos de procesos de implementación y mantenimientos de cajeros automáticos en otras entidades financieras empresas especializadas en la implementación y mantenimientos de cajeros automáticos como NCR y Deabold.

La propuesta se centra en el diseño de un contrato técnico, jurídico y orientado al cumplimiento en la instalación de los cajeros automáticos una vez obtenido todos los avales del banco para su instalación. Y consiste en un contrato con autonomía administrativa, ingenieril y toma de decisiones para la implementación, instalación y mejoras para el funcionamiento de los cajeros automáticos, totalmente compacto y completo en todos los temas que cubren la puesta en operación del cajero como son las siguientes gestiones:

- Definición funcional de los sitios o espacios para la instalación del cajero automático.
- Toma de decisión para definir contratista que intervendría el cajero. El cual es responsable absoluto de toda la instalación y puesta en funcionamiento del cajero automático: - Trabajos locativos/eléctricos, telecomunicaciones, sistemas de alarma y video, instalación equipo (el cajero automático que mejor se acomode a las condiciones de instalación del cajero).
- Las ofertas llegaran a los contratistas vinculados al banco en este tipo de instalaciones, pero el primer filtro de las propuestas que ellos presenten lo realizara una interventoría especializada.

3.1. CONTRATO DE OUTSOURCING DE CAJEROS AUTOMATICOS.

Esta propuesta del Modelo de Outsourcing aplicado al proceso de implementación de Cajeros Automáticos de Bancolombia S.A que contribuirá a mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes de los clientes de Bancolombia, y lograr una mayor optimización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos se constituye con la implementación del siguiente contrato que abarcara toda la contratación del cajero en sus labores locativas, eléctricas, tecnológicas y de alarmas hasta su puesta en operación. El contrato se debe desarrollar de la siguiente manera para tener todos los alcances necesarios de cobertura en calidad de las obras, estabilidad y seguros necesarios para todas sus partes.

CONTRATO:

Entre los suscritos a saber: **CONTRATANTE (BANCOLOMBIA)** por una parte, y por la otra el **CONTRATISTA ESPECIALIZADO EN CAJEROS AUTOMATICOS**, con representación legal, una sociedad debidamente constituida conforme a las leyes de Colombia por escritura pública y con Certificado de Existencia y Representación Legal, se celebra el presente contrato de prestación de servicios de instalación de cajeros automáticos en los diferentes tipos y modelos, el cual se regirá por las siguientes cláusulas, por lo determinado en el Código Civil y Código de Comercio colombianos.

PRIMERO. OBJETO

EL CONTRATISTA bajo su dirección ingenieril y especializada, con autonomía laboral y financiera, se compromete a prestar los servicios de instalación técnica de Cajeros Electrónicos incluyendo diseños, adecuaciones generales, construcción, realizando la coordinación y control de ejecución de todos los equipos tecnológicos de sistemas, telecomunicaciones y seguridad para colocar a punto el cajero garantizando su operación al 100% para el servicios de los clientes de Bancolombia.

SEGUNDO. DURACIÓN

Es el tiempo de ejecución del proyecto, el cual se estima en meses, una vez vencido este término, el contrato se puede prorrogar según términos y condiciones que definan el **CONTRATANTE BANCOLOMBIA** y **EL CONTRATISTA**, en todo

caso **EL CONTRATANTE** podrá dar por terminados todos o alguno de los servicios en cualquier tiempo, bastando para ello comunicación escrita con una antelación de quince (15) días, a la fecha en la cual se pretende dar por terminado el servicio, sin que ello sea causal de sanción o pago de indemnización de ninguna clase para el **CONTRATANTE BANCOLOMBIA**.

TERCERO. RESPONSABILIDADES DEL CONTRATISTA.

GENERALES.

Sin perjuicio de las demás obligaciones establecidas en el presente contrato y las que se deriven del mismo, **EL CONTRATISTA** se obliga para con **BANCOLOMBIA** a:

- a. Prestar los servicios objetos del presente contrato de conformidad con lo estipulado en el presente documento y sus anexos, con autonomía ingenieril, técnica, laboral, administrativa y financiera.
- b. Cumplir con los niveles de servicios estipulados en el presente contrato. Y los anexos que se integran a este.
- c. Cumplir con los procedimientos de seguridad establecidos por el **CONTRATANTE BANCOLOMBIA** para la prestación del servicio.
- d. Seleccionar cuidadosamente el personal que esté al servicio del **CONTRATANTE BANCOLOMBIA**, que debe ser de buena conducta, de reconocida moral, idóneos y calificados para la prestación de los servicios, garantizando así la correcta y oportuna ejecución del contrato.
- e. Pagar los salarios, indemnizaciones y demás obligaciones legales, convencionales y extralegales a favor de sus trabajadores y del personal que emplee en la ejecución de los servicios materia de este contrato, siendo de su exclusiva responsabilidad el cumplimiento de todas las obligaciones laborales.
- f. **EL CONTRATISTA** deberá estar certificado en calidad o por terceros asesores especialistas definidos por ellos de manera clara y escrita. **EL CONTRATANTE BANCOLOMBIA** podrá solicitar dichas certificaciones durante la ejecución de uno de los proyectos de cajeros. Igualmente **EL CONTRATISTA** deberá certificar que su empresa está encaminada al cumplimiento de la normatividad ambiental y que la misma posee buenas prácticas ambientales y sociales que promuevan el cuidado de su entorno. Así mismo, el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
- g. Obtener todos los permisos y/o licencias que se requieran para la prestación de los servicios de instalación de cajero que requiera cada proyecto.

- h. Designar e informar al **CONTRATANTE BANCOLOMBIA** un Ingeniero del contrato quien tendrá contacto para canalizar todas las actividades relacionadas con el contrato. Y informar con antelación el cambio el cambio del ingeniero a cargo.
- i. Mantener vigentes las pólizas y las constancias de renovaciones de las mismas que solicite el **CONTRATANTE BANCOLOMBIA** y realizar los ajustes en el valor de las mismas cuando sea necesario para cumplir con los términos de este contrato.
- j. No perjudicar al **CONTRATANTE BANCOLOMBIA** y/o terceros por los daños y perjuicios que lleguen a causar **EL CONTRATISTA**, sus empleados, contratistas y/o subcontratistas hasta por culpa leve o dolo en desarrollo del presente contrato, de conformidad con lo establecido en el mismo y la legislación colombiana vigente.
- k. Suministrar toda la información solicitada por las áreas de control de **BANCOLOMBIA**, aportando los informes, controles, procedimientos y en general los documentos que se le llegaren a requerir, que estén relacionados con el desarrollo o con ocasión de los servicios objeto del presente contrato.
- l. Mantener, al igual que sus empleados, contratistas y subcontratistas, la reserva de la información o documentos que llegaren a tener conocimiento con ocasión de los servicios materia de este contrato, los cuales no podrán ser usados para fines diferentes a la ejecución de los servicios. Asimismo, se abstendrá de divulgar por cualquier medio, el contenido total o parcial de los documentos e información que le sean encomendados para el desarrollo de los servicios, salvo expresa autorización escrita de **BANCOLOMBIA**.
- m. Las demás que se desprendan de la naturaleza del presente contrato de conformidad con la legislación colombiana vigente.

CONDICIONES TECNICAS ESPECIALES.

En cumplimiento del objeto del contrato **EL CONTRATISTA** se obligaría específicamente a favor de **BANCOLOMBIA** a:

- a. Realizar el control ingenieril y administrativo para la instalación del cajero automático.
- b. Revisar todas las actividades de la obra.
- c. Revisar el cronograma de trabajo, que defina **BANCOLOMBIA**, ajustándose a los tiempos previamente establecidos.
- d. Revisar los planos arquitectónicos, estructurales y eléctricos de modo que los diferentes planos coincidan.
- e. Gestionar oportunamente con **BANCOLOMBIA**, la aprobación a las modificaciones a planos y especificaciones, a muestras de materiales a emplear y a catálogos o manuales.

- f. Analizar las inconsistencias o deficiencias en los planos, especificaciones o demás documentos para la ejecución de las obras; analizar, consultar y obtener aprobación oportuna por parte de **BANCOLOMBIA** para la solución más conveniente.
- g. Revisar los presupuestos de la obra y presentar los informes sobre sus inconsistencias por escrito a **BANCOLOMBIA** dentro de los plazos señalados en el contrato de obra que **BANCOLOMBIA** celebre para la adecuación de cada cajero.
- h. Confirmar la existencia de licencias o permisos competentes para realizar las obras, antes de iniciar su ejecución, que garanticen el cumplimiento de todas las normas legales vigentes en la ejecución y calidad final de la obra del cajero.
- i. Corregir los trabajos u obras que se hayan realizado de forma indebida, irregular o inadecuada hasta poder recibirlas adecuadamente, con sobrecostos que deberá asumir el **CONTRATISTA** del cajero.
- j. Controlar y exigir el cumplimiento al cronograma de trabajo, velando que se cumpla con la calidad contratada, vigilando el adecuado manejo de materiales, personas y equipo para cada cajero automático, de acuerdo con normas de construcción y exigencias de **BANCOLOMBIA**.
- k. Interactuar directamente con los funcionarios de **BANCOLOMBIA** que intervendrían en la instalación del cajero automático.
- l. Vigilar cumplimiento de los requisitos técnicos y legales del contrato de construcción, pólizas de cumplimiento, anticipo, estabilidad de obra, responsabilidad civil y prestaciones sociales; verificar el pago oportuno de los aportes para seguridad social de todo el personal, por parte de contratistas.
- m. Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
- n. Liquidar la obra de cada cajero automático, firmar actas de entrega de obra y realizar los planos que se deben entregar a **BANCOLOMBIA** con la información actualizada en del diseño final del cajero y sus modificaciones.
- o. Controlar directamente los materiales y sistemas de construcción a fin que se empleen los pactados en el contrato de construcción respectivo y se cumplan las condiciones especificadas de calidad, seguridad y economía.
- p. Generar reportes diarios de cada de avance de obra, controlar directamente el presupuesto de obra.
- q. En caso de presentarse reclamaciones derivadas de la ejecución de las obras del cajero, someter a consideración de **BANCOLOMBIA** su concepto sobre las mismas, con soportes y una evaluación tanto económica como de plazo.
- r. Garantizar y cumplir cabalmente con los recursos profesionales ofrecidos inicialmente para atender las diferentes instalaciones de cajeros automáticos en todas sus tipologías y espacios.

- s. Entregar el informe final consolidado de todos los trabajos civiles, eléctricos, de seguridad y tecnológicos en un plazo no mayor a treinta (30) días después de terminada la ejecución total del cajero automático.
- t. Ser responsable y estar al frente directamente y sin subcontrataciones de todas las post ventas y/o garantías que se generen una vez se entregue u cajero automático terminado.
- u. Retroalimentar a **BANCOLOMBIA** a nivel de costos, en cuanto a beneficios obtenidos en la ejecución de los trabajos del cajero automático. Informar por escrito a **BANCOLOMBIA** cualquier situación extraordinaria que altere el normal cumplimiento de los cronogramas inicialmente establecidos, en un plazo de máximo 12 horas siguientes a la ocurrencia del evento.
- v. Coordinar sin subcontratar la correcta ejecución de los trabajos de cableado y temas eléctricos a la luz de los diseños y políticas de Retie y normas de **BANCOLOMBIA**, así como sus estándares.
- w. El **CONTRATISTA** deberá velar por la cantidad y profesionalismo, del personal para la ejecución del proyecto, permitiendo solicitar su reemplazo o un incremento de personal cuando las circunstancias así lo ameriten, de modo que la adecuación de cada cajero se adelante en las condiciones de calidad y oportunidad esperadas por **BANCOLOMBIA**.
- x. Participar directamente en la entrega de la obra de cada cajero a satisfacción a **BANCOLOMBIA**.

CUARTO. OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE BANCOLOMBIA

BANCOLOMBIA se obliga a:

- a. Permitir el acceso de los empleados del **CONTRATISTA** bajo las condiciones establecidas en este contrato y sus anexos, que se encuentren autorizados a las instalaciones de **BANCOLOMBIA** para poder cumplir con la ejecución y desarrollo de los servicios contemplados en el presente contrato.
- b. Pagar oportunamente las facturas que sean presentadas por el **CONTRATISTA** definido para el proyecto del cajero automático.
- c. Suministrar de manera completa y oportuna toda la información, los documentos y la asistencia necesaria para el desarrollo del objeto de este contrato.

QUINTO. PRECIO Y FORMA DE PAGO

Los valores de las instalaciones y/o servicios de cajeros automáticos serán de cuantía indeterminada según las cantidades y tipologías de cajeros instalados. El valor de diseño, construcción y instalación de cada cajero electrónico estará estipulado según la tipología del cajero automático, y el precio que no incluye el valor del IVA.

El **CONTRATISTA** deberá enviar previamente con treinta (30) días de anticipación al vencimiento del valor del contrato inicial, una carta manifestando cuál es su propuesta de incremento en las tarifas

SEXTO. PÓLIZAS

EL CONTRATISTA, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de este contrato de instalación y puesta en operación un cajero automático, se compromete a constituir por su cuenta y riesgo y a favor de **BANCOLOMBIA S.A.**, las siguientes pólizas con una Compañía de Seguros legalmente constituida en Colombia:

- **CUMPLIMIENTO:** Por un valor asegurado equivalente al veinte (20) % del valor total del contrato, con una vigencia igual al plazo de ejecución del servicio y un (1) mes más.
- **SALARIOS Y PRESTACIONES SOCIALES:** Por un valor asegurado equivalente al diez (10) % del valor total del contrato.

PARÁGRAFO PRIMERO: Para la expedición de las pólizas se tomará el valor total estimado del presente contrato.

PARÁGRAFO SEGUNDO. El valor amparado en las pólizas antes enunciadas se modificará en los siguientes eventos: **a)** Con el incremento del valor de las tarifas para instalación y puesta en operación de cada cajero automático, que se hará anualmente; **b)** En el evento de implementación e incorporación de nuevos servicios.

PARÁGRAFO TERCERO: CONTRATISTA hará entrega a **BANCOLOMBIA** de los originales de las pólizas y de los recibos de cancelación de las primas de las mismas, así como de las renovaciones dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la firma del contrato.

SÉPTIMO. RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL CONTRATADO.

Todos los trabajos que se desarrollen en los cajeros automáticos, constituyen las principales actividades de **EL CONTRATISTA**, como contratista independiente que es, los cuales son desarrollados bajo su propio riesgo y medios, sin estar sujeto al cumplimiento de horarios ni a reglamentos de trabajo. Por ello en desarrollo de las actividades tendrá plena libertad y autonomía técnica, y financiera en la ejecución y cumplimiento de las mismas y en ningún momento, se constituye contrato o relación de trabajo alguno entre **BANCOLOMBIA** y las personas que **EL CONTRATISTA** vincule para la ejecución de los servicios aquí contratados. No habrá lugar a cargo de **BANCOLOMBIA** al pago de salarios, prestaciones sociales ni demás derechos que amparen a trabajadores, subordinados o dependientes.

EL CONTRATISTA asumirá bajo su propio riesgo, las obligaciones laborales o de cualquier otro tipo que requiera para la prestación de sus servicios, empleando de manera directa a sus propios técnicos y ingenieros especializados y declara que para efectos de la prestación de los servicios, obra como único empleador del personal utilizado, por consiguiente, el personal que contrate será de su exclusiva subordinación, por lo que **EL CONTRATISTA** mantendrá libre e indemne a **BANCOLOMBIA** de cualquier consecuencia patrimonial que pueda derivarse de las relaciones de trabajo que los servicios ofrecidos demanden. En caso de iniciarse en contra de **BANCOLOMBIA** alguna acción judicial o administrativa relacionada con estos servicios, **EL CONTRATISTA** defenderá los intereses de **BANCOLOMBIA** y cubrirá los costos que cualquier acción laboral, civil, penal, etc. originada por causa o con ocasión de las relaciones laborales de **EL CONTRATISTA** con su personal.

Antes de iniciar la prestación de los servicios de este contrato y durante su ejecución, **EL CONTRATISTA** deberá tener afiliado por su propia cuenta al personal contratado para la ejecución de éste al sistema de seguridad social integral en pensiones, salud y riesgos profesionales y a una caja de compensación familiar; así mismo velará porque todos sus trabajadores tomen su período de vacaciones por lo menos una vez durante el año sin excepción, quedando **BANCOLOMBIA** completamente exonerado de cualquier responsabilidad por estos conceptos.

OCTAVO. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CONTRATISTA

Todos los empleados de **EL CONTRATISTA** estarán identificados con un carné expedido por **EL CONTRATISTA** que lo identifica como empleado. Los empleados de **EL CONTRATISTA** que deban ingresar a las instalaciones de **BANCOLOMBIA** se sujetarán a las medidas de seguridad adoptadas por ésta última para todas las oficinas y a la revisión que efectúe el portero o cualquier otra persona autorizada, de los elementos que ingrese o retire de las dependencias de **BANCOLOMBIA**.

NOVENO. INGRESOS A ÁREAS RESTRINGIDAS

Si durante la prestación de los servicios se tiene ingreso a áreas restringidas de **BANCOLOMBIA**, **EL CONTRATISTA** se compromete a no revelar y/o divulgar a terceros y demás las características físicas del lugar, los controles que se tienen establecidos, así como toda la información a la que tenga acceso durante su estadía en dichos lugares.

PARÁGRAFO PRIMERO: EL CONTRATISTA garantizará en todo momento que el número de personal vinculado se ajusta a los requerimientos de las necesidades del contrato, el cual deberá ser capacitado en forma permanente.

DÉCIMO. RESPONSABILIDAD COMUNITARIA Y SOCIAL

EL CONTRATISTA debe cumplir la legislación nacional que le cubre y los requisitos nacionales y locales que se encuentren en vigor en el país donde desarrolle sus labores, incluida la normativa nacional en materia de protección de normas laborales fundamentales y los tratados relacionados ratificados por dicho país. **BANCOLOMBIA** se abstendrá de contratar los servicios con empresas que utilicen prácticas de trabajo forzoso o trabajo infantil peligroso.

EL CONTRATISTA se compromete a realizar las actividades objeto de su actividad de una forma amigable con el medio ambiente y poner en práctica planes de desarrollo social y ambiental.

UNDÉCIMO. SUMINISTROS TECNICOS OBLIGATORIOS

EL CONTRATISTA debe verificar que su personal se presente a las instalaciones de **BANCOLOMBIA** debidamente dotado para el desarrollo de las actividades objeto de este contrato, contando con los elementos necesarios, incluidos los de protección, uniformes y los demás que se requieran para su tarea específica en el área en que será prestado el servicio. En este sentido, el personal de **CONTRATISTA** cumplirá con parámetros generales que, en materia de higiene y seguridad industrial que se determinen, además cumplirá con las políticas y normas que en materia de seguridad física establezca **BANCOLOMBIA**. **CONTRATISTA** correrá con todos los gastos de dotación de su personal. Igualmente, deberá carnetizar a todos sus empleados para una correcta identificación, los cuales deberán portar siempre la respectiva escarapela en un lugar visible.

DUODÉCIMO. TOTALMENTE PROHIBIDO EL USO DE BEBIDAS EMBRIAGANTES

EL CONTRATISTA velará y tomará todas las medidas para que sus empleados no lleven a cabo ningún trabajo, ni presten ningún servicio a **BANCOLOMBIA** mientras se encuentren bajo la influencia de alcohol, drogas, sustancias alucinógenas, enervantes o cualquier otra sustancia que cree dependencia. **EL CONTRATISTA** y sus empleados no harán uso indebido de medicamentos formulados, ni permitirán la posesión, uso, distribución o venta de drogas controladas no recetadas o de sustancias alucinógenas, enervantes o cualquier otra sustancia que cree dependencia, en instalaciones de **BANCOLOMBIA**. **EL CONTRATISTA** y sus empleados no tendrán, usarán, distribuirán o venderán bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de **BANCOLOMBIA**

DECIMOTERCERO.

CONTROLES Y EVALUACIONES

BANCOLOMBIA podrá en cualquier momento realizar visitas a las instalaciones de **EL CONTRATISTA** para efectuar evaluaciones del servicio contratado y de la seguridad de los procesos relacionados con los servicios prestados por éste, para lo que **BANCOLOMBIA** le suministrará por escrito, con un (1) día de antelación, los nombres y los números de las cédulas de ciudadanía de los Auditores que visitarán sus instalaciones.

Las revisiones de las personas autorizadas por **BANCOLOMBIA** podrán efectuarse en las oficinas de **EL CONTRATISTA** y/o en el sitio en que se preste el servicio contratado, en horas hábiles de trabajo. La auditoría podrá estar acompañada por un funcionario de **EL CONTRATISTA**, quien prestará su mayor colaboración para realizar la labor encomendada. En caso de no requerirse la visita, **BANCOLOMBIA** podrá solicitar por escrito la información requerida para su evaluación, siempre que esté relacionada con el servicio contratado.

Las visitas podrán ser acompañadas por un funcionario del **CONTRATISTA** quien les prestará su mayor colaboración para realizar su labor encomendada.

DECIMOCUARTO. RESPONSABILIDAD

EL CONTRATISTA mantendrá exento a **BANCOLOMBIA** por todos los daños y perjuicios causados a **BANCOLOMBIA** o a un tercero e imputables a **EL CONTRATISTA**, sus empleados, contratistas o subcontratistas, por acción u omisión, negligencia, culpa o dolo, fallas de calidad y materiales, en desarrollo o

con ocasión de los servicios encomendados a **EL CONTRATISTA**, respondiendo hasta por culpa leve.

Para los efectos de determinar la responsabilidad **EL CONTRATISTA**, se entenderá que todo daño o perjuicio que se cause o se reclame a **BANCOLOMBIA**, e imputable a **EL CONTRATISTA** sus empleados, contratistas y subcontratistas, es un daño o perjuicio causado por **CONTRATISTA** a **BANCOLOMBIA**. Lo anterior, salvo fuerza mayor o caso fortuito.

BANCOLOMBIA no será responsable por daños indirectos o consecuenciales que puedan derivarse de la ejecución de los servicios por parte de **EL CONTRATISTA**.

PARÁGRAFO PRIMERO: **EL CONTRATISTA** pagará a **BANCOLOMBIA**, las sumas que éste se vea obligado a pagar en el marco de las reclamaciones por responsabilidad o multas imputables a **CONTRATISTA**, así como los gastos en que **BANCOLOMBIA** incurra en virtud de dichas reclamaciones, a más tardar dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la solicitud presentada por **BANCOLOMBIA**, junto con los documentos que soportan dichos pagos o gastos.

De no cancelar **EL CONTRATISTA** las sumas reclamadas por **BANCOLOMBIA** por los conceptos antes enumerados dentro del término fijado, **BANCOLOMBIA** estará autorizado para descontar las mismas de cualquier factura a su cargo y a favor de **EL CONTRATISTA**.

PARÁGRAFO SEGUNDO: En caso de ocurrencia de un siniestro o evento catastrófico en alguna de los cajeros automáticos realizados por **EL CONTRATISTA**, éste tomará en forma inmediata todas las acciones necesarias tendientes a evitar un perjuicio superior, procurando en todo caso la preservación de los intereses de **BANCOLOMBIA**. **EL CONTRATISTA** dará aviso de inmediato a **BANCOLOMBIA**, sin que dicho aviso implique la delegación de la responsabilidad que le asiste.

PARÁGRAFO TERCERO: En caso de presentarse cualquiera de los eventos de responsabilidad antes señalados o de presentarse hechos que **EL CONTRATISTA** conozca con ocasión de los servicios y que puedan perjudicar de alguna forma a **BANCOLOMBIA**, **EL CONTRATISTA** se obliga a informar tal hecho a **BANCOLOMBIA** inmediatamente en forma electrónica y por escrito. **EL CONTRATISTA** será responsable ante **BANCOLOMBIA** de los perjuicios que se deriven del incumplimiento de esta obligación.

DECIMOQUINTO. TERMINACIÓN ANTICIPADA

Todos los servicios de este contrato se terminarán de forma anticipada en cualquiera de los siguientes eventos:

- Por mutuo acuerdo escrito entre las partes en cualquier tiempo.
Fuerza mayor o caso fortuito que imposibilite la ejecución de un cajero para cualquiera de las partes; circunstancia que debe ser comunicada por escrito a la otra en forma inmediata.
Se entenderá por incumplimiento que da lugar a la terminación unilateral, dando lugar al pago de indemnización por quien incumplió o incurrió, en los supuestos a continuación enunciados:
- Fallas o incumplimiento en una ejecución, o de los estándares de calidad inherentes, o incumplimiento de los niveles de servicio para los cajeros automáticos.

DECIMOSEXTO. ORIGEN DE INGRESOS

EL CONTRATISTA declara: Que tanto los recursos utilizados en la ejecución de los trabajos encomendados por **BANCOLOMBIA**, como sus ingresos provienen de actividades lícitas, que ni **EL CONTRATISTA** ni sus socios, los subcontratistas o empleados utilizados para el desarrollo del objeto de este convenio se encuentran con registros negativos en listados de prevención de lavado de activos nacionales o internacionales, ni incurrir en una de las dos categorías de lavado de activos (conversión o movimiento) y que, en consecuencia, se obliga a responder frente a **BANCOLOMBIA** por todos los perjuicios que se llegaren a causar como consecuencia de esta afirmación. En igual sentido, **EL CONTRATISTA** responderá ante **BANCOLOMBIA** o algún tercero afectado por los perjuicios causados.

DECIMOSÉPTIMO. HECHOS QUE IMPIDAN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En caso de que por la ocurrencia de un siniestro debidamente comprobado, **EL CONTRATISTA** deberá avisar a **BANCOLOMBIA** el incidente dentro de las cinco (5) horas siguientes a su acaecimiento. Dicho aviso se debe dar en forma escrita mediante correo electrónico o fax con destino al área que **BANCOLOMBIA** designe para tal fin.

DECIMOCTAVO. RESERVA Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

La información que mutuamente se proporcione con ocasión a la aceptación y/o ejecución de las obligaciones derivadas de la aceptación del presente contrato es

de carácter confidencial y como tal será tratada, estando su uso estricta y directamente relacionado con la prestación de los servicios.

EL CONTRATISTA deberá promover, implementar e informar a su personal y a los terceros que se subcontraten, del tratamiento de confidencialidad a toda la información a la que tenga acceso, absteniéndose de revelar a terceras personas la información que reciba de **BANCOLOMBIA**, adoptando todas las medidas necesarias para garantizar la seguridad de la información y evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado.

DECIMONOVENO. ESTABILIDAD

EL CONTRATISTA pondrá en conocimiento a BANCOLOMBIA sus planes de estabilidad, exponiendo los recursos con los que cuentan y como están preparados para afrontar y controlar incidentes como hechos externos (catástrofes, terremotos, atentados, incendios etc.).

VIGÉSIMO. MODIFICACIONES

Los servicios objeto del presente contrato sólo podrán ser modificados y/o adicionados por **EL CONTRATISTA** y por **BANCOLOMBIA** de común acuerdo y por escrito ante notaria pública.

VIGÉSIMO PRIMERO. MÉRITO EJECUTIVO

El presente contrato presta mérito ejecutivo para hacer exigibles las obligaciones contenidas en éste, en caso de que se presente incumplimiento de las obligaciones por alguna de las partes.

VIGÉSIMO SEGUNDO. CESIÓN

EL CONTRATISTA no podrá ceder o subcontratar en todo o en parte a otra persona natural o jurídica, o hacerse sustituir o representar para la prestación de los servicios, sin previa autorización por escrito por parte de **BANCOLOMBIA**, lo cual no implica exoneración de responsabilidad de **EL CONTRATISTA** frente a los compromisos, obligaciones y demás estipulaciones que se determinen, ni tampoco implica obligación alguna de **BANCOLOMBIA** frente al autorizado, ni contrato alguno frente a éste.

PARÁGRAFO PRIMERO: En el evento en el cual **EL CONTRATISTA** pueda subcontratar los servicios objeto del presente contrato, éste mantendrá frente a **BANCOLOMBIA** su responsabilidad directa y solidaria (con el Subcontratista).

VIGÉSIMO TERCERO. LUGAR DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

El lugar de la prestación de los servicios objeto del presente contrato, se llevará a cabo en Cartagena.

CLÁUSULA PENAL

En caso de incumplimiento parcial o total de las obligaciones a cargo del **CONTRATISTA, BANCOLOMBIA** podrá imponer multas sucesivas hasta por un monto equivalente al diez por ciento (10%) del valor del contrato para adecuación de cada cajero electrónico.

PARÁGRAFO PRIMERO: EL CONTRATISTA autoriza a **BANCOLOMBIA** a que descuenta de las sumas que le adeude, los valores correspondientes a la cláusula penal pecuniaria.

PARÁGRAFO SEGUNDO: El cobro de la cláusula penal no exonera a **EL CONTRATISTA** del cumplimiento de los servicios objeto del presente contrato.

3.2. VENTAJAS DE ESTE NUEVO MODELO DE IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS.

La importancia de esta propuesta es que Bancolombia se deslinda completamente de la implementación de Cajeros automáticos y se dedica a su actividad principal del giro de sus negocios. Y se disminuye los costos de instalación reduciendo el número de tareas rutinarias en solo contratista.

3.3. DESVENTAJAS DEL MODELO ACTUAL DE IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS.

Las principales desventajas es que existen varios contratos individuales que generan mayores costos y pocas responsabilidades.

Adicional los siguientes temas se han estado volviendo inmanejables:

- Falta de seguridad
- Mal manejo de la información vulnerable del banco
- Poca calidad en los trabajos.
- Incumplimiento en las entregas de los cajeros automáticos.
- Desgaste operativo y administrativo en el seguimiento de los trabajos.

CONCLUSIONES

Con esta propuesta del MODELO DE OUTSOURCING APLICADO AL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE CAJEROS AUTOMATICOS en BANCOLOMBIA, se cumple con las expectativas iniciales de lograr unos acuerdos de servicios para lograr optimizar con tiempos de respuestas oportunos, y trabajos de calidad en las entregas y puesta en operación de los cajeros automáticos. Delegando con responsabilidad en un tercero todas las necesidades de obra civil, eléctrica y tecnologías.

ANEXO GLOSARIO DE TERMINOS

ACREDITAR. Adición de dinero a una cuenta.

ACTIVOS FIJOS. Activos tangibles o intangibles que se presume son de naturaleza permanente porque son necesarios para las actividades normales de una compañía y no serán vendidos o desechados en el corto plazo, ni por razones comerciales.

AHORRO. Parte del ingreso (nacional, familiar o personal) que no se destina a la compra de bienes de consumo. El ahorro se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total en consumo. De esta forma, Ahorro = Ingresos - Gastos. El ahorro privado lo llevan a cabo las unidades familiares y las empresas, mientras que el ahorro público lo realiza el gobierno.

ARCHIVO PLANO. Aquellos archivos que están compuestos únicamente por texto sin formato, sólo caracteres.

ATM: El cajero automático (Automatic Teller Machine), máquina expendedora usada para realizar transacciones bancarias.

AUDIOPRÉSTAMO. Es un cupo de crédito rotativo, el cual lo solicitas una vez y lo disfrutas las veces que lo requieras, su principal característica es que a medida que lo vas pagando la porción del cupo utilizada, va liberando capacidad en el préstamo para futuras utilidades, adicional a su disponibilidad durante todo el año las 24 horas del día.

AVAL. Figura mediante la cual una entidad se compromete a responder por determinadas obligaciones adquiridas por otra entidad, en caso de que esta, como principal obligada, las incumpla. Para el caso de las emisiones en el mercado de valores el aval lo debe otorgar un establecimiento de crédito vigilado por la Superintendencia Bancaria.

BANCAMÓVIL. Es un canal que permite a los clientes realizar transacciones financieras a través de su teléfono celular vía mensajes SMS.

BANCO COMERCIAL. Institución que se dedica al negocio de recibir dinero en depósito y darlo a su vez en préstamo, sea en forma de mutuo, de descuento de documentos o de cualquier otra forma. Se consideran además todas las operaciones que natural y legalmente constituyen el giro bancario.

BENEFICIARIO: Persona a la cual se transfiere un activo financiero o a favor de quien se emite un título o un contrato de seguro.

Un individuo o compañía a quien se emite un cheque; la persona que recibe dinero como pago.

CANAL: Es el medio físico a través del cual fluye o circula el mensaje, corresponde generalmente a estímulos sensoriales. Vía (canalización) de telecomunicaciones con una determinada capacidad (velocidad) entre dos ubicaciones de una red.

CAPITAL: Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica. Cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.

CAPITALIZACIÓN. Reinversión o reaplicación de los resultados, utilidades o reservas, al patrimonio de la empresa. Ampliación del capital pagado mediante nuevas emisiones de acciones.

CARBONO 14: .. Material radioactivo, tienden a desaparecer con el tiempo y el proceso de medición se inicia con la cantidad de átomos de carbono 14 presentes al momento que el científico recibe el material y comparándolo con la cantidad.

CORPORACIONES FINANCIERAS: Según la definición legal (ley 45/90) son aquellas instituciones financieras que tienen por función principal la captación de

recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones, con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas.

CUENTA CORRIENTE: Cuenta perteneciente a la Balanza de Pagos, donde se registran sistemáticamente la entrada y salida de divisas de un país con el exterior, por concepto de compra y venta de mercancías y servicios. Además, en ella se consignan las utilidades obtenidas de operaciones extranjeras, intereses y pagos de transferencia. La Cuenta Corriente está conformada por la Balanza Comercial, la Balanza de Servicios y las Transferencias.

DEBITAR: Retirar una cantidad de dinero de una cuenta corriente o de ahorros. Cargar una cantidad de dinero en una cuenta corriente

DÉBITO AUTOMÁTICO: Es un servicio que carga en forma automática el valor de tus obligaciones, a tu cuenta de Ahorros, cuenta Corriente o Tarjeta Crédito Bancolombia si ningún costo. De esta manera, no tendrás que preocuparte por la fecha de vencimiento y el pago de tus obligaciones. Lo único que debes hacer es diligenciar el formulario de inscripción para cada obligación a debitar, en una Sucursal Bancolombia.

DIEBOLD: Diebold Incorporated, un proveedor de soluciones y sistemas de autoservicio, es el segundo proveedor de cajeros automáticos más grande del mundo. Fundada en 1859, la compañía tiene mas de 12.000 empleados en unos 80 países a nivel mundial y su oficina central en Cantón, Ohio, en EEUU.

DEPÓSITOS EN CUENTA CORRIENTE: Son aquellos depósitos en una cuenta bancaria, en la cual pueden hacerse depósitos o de la cual pueden hacerse retiros en cualquier momento y tantas veces como se desee. Se utiliza el término corriente porque ésta es una cuenta a través de la cual el dinero circula o corre constante y libremente.

ESQUEMA DE SEGURIDAD: Son las diferentes formas de trabajo que Bancolombia le ofrece a las empresas para administrar el canal y realizar transacciones por éste medio de una manera segura, dependiendo del tipo de empresa: pequeña, pyme, corporativa, etc. Dichos esquemas permiten separar o no las labores administrativas de las transaccionales.

ESTADO DE TRANSFERENCIA: Permite consultar el estado en el que se encuentra una transferencia realizada a otro Banco. Los estados pueden ser: Transmitida al Banco Destino, Aprobada por Banco Destino

FIREWALL PERSONAL: Es un elemento de hardware o software utilizado en una red de computadoras para controlar las comunicaciones, permitiéndolas o prohibiéndolas según las políticas de red que haya definido la organización o el usuario responsable de la red.

LEY: Es una declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la República, por medio de la cual se ordena, permite o prohíbe una cosa. Debe ser sancionada por el Presidente de la República.

MERCADO FINANCIERO: Es el conjunto de instituciones y mecanismos utilizados para la transferencia de recursos entre agentes económicos. En el Mercado Financiero se efectúan transacciones con títulos de corto, medio y largo plazo, generalmente destinados para el financiamiento de capital de trabajo permanente o de capital fijo de las empresas, del gobierno y sus entes descentralizadas.

MERCADO MONETARIO: Corresponde a la oferta y la demanda de activos financieros de corto periodo de vencimiento.

PAPEL COMERCIAL: Son pagarés ofrecidos públicamente en el mercado de valores y emitidos por sociedades anónimas, limitadas y entidades públicas, no sujetos a inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Su vencimiento

no puede ser inferior a 15 días ni superior a 9 meses. La rentabilidad la determina el emisor de acuerdo con las condiciones del mercado.

PERFIL: Es la funcionalidad (atributos) que cada usuario tiene asignada para trabajar dentro de La Sucursal Virtual Empresas. Existen diferentes tipos de perfiles que usted puede crear. Un mismo perfil puede estar asignado a uno o varios usuarios, pero no viceversa.

PSE: Es un botón de pagos desarrollado por ACH Colombia, que permite a todos los clientes de las entidades financieras pertenecientes a la red ACH, realizar pagos y compras en Internet. Igualmente permite a los propietarios de Tiendas Virtuales recibir sus pagos en línea y tener un control de sus ingresos.

SUCURSAL VIRTUAL: Es el medio en Internet a través del cual podrás realizar consultas y transacciones financieras, y conocer todos los productos y servicios que ofrece Bancolombia.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA: Entidad encargada de garantizar la solvencia y estabilidad del sistema financiero, previsional y asegurador, y el derecho de los intermediarios a operar dentro de un marco regulatorio y de supervisión claro y estable que permita el desarrollo de su actividad.

TARJETA DE CREDITO: Es un instrumento material de identificación del usuario, que puede ser una tarjeta plástica con una banda magnética, un microchip y un número en relieve. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados.

TERMINAL OPTEVA: Modelo de cajero automático Diebold.

TRANSFERENCIA: Corresponden a movimientos de recursos con cargo a operaciones que no encajan dentro de lo considerado como comercio de bienes y servicios, que no dan lugar a contraprestaciones.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA: Es una entidad pública a través de la cual el Presidente de la República, ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen o ejecuten actividades financieras, bursátiles, aseguradoras o cualesquier otra atañida con el manejo, lucro, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público.

BIBLIOGRAFIA

ROTARY Brian y ROBERTSON Ian. Outsourcing - La subcontratación. Grupo Editorial Limusa - México, 2008, 248p.

SCHNEIDER Ben. Outsourcing. Grupo Editorial Norma. Colombia, Abril 2004.

Charles L. Gay & James Essinger. Dentro del Outsourcing Editorial Nicholas Brealey. 2000.

Artículos de Internet

<http://sedesur.uanarino.edu.co/~accesod/outsour.html>

<http://www.degerencia.com/articulos.php?o=tema&p=10220>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Offshoring>

<http://www.radiocentro.com>

<http://www.businesscol.com> - Enero 2011-05-10

<http://actualicese.com/modelos-y-formatos>

<http://www.tax.com.mx/modelos/contratos>

<http://actualicese.com/modelos-y-formatos/contrato-de-prestacion-de-servicios/>

www.grupobancolombia.com/webCorporativa/.../misionVisionValores.as...

<http://actualicese.com/modelos-y-formatos/contrato-de-prestacion-de-servicios/>

<http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/buenGobierno/estructuraOrganizacional.asp>

www.superfinanciera.gov.co/

www.asobancaria.com