

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

TESIS

**EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS
PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS
PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES)
ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCABELICA -
AÑO 2014**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
MYPES Y PYMES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR:

**BACH. EN C. CONTABLES. ALINA HUARCAYA TAYPE
BACH. EN C. CONTABLES. JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**

HUANCAVELICA - 2015

ACTA DE SUSTENTACION DE INFORME FINAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA (TESIS)

En la Ciudad Universitaria de Patatepampa, Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, a las diez horas del mes de 09 del año 2015, a horas 11:00 a.m., se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. Luis Julio Palacios Aguilas
Secretario: Mg. Magno Francisco Flores Palomino
Vocal: CPCC. Andrés Luis Ramirez Laurente

Ratificados los Miembros del Jurado con Resolución N° 0455-2015-FCE-R-UNH del informe final de investigación científica titulado:

"El Outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Hicamarca - año 2014"

Cuyo autor es (el) (los) graduado (s)

BACHILLER (S): Alina Huarcaya Taype
Duan Carlos Cornejo Tovar

A fin de proceder con la sustentación del informe final de investigación científica titulado antes citado.

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

BACHILER: Alina Huarcaya Taype

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Desaprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por mayoría

BACHILER: Duan Carlos Cornejo Tovar

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Desaprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por mayoría

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

[Firma]
Presidente

[Firma]
Secretario

[Firma]
Vocal

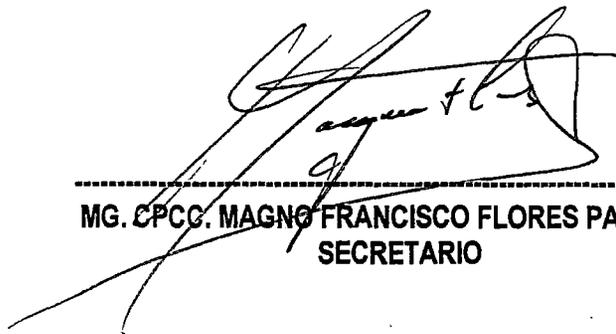
[Firma]

[Firma]

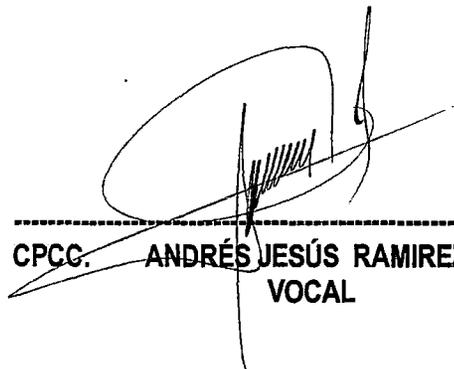
MIEMBROS DEL JURADO



MG. CPCC. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
PRESIDENTE

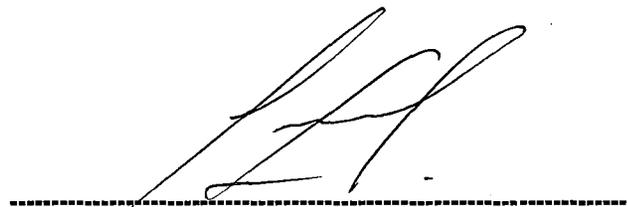


MG. CPCC. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO
SECRETARIO



CPCC. ANDRÉS JESÚS RAMIREZ LAURENTE
VOCAL

ASESOR

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal dashed line.

LIC. LUIS ÁNGEL GUERRA MENÉNDEZ

DEDICATORIA

A mis padres por su comprensión y el valor mostrado para salir adelante a través de sus consejos, enseñanzas por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para culminar mis estudios Universitarios

Juan Carlos.

Con todo cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que pudiera lograr mis sueños y ser útil a mi familia y a la sociedad Huancavelicana como profesional

Alina.

INDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	iv
PRESENTACION	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I	
PROBLEMA	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	09
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.4. JUSTIFICACIÓN	14
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES	17
2.2. BASES TEÓRICAS	25
2.3. HIPÓTESIS	61
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	61
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	64
2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES	65
CAPITULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.	66
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	67
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	67
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	68
3.6. POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO.	69
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	71
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	71
CAPITULO IV	
RESULTADOS	
RESULTADOS	
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	72
4.2. DISCUSIÓN.	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	97
ANEXOS	
ANEXO N° 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA	101
ANEXO N° 02 CUESTIONARIO	102



RESUMEN

En el desarrollo de la investigación se da a conocer la problemática que existe en las Pymes Artesanales de Huancavelica respecto a lo no utilización de estrategias empresariales de tal manera que mejore la calidad de productos y/o servicios sin que se desnaturalice el objeto de la empresa es decir el corazón de las Pymes Artesanales.

Durante los últimos años, hemos estado siendo testigos de un fenómeno que en la mayoría de las PYMEs lo dejaron pasar por desapercibido, la aplicación de estrategias como es la aplicación del OUTSOURCING Y/O Tercerización, hecho que ha conllevado a que muchas empresas de este tipo no sean sostenibles en el tiempo y espacio y cumplan el rol ante la sociedad; uno por un lado por desconocimiento y otro por la misma idiosincrasia de sus titulares, por existir ciertos prejuicios y no sacar ventaja de las mismas es por ello la preocupación de la Presente Tesis que tiene como objetivo brindar las ventajas y permitir el crecimiento sostenido de todas las empresas de tipo PYMEs, Sin duda a los que estamos imbuidos en el campo empresarial nos compete la sostenibilidad de las PYMEs pero esta será posible siempre que las organizaciones también lo sean, en este escenario la responsabilidad de las PYMEs resulta una importante contribución. Las PYMEs, son más del 75% de la PEA sus límites de actividad alcanzan límites insospechados Su importancia esta demás reconocida en la economía latinoamericana es por ello que la presente investigación está orientada las ventajas de la aplicación de la estrategia de la tercerización.

Las PYMEs requieren mejores argumentos de competitividad, el desarrollo Empresarial ha pasado desde la calidad total hasta la certificación, si bien es cierto que no se ha logrado importantes avances, estas organizaciones se encuentran ante un nuevo desafío y lograr el reto final que es la sostenibilidad.

Los Autores.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental demostrar que la aplicación de estrategias de aplicación del Outsourcing y/o tercerización, conllevan a mejorar la calidad de servicios consecuentemente lograr los objetivos de una empresa como es el caso de las Pymes artesanales de Huancavelica, para ello en el Capítulo I identificamos el problema existente, los Objetivos, y justificamos la razón y/o el objetivo de nuestra Investigación. En el Capítulo II hacemos referencia a los trabajos de Investigación realizados a nivel Internacional, Nacional, Regional así como el marco teórico y los conceptos elementales para una mejor comprensión, recurriendo a diversos Autores que tratan este tema y el planteamiento de la Hipótesis que es la razón de ser de este trabajo de investigación e identificamos las variables de estudio, la operacionalización de estas variables. En el capítulo III describimos la metodología de la Investigación que hemos aplicado. Finalmente en el Capítulo IV mostramos los resultados de en qué medida la utilización de estrategias empresariales como es el Outsourcing y/o tercerización mejoran la calidad de nuestros productos y/o servicios en las Mypes artesanales Huancavelica, alcanzamos las conclusiones de manera general a la que se ha llegado como producto de nuestra investigación.

Los Autores.

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Durante muchos años, las empresas han estado preocupadas o enfocadas únicamente en el ámbito económico de sus actividades. Las principales orientaciones de desarrollo empresarial siempre estuvieron vinculadas principalmente hacia el logro de los objetivos económicos, eventualmente las empresas desarrollaron actividades empíricas, pero siempre se ha vinculado a la actividad empresarial.

Habitualmente las PYMEs ha estado preocupada por su rentabilidad, las ciencias económicas durante muchos años le han asignado mucho tiempo al estudio de este fenómeno, una segunda parte del debate ante la crisis de la rentabilidad, se orientó hacia el debate de la competitividad de la PYMEs que garantice la rentabilidad, aún hoy el debate está abierto al respecto y la preocupación está orientada hacia la competitividad de las PYMEs.

Muchas fueron las respuestas al problema, las áreas de interés para el sostenimiento de las ventajas competitivas en las PYMEs se ampliaron desde el Marketing hasta la estrategia del Outsourcing, la respuesta a la competitividad se estuvo fijándose en las variables tradicionales de interés para comprender el problema y enfrentarlo a través de soluciones en tales dimensiones

Finalmente los esfuerzos por mantener y sostener la competitividad empresarial tomaron un giro inesperado para muchos, pero inevitable para el enfoque sistémico, la necesidad de compatibilizar los, objetivos de la empresa con los objetivos de sostenibilidad del entorno en el cual se desempeña se llega a que inevitablemente se tiene que practicar la tercerización es decir recurrir a terceros a efecto de poder brindar mejores servicios en algunos casos y en otros mejorar la producción sin poner

120

en riesgo el objeto principal de la empresa, dicho en otras palabras que se puede recurrir a terceros para la actividad complementaria de la Producción o servicios sin descuidar la actividad principal de las PYMEs, que tiene que ser ejecutadas por las mismas PYMEs.

En una economía emergente, de una sociedad compleja como la Latinoamericana y más la Peruana el rol de las PYMEs en el desarrollo de la sociedad no ha sido bien comprendido por parte de los titulares de las PYMEs. Comprender hoy que las PYMEs son miembros activos de la Sociedad, y que por tanto tienen que estar abiertas a cumplir con las demandas de la misma, las que no solo abarcan la calidad de sus productos sino también sus servicios, es imperativo que las PYMEs deben admitir e implementar el OUTSOURCING como estrategia para mejorar la calidad de servicios que puedan satisfacer tales aspectos.

En el caso Peruano, específicamente en la Provincia de Huancavelica se han notado serias dificultades en la práctica de la Tercerización por la propia Idiosincrasia de sus pobladores, el mismo que ponen en riesgo la sostenibilidad, la rentabilidad y calidad de servicios no solo de las Pymes Artesanales del el distrito de Huancavelica sino también de la Sociedad en su conjunto.

Surge entonces la necesidad de evaluar la aplicación del OUTSOURCING y/o Tercerización de las actividades complementarias de las PYMEs Artesanales en el distrito de Huancavelica, ensayar un diagnóstico integral de las implicancias propias de tales estrategias de gestión.

No existe duda, que el desarrollo sostenible desde la perspectiva de aplicar la estrategia del OUTSOURCING y/o Tercerización en las Pymes pasa por la responsabilidad de sus titulares

Hace varias décadas cuando se hablaba de la conveniencia de que las empresas encarguen algunas actividades a terceros, los gerentes y propietarios se resistían a un cambio radical que implicara variar sus procesos internos y mucho menos querían pensar en la posibilidad de compartir información con terceros.

Sin embargo, en los últimos diez años, el "Outsourcing" o tercerización se ha consolidado como una mega tendencia empresarial cuyo objetivo principal es reducir

costos, gastos y crecer económicamente mediante la subcontratación de terceros. La tercerización es cada vez más la respuesta común a la pregunta que hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar? El Outsourcing, combinado a otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado totalmente nuevo a la relación cliente proveedor.

A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

En el Perú y especialmente en Huancavelica, todavía hay cierta timidez. Hay empresas que solo subcontratan algunos servicios sin atreverse a dar el gran salto de dejar en terceros la totalidad de las actividades de apoyo. Lo que más se le encarga a terceros es el manejo de personal de apoyo (services), así como actividades de soporte técnico y de carácter administrativo (contabilidad, recursos humanos, planillas).

Sin embargo los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, todavía no conocen la ventaja de estos servicios, por lo que deben recordar que cualquiera sea el tamaño de su empresa no es conveniente iniciar con una carga laboral grande, por lo que resulta importante encargar las áreas para cuyo manejo no están especializados. Estos pequeños y medianos empresarios hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin utilizar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, de la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor; por lo que hemos pensado hacer una investigación que permita identificar la importancia que tiene el Outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios y que apoyen a los pequeños y medianos empresarios artesanales del distrito de Huancavelica a solucionar sus problemas de crecimiento, expansión y migración a mercados externos.

El tema de la subcontratación tiene como base teórica, la teoría de la organización, que incluye a su vez las teorías de los límites de la empresa, los costos de transacción y de la agencia¹. Estas teorías otorgan un marco al outsourcing, ya que explican por qué las empresas se expanden u optan por utilizar los servicios de terceros para actividades que inicialmente eran de responsabilidad interna. En el Perú, esta modalidad comienza a aplicarse con mucha fuerza a partir de la década de los 90, al liberalizarse la economía, lo que llevó a las empresas a ser más competitivas. En la actualidad la mayoría de empresas del país, hacen uso del Outsourcing, lo que ha llevado al desarrollo de las empresas que ponen en práctica este tipo de actividad. Los servicios que se prestan son asesoría: contable, financiera, administrativa, legal, tributaria, marketing; mantenimiento, manufactura, transporte, recursos humanos, informática, capacitación, seguridad y vigilancia, diseño y construcción, limpieza, etc.

Los servicios de tercerización u Outsourcing no sólo implican contrataciones externas, también pueden abarcar procesos de reclutamiento, selección, contratación, cálculo de planilla, programas de liderazgo, asesoría legal y procesos de cálculo de liquidaciones "Pensar que sólo las grandes empresas requieren servicios de tercerización es erróneo, desde que una compañía realiza un proceso de selección de recursos humanos no está de más buscar profesionales que apoyen a tomar la mejor decisión",

Los expertos coinciden en que la función más importante con que cumplen las firmas de Outsourcing es proporcionar y gestionar el talento humano, que contribuya al logro de las metas que apoyen al modelo de negocio.

Esta investigación tiene importancia en la disciplina contable porque permitirá que los hechos y relaciones de los resultados obtenidos tengan la generación de nuevos conocimientos y un grado de exactitud y confiabilidad porque las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) generalmente no cuentan con un departamento de

¹*El Enfoque de Costos de Transacción, presentado por Williamson (1975), trata de los costos que son producto de la realización de transacciones, los costos de buscar los asociados para establecer contratos, de elaborar y controlar los contratos, y de la necesidad de hacer que se cumplan.*

recursos humanos para operar su logística, por lo que la consecuencia lógica de subcontratar los servicios debe ser el mejoramiento de la gestión de los Pequeños y Medianos Empresarios Artesanales del Distrito de Huancavelica. De acuerdo a la Red de Empresarios Visa², el outsourcing, de aplicarse correctamente, puede ser muy benéfico para las empresas ya que puede lograr reducir hasta en un 50% los gastos de un negocio, así mismo se incrementará y mejorará considerablemente la rentabilidad, la calidad de servicios y serán más competitivos en el mercado local, regional, nacional e internacional. Sin embargo se corre el riesgo de que el personal que se contrate por este medio no se “ponga la camiseta” de la empresa, y no se sienta identificado con ella.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General:

¿El Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?

1.2.2 Problemas específicos:

- a) ¿La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?
- b) ¿La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?
- c) ¿La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?

²Ubicado en la url: <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/las-ventajas-y-desventajas-del-outsourcing> el 20-08-2013

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general:

Analizar si el Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a) Describir si la flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014
- b) Identificar si la eficiencia en la reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014
- c) Examinar si la innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014

1.4. JUSTIFICACIÓN:

La importancia de esta investigación se encuentra en el propósito de ofrecer alternativas para enfrentar las diferentes presiones que las empresas tienen hoy en día como pueden ser los Costos financieros, falta de capital, competencia agresiva, entre otros. Estos son factores que empujan a cambios dramáticos en la empresa de todo tipo, por esta razón se propone la alternativa de estudio de la herramienta administrativa llamada OUTSOURCING, la cual como menciona Zepeda Bustos³ (1996) en su utilización permitirá que las empresas sean más flexibles, redefinan paradigmas y cambien la estructura organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Justificación teórica

³Carmen Silvia Zepeda Bustos: "Privatizaciones realizadas durante el gobierno de Ernesto Zedillo", *El Cotidiano*, núm. 172, marzo-abril, 2012, pp. 32-39, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco _ México

115

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Outsourcing encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afecten o beneficien a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Justificación práctica.

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de servicios organizacionales que inciden en los resultados de la empresa.

Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer cambios en la tercerización de servicios que regulan los procesos empresariales.

Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como el cuestionario y su procesamiento en software SPSS para medir la aplicación del Outsourcing en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. Con ello se pretende conocer el grado de aplicación del c con los objetivos de la empresa, su motivación, procesos de control y toma de decisiones que caracterizan y definen la tercerización de servicios. Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación válidas en el medio.

Justificación Social.

En la medida de que las PYMES se constituyen en un importante sector de la sociedad Huancavelicana, el estudio de sus vinculaciones con la propia sociedad es una demanda latente y resulta de vital importancia conocer el impacto de la aplicación de esta estrategia de gestión como es el OUTSOURCING y/o Tercerización en nuestra provincia. No existe una economía sana en una sociedad enferma. Las PYMES la ciudadanía son conceptos que permitirán a las mismas ser conscientes de sus impactos sobre la sociedad en el cual se desenvuelven, el mismo que indirectamente los incluimos como parte del producto acabado al que se dedica las PYMES y estos van a ser comercializados en el mercado local, es decir en el Distrito de Huancavelica, así mismo la estrategia del Outsourcing en las PYMES Artesanales del distrito de Huancavelica contribuye en la inclusión social del mercado nacional.

Justificación Espacial.

El presente Proyecto de Investigación se realizara a nivel de la Provincia de Huancavelica, debido a que en el convergen las PYMESa partir del periodo 2014.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1 A Nivel Internacional

- a) MONCADA LEZAMA, María Constanza y MONSALVO BOLIVAR, Yoletth⁴ (2000) en su tesis titulada “**Implicaciones laborales del Outsourcing**” para optar el título profesional de Abogado en la Facultad de Ciencias Jurídicas - departamento de Derecho Laboral de la Pontificia Universidad Javeriana Santa Fe de Bogotá, D.C. llegan a la conclusión que actualmente se está operando un cambio en la orientación de la administración de las empresas, y la naturaleza jurídica del Outsourcing no es la de un contrato propiamente dicho, aun cuando, con poca técnica jurídica, (así lo definan los libros de administración cuando hablan del mismo). El Outsourcing es una tendencia de la administración moderna que sugiere la contratación externa de una serie de actividades y servicios que resultan más eficientes que cuando se realizan internamente. La manera de implementarse de acuerdo con nuestra legislación es básicamente a través de tres figuras que son: las empresas asociativas de trabajo asociado, las cooperativas de trabajo y la contratación de contratistas independientes. En un mundo cada vez más competitivo, se plantea como opción superadora de las dificultades de las pequeñas y medianas empresas la cooperación empresarial y las asociaciones productivas. Es inadmisibles que un empresario induzca a la constitución de

⁴MONCADA María y MONSALVO Yoletth, 2000 tesis “*Implicaciones laborales del Outsourcing*” en la Url: www.javeriana.edu.co el 05-03-2013

una empresa asociativa de trabajo o una cooperativa con un grupo de personas que requiere, sin tener en cuenta los objetivos que la ley le da a este tipo de organizaciones, entre las cuales está la de tener un entorno adecuado para la colaboración mutua, la capacitación y el progreso personal y social del grupo

- b) DELL UOMINI A, María y PÉREZ G, Luimaris⁵ (2005) presentaron la tesis **“Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro”** trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Escuela de Ciencias Sociales Y Administrativas de la Universidad de Oriente - núcleo de Monagas – Venezuela, en donde manifiestan que hoy en día las grandes empresas que contratan servicios de Outsourcing, crecen cada año en unas áreas más que otras. Pero lo que sí es una realidad es el conjunto de ventajas que aporta esta herramienta más allá del concepto “ahorro de costos” con el que intuitivamente lo asociaríamos en primer lugar. Hacer Outsourcing es bueno, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones del negocio. Otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la parte legal del contrato, dejar bien sentadas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista. El Outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo es eso, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes determinadas tareas de la organización. Que una empresa se decida a externalizar una o varias áreas no es una moda, por más que la abundancia de titulares sobre Outsourcing en estos momentos parezca sugerirlo. Los expertos opinan que la externalización de los servicios no es sólo un asunto de economía, sino de estrategia. El avance tecnológico está cambiando la forma en que se producen los servicios especializados y, si bien es posible que el Outsourcing pueda convertir en prescindibles algunos empleos, también es cierto que está

⁵DELL UOMINI A. María y PÉREZ G. Luimaris, 2005 tesis “Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro” en la Url: www.javeriana.edu.co el 15-02-2013

creando nuevas oportunidades laborales. La decisión de externalizar surge de la reflexión que se hace el empresariado sobre qué actividades puede cubrir de manera más eficaz y económica con recursos propios, y cuáles no. Externalizar es posible pero, ¿con quién? ¿Cómo elegir la compañía que asuma la responsabilidad que supone la gestión que se piensa subcontratar? ¿Qué se puede subcontratar? ¿Cómo hacer de esta subcontratación una herramienta exitosa para la organización?

- c) RIVEROS CASTILLO, Rafael Eduardo⁶ (2011) en su tesis de maestría **“Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “Outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa”** presentado en el departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional de Colombia Bogotá, D.C. establece que la globalización, junto con entornos de mercado competitivos, obliga a las empresas a incorporar métodos y procedimientos más eficientes, los cuales buscan reducir el tiempo de respuesta al mercado, aumentar la satisfacción de los clientes y hacer un uso más eficiente de los recursos. Mediante la separación de los procesos de negocios y su categorización dentro de la cadena de valor de la empresa fue posible identificar los procesos que contribuyen a crear valor para los clientes y cómo aquellos sirven de soporte. A través de esta tesis pretende hacer un acercamiento a un Plan Estratégico de Negocios para Soluciones Ejecutivas S.A.S., bajo la idea de ofrecer servicios de tercerización (outsourcing) de funciones administrativas y financieras que faciliten a los gerentes de las Pymes la toma de decisiones estratégicas, mejorando con ello el nivel de ejecución de sus funciones.
- d) SALAZAR SOTO, Mauricio⁷ (2012) en la tesis de maestría **“El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el**

⁶RIVEROS CASTILLO Rafael Eduardo, 2011, tesis *“Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa”* en la Url: www.bdigital.unal.edu.co el 18-03-2013

⁷SALAZAR SOTO, Mauricio, 2012, tesis *“El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales”* en la Url: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1733> el 13-04-2013

desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales” presentado en la Facultad de Administración - Universidad Nacional de Colombia – Manizales indica que, debido a la búsqueda de nuevas perspectivas de negocios (los retos de la competitividad y la globalización de los mercados) las organizaciones viven hoy en un mundo de permanente cambio y transformación. Para esto deben implementar estrategias que busquen nuevos fines, nuevos objetivos y nuevas formas de realizar el trabajo que conlleven al logro de ventajas competitivas para enfrentar los cambios globales que el mercado actual presenta, encontrando en el Outsourcing la herramienta de gestión que les permite concentrarse mejor en lo que saben hacer, externalizando funciones para entregar al cliente un servicio especializado y acorde con las necesidades, valorando de manera objetiva que actividades seguirán realizando en cuenta propia y teniendo como presente los factores asociados, beneficios y retos que esta práctica tiene para su implementación. De esta manera se hace relevante determinar el impacto que esta herramienta de gestión tiene sobre el desarrollo de las organizaciones, teniendo en cuenta además que esta actividad en la actualidad llega con mayor fuerza a todos los sectores de la economía, siendo el referente para el presente trabajo las aseguradoras de la ciudad de Manizales que hacen parte de grupos internacionales, con el objetivo de verificar su incidencia con base a los aspectos estratégicos y las relaciones con el medio que para el caso concreto corresponden a los proveedores y clientes que son parte vital de estas empresas, para lo cual implementó un estudio de carácter cualitativo aplicado a cuatro aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos para dar respuesta a sus objetivos planteados

2.1.2 A Nivel Nacional:

- a) PASQUEL VELÁSQUEZ, José Arnaldo⁸ (2007) en su tesis denominado **“Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano”** presentado para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, indica que su objetivo es mostrar que la aplicación del Outsourcing es una herramienta de gestión moderna y puede mejorar la competitividad de una organización. Los últimos años se ha vivido una constante de acontecimientos que han cambiado radicalmente el panorama político, económico y social del mundo, lo cual hace más palpable el cambio de antiguos paradigmas y la revisión de otros más recientes. Nuestra nación y el resto de Latinoamérica hemos vivido hasta la década del '70 y principios de los '80 una relativa ventaja competitiva respecto a estas naciones del Asia y del Este Europeo desgraciadamente nuestro conformismo a crecer basando nuestras economías en productos de nulo o escaso valor agregado y la cómoda posición monopólica de nuestra industria nos ha restado competitividad; aun así muchos empresarios pretenden extender los beneficios de una economía proteccionista a costa de los consumidores que no podrán acceder a productos más baratos y de mayor calidad. Como ejemplo tenemos la dificultad de acceder formalmente a los servicios de las telecomunicaciones; del mismo modo en el sector energético se presentan trabas para acceder a la energía en sus diversas fuentes (gas natural, gas doméstico, energía eléctrica, hidrocarburos, etc.).
- b) CORTEZ SEGURA, Julio Andrés⁹ (2013) en su tesis **“Plan de negocios para la creación de una empresa de outsourcing en fabricación de joyería”**

⁸PASQUEL VELÁSQUEZ José Arnaldo, 2007, tesis *“Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano”* en la Url: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ el 21-04-2013>

⁹CORTEZ SEGURA, Julio Andrés, 2013, tesis *“Plan de negocios para la creación de una empresa de outsourcing en fabricación de joyería”* en la Url: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1733/CORTEZ_JULIO_OUTSOURCING_JOTERIA.pdf?sequence=2 el 20-03-2013

presentado en la Facultad de Ciencias e Ingeniería - Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado de Ingeniero Industrial; describe el plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios especializados en fabricación de joyería. El estudio del planeamiento estratégico determinó condiciones de mercado altamente favorables para negocios de este tipo. Manifiesta que luego de la crisis económica mundial del año 2008, el sector joyería ha presentado un crecimiento continuo; fomentado principalmente por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; sin embargo, el sector se caracteriza por la gran cantidad de artesanos y joyeros informales, la fabricación manual, tecnología obsoleta y el conocimiento empírico. Precisamente allí identifica una de las principales oportunidades de negocio; brindando un servicio de fabricación de joyería con calidad diferenciada; tanto por el uso de tecnología moderna como por la mano de obra altamente calificada. El plan de comercialización señala como clientes a pequeñas y medianas empresas exportadoras de joyería fina en el mercado peruano; para lo cual plantea una estrategia de diferenciación y un posicionamiento basado en calidad y nivel de servicio. El plan de operaciones establece que el proceso productivo abarcará desde la elaboración de prototipos hasta el empaqueo del producto final, listo para ser recogido por el cliente en las instalaciones de la empresa; ubicada en el distrito de Ate Vitarte con unas instalaciones de aproximadamente 200 m² entre áreas operativas y administrativas. El capítulo de organización y Gestión Humana estableció que el negocio funcionará como una sociedad anónima cerrada conformada por una Gerencia General y las gerencias de Administración y Finanzas, Operaciones, Comercial y Gestión Humana; las cuales requerirán de 27 puestos administrativos y 32 puestos operativos hacia el quinto año. El análisis económico y financiero definió una inversión total de S/. 836,418 financiada en un 60% por los accionistas y en 40% por un préstamo bancario a pagar en los primeros 2 años; así como el presupuesto general que condiciona el punto de equilibrio aproximadamente a un 60% sobre las ventas netas. La evaluación financiera comprobó la viabilidad de la propuesta de

negocio con un valor actual neto de S/. 344,144, una tasa interna de retorno de 34.88% y la recuperación de la inversión a finales del segundo año; considerando un costo promedio ponderado de capital del 16%.

- c) BENITES LÓPEZ, Erick Oscar¹⁰ (2004), en su tesis **“Gestión de Outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos”** presentado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el título profesional de Ingeniero Industrial; muestra en principio la importancia del Outsourcing en el entorno competitivo actual y desarrolla de manera sistemática aspectos relacionados con el Outsourcing logístico, donde considera las fases en la elección del proveedor del servicio, así como puntos importantes que se deben tener en cuenta en la contratación del proveedor del Outsourcing logístico de almacenamiento de productos farmacéuticos.

Presenta los principales aspectos relacionados a la gestión del Outsourcing, evalúa los procedimientos operativos para el servicio de Outsourcing logístico y los factores a considerar para esta contratación.

- d) Carrillo Villarán, Patricia y otros¹¹ (2005) en la tesis **“Outsourcing de la logística de entrada en Corporación Aceros Arequipa”** presentado para optar el Grado Académico de magíster en la escuela de postgrado, programa de maestría en Administración de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC manifiesta que el Outsourcing es un fenómeno que aparece en el siglo XX, el cual se ha convertido en una herramienta conocida y muy utilizada en el mundo empresarial. Una de las principales ventajas de su aplicación es la alineación estratégica de las actividades de la empresa, reflejada también en el enfoque en sus actividades centrales o corebusiness,

¹⁰BENITES LÓPEZ, Erick Oscar, 2004, tesis “Gestión de Outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos” en la Url:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/benites_le/benites_le.htm el 10-01-2013

¹¹Carrillo Villarán, Patricia y otros, 2005, tesis “Outsourcing de la logística de entrada en Corporación Aceros Arequipa” en la Url:
http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo_vp/html/index-frames.html el 8-03-2013

196

las cuales son finalmente las que sostienen la ventaja competitiva de la empresa. Adicionalmente a ello, posibilita a la empresa un mejor uso de sus recursos actuales, lo que por lo general se reflejan en potenciales reducciones de costos o reorganizaciones en sus actividades. Es en este escenario que se pregunta si sería posible aplicar esta herramienta de gestión a una de las empresas industriales líderes en el país tal como Corporación Aceros Arequipa (CAASA), donde ésta viene atravesando una etapa bastante favorable en el desarrollo de sus operaciones, debido básicamente a los altos precios internacionales que el acero muestra en el mercado internacional. Desde este punto de vista, postula que la mejor estrategia genérica a seguir por CAASA es la excelencia operativa, también conocida como liderazgo en costos; en este contexto observamos que existe coherencia entre esta estrategia planeada y la implantación de un outsourcing estratégico. Actualmente las actividades logísticas son supervisadas totalmente por CAASA y todos los servicios relacionados (importación, distribución, almacenes, etc) son coordinados por su personal directamente con los proveedores que ofrecen los distintos servicios (agentes embarcadores, aduanas, transportistas, etc). Con ello muestra que existe una posibilidad de evaluar si las actividades logísticas, en particular las de entrada, podrían ser entregadas a un tercero mediante un contrato de outsourcing. En este trabajo evalúa también qué actividades de la logística de entrada son las más idóneas para ser tercerizadas.

2.1.3 A Nivel Local

En la recopilación de datos bibliográficos no se ha podido encontrar trabajos de investigación relacionados con este tema, hasta las investigaciones del año 2013.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 Concepto del Outsourcing

J. Brian Heywood¹² define el Outsourcing como "... la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un período específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado..."

Ferry de Kraker¹³, Director General de la Internacional Federation of Purchasing and Materials Management dio la siguiente definición: "... Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría..."

Para BrainRothery – Ian Robertson¹⁴, El Outsource es "... un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración,....la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente era realizada dentro de una Compañía..."

Según Meter Bendor – Samuel¹⁵ del Outsourcing Center en los Estados Unidos, el Outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero.

¹²J. Brian Heywood, "El dilema del Outsourcing" la búsqueda de la competitividad, Pearson Education S.A., 2002, España. Pg. 27

¹³BrainRothery – Ian Robertson "Outsourcing, la subcontratación" Editorial Limusa S.A., 1996, México Pg. 4 pie de página

¹⁴Ben Schneider, Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial norma, 2004, Colombia, pg 30

¹⁵Ben Schneider, Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial norma, 2004, Colombia, pg 33

Según Ben Schneider¹⁶, "... el Outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado...el outsourcing se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios..."

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

El Outsourcing es la acción de acudir a una empresa externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final convirtiendo a este proveedor en su aliado estratégico donde se comparte la toma de decisiones y las estrategias a seguir de tal manera que ambas puedan salir beneficiadas con ellas. A su vez se comparte el riesgo lo cual consolida la alianza y genera compromiso por ambas partes.

La importancia de la tercerización radica en que ésta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro del negocio. 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.

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.

¹⁶Ben Schneider, "Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios". Editorial Norma, 2004, Colombia, pg 167

El Outsourcing no sólo debe ser visto como una actividad que genere ahorro en costos a las empresas que la implementen, sino que debe utilizarse como parte de una eficiencia operativa en la cual debe estar involucrada la estrategia de la organización como tal. Definir una estrategia para la organización supone tomar decisiones críticas sobre una serie de factores como, por ejemplo, los mecanismos que permitan a la empresa diferenciarse claramente de los demás.

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

- **Ventajas del Outsourcing**

Dentro de las ventajas encontradas al Outsourcing podemos mencionar las siguientes:

- a) Permitirá a la empresa contar con un enfoque claro y dedicarse a los temas estratégicos de su compañía (enfocarse al core Business)
- b) Mejor asignación de recursos dentro de la empresa
- c) Reducción de costos a mediano plazo y control de costo a largo plazo
- d) Menor necesidad de inversión, ya que las funciones tercerizadas estarían a cargo de la empresa contratada.
- e) Lograr flexibilidad en la organización
- f) Construir y mantener una ventaja competitiva
- g) Permitir a la empresa acceder a tecnología de punta.
- h) Compartir riesgos con la nueva alianza estratégica formada.
- i) Mejora del flujo de caja
- j) El desarrollo económico del sector productivo.
- k) Especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- l) La responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y

sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.

- m) Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- n) Un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- o) La revalorización de los talentos humanos.
- p) La agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.
- q) Aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.

- **Desventajas del Outsourcing**

Dentro de las desventajas encontradas consideramos las siguientes:

- a) Posible pérdida de calidad del servicio brindado antes de la tercerización.
- b) Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- c) Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- d) En caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la tercerización se puede convertir en el camino directo al fracaso, por ejemplo la falta de confidencialidad del tercero.
- e) Si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.

- 15
- f) No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.
 - g) Si la empresa decide dar marcha atrás al proceso, este podría ser costoso para la compañía.
 - h) Posible pérdida del Knowhow interno luego de compartir la información con los nuevos proveedores estratégicos.
 - i) Que la estabilidad financiera brindada por el proveedor no sea tal, y que no le permita darnos el servicio en los estándares solicitados
 - j) Que las relaciones con el proveedor no lleguen a ser las óptimas, llevando a problemas con los niveles de servicios.
 - k) Cambios en la tecnología y en el entorno.

Un tema importante es que el outsourcing no debe considerarse como un medio para ahorrar costos sino potenciar las mejores capacidades de la organización y fortalecer las actividades distintivas.

La importancia que la empresa dé a las ventajas y desventajas mencionadas anteriormente relativas a la aplicación del Outsourcing, dependerá de su estrategia y características propias, las mismas que determinarán la viabilidad del proyecto.

- **Etapas del Outsourcing**

Una vez definido el proceso interno a transferir a un outsourcing, es importante validar que es consistente con los objetivos estratégicos y metas de la empresa para los próximos años. Luego de ello podremos ver las siguientes partes dentro del proceso según Ben Schenider:

- A) La planificación
- B) La contratación
- C) La implementación
- D) Plan de auditoria

PRINCIPALES RAZONES PARA IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

a) Reduce y controla costos operativos:

1. Los costos operativos de una organización son más altos que los costos de contratar proveedores externos.
2. En términos de gestión, es más sencillo y económico identificar los costos de un proveedor externo que los costos de transacción internos.
3. Deben tenerse en cuenta los costos de supervisión y administración internos que los propios ejecutivos realizan sobre todas las actividades.
4. Una vez hecho el análisis de los costos, deben compararse con el mejor proveedor externo, experto en su materia.

Además de tener en cuenta el resultado del análisis comparativo de los costos, es necesario tener en cuenta el ahorro del tiempo que los ejecutivos gastan en administrar y controlar tareas periféricas, tiempo que el outsourcing les permite dedicar a su corebusiness.

b) Permite el acceso a habilidades de nivel internacional:

Esta ventaja se obtiene porque la empresa proveedora es especialista en su rubro, y compite con otras del mismo ámbito en calidad de servicio y precio. De este modo, la empresa que la contrata puede usar sus conocimientos ahorrando los costos que implicaría adquirir ella misma esos conocimientos.

c) Brinda estabilidad en la gestión.

Contratar personal para realizar actividades no centrales pero que forman parte del proceso productivo, genera pérdidas para la empresa, ya que cuando el personal se retira, se lleva consigo los recursos dedicados a su capacitación.

Con el sistema de outsourcing, la contratación de un proveedor, permite un mayor control de la actividad externalizada y una mayor garantía de su nivel de calidad.

d) Libera recursos internos para otros propósitos:

Permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la empresa, lo que da lugar a una mayor flexibilidad en los costos y posibilita agregar valor a las actividades claves de la empresa.

e) Comparte el riesgo:

El riesgo del negocio se comparte, pero también se reduce, porque se contrata a un especialista para realizar una actividad que antes desempeñaba un no especialista.

f) Proporciona garantía de servicio

Los contratos de outsourcing tienen una cláusula llamada "acuerdo del nivel de servicio". Ese acuerdo identifica quién es el responsable por la compañía de controlar la calidad del servicio contratado, y qué aspecto debe medir y evaluar para hacerlo.

Esto asegura sustancialmente la eficacia de la actividad contratada.

En ese acuerdo es posible establecer que el proveedor garantice el resultado a cambio de un porcentaje del monto del contrato.

De esta manera, los gerentes responsables de las áreas entregadas en outsourcing supervisan el cumplimiento de un contrato, con la tranquilidad de contar con un proveedor de prestigio adecuadamente seleccionado, y las herramientas legales que permiten exigir un servicio garantizado.

g) Mejora el enfoque estratégico de la organización

Teniendo en cuenta que las actividades determinadas son las que le agregan valor a la propuesta de negocio, se logran importantes ventajas competitivas al utilizar el Outsourcing para aquellas actividades que no fueron identificadas como relevantes.

Es decir que por medio del Outsourcing, se mejora el enfoque estratégico de la organización.

Para implementar el Outsourcing es necesario un profundo análisis de procesos internos de una organización, con la finalidad de poner en marcha los cambios necesarios para lograr un cambio en la gestión.

Para hacerlo, las empresas deben responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los objetivos primarios de la compañía?
2. ¿De qué procesos primordiales depende el logro de esos objetivos?
3. ¿Quiénes están involucrados en esos procesos?
4. ¿Cuáles son las interacciones críticas entre las funciones involucradas en el proceso?
5. ¿De qué manera el resultado de esas funciones agrega valor a los objetivos de la compañía?
6. ¿Cómo se puede mejorar el desempeño de esas funciones?

De estas preguntas se genera una importante cantidad de información sobre los procesos de funcionamiento de las empresas, se identifican fallas en la organización administrativa y pueden inferirse sugerencias importantes que permitan mejorar el funcionamiento de distintas áreas de la compañía.

La redefinición del enfoque operativo de la empresa conduce a un rediseño de su enfoque estratégico, lo que puede llevar a la organización al desarrollo de ventajas competitivas y a la creación de un valor agregado, no imaginado antes de la implementación del Outsourcing.

Ya se ha visto que el primer paso que debe dar una compañía cuando decide implementar el Outsourcing es definir su corebusiness, o actividades distintivas.

Outsourcing estratégico:

Cuando una empresa está pensando en entregar en outsourcing alguna de sus actividades, debe hacerse las siguientes preguntas:

1. Teniendo en cuenta los costos de transacción, ¿cuál es la probabilidad de obtener una ventaja competitiva en esta actividad?
2. Si damos en outsourcing esta actividad, ¿qué vulnerabilidades tendría, considerando las fallas del mercado del rubro al que pertenece?
3. ¿Qué acuerdos puede hacer la compañía con los proveedores de servicios para disminuir su vulnerabilidad, realizando los controles adecuados y manteniendo la flexibilidad necesaria en la relación cliente/proveedor?

Cuando el margen competitivo y la vulnerabilidad estratégica son altos, la organización necesita un riguroso control sobre el outsourcing.

En un mercado globalizado y altamente competitivo, el enfoque tradicional de cómo hacer negocios ha cambiado, y las empresas ya no se preguntan ¿cómo puedo hacerlo todo? sino ¿qué debo hacer?

La redefinición organizacional es el puntal de la empresa del futuro.

Para afrontar y responder con la agilidad, rapidez y eficacia a los cambios de mercado, las empresas deben apoyarse en proveedores de servicios altamente capacitados, y dedicarse a mantener el incesante cambio en sus propias especialidades.

Una de las áreas donde se ha aplicado el outsourcing con más énfasis es el área de tecnología y sistemas. En un principio los ejecutivos de tecnología se resistían a ver los beneficios del sistema, porque temían perder sus empleos. Pero a medida que se observan los beneficios en algunas empresas, son ellos mismos quienes lo proponen a sus directivos.

96

El beneficio más importante que reporta el outsourcing aplicado a estas áreas es el mayor acceso a la tecnología de última generación y la correspondiente capacitación por especialistas, a un costo muy reducido.

El ejecutivo del área se dedica a tareas de planeamiento estratégico, supervisa el contrato y realiza un seguimiento del nivel de calidad del servicio contratado.

2.2.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

1. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes. José Luis Orozco Martínez. ITESO, Estrategias de Mercadotecnia 2004.

2. Una estrategia es una directriz o lógica con la que se dirige la acción hacia un objetivo determinado, vistas las características que tiene el medio en el que se actúa: las fortalezas y las debilidades, los obstáculos, fuerzas en contra y las virtudes y habilidades para vencer estos obstáculos. Entonces, la estrategia surge de elegir un cauce de acción de entre varias posibilidades o alternativas. Carlos Corrales Díaz, ITESO, Cursos UAH, 2000.

3. Peter Drucker, propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia. La habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los aspectos de estrategia: establecer las metas correctas y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales.

4. Si entonces los valores estratégicos se definen conceptualmente, como acciones que vinculan la visión de un negocio y su encuentro con la realidad, considero que la estrategia de negocios es fundamentalmente una amplia gama de decisiones tácticas y prácticas a la vez; éstas se deben proponer en

un negocio, la creación de riqueza y valores institucionales que permitan la autorregulación y auto desarrollo de la misma, a favor de los involucrados y la sociedad en general. Cruz Medellín Pedrero, Ensayo

Cualquier estrategia —por brillante que sea— carece de valor si no puede ser ejecutada; es preferible la implantación efectiva de una estrategia mediocre que el mejor plan mal aplicado. Muchas empresas diseñan estrategias, pero carecen de la capacidad para traducirla en acciones ejecutables y controlables. Las empresas son dinámicas, respondiendo de manera distinta a los retos; para ejecutar la estrategia se necesita:

2.2.2.1. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

Todas las empresas, en algún momento, han formulado una estrategia para hacer más eficiente la operación, mejorar su posición de mercado y aumentar utilidades. Muchas empresas lo hacen a través de un área de planeación estratégica y otras utilizan consultores para este proceso.

Muchas empresas también utilizan consultores para obtener una visión imparcial de su situación, incorporar conocimientos y experiencias de otras empresas y/o llevar a cabo un proceso de cambio operacional sin afectar los procesos que generan utilidades.

La estrategia es un proceso para controlar el efecto de los factores externos mercado y competidores en la empresa; es también un proceso para resolver problemas operativos, crear fortalezas y organizar los esfuerzos de la empresa para crear valor.

En la evolución de las empresas, hay por lo menos tres momentos, en los que requieren desarrollar un proceso formal de planeación de la estrategia

- Necesidad de institucionalizar el proceso en la empresa para consolidar su posición de mercado – mejorando utilidades – desarrollar nuevas habilidades y/o explorar mercados.

- Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa, que al presentarse insuficiencia demanda re- pensar sus opciones y futuro, definir su estrategia y profesionalizar su operación.
- Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado, que en una o varias crisis – obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa.

La empresa que no cuenta con una estrategia consolidada, presenta característica – con desempeño deficiente y pérdida de mercados- identifica áreas y procesos con problemas de operación que son el reflejo de conflictos mayores, requiriendo una revisión y diseño de la estrategia, estructura y procesos para recuperar utilidades y presencia de mercado.

2.2.3 REDUCCION DE COSTOS

Si de encontrar una manera eficaz y eficiente de reducir costos se trata, la mejor forma de lograrlo es implantando el sistema de mejora continua (kaizen). Para el kaizen no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores.

Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta.

Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también

92

formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

Gestionar los costos en la empresa implica:

La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.

La reducción sistemática de costos.

La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

Las posibilidades de reducir los costos pueden y deben ser expresados en términos de despilfarros y desperdicios, los cuales son denominados mudas en japonés.

La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos.

Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso.

Las actividades a las que hacemos mención son:

1. Mejoramiento de la calidad.
2. Mejoramiento de la productividad.
3. Reducción de inventarios.
4. Acortamiento de las líneas de producción.
5. Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.
6. Reducción del espacio utilizado.

7. Reducción del tiempo total del ciclo.

Lo primero y fundamental a tener en consideración es que alcanzar mayores niveles de calidad no implica mayores costos, sino todo lo contrario, con mayores niveles de calidad se logra más productividad y consecuentemente costos más bajos acompañado ello de una mayor satisfacción para los clientes y consumidores.

La implantación del sistema kaizen para la prevención, detección y eliminación de desperdicios es fundamental para una empresa que pretenda lograr mayores niveles de valor agregado para sus clientes, altos índices de rentabilidad, mayor valor agregado por empleado, mayores niveles de satisfacción, y una mayor cuota de mercado.

Reducir costos es fundamental, pero no cualquier metodología es consecuente en el mediano y largo plazo con los rendimientos buscados, más aún terminan generando mayores costos de los que se pretendieron reducir.

Por ello es que la implantación de la filosofía kaizen de mejora continua es el ideal, pues parte de la mejora permanente de los elementos más valiosos que posee una empresa la cual es su personal.

El menor precio (costos), la calidad y el servicio al cliente hoy no conforman ventajas competitivas, sino son condiciones indispensables para competir.

La reducción del tiempo del ciclo de cambio para llevar a cabo lo que requiera el mercado es lo que actualmente determina la ventaja competitiva.

Ello implica la necesidad imperiosa de reducir los costos ya no para ser competitivos, sino para aspirar como mínimo a participar del juego de mercado.

La implantación de dicho sistema de mejora continua debe contar con el liderazgo y compromiso de la alta dirección y el firme apoyo y concientización los niveles gerenciales y personales.

2.2.4 DEFINICION DE EFICIENCIA

- Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles". [1].
- Para Koontz y Wehrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" [2].
- Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" [3].
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" [4].
- Según Ivan Thompson, la eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas [5].

2.2.5 DEFINICION DE EFICACIA

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados" [2].
- Para Koontz y Wehrich, la **eficacia** es "*el cumplimiento de objetivos*" [3].
- Según Robbins y Coulter, **eficacia** se define como "*hacer las cosas correctas*", es decir; *las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos* [4].
- Para Reinaldo O. Da Silva, la **eficacia** "*está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de*

90

actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La *eficacia* es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" [5].

- Simón Andrade, define la **eficacia** de la siguiente manera: "*actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva*" [6].

Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de **Eficacia**: (*Del lat. efficacĭa*). *Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera* [7].

En este punto, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición general de eficacia:

"Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos"

En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos [1]. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. Y punto.

Pero, ¿qué significa realmente el término eficacia? o, ¿cuál es definición?

En el presente artículo y con la finalidad de brindar al lector un panorama amplio acerca del significado de la palabra eficacia, se responde a la anterior pregunta incluyendo las definiciones propuestas por diferentes autores, más una definición general al final del artículo.

2.2.6 DEFINICION DE EFECTIVIDAD

Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

¿EFECTIVIDAD SE RELACIONA CON EFICACIA?

Prácticamente, efectividad y eficacia pueden usarse como sinónimos, al igual que el "ser efectivo" y el "ser eficaz". Antes de pasar a ejemplos, sí vamos a aclarar que efectividad no es igual a eficiencia, y ya veremos porqué.

La efectividad es una capacidad que las personas ponemos en práctica casi a diario, para realizar diferentes actividades en nuestra vida cotidiana. Por ejemplo, tengo una lección escrita de Historia, y para ello voy a realizar resúmenes de todas las unidades temáticas que se evaluarán en la lección, con el fin de esquematizar los conceptos, y realizar cuadros comparativos, síntesis, cuadros conceptuales, etc. Si al momento de la lección, puedo responder todas las preguntas que la profesora ha dado, y aún más logro una buena calificación, quiere decir entonces que mi proceso de estudio ha sido efectivo.

Pero veamos ahora porqué decíamos que ser efectivo o eficaz no es igual a ser eficiente. Porque la eficiencia es el logro de los resultados deseados en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos posibles para llevarlo a cabo.

Es decir, para el estudio previo a la lección, si hubiese empleado otra técnica en lugar de realizar resúmenes (podrían ser ayudas memorias o lectura comprensiva) y de todas formas llegara al mismo resultado (o al menos a un resultado bueno como quería), eso sería ser eficiente, porque no sólo he logrado mi objetivo de obtener buena nota, si no que he disminuido el tiempo que le he dedicado. En el primer ejemplo, fui eficaz pero no eficiente (o poco eficiente), en cambio en el segundo logré ambas cosas: efectividad y eficiencia.

El mismo ejemplo sirve para algo que podemos observar a diario (e incluso consumir): los medicamentos. La publicidad de un medicamento para el dolor muscular promete efectividad, porque (nada más ni nada menos) logra que el dolor disminuya de manera progresiva, hasta que luego desaparece.

Podemos ingerirlo, si es que tenemos dolor, y probar o no su eficacia o efectividad. Pero luego, vemos otro comercial publicitario en la televisión, de un medicamento contra el dolor muscular, que no sólo promete su disminución y luego desaparición, si no que afirma que logra ese resultado en tan solo media hora. Al ingerirlo, podemos probar entonces si además de efectivo, es eficiente.

2.2.7 INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

A su vez, en el lenguaje común innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como "mudar o alterar las cosas introduciendo novedades" (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2001).

Algunas definiciones del concepto de innovación son las siguientes: "La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema.

Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

"La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un 'recurso'. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico "(Peter Drucker, 1985).

"La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está

27

compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado" (CONEC, 1998, citado por Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2001).

RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

La innovación es primordial para que las naciones aumenten su riqueza y, además, permite al hombre cambiar su calidad de vida, para bien o para mal.

Puede dar lugar no sólo a una mayor cantidad de bienes, sino también a nuevos bienes y servicios

Schumpeter (1942) afirma que la innovación es la que posibilita que exista el crecimiento y el desarrollo socio-económico, por medio de un efecto de retroalimentación. A su vez, Freeman (1974) establece que la innovación es una condición primordial del progreso económico y representa un muy importante elemento en la competitividad de las empresas.

En lo que respecta al desarrollo local, la innovación es importante en todos sus aspectos, pero principalmente lo es la innovación en organización. A diferencia de la forma tradicional de buscar el desarrollo de una comunidad, en la que los lineamientos, la manera y la metodología surgen desde el exterior de la comunidad, el desarrollo local parte de las necesidades locales, de los recursos locales y de la decisión de los agentes locales. Por eso es sumamente importante la manera en que éstos se agrupan y organicen, y es primordial que sean innovadores en ese proceso para que puedan buscar la manera más eficiente de fomentar las capacidades de los individuos y del lugar en el que habitan, aumentando las libertades fundamentales que ellos poseen y retroalimentándolas positivamente.

El actor social que promueve el desarrollo se convierte en un agente de desarrollo y a él le competen diferentes tareas. Una de ellas es la tarea de

innovar, él debe escuchar y descubrir las necesidades de la población para luego poder pensar nuevas maneras de responder a las demandas sociales. Ante la realidad debe intentar buscar nuevos procesos, y sobre todo generar la búsqueda en conjunto de nuevos procesos, que le permitan avanzar a la comunidad.

Cuanto más innovadores sean los agentes de desarrollo, más factible será el desarrollo local. Porque se afrontará de una forma más eficiente la satisfacción de las necesidades locales y se darán mejores respuesta a las demandas de la comunidad.

2.2.8 CALIDAD DE SERVICIOS

La calidad en el servicio es una metodología orientada al cliente que algunas empresas implementan para brindar mejor atención a sus clientes. Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad
- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta
- Seguridad
- Tangibles
- Entender / conocer al cliente

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente y tiempo respuesta). Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio:

- **Tangibles:** se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.
- **Confiabilidad:** trabajo bien hecho por parte de la empresa.
- **Velocidad de respuesta:** el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.
- **Aseguramiento:** el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.
- **Empatía:** el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita.

NORMAS DE CALIDAD

a) ISSO 9000

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

VENTAJAS

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.

- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantienen la calidad.

DESVENTAJAS

Los esfuerzos y costos para preparar la documentación e implantación de los sistemas.

2.2.9. COMPETITIVIDAD

DEFINICION.

En la actualidad el tema de la competitividad ha tomado mucho auge ya que por medio de sus evaluaciones en las empresas es posible conocer su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas.

En el presente trabajo es una recopilación de información sobre la competitividad empresarial en la cual se refleja el ámbito global, definiciones, competitividad sistémica, nivel macro, nivel micro, nivel meso, nivel meta, fundamentos de productividad, componentes entre naciones, la metodología de investigación que se llevara a cabo y finalmente la estrategia de investigación para validar el instrumento.

ÁMBITO GLOBAL DE LA COMPETITIVIDAD.

El término de "Competitividad" es muy utilizado actualmente por las empresas y más globalmente por los países, los cuales la miden mediante índices la posición competitiva de sus naciones con en el fin de establecer

un ranking con el cual se marcan diferencias entre economías de acuerdo a los sectores de la industria y a los tamaños de las empresas.

BARRERAS O VULNERABILIDADES DE LA COMPETITIVIDAD

En un mundo globalizado las PYMES son las más golpeadas por empresas altamente competitivas y dichas empresas pueden fallar o lo hacen en diferentes áreas que las vuelven vulnerables a estas compañías.

Las principales áreas de vulnerabilidad son:

La dificultad de acceso a la propiedad de la tierra, y al registro de su actividad productiva como una empresa formal (vulnerabilidad legal).

La identificación de los agricultores con el concepto de "trabajadores rurales" y no con el de "empresarios rurales", afecta en mayor grado a las unidades más pequeñas, por las implicaciones que se derivan de esta asociación (vulnerabilidad empresarial).

La dificultad generalizada para colocar apropiadamente la producción de los productores más pequeños en el mercado (vulnerabilidad de mercado).

Desventajas de las unidades rurales de menor tamaño para lograr acceso a recursos y a mejores condiciones para la venta de sus productos. (Vulnerabilidad de tamaño)

Parece ser que una vez superado este primer subconjunto de dificultades, entre las barreras o vulnerabilidades más inmediatas, frecuentes y de necesaria resolución para alcanzar la competitividad se encuentran:

- La precariedad de la infraestructura de los servicios básicos es ampliamente reconocida como una barrera entre los productores de menor escala.
- Vulnerabilidad en el manejo del riesgo financiero.

- Vulnerabilidad para alcanzar la calidad apropiada.
- Vulnerabilidad tecnológica o dificultad de incorporar la tecnología más apropiada a las circunstancias particulares del subsector.
- Vulnerabilidad de producción; y
- Vulnerabilidad de aislamiento, es decir, la práctica de trabajar de forma aislada y no participar del apoyo mutuo con los demás integrantes.

2.2.9.1. PRODUCTIVIDAD.

PRODUCTIVIDAD: CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

Para comprender la competitividad el punto de partida debe ser las fuentes de prosperidad de una nación. La calidad de vida de un país está determinada por la productividad de su economía, la cual se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de mano de obra, capital o recursos naturales del país. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios nacionales medido de acuerdo a los precios que estos obtengan en los mercados internacionales y la eficiencia en sus procesos productivos.

Dentro del enfoque adoptado, este es el concepto clave para la búsqueda de la competitividad y el progreso económico. Se debe entender que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean. Esto puede alcanzarse a través un aumento en la productividad de la fuerza de trabajo, una reducción de los insumos utilizados, desechos generados o en costos financieros, de logística o de administración. Asimismo puede alcanzarse por medio de un aumento en los precios unitarios de sus productos al mejorar su calidad, al diferenciarlos con respecto a los de la competencia o

81

aumentar la productividad de la maquinaria, el equipo y demás bienes de capital que emplea en sus procesos productivos.

La suma de las productividades de todas las empresas de un país, deriva en la productividad general de una nación. De esa forma, la productividad determina la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos. Esto ocurre en parte, porque un aumento de la productividad del trabajo permite aumentar los salarios, sostener una moneda fuerte y una obtener una mayor rentabilidad del capital, contribuyendo así a alcanzar un mejor estándar de vida para la población. Por lo tanto, el verdadero objetivo no debe ser aumentar las exportaciones per se sino más bien la productividad. El reto central en el desarrollo económico es por tanto, cómo crear las condiciones para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad, pues la calidad de vida de la población de un país dependerá en gran medida de esto. La economía mundial no es entonces un juego de suma cero, pues muchas naciones al mismo tiempo pueden aumentar su prosperidad si su productividad crece.

Fundamentos de la Productividad

Gran parte de la discusión sobre la competitividad se ha centrado sobre las condiciones macroeconómicas, políticas y legales que distinguen a una economía exitosa. Estas circunstancias son ampliamente reconocidas. Un grupo de instituciones políticas estables, un marco legal de confianza, y políticas fiscales y monetarias sólidas contribuyen significativamente con una economía sana. Sin embargo, estas condiciones macroeconómicas son necesarias pero no suficientes, para alcanzar la prosperidad de una economía, pues proveen la oportunidad de crear riqueza, pero no crean riqueza por sí mismas.

El bienestar es precisamente creado sobre los fundamentos microeconómicos de la economía, arraigados en las prácticas operativas y estrategias empresariales, en la calidad de los insumos, la infraestructura, las instituciones y el marco de políticas que constituyen el ambiente de negocios en el cual compiten las empresas de un país. A menos que se dé un mejoramiento.

2.2.9.2. CALIDAD TOTAL

Calidad total: estrategia clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

2.2.10. ACCESIBILIDAD

Es el conjunto de características que hacen posible que el cliente pueda encontrarse con el servicio.

La accesibilidad o accesibilidad universal es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Es indispensable e imprescindible, ya que se trata de una condición necesaria para la participación de todas las personas independientemente de las posibles limitaciones funcionales que puedan tener.

Para promover la accesibilidad se hace uso de ciertas facilidades que ayudan a salvar los obstáculos o barreras de accesibilidad del entorno.

2.2.10.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Una estrategia se puede definir como los objetivos que se plantea conseguir una empresa u organización, normalmente en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de recursos, marketing, etc. Esta estrategia se define no solo en función de los objetivos que se quieren conseguir, sino la forma en que se quieren conseguir, el tiempo que se tardará y como se controlarán.

Se considera que para que una estrategia tenga éxito se puede plantear de la siguiente forma:

1.- Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo. Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos.

2.- Conocimiento profundo del entorno competitivo. La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.

3.- Valoración objetiva de los recursos. La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.

4.- Implantación efectiva. Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

La estrategia, como todos los aspectos de la empresa, tiende hacia la obtención de beneficios, por lo que trata de superar la rentabilidad del capital al coste de oportunidad del mismo. Y para ello tiene dos caminos, por lo que deberá considerar qué le otorga mayores beneficios en términos de rentabilidad, si destinar sus esfuerzos a la elección del sector adecuado, o bien luchar por conseguir una ventaja competitiva suficiente sobre sus competidores.

2.2.10.1. RENTABILIDAD

DEFINICION. La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

La Rentabilidad Económica es el rendimiento promedio obtenido por todas las inversiones de la empresa. También se puede definir como la rentabilidad del activo, o el beneficio que éstos han generado por cada euro invertido en la empresa.

Es un indicador que refleja muy bien el desempeño económico de la empresa. Si el ratio arroja un resultado del 20% esto quiere decir que se obtiene un beneficio de 20 S/. Por cada 100 S/. Invertidos.

El riesgo económico de la empresa

La rentabilidad económica se puede calcular "a posteriori", esto es, como en la expresión anterior una vez conocidos los datos que se relacionan, o bien, "a priori", en este caso se plantea en términos de riesgo puesto que el RAI es una

magnitud no conocida con certeza y puede variar lo que da lugar a que se hable de Rentabilidad Económica Esperada, o esperanza de rentabilidad económica, y Riesgo Económico, o varianza de la rentabilidad económica.

a. Rentabilidad económica esperada

La esperanza de rentabilidad económica o rentabilidad económica esperada es el cociente entre el Resultado Antes de Intereses esperado, de acuerdo a una distribución de probabilidad, entre el Activo que es una magnitud conocida con certeza puesto que se toma el del ejercicio inmediatamente anterior.

b. Riesgo económico

El riesgo económico o variabilidad del Resultado puede estar motivado por varios aspectos como: la variabilidad de la demanda, el tamaño de la empresa, la competencia, el apalancamiento, etcétera.

El riesgo económico se calcula como la variabilidad del Resultado Antes de Intereses, medido por la desviación típica, entre el valor del Activo.

2.2.11. PYMES

En el Perú existe una clasificación denominada MYPE¹⁷ (micro y pequeña empresa), para favorecer con la legislación laboral a las microempresas y pequeñas empresas; éstas generan el 80% del empleo (sea formal o informal).

¹⁷Decreto Legislativo 1086: ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Ministerio de la Producción, Gobierno del Perú. (28-06-08).

El Decreto Legislativo 1086 del año 2008, una ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, modifica las características de las MYPE, según el cual una MYPE debe reunir dos criterios, uno es la cantidad de empleados y el otro el monto de las ventas anuales equivalentes a Unidades Impositivas Tributarias (UIT):

Tipo de empresa	Empleados	Equivalente a ventas máximas anuales en UIT
Microempresa	1-10	hasta 150
Pequeña empresa	11-100	hasta 1700

Fuente: Decreto Legislativo N° 1086

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME)¹⁸ es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se

¹⁸ Véase el artículo «pyme», se define en el Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española, vigésima segunda edición, 2001.

convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

Importancia

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.

Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontractadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.

Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

Ventajas y Desventajas

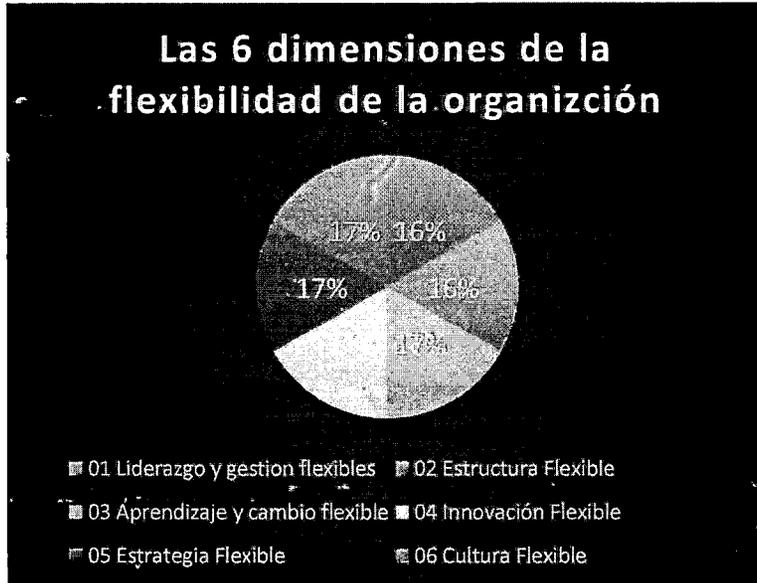
El avance tecnológico y el desarrollo de los medios de comunicación traen consigo ventajas y oportunidades para la empresa sin embargo también traen amenazas; una empresa puede crecer y prosperar con la utilización de los avances tecnológicos si es que éstos se encuentran a su alcance, por otro lado puede empequeñecerse al no tener acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia si puede. Aunado a esto la desaparición de las fronteras gracias a la nueva era global en la que vivimos hace posible que un competidor lejano sea próximo gracias a la amplia cobertura de los medios.

Las PyMEs tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su

capacidad comunicativa. La mayor ventaja de una PyME es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.

- **Financiación.** Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto se recurren a las SGR y capital riesgo.
- **Empleo.** Son empresas con mucha rigidez laboral y que tiene dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para éstas.
- **Tecnología.** Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.
- **Acceso a mercados internacionales.** El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

GRAFICO 01



Fuente: ACE – Improven

GRAFICO 02
Eficiencia en Reducción de Costos

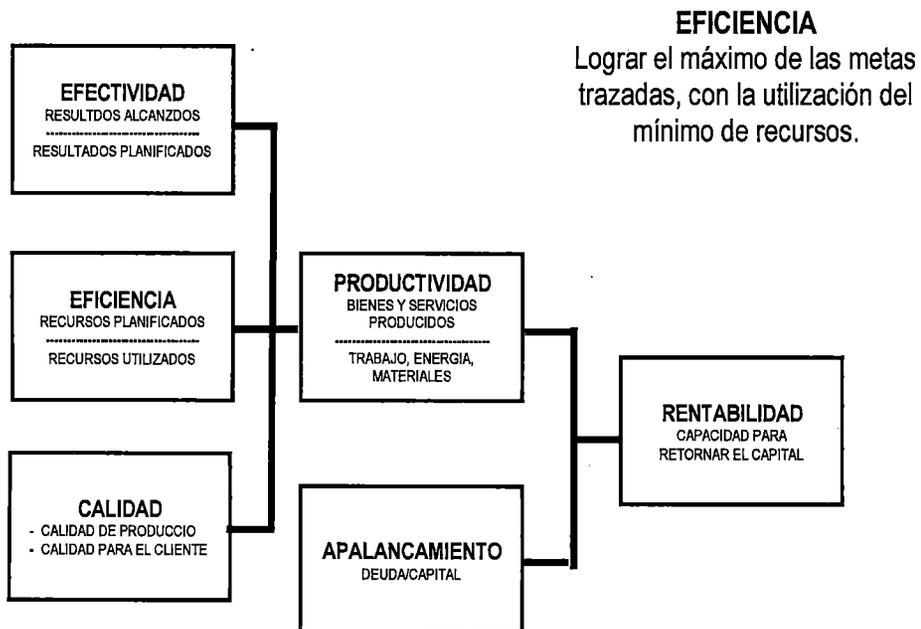


GRAFICO 03

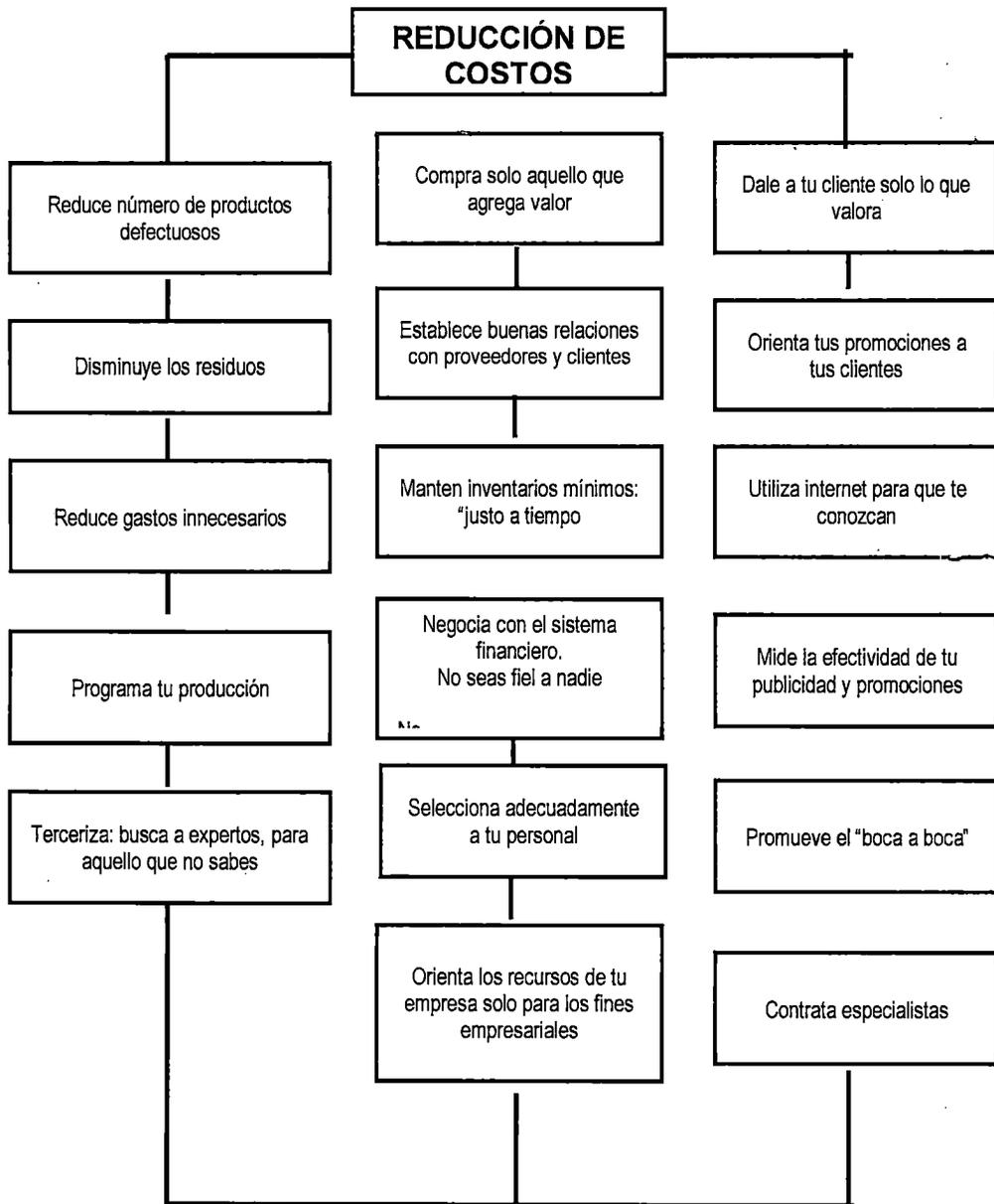


GRAFICO 04

Investigación y desarrollo

Recuadro. Resumen de las Generaciones de Investigación-Desarrollo

Tipo de Generación De I+D*	Característica	Salidas
Primera	Organización divisional Creación individual	Conocimientos (Producto intangible)
Segunda	Proyecto de I+D Creación Colectiva	Producto tangible
Tercera	Cartera de Proyectos Dirección Corporativa	Eficacia de la dirección
Cuarta	Gerencia de Proyectos	Administración del conocimiento

Investigación-Desarrollo

2.3. HIPÓTESIS:

2.3.1 Hipótesis General:

El Outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

2.3.2 Hipótesis Secundarias:

- a) La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.
- b) La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.
- c) La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

2.3.3 Hipótesis General Nula (Ho):

El Outsourcing **no** mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.4.1. OUTSOURCING

Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede

subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetación.

2.4.2. E-SOURCING

La revolución de Internet trajo consigo la posibilidad de que muchas actividades y procesos que antes se realizaban en el mundo real, pasaran a ser desempeñados o complementados en el mundo virtual.

Nacieron así las ApplicationServicesProviders (ASP), empresas que ofrecen servicios como consultoría estratégica, diseño, desarrollo, integración y operación de infraestructura para organizaciones que desean ingresar en el e-business.

Las ASP pueden operar de dos maneras:

1- Modelo "portal de aplicación": ofrece housing, gerencia, construcción y operación de los sitios. Las aplicaciones son propiedad del cliente.

2- Modelo "portal de aplicación Vertical": además de los servicios de operación e infraestructura, desarrollan las aplicaciones. La gran diferencia con el modelo anterior es que la empresa provee el software.

El e-sourcing lleva el outsourcing a un nivel superior. Es una nueva forma de proveer soluciones con alta tecnología a procesos claves de las compañías. La nueva división de IBM llamada "Software onDemand", Microsoft y Oracle están implementando estrategias de e-sourcing.

2.4.3. Business Process Outsourcing (BPO):

El BPO es una radicalización del outsourcing. En este caso, el proveedor asume la responsabilidad de hacerse cargo de un proceso de la compañía que lo contrata, y además aplica una reingeniería sobre la forma en que ese proceso se lleva a cabo.

Esto puede hacerse utilizando la tecnología existente, o incorporando nueva tecnología para mejorarlo.

El concepto fundamental del BPO es mantener e incrementar la generación de valor.

2.4.4. EFICIENCIA

Es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

2.4.5. EFICACIA

Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos, *Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.*

2.4.6. EFECTIVIDAD

Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

2.4.7. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes, con la que se dirige la acción hacia un objetivo determinado, vistas las características que tiene el medio en el que se actúa: las fortalezas y las debilidades, los obstáculos, fuerzas en contra y las virtudes y habilidades para vencer estos obstáculos

2.4.8. INNOVACION Y DESARROLLO

En un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto. La innovación es la que posibilita que exista el crecimiento y desarrollo socio-económico.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. Variable X:

El Outsourcing

2.5.2. Variable Y:

Calidad de Servicios

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Tipo de variable	Nombre de variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos			
VARIABLE X	EL OUTSOURCING	El Outsourcing es la estrategia de gestión ideal para mejorar la competitividad de las pymes, consiste en delegar total o parcialmente un proceso interno de la empresa en un especialista contratado. Es una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo - Outsoucer-, con el fin de aglizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.	1. Flexibilidad organizacional	X1 = desempeño X2 = competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Fichaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Lista de Cotejo 			
			2. Eficiencia en Reducción de costos	X3 = mejoramiento de la calidad X4 = mejoramiento de la productividad- costo calidad					
			3. Innovación y desarrollo	X5 = Reingeniería					
				X6 = Cambios					
			VARIABLE Y	CALIDAD DE SERVICIOS			Proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente. La calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.	4. Competitividad	Y1 = Calidad Y2 = Productividad
								5. Accesibilidad	Y2 = Estrategia de Empresarial
Y2 = Rentabilidad									

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1. ÁMBITO DE ESTUDIO:

Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (PYMES) Artesanales del Distrito de Huancavelica

Distrito : Huancavelica

Provincia : Huancavelica

Región : Huancavelica

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El proyecto de investigación es de tipo **Aplicada**¹⁹, porque se aplicaron conocimientos teóricos a una determinada situación, para hacer y para actuar, frente al problema planteado de una manera práctica. Así, la presente investigación, trata de identificar el impacto que tiene el Outsourcing en la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales en el distrito de Huancavelica.

¹⁹En la investigación aplicada "El objetivo es predecir un comportamiento específico en una configuración muy específica" dice Keith Stanovich, científico cognitivo y autor de "Howtothinkstraightaboutpsychology" (2007, p.106).

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino²⁰ (2000), se define como "un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento" (p. 67), Por su lado **Cervo y Bervian** (1989) la definen como "una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos" (p. 41). El presente trabajo va a alcanzar un nivel **DESCRIPTIVO- CORRELACIONAL** estableciendo el impacto que tiene el Outsourcing en la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales en el distrito de Huancavelica, lo cual significa que la investigación va a medir a las variables tal y como ellas existen en realidad; se medirán los valores de cada indicador con la población que llega hacer la muestra, además nos permitirá describir y explicar el fenómeno existente; de modo que nos dará la oportunidad de conocer la causa que produce la situación o acontecimiento particular; es decir se describen los hechos reales.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

3.4.1. Método General: En la presente investigación, se utilizará el **MÉTODO CIENTÍFICO** como método general. El método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. Pardinás²¹ nos dice: "Método de trabajo científico es la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos o, en otras palabras, para comprobar o rechazar hipótesis que implican conductas de fenómenos, desconocidos hasta el momento". El método científico no es otra cosa que la aplicación

²⁰Carlos A. Sabino, 2000, "El proceso de investigación". Editorial Panapo, Caracas, Colombia. Publicado también por Editorial Lumen, Buenos Aires, pág. 67

²¹Pardinás, citado por Tamayo y Tamayo. El proceso de la investigación científica, pág. 35

de la lógica a las realidades o hechos observados. En la actualidad según **CATALDO**, (1992): "El estudio del método científico es objeto de estudio de la epistemología. Asimismo, el significado de la palabra "método" ha variado. Ahora se le conoce como el conjunto de técnicas y procedimientos que le permiten al investigador realizar sus objetivos".

A decir de **Kerlinger, F., y otros (2002)** "el método científico comprende un conjunto de normas que regulan el proceso de cualquier investigación que merezca ser calificada como científica".

Además el mismo Kerlinger enfatiza "La aplicación del método científico al estudio de problemas pedagógicos da como resultado a la investigación científica".

3.4.2. Método Específico: El método descriptivo, analítico, sintético y estadístico.

Según **OSEDA, Dulio (2008)** "El Método descriptivo se preocupa primordialmente describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Caracteriza un fenómeno o una situación concreta indicando sus rasgos diferenciadores".

El método estadístico. Según **Ary, Donald y otros (1993)** "Los métodos estadísticos describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Esta nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo".

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Se tomará el DISEÑO METODOLÓGICO, de PROBLEMAS DESCRIPTIVOS, donde se toma al Outsourcing como estrategia de negocio (X) y se determinará la influencia en la calidad de servicio (Y). Se aplicará instrumentos como el cuestionario y la lista de cotejo mediante preguntas directas en la cual nos dará a conocer la causa y efecto de las variables. El diseño de la investigación es la siguiente:

$$X \text{ ---- } O \text{ ---- } \rightarrow Y$$

Dónde:

X = El Outsourcing como estrategia de negocio

O = Observación

Y = Relación Laboral

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población: Según **OSEDA, Dulio (2008)** "La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares".

En el caso de estudio, la población está conformada por 25 miembros de la Asociación de Pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, es decir del UNIVERSO de pymes existentes se ha tomado como muestra la cantidad de 25 PYMES a efecto de poder determinar si la aplicación de la estrategia del Outsourcing constituye una estrategia de gestión. Al respecto explicamos con un ejemplo de lo que es el Universo y el contenido o la muestra. A continuación se ilustra con un vaso al que se le ha vertido cierta cantidad de agua. Con el objetivo de explicar este aspecto diremos que el agua representa la muestra y el vaso el universo.

3.6.2. Muestra: **OSEDA, Dulio (2008)** menciona que "la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población".

3.6.3. Muestreo: El Muestreo será No Probabilístico, conformado por 25 miembros de la Asociación de Pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.; es decir que de la totalidad de

PYMES existentes o del UNIVERSO de las PYMES se ha escogido una pequeña muestra a efecto de poder analizar y llegar a conclusiones.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos que se utilizaran en la ejecución del presente trabajo de investigación son:

TECNICA	INSTRUMENTO
Fichaje	Ficha de Cotejo
Encuesta	Cuestionario de encuesta

3.7.1. Técnicas:

Para realizar la recolección de datos, se tendrá en cuenta las técnicas de investigación que vamos aplicar en coordinación entre los investigadores y el asesor, en los cuales va estar involucrada los servicios de Outsourcing. Asimismo para recolectar datos primero se realizara la recopilación de información de fuentes primarias o las llamadas investigación de campo que estas van a ser mediante las **Encuestas**, las cuáles van hacer transcritas y analizada mediante instrumentos estadísticos, para dicho trabajo se necesitara los cuestionarios y lista de cotejo además se analizara los datos recopilados, una vez realizada esta actividad se realizara el informe en la cual se contrasta con la hipótesis a investigar.

3.7.2. Instrumentos: Los instrumentos usados en la presente investigación serán: el cuestionario de encuesta y las fichas de cotejo.

Según **SIERRA, Restituto (1995)**, *el cuestionario* de encuesta es "un conjunto de preguntas, preparados cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio emprendido".

Según **ARY, Donald y otros, (1993)** "las fichas deben cumplir una serie de requisitos formales que tienen como objetivo, facilitar su utilización posterior".

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Concluido el trabajo de campo y obtenido la información requerida, se realizara la tabulación; por consiguiente se elaboran los cuadros y gráficos estadísticos los cuales se harán en base a la interpretación y discusión. Por lo que, se utilizara el programa SPSS 21.0 (Software estadístico)

Se realizara también la contratación de hipótesis, para ello se utilizara la distribución Chi-Cuadrada y estadístico; además se realizara el análisis de datos de forma cualitativa y cuantitativa.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Se utilizará el programa SPSS v.21.0 para calcular los siguientes estadígrafos:

- Las Medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la mediana y la moda), de Dispersión (La varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). Las de forma: la Kurtosis.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

En el presente capítulo se plasma los resultados obtenidos como resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los 25 miembros de la Asociación de Pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

En la estadística inferencial se hace uso del coeficiente estadístico de Chi cuadrado para la contratación de cada una de las hipótesis planteadas.

En el procesamiento y presentación de los datos se usó el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22 y Microsoft office Excel 2010

4.1.1. Tablas de frecuencia y gráficos de barras correspondientes al cuestionario aplicado a la muestra de 25 miembros de la Asociación de Pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

TABLA N° 01

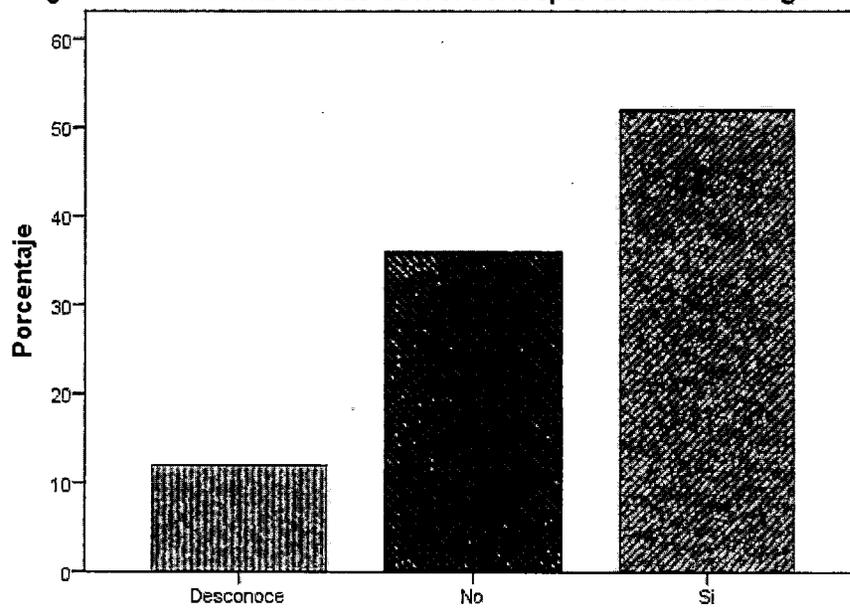
¿Está usted familiarizado con el concepto de outsourcing?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desconoce	3	12,0	12,0	12,0
	No	9	36,0	36,0	48,0
	Si	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 01

¿Está usted familiarizado con el concepto de outsourcing?



Fuente: Tabla N° 01

TABLA N° 02

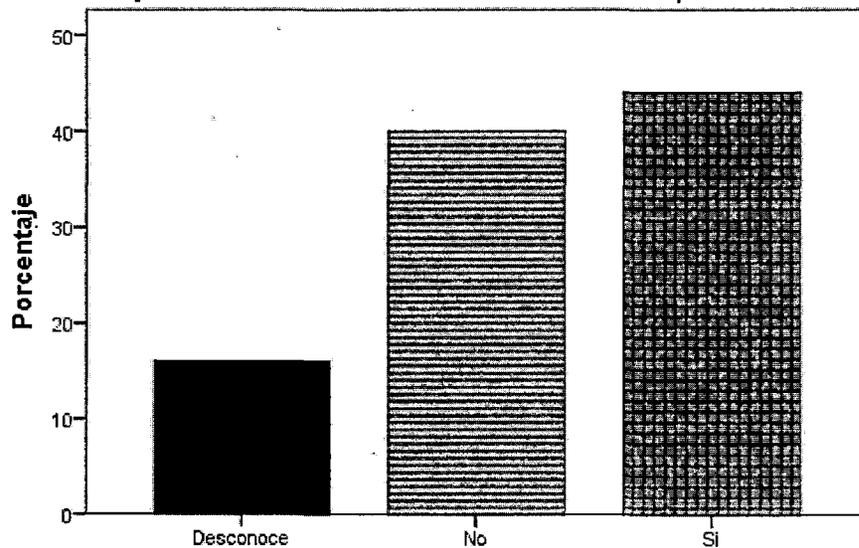
¿Cree usted que, hacer uso de outsourcing sea apropiado para mejorar la calidad de los servicios de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desconoce	4	16,0	16,0	16,0
Válidos No	10	40,0	40,0	56,0
Si	11	44,0	44,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 02

¿Cree usted que, hacer uso de outsourcing sea apropiado para mejorar la calidad de los servicios de su empresa?



Fuente: Tabla N° 02

TABLA N° 03

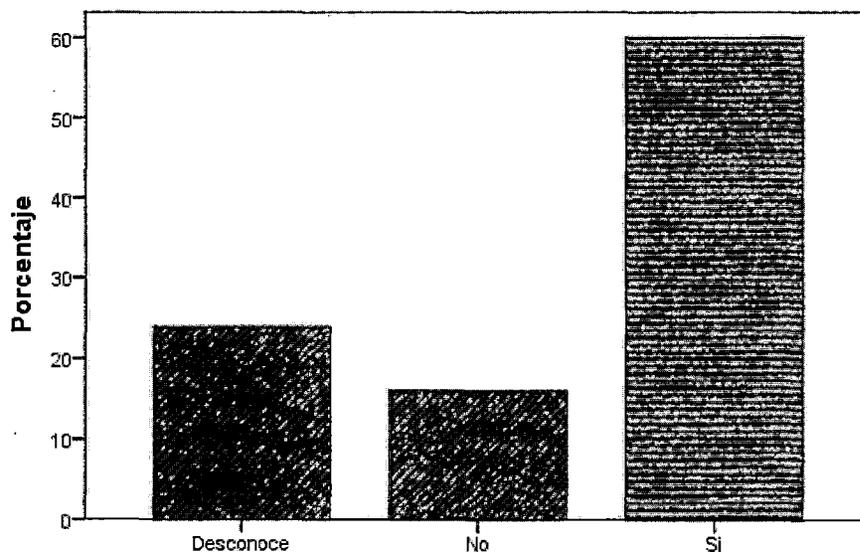
¿Ud. cree que la flexibilidad en el proceso de Outsorcing mejora el desempeño organizacional de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desconoce	6	24,0	24,0
	No	4	16,0	40,0
	Si	15	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 03

¿Ud. cree que la flexibilidad en el proceso de Outsorcing mejora el desempeño organizacional de su empresa?



Fuente: Tabla N° 03

TABLA N° 04

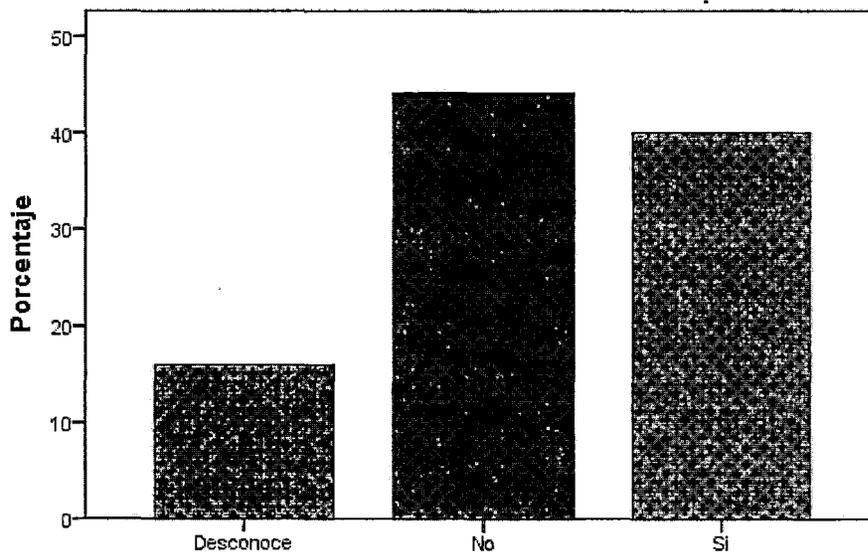
¿Confía usted, que el concepto de outsourcing aporta en la eficiencia de la Reducción de costos en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desconoce	4	16,0	16,0	16,0
No	11	44,0	44,0	60,0
Si	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 04

¿Confía usted, que el concepto de Outsourcing aporta en la eficiencia de la Reducción de costos en su empresa?



Fuente: Tabla N° 04

TABLA N° 05

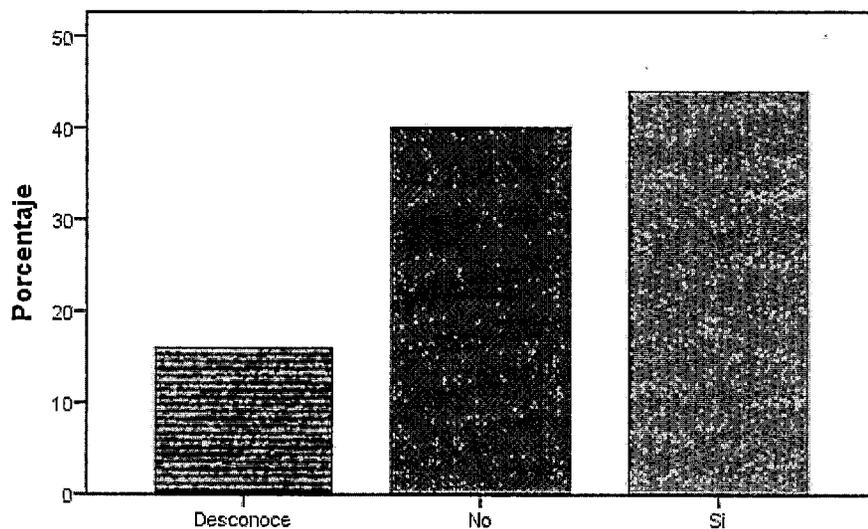
¿Considera usted que el Outsourcing mejora la competitividad organizacional de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desconoce	4	16,0	16,0
	No	10	40,0	56,0
	Si	11	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 05

¿Considera usted que el Outsourcing mejora la competitividad organizacional de su empresa?



Fuente: Tabla N° 05

TABLA N° 06

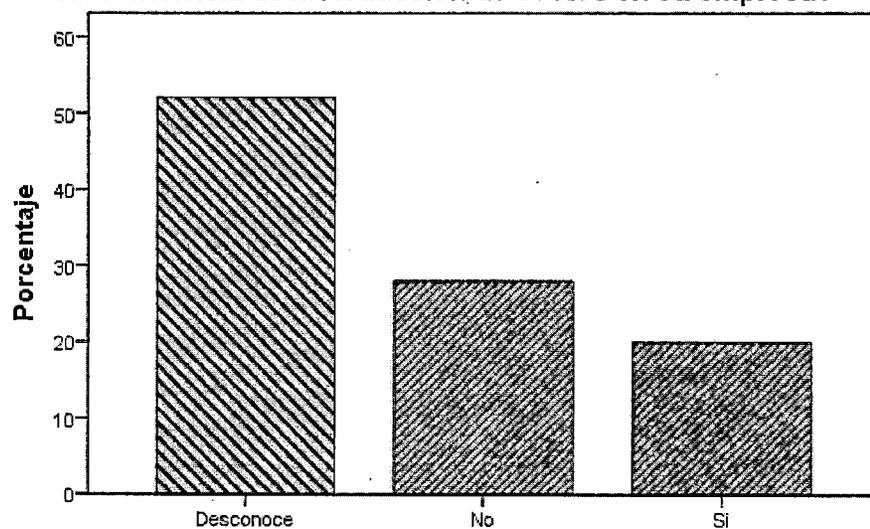
¿La Innovación y desarrollo del concepto de Outsourcing aporta en la eficiencia de la Reducción de costos en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desconoce	13	52,0	52,0
	No	7	28,0	80,0
	Si	5	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 06

¿La Innovación y desarrollo del concepto de outsourcing aporta en la eficiencia de la Reducción de costos en su empresa?



Fuente: Tabla N° 06

TABLA N° 07

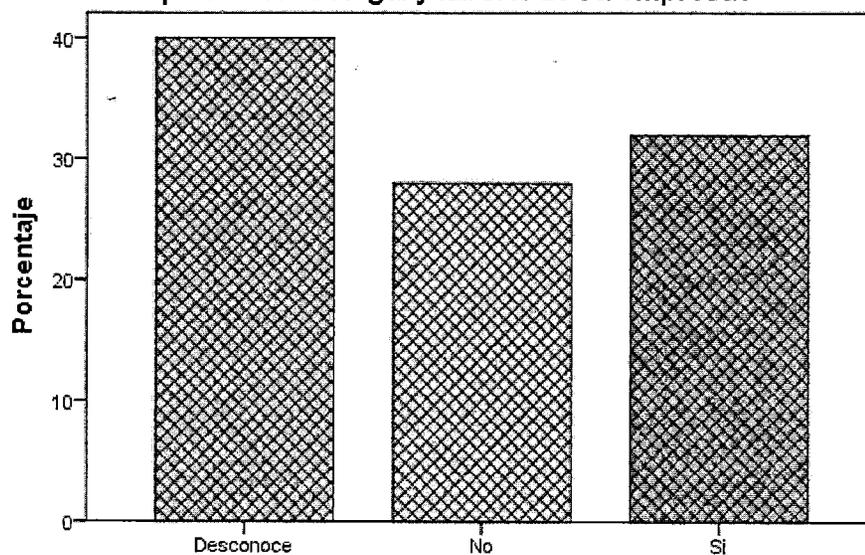
¿Cree usted que, hacer uso de outsourcing elimina la responsabilidad legal y laboral de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desconoce	10	40,0	40,0	40,0
Válidos No	7	28,0	28,0	68,0
Si	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 07

¿Cree usted que, hacer uso de outsourcing elimina la responsabilidad legal y laboral de su empresa?



Fuente: Tabla N° 07

TABLA N° 08

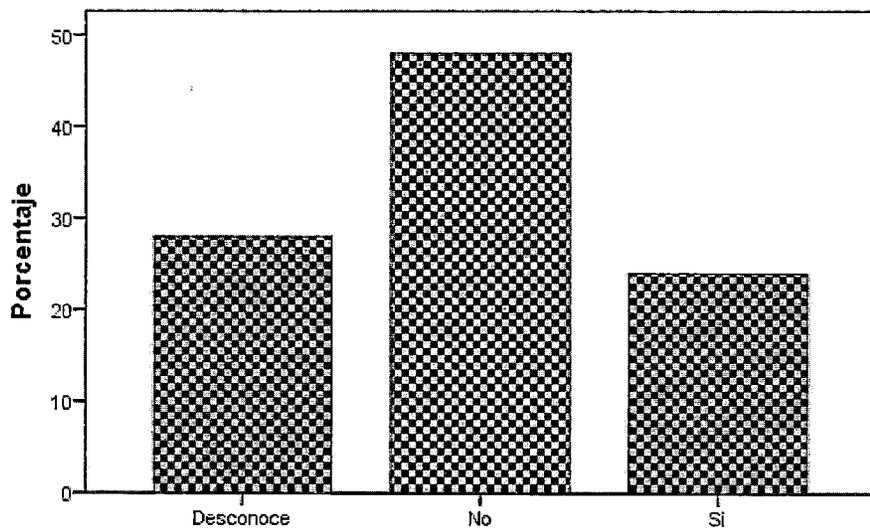
¿A su opinión, la reingeniería de procesos facilita en el desarrollo del Outsourcing?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desconoce	7	28,0	28,0
	No	12	48,0	76,0
	Si	6	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 08

¿A su opinión, la reingeniería de procesos facilita en el desarrollo del Outsourcing?



Fuente: Tabla N° 08

TABLA N° 09

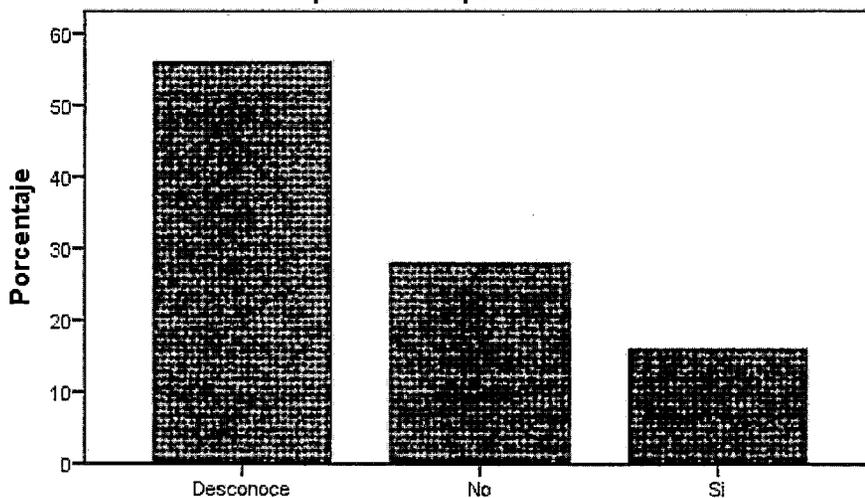
¿Usted considera que la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora para su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desconoce	14	56,0	56,0	56,0
No	7	28,0	28,0	84,0
Si	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 09

¿Usted considera que la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora para su empresa?



Fuente: Tabla N° 09

TABLA N° 10

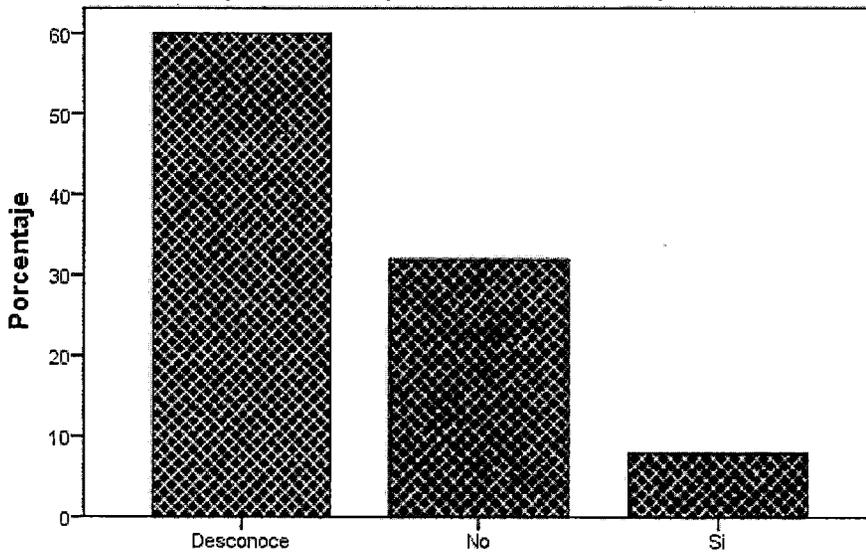
¿Cree usted que, el outsourcing es la estrategia de gestión ideal para mejorar la competitividad de su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desconoce	15	60,0	60,0	60,0
No	8	32,0	32,0	92,0
Si	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario

GRÁFICO N° 10

¿Cree usted que, el outsourcing es la estrategia de gestión ideal para mejorar la competitividad de su empresa?



Fuente: Tabla N° 10

4.1.2. Contratación de Hipótesis aplicando el coeficiente Chi cuadrado.

El estadístico de Prueba es:

$$\chi^2_{prueba} = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \frac{(o_3 - e_3)^2}{e_3} + \dots + \frac{(o_n - e_n)^2}{e_n}$$

$$\chi^2_{prueba} = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

X² = Chi cuadrado

o_i = frecuencia observada

e_i = frecuencia esperada

Nivel de significancia

α=0,05 o 5%. Es la probabilidad de cometer un error.

Nivel de confianza

1-α=0,95 o 95%. Probabilidad de que la estimación de un parámetro en una muestra sea el valor real en la población.

Grados de libertad

gl = (f - 1) * (c - 1)

f: filas

c: columnas

Vchi= Valor calculado del Chi cuadrado.

Vtabla = Valor de tabla, es el valor ubicado en la tabla de distribución para chi cuadrado.

a) **Hipótesis General:**

Ha: El Outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica

Ha: $V_{chi} > V_{tabla}$

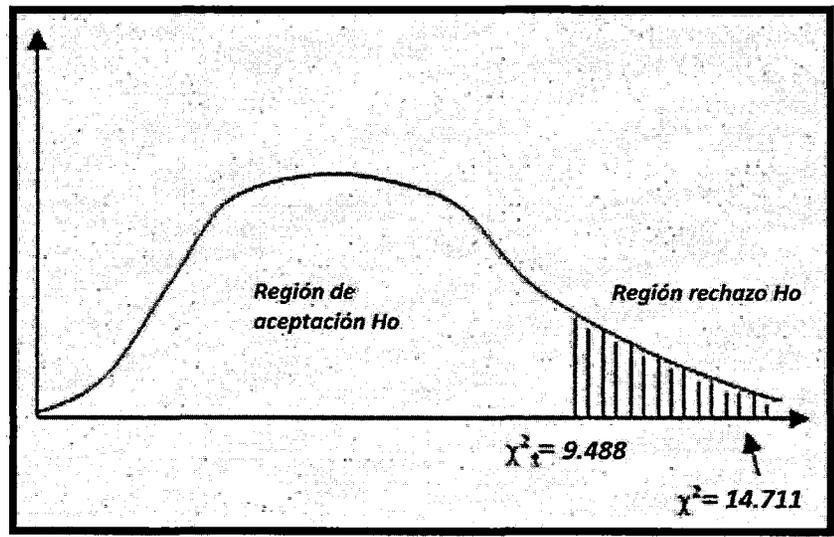
Ho: El Outsourcing **no** mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica

Ho: $V_{chi} < V_{tabla}$

Prueba de Chi cuadrado para la hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,711 ^a	4	,005
Razón de verosimilitudes	16,195	4	,003
Asociación lineal por lineal	,359	1	,549
N de casos válidos	58		

Gráfico del resultado de Chi cuadrado para la hipótesis general.



✓ **Decisión:**

Con respecto a la contrastación de la Hipótesis General: El Outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, analizando los resultados obtenidos podemos apreciar lo siguiente: el valor de Chi cuadrada obtenido es igual a 14.711 y comparando con el valor de tabla para cuatro grados de libertad es de 9.488. Por lo tanto, como el valor del Chi cuadrado obtenido es 14.711 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), queda demostrada la Hipótesis General de la siguiente manera: El Outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. Se acepta la hipótesis alterna según el coeficiente Chi cuadrado.

Hipótesis específica N° 01:

Ha: La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Ha: $V_{chi} > V_{tabla}$

Ho: La flexibilidad organizacional **NO** mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

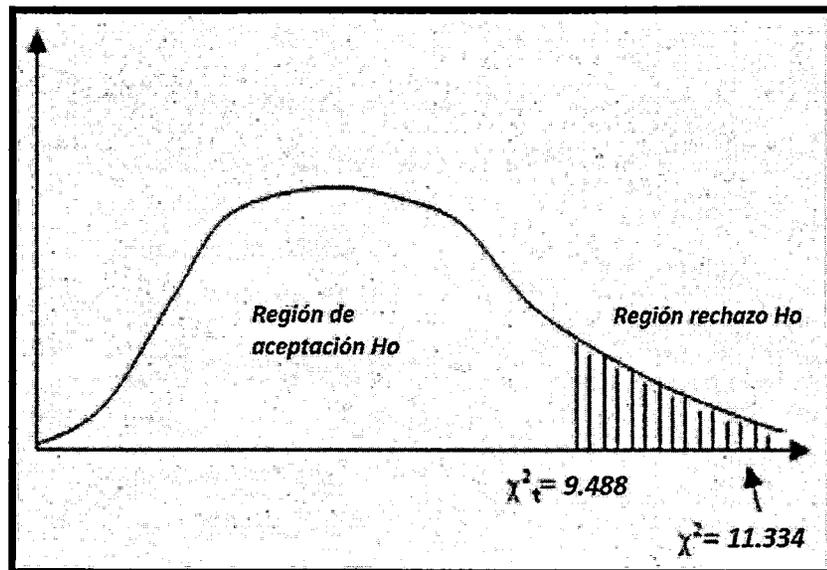
Ho: $V_{chi} < V_{tabla}$

Prueba de Chi cuadrado para la hipótesis específica N°01

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,334 ^a	4	,023
Razón de verosimilitudes	12,563	4	,014
Asociación lineal por lineal	2,540	1	,111
N de casos válidos	58		

Gráfico del resultado de Chi cuadrado para la hipótesis específica

N°01.



✓ **Decisión:**

La contrastación de la Hipótesis específica N° 01: La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos

empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, analizando los resultados obtenidos podemos apreciar lo siguiente: el valor de Chi cuadrada obtenido es igual a 11.334 y comparando con el valor de tabla para cuatro grados de libertad es de 9.488.

Por lo tanto, como el valor del Chi cuadrado obtenido es 11.334 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, también se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), quedando demostrada la Hipótesis específica N° 01 de la siguiente manera: La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Se acepta la hipótesis alterna según el coeficiente Chi cuadrado.

Hipótesis específica N° 02:

Ha: La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Ha: $V_{chi} > V_{tabla}$

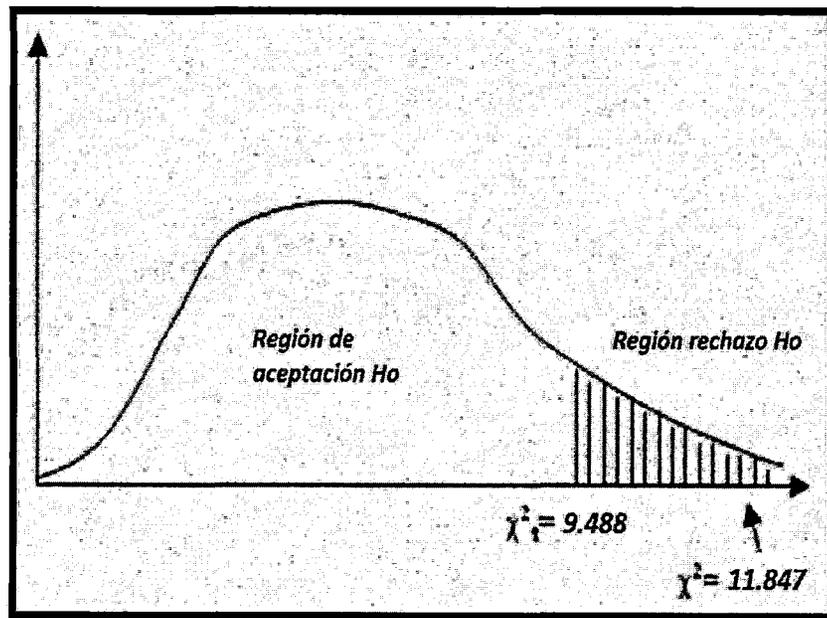
Ho: La eficiencia en reducción de costos **NO** mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Ho: $V_{chi} < V_{tabla}$

Prueba de Chi cuadrado para la hipótesis específica N°02.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,847 ^a	4	,019
Razón de verosimilitudes	12,046	4	,017
Asociación lineal por lineal	4,750	1	,029
N de casos válidos	58		

Gráfico del resultado de Chi cuadrado para la hipótesis específica N°02.



✓ **Decisión:**

La contrastación de la Hipótesis específica N° 02: La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica., analizando los resultados obtenidos podemos apreciar lo siguiente: el valor de Chi cuadrada obtenido es igual a 11.847 y comparando con el valor de tabla para cuatro grados de libertad es de 9.488.

Por lo tanto, como el valor del Chi cuadrado obtenido es 11.847 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, también se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), quedando demostrada la Hipótesis específica N° 02 de la siguiente manera: La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. Se acepta la hipótesis alterna según el coeficiente Chi cuadrado.

Hipótesis específica N° 03:

Ha: La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica..

Ha: $V_{chi} > V_{tabla}$

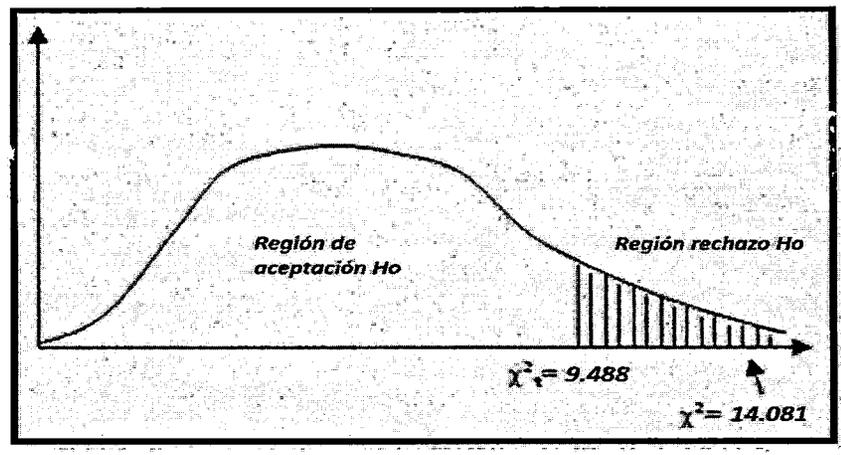
Ho: La innovación y desarrollo **NO** mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Ho: $V_{chi} < V_{tabla}$

Prueba de Chi cuadrado para la hipótesis específica N°03.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,081 ^a	4	,007
Razón de verosimilitudes	15,279	4	,004
Asociación lineal por lineal	9,852	1	,002
N de casos válidos	58		

Gráfico del resultado de Chi cuadrado para la hipótesis específica N°03.



✓ **Decisión:**

La contrastación de la Hipótesis específica N° 03: La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, analizando los resultados obtenidos podemos apreciar lo siguiente: el valor de Chi cuadrada obtenido es igual a 14.081 y comparando con el valor de tabla para cuatro grados de libertad es de 9.488.

Por lo tanto, como el valor del Chi cuadrado obtenido es 14.081 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, también se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (Ho), quedando demostrada la Hipótesis específica N° 03 de la siguiente manera: La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Se acepta la hipótesis alterna según el coeficiente Chi cuadrado.

4.2. DISCUSIÓN.

Sin duda a los que estamos imbuidos en el campo empresarial nos compete la sostenibilidad de las MYPEs pero esta será posible siempre que las organizaciones también lo sean, en este escenario la responsabilidad de las MYPEs resulta una importante contribución. Las MYPEs, son más del 75% de la PEA sus límites de actividad alcanzan límites insospechados Su importancia esta demás reconocida en la economía latinoamericana es por ello que la presente investigación está orientada a las ventajas de la aplicación de la estrategia de la tercerización.

Las MYPEs requieren mejores argumentos de competitividad, el desarrollo Empresarial ha pasado desde la calidad total hasta la certificación, si bien es cierto que no se ha logrado importantes avances, estas organizaciones se encuentran ante un nuevo desafío y lograr el reto final que es la sostenibilidad

El resultado principal de esta investigación fue que el Outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.

Este resultado fue determinado analizando los resultados obtenidos del valor de Chi cuadrada obtenido que es igual a 14.711 y el valor de tabla para cuatro grados de libertad es de 9.488. Por lo tanto, como el valor del Chi cuadrado obtenido es 14.711 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), queda demostrada la Hipótesis General. Lo que concuerda con los hallazgos hechos por el autor Rafael Eduardo RIVEROS CASTILLO (2011) en su tesis de maestría "Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de "Outsourcing" en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa" presentado en el departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional de Colombia Bogotá, D.C. establece que la globalización, junto con entornos de mercado competitivos, obliga a las empresas a incorporar métodos y procedimientos más eficientes, los cuales buscan reducir el tiempo de respuesta al mercado, aumentar la satisfacción de los clientes y hacer un uso más eficiente de los recursos. Mediante la separación de los procesos de negocios y su categorización dentro de la cadena de valor de la empresa fue posible identificar los procesos que contribuyen a crear valor para los clientes y cómo aquellos sirven de soporte. A través de esta tesis pretende hacer un acercamiento

a un Plan Estratégico de Negocios para Soluciones Ejecutivas S.A.S., bajo la idea de ofrecer servicios de tercerización (outsourcing) de funciones administrativas y financieras que faciliten a los gerentes de las Pymes la toma decisiones estratégicas, mejorando con ello el nivel de ejecución de sus funciones.

CONCLUSIONES

Luego de haber concluido con el proceso de investigación sobre "EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAMELICA - AÑO 2014" y teniendo como los resultados de técnicas de procesamiento y análisis de datos estadísticos aplicados al cuestionario respectivo podemos concluir con lo siguiente:

1.- Se analizó que el Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. Debido al resultado del coeficiente de Chi cuadrado, donde el valor obtenido es 14.711 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, y se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), *queda demostrada la Hipótesis General de la siguiente manera: El Outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. (Según cuadro de la prueba de Chi Cuadrado para la hipótesis general).*

2.-Se describió que la flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. Debido al resultado del coeficiente de Chi cuadrado, donde el valor obtenido es 11.334 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, también se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), quedando demostrada la Hipótesis específica N° 01 de la siguiente manera: La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios y/o productos en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. (Según cuadro de la prueba de Chi Cuadrado para la hipótesis 01).

3.-Se identificó que la eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios y/o productos en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. Debido al resultado del coeficiente de Chi cuadrado, donde el valor obtenido es 11.847 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, también se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (Ho), quedando demostrada la Hipótesis específica N° 02 de la siguiente manera: *La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios y/o productos en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. (Según cuadro de la prueba de Chi Cuadrado para la hipótesis 02).*

4.-Se examinó que la innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios y/o productos en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. Debido al resultado del coeficiente de Chi cuadrado, donde el valor obtenido es 14.081 y es mayor que el valor de tabla de 9.488, también se acentúa dentro de la región de rechazo de la Hipótesis Nula (Ho), quedando demostrada la Hipótesis específica N° 03 de la siguiente manera: *La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. (Según cuadro de la prueba de Chi Cuadrado para la hipótesis 03)*

RECOMENDACIONES.

Como resultado de nuestra investigación y las conclusiones arribadas, nos permitimos en alcanzar las siguientes recomendaciones

1.- La Universidad Nacional de Huancavelica a través de la Facultad de Ciencias Empresariales y la Escuela Académico Profesional de Contabilidad, como parte de Extensión y Proyección Social sensibilice a los Pequeños y Medianos empresarios sobre la importancia de la aplicación de estrategias empresariales como es el Outsourcing y/o Tercerización como se demostró El Outsourcing mejora la calidad de sus productos y/o servicios, consecuentemente la productividad y rentabilidad de las Pymes artesanales del Distrito de Huancavelica .

2.- Las Pymes artesanales Huancavelica deben a través de sus titulares efectuar un cambio radical en cuanto a la conducta y la flexibilización de su administración debida que en esta etapa de la Globalización el conocimiento en cuanto al manejo de una organización no es patrimonio de nadie más aun teniendo en cuenta que en estos tiempos toda pyme debe innovar y desarrollar sus productos y servicios porque aporta en la eficiencia de reducción de costos de su empresa.

3.- En concordancia al planteamiento de Michael Porter, para ser competitivos y diferenciarse de las demás Empresas, las Mypes Artesanales Huancavelica deben procurar reducir sus costos de producción y/o servicios sin descuidar la calidad, a efecto de competir

con las demás empresas y asegurar el mercado local, regional, nacional y por qué no decir internacional.

4.- Las Mypes artesanales Huancavelica deben procurar una estrategia de gestión ideal para mejorar la competitividad y diversificación de su producción y servicios para estar acorde a las necesidades y/o requerimientos del mercado, es decir implantar la reingeniería de procesos en sus organizaciones.

A través de la estrategia del Outsourcing las Mypes Artesanales Huancavelica deben buscar la eficiencia, economía, rentabilidad y el posicionamiento estratégico en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

1. Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", 1993, Mc. Graw Hill de México, 1º edición
2. Carmen Silvia Zepeda Bustos: "Privatizaciones realizadas durante el gobierno de Ernesto Zedillo", El Cotidiano, núm. 172, marzo-abril, 2012, pp. 32-39, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco – México
3. J. Brian Heywood, "El dilema del Outsourcing" la búsqueda de la competitividad, Pearson Education S.A., 2002, España. Pg. 27
4. BrainRothery – Ian Robertson "Outsourcing, la subcontratación" Editorial Limusa S.A., 1996, México Pg. 4 pie de página
5. Ben Schneider, Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial norma, 2004, Colombia, pg 30
6. Serna H. "Gerencia Estratégica". Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental. 1997
7. Valle, R (1995). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
8. Brow W.; Moberg D.; "Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral", Ed. Limusa; México; 1990.
9. Brunet L. "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias". México: Editorial Trillas. 1999
10. Dessler G. "Organización y Administración: enfoque situacional". México: Prentice Hall. 1979. 326pp
11. Arias, F. "El proyecto de investigación: Guía para su elaboración". Caracas, Venezuela: Episteme: 1999. 320

12. Kerlinger, Fred y Lee "Investigación del Comportamiento". Ed. McGraw Hill.- 3da. Edic. México, 2002. 814 pp.
13. Oseda, Dulio y otros. Metodología de la investigación. Edit. Pirámide. 1º edición. Huancayo – Perú. 2008. 544 pp
14. Ary, Donald y otros Introducción a la Investigación Pedagógica. Ed. McGraw Hill 2da. Edic. México. 1993. 645 pp
15. Sierra, Restituto. Tesis Doctorales. Ed. Paraninfo, Madrid. 2002. 745 pp.
16. Martínez, M. Miguel, La investigación Cualitativa etnográfica en educación: manual teórico práctico, Ed. Trillas; 1991, 3ª edición, 1998.
17. Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Ed. Plaza y Valdés, octava edición UNAM, 1ª edición, 1987.
18. Carlos A. Sabino, 2000, "El proceso de investigación". Editorial Panapo, Caracas, Colombia. Publicado también por Editorial Lumen, Buenos Aires, pág. 67
19. Pardinas, citado por Tamayo y Tamayo. El proceso de la investigación científica, pág. 35
20. Tamayo Y Tamayo, M. (1999). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

RECURSOS DE INTERNET:

1. <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/las-ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>
2. MONCADA María y MONSALVO Yolet, 2000 tesis "Implicaciones laborales del Outsourcing" en la Url: www.javeriana.edu.co
3. DELL UOMINI A. María y PÉREZ G. Luimaris, 2005 tesis "Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro" en la Url: www.javeriana.edu.co
4. RIVEROS CASTILLO Rafael Eduardo, 2011, tesis "Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de "outsourcing" en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa" en la Url: www.bdigital.unal.edu.co

5. SALAZAR SOTO, Mauricio, 2012, tesis "El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales" en la Url: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1733>
6. PASQUEL VELÁSQUEZ José Arnaldo, 2007, tesis "Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano" en la Url: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/>
7. CORTEZ SEGURA, Julio Andrés, 2013, tesis "Plan de negocios para la creación de una empresa de outsourcing en fabricación de joyería" en la Url: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1733/CORTEZ JULIO OUTSOURCING JOTERIA.pdf?sequence=2](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1733/CORTEZ_JULIO_OUTSOURCING_JOTERIA.pdf?sequence=2)
8. BENITES LÓPEZ, Erick Oscar, 2004, tesis "Gestión de Outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos" en la Url: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/benites le/benites le.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/benites_le/benites_le.htm)
9. Carrillo Villarán, Patricia y otros, 2005, tesis "Outsourcing de la logística de entrada en Corporación Aceros Arequipa" en la Url: [http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo vp/html/index-frames.html](http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo_vp/html/index-frames.html)

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAMELICA - AÑO 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO NIVEL MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS INSTRUMENT RECOLECCIÓN DATOS
<p>Problema General ¿El Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>a) ¿La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?</p> <p>b) ¿La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?</p> <p>c) ¿La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014?</p>	<p>Objetivo General: Analizar si el Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a. Describir si la flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014</p> <p>b. Identificar si la eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014</p> <p>c. Examinar si la innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014</p>	<p>Hipótesis General: El Outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica</p> <p>Hipótesis Secundarias (Hi)</p> <p>a) La flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.</p> <p>b) La eficiencia en reducción de costos mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.</p> <p>c) La innovación y desarrollo mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.</p> <p>Hipótesis General Nula (Ho) El Outsourcing no mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica</p>	<p>Variable Independiente: El Outsourcing</p> <p>Variable Dependiente: Calidad de Servicios</p>	<p>Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación: Descriptivo - Correlacional</p> <p>Método General - Científico</p> <p>Método Específico - Descriptivo - Analítico - Sintético - Estadístico</p> <p>Diseño: Metodológico de problemas descriptivos</p>	<p>Población: Conformada por 25 miembros de la Asociación de Pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica.</p> <p>Muestra: El total de la población.</p> <p>Muestreo: No probabilístico.</p> <p>Ámbito de Estudio: Distrito de Huancavelica</p>	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fichaje • Encuestas <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Cotejo • Cuestionario de encuestas

102

98

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

CUESTIONARIO

ESTIMADO ENCUESTADO:

Nos complace presentar la investigación titulada: "EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA - AÑO 2014." La confidencialidad de sus respuestas será respetada y no serán utilizados para ningún propósito distinto a la investigación, no escriba su nombre en ningún lugar del cuestionario.

DATOS GENERALES:

EDAD:

GENERO: Masculino () Femenino ()

INSTRUCCIONES: Lee cada una de las frases y selecciona una de las tres alternativas, la que sea más apropiada a tu opinión, seleccionando la alternativa que corresponde a la respuesta que escogiste según tu convicción. Marca con aspa (X), no existe respuestas buenas ni malas, asegúrate a responder a todas las opciones.

1. ¿Está usted familiarizado con el concepto de Outsourcing?
a) Si. b) No. c) Desconoce.

2. ¿Cree usted que, hacer uso de outsourcing sea apropiado para mejorar la calidad de los servicios de su empresa?
a) Si. b) No. c) Desconoce.

3. ¿Ud. cree que la flexibilidad organizacional contribuye en mejorar la calidad de servicios y desempeño organizacional de su empresa?
a) Si. b) No. c) Desconoce.

4. ¿Confía usted, que el concepto de outsourcing aporta en la eficiencia de la Reducción de costos en su empresa?
a) Si. b) No. c) Desconoce.

5. ¿Considera usted que el Outsourcing mejora la competitividad organizacional de su empresa?
a) Si. b) No. c) Desconoce.

6. ¿La Innovación y desarrollo del concepto de outsourcing aporta en la eficiencia de la Reducción de costos en su empresa?

- a) Si. b) No. c) Desconoce.

7. ¿Cree usted que, hacer uso de outsourcing elimina la responsabilidad legal y laboral de su empresa?

- a) Si. b) No. c) Desconoce.

8. ¿A su opinión, la reingeniería de procesos facilita en el desarrollo del Outsourcing?

- a) Si. b) No. c) Desconoce.

9. ¿Usted considera que la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora para su empresa?

- a) Si. b) No. c) Desconoce.

10. ¿Cree usted que, el outsourcing es la estrategia de gestión ideal para mejorar la competitividad de su empresa?

- a) Si. b) No. c) Desconoce.

25

FICHA DE EVALUACION DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

1.- Titulo de la investigación: "EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS ,PYMES ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA AÑO 2014.

2.- Nombre de los instrumentos motivo de la evaluación: Cuestionario de encuesta sobre "EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS ,PYMES ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA AÑO 2014.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. METODOLOGIA	los items miden lo que el investigador pretende medir			X		
2. CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado			X		
3. ORGANIZACION	Considera organizado el desarrollo respecto al marco teórico?			X		
4. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de calidad y cantidad			X		
5. CONSISTENCIA	Existe consistencia entre las dimensiones y los indicadores.			X		
6. COHERENCIA	Los items utilizados son propios del campo en que se está investigando.			X		
7. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.				X	
8. OPERACIONALIZACION	PRESENTA OPERACIONALIZAD A LAS VARIABLES Y DIMENSIONES			X		
9. ESTRATEGIAS	Es adecuado los métodos estadísticos para contrastar la hipótesis.				X	
10. ACTUALIDAD	Presenta antecedentes			X		

	actualizados hasta con tres años de antigüedad					
--	--	--	--	--	--	--

III. OPINIÓN PARA ALPICAR EL INSTRUMENTO

Que aspectos se tiene que modificar, aumentar o suprimir en los instrumentos de investigación:

.....

IV. PROMEDIO DE VALORACION DEL INSTRUMENTO:

OPINION DE APLICABILIDAD

- a) Deficiente b) Regular Buena d) Muy buena e) Excelente

V. DATOS GENERALES DEL EXPERTO INFORMANTE:

Nombres y Apellidos	Raúl Primitivo Moza Cardenas	DNI N°	19830375
N° de Colegiatura	Mat. N° 108-24-Hora	Teléfono / celular	98880947
Título Profesional Especialidad	Contador Público Colegiado		
Grado Académico	Dr. en Ciencias Empresariales		
Mención			



FIRMA

Lugar y fecha 02/06/2015



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

1.- Titulo de la investigación: "El Outsourcing como estrategia de Negocios para mejorar la calidad de servicios en los Pequeños y Medianos Empresarios (Pymes); Artesanales del Distrito de Huancavelica Año 2014".

2.- Nombre de los instrumentos motivo de la evaluación: Cuestionario de encuesta sobre "El Outsourcing como estrategia de Negocios para mejorar la calidad de servicios en los Pequeños y Medianos Empresarios (Pymes); Artesanales del Distrito de Huancavelica Año 2014".

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1. METODOLOGIA	los items miden lo que el investigador pretende medir			X		
2. CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado			X		
3. ORGANIZACION	Considera organizado el desarrollo respecto al marco teórico?				X	
4. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de calidad y cantidad			X		
5. CONSISTENCIA	Existe consistencia entre las dimensiones y los indicadores.				X	
6. COHERENCIA	Los items utilizados son propios del campo en que se está investigando.			X		
7. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.			X		
8. OPERACIONALIZACION	PRESENTA OPERACIONALIZAD A LAS VARIABLES Y DIMENSIONES		X			
9. ESTRATEGIAS	Es adecuado los métodos estadísticos para contrastar la hipótesis.		X			

10. ACTUALIDAD	Presenta antecedentes actualizados hasta con tres años de antigüedad				X		
----------------	--	--	--	--	---	--	--

III. OPINIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO

Que aspectos se tiene que modificar, aumentar o suprimir en los instrumentos de investigación:

.....

.....

.....

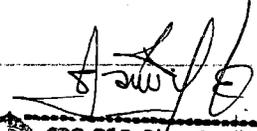
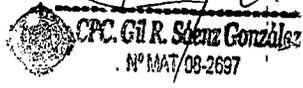
IV. PROMEDIO DE VALORACION DEL INSTRUMENTO:

OPINION DE APLICABILIDAD

a) Deficiente b) Regular Buena d) Muy buena e) Excelente

V. DATOS GENERALES DEL EXPERTO INFORMANTE:

Nombres y Apellidos	GIL ROLANDO SAENZ GONZALES	DNI N°	40663590
n° de Colegiatura	MAT. 2697	Teléfono / celular	*505196
Título Profesional Especialidad	CONTADOR PUBLICO COLEGIADO		
Grado Académico	TITULADO		
Mención			

FIRMA

Lugar y fecha HVCA, 29 DE MAYO 2015



20

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

1.- Titulo de la investigación: "EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS ,PYMES ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA AÑO 2014.

2.- Nombre de los instrumentos motivo de la evaluación: Cuestionario de encuesta sobre "EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS ,PYMES ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA AÑO 2014.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excejen -te
1. METODOLOGIA	los items miden lo que el investigador pretende medir			X		
2. CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado			X		
3. ORGANIZACION	Considera organizado el desarrollo respecto al marco teórico?				X	
4. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de calidad y cantidad			X		
5. CONSISTENCIA	Existe consistencia entre las dimensiones y los indicadores.			X		
6. COHERENCIA	Los items utilizados son propios del campo en que se está investigando.			X		
7. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.				X	
8. OPERACIONALIZACION	PRESENTA OPERACIONALIZAD A LAS VARIABLES Y DIEMNSIONES			X		
9. ESTRATEGIAS	Es adecuado los métodos estadísticos para contrastar la hipótesis.			X		
10. ACTUALIDAD	Presenta antecedentes			X		

	actualizados hasta con tres años de antigüedad					
--	--	--	--	--	--	--

III. OPINIÓN PARA ALPICAR EL INSTRUMENTO

Que aspectos se tiene que modificar, aumentar o suprimir en los instrumentos de investigación:

.....

.....

.....

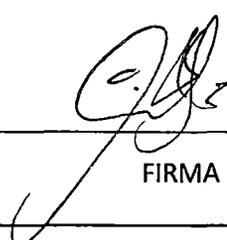
IV. PROMEDIO DE VALORACION DEL INSTRUMENTO:

OPINION DE APLICABILIDAD

- a) Deficiente b) Regular Buena d) Muy buena e) Excelente

V. DATOS GENERALES DEL EXPERTO INFORMANTE:

Nombres y Apellidos	EDGARDO GALO RIN O TORRES	DNI N°	04073388
N° de Colegiatura	13109	Teléfono/ celular	967689898
Título Profesional Especialidad	LICENCIADO EN ADMINISTRACION		
Grado Académico	DOCTOR		
Mención	ADMINISTRACION		



FIRMA

Lugar y fecha

OTROS



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 034-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Enero del 2014.

VISTO:

La hoja de tramite N° 0232 de fecha 23-01-2014, El Oficio N° 053-2014-EAPC-DFCE/UNH de fecha 20-01-14 presentado por el Director de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad y la solicitud presentado por **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**, pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

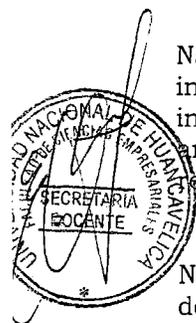
Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.-RATIFICAR la designación como Asesor al **LUIS ANGEL GUERRA MENENDEZ** del Proyecto de Investigación Científica Titulado: **"EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA-AÑO 2012"**.

ARTÍCULO 2°.- RATIFICAR la designación de los Miembros de Jurado del Proyecto de Investigación titulada: **"EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA-AÑO 2012"**, presentado por **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**; siguientes docentes:





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 034-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Enero del 2014

- | | |
|---|------------|
| • Mg. CPCC. Luis Julio PALACIOS AGUILAR | PRESIDENTE |
| • Mg. CPCC. Magno Francisco FLORES PALOMINO | SECRETARIO |
| • CPCC. Andrés Jesús RAMIREZ LAURENTE | VOCAL |
| • MG. CPCC. Emiliano REYMUNDO SOTO | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese.-----”



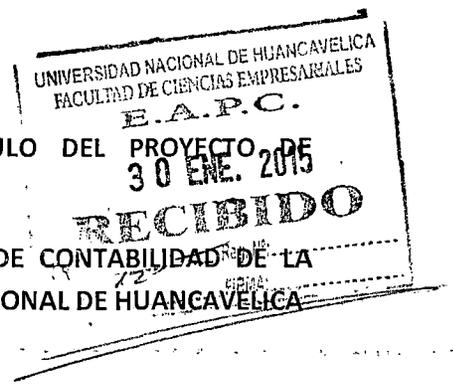
MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EAPC
Interesados
Archivo

SOLICITO: MODIFICACIÓN DEL TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

S.D.

Alina Huarcaya Taype, identificada con DNI N° 46229606, con matrícula N° 2007421031, domiciliada en la Av. Manchego Muñoz N° 795. Int. 005 – Huancavelica y Juan Carlos Cornejo Tovar, identificado con DNI N° 44549547, con matrícula N° 2006421013, con domicilio en el Jr. Castrovirreyna N° 205 – Huancavelica, ex alumnos de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad – UNH; ante Ud. Con el debido respeto nos presentamos y decimos lo siguiente:

Que, en vista que los miembros del Jurado Calificador y Asesor del Proyecto de Investigación observaron que el periodo del Proyecto tiene un desfase de un año de acuerdo al reglamento de Grados y títulos que estipula que un trabajo puede durar 3 años, por tal motivo se modificó como sigue “ **EL OUTSORCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCVELICA – AÑO 2014**”, anteriormente fue “ El Outsorcing Como Estrategia De Negocios Para Mejorar La Calidad De Servicios En Los Pequeños Y Medianos Empresarios (Pymes) Artesanales Del Distrito De Huancavelica – Año 2012”

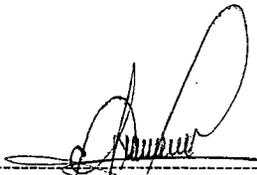
POR TANTO:

Señor Director pedimos acceder a nuestra solicitud por considerarlo justo y legal

Adjunto:

- Informe de aprobación del Proyecto de Investigación. (15 folios-documentos sustentatorios)
- Espiralado del proyecto de Investigación. (Corregido)

Huancavelica 29 de enero del 2015


Bach. Alina Huarcaya Taype
DNI N° 46229606


Bach. Juan Carlos Cornejo Tovar
DNI N° 44549547



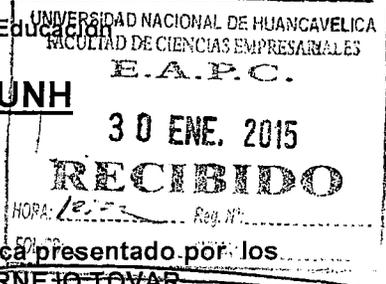
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
(CREADA POR LEY N° 25265)
EAP DE CONTABILIDAD



Ciudad Universitaria Paturpampa

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

INFORME N° 008-2015-AJT-EAPC-FCE-UNH



A: MG. CPCC. Emiliano Reymundo Soto
Director de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad.
DEL: Asesor de Tesis y Miembros del Jurado Calificador
ASUNTO: **Informe de evaluación del Proyecto de Investigación Científica presentado por los bachilleres ALINA HUARCAYA TAYPE Y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR.**
REF: Resolución N° 034-2014-FCE-R-UNH.
Art. 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNH
Memorando Múltiple N° 109-2014-EAPC-DFCE/UNH
Informe N° 001 AHT-JCCT-2014-EAPC-FCE-UNH
FECHA: Huancavelica, 29 de enero de 2015

Mediante el presente nos dirigimos a su despacho, en atención al Memorando de la referencia en nuestra condición de asesor y miembros de jurado calificador procedemos a informar respecto al asunto indicado y en cumplimiento a los documentos de la referencia, el mismo que detallamos a continuación:

- De conformidad a la resolución de la referencia se designa Asesor y miembros del jurado calificador del proyecto de investigación denominado **"EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA-AÑO 2012"**. presentado por los bachilleres ALINA HUARCAYA TAYPE Y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR, conformado por

ASESOR:	LIC. LUIS ANGEL GUERRA MENENDEZ.
PRESIDENTE:	MG. CPCC. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
SECRETARIO:	MG. CPCC. MAGNO FRANCISWCO FLORES PALOMINO
VOCAL:	CPCC. ANDRÉS JESUS RAMIREZ LAURENTE
SUPLENTE:	MG. CPCC. EMILIANO REYMUNDO SOTO
- A través del Informe N° 001 AHT-JCCT-2014-EAPC-FCE-UNH recepcionado por la Dirección de la EAP de Contabilidad con fecha 19 de diciembre 2014, los bachilleres presentan el levantamiento de observaciones del proyecto de investigación. Producto de las observaciones y absolución respecto al título este fue acogido por los bachilleres, por lo que el asesor y miembros del jurado calificador consideran pertinente la modificación del título del proyecto en lo que corresponde al periodo, quedando como sigue: **"EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAVELICA-AÑO 2014"**. El Asesor y miembros del Jurado Calificador luego de haber revisado el Proyecto de Investigación Científica modificado proceden a su análisis y evaluación, habiéndose realizado las apreciaciones del caso, llegando a ser superadas a la fecha. Luego de una amplia discusión, el Asesor y los miembros del jurado calificador proceden a emitir su resultado, siendo como sigue:

ASESOR:	APROBADO	SECRETARIO:	APROBADO
PRESIDENTE:	APROBADO	VOCAL:	APROBADO
- Producto del levantamiento de observaciones los miembros del jurado secretario, vocal y asesor presentaron informes en los cuales dan su aprobación.
- Se emite el presente informe conjunto a fin de que continúe con el trámite que corresponde para su inscripción y desarrollo correspondiente, no sin antes manifestar que **los interesados deben gestionar la modificación del nuevo título del proyecto de investigación** a fin de que cuente con la respectiva resolución. Se adjunta:
 - Ejemplar del Proyecto de Investigación
 - Expediente en folios (14) que incluye los informes de los miembros de jurado y asesor.

En conformidad a lo actuado firmamos al pie del presente documento

Presidente

Secretario

Vocal

Asesor



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 073-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 03 de Marzo del 2015.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 048-2015-SD-FCE-R-UNH de fecha 03-03-2015, Oficio N° 066-2015-EAPA-DFCE/UNH de fecha 03-02-2015, Informe N° 008-2015-AJT-EAPC-FCE-UNH de fecha 29-01-2015, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por los Bachilleres **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 03-03-15;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCVELICA-AÑO 2014”**; presentado por los Bachilleres **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese”



C.c.
DFEC.
INTERESADOS

MGOLUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0455-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 03 de Julio del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1688 de fecha 02-07-2015; Oficio N° 050-2015-EPC-DFCE-VRAC/UNH de fecha 30-06-15, Informe N° 018-2015-LAGM-EAPC-FCE-UNH de fecha 22-06-2015; presentado por los bachilleres Ciencias Contables **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 018-2015-LAGM-EAPC-FCE-UNH de fecha 22-06-2015; emitido por el docente asesor **Lic. LUIS ANGEL GUERRA MENENDEZ** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCAMELICA-AÑO 2014"**; presentado por los bachilleres Ciencias Contables **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**; para optar el Título Profesional de Contador Público.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0455-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 03 de Julio del 2015

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **“EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCVELICA-AÑO 2014”**; presentado por los bachilleres Ciencias Contables **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**, para optar el Título Profesional de Contador Público; a los siguientes docentes:

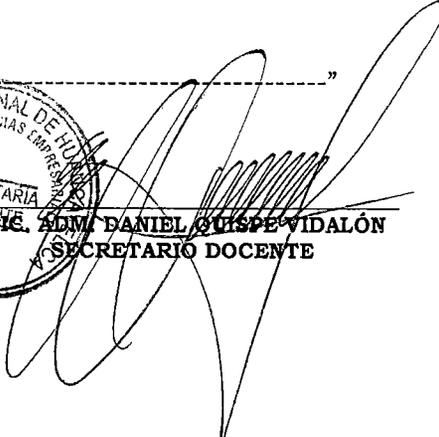
- | | |
|---------------------------------------|------------|
| • Mg. Luis Julio PALACIOS AGUILAR | Presidente |
| • Mg. Magno Francisco FLORES PALOMINO | Secretario |
| • CPCC.Andrés Jesús RAMIREZ LAURENTE | Vocal |
| • Mg. Emiliano REYMUNDO SOTO | Suplente |

ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----


Mg. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUIPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesado
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 064-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 26 de Agosto del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2080 de fecha 12-08-2015, Solicitud S/N. presentado por la Bachiller en Ciencias Contables **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N°498-2015-EPC-DFCE/UNH de fecha 24-07-2015, Informe N° 023-2015-AJT-EAPC-FCE-UNH de fecha 22-07-2015, Informe, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCVELICA-AÑO 2014"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS (PYMES) ARTESANALES DEL DISTRITO DE HUANCVELICA-AÑO 2014"** presentado por la Bachiller en Ciencias Contables **ALINA HUARCAYA TAYPE y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR** para el día lunes 07 de setiembre del 2015 a horas 11:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 064-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 26 de Agosto del 2015

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DECANATO
DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA
DOCENTE
LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVOS

ACTAS

ACTA DE SUSTENTACION DE INFORME FINAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA (TESIS)

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los die días del mes de 09 del año 2015, a horas 11:00 am, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. Luis Julio Palacios Aguilar
Secretario: Mg. Magro Francisco Flores Palomino
Vocal: CPCC. Andrés Luis Ramirez Laurente

Ratificados los Miembros del Jurado con Resolución N° 0455-2015-FCE-R-UNH del informe final de investigación científica titulado:

"El Outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Hicancavelica - año 2014"

Cuyo autor es (el) (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Alina Huarcaya Taype
Juan Carlos Cornejo Torvar

A fin de proceder con la sustentación del informe final de investigación científica titulado antes citado.

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente resultado:

BACHILER: Alina Huarcaya Taype

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Desaprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por mayoría

BACHILER: Juan Carlos Cornejo Torvar

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Desaprobado

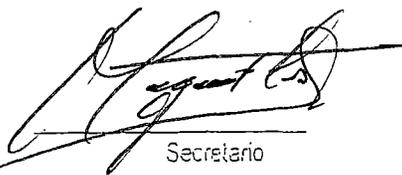
VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por mayoría

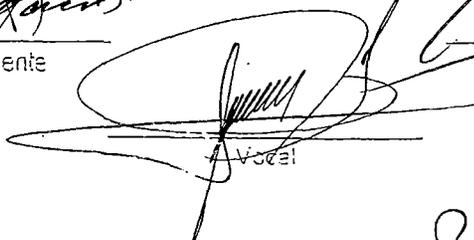
En conformidad a lo actuado firmamos al pie.



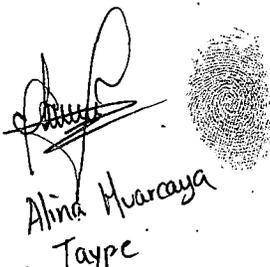
Presidente



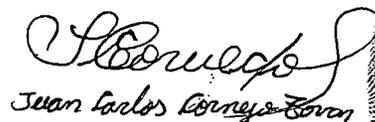
Secretario



Vocal



Alina Huarcaya
Taype



Juan Carlos Cornejo Torvar

13 NOV. 2015

HUANCABELICA



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO POR LOS BACHILLES: ALINA HUARCAYA TAYPE Y JUAN CARLOS CORNEJO TOVAR

En la Ciudad Universitaria de Huancavelica, en el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, siendo las once de la mañana del día lunes 07 de Septiembre del 2015, los miembros del jurado calificador integrado por los doctores Mg. Luis Gerardo Palacios Aguirre - Presidente, Mg. Magno Francisco Flores Palomino - Secretario y CPCC. Anelides Lenin Ramirez Laurente - Vocal, ratificada con Resolución N° 0455-2015-FCE-R-UNH, para la revisión del informe final de la tesis titulada "El Outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica - año 2014", presentado por los bachilleres en Ciencias Contables Alina Huarcaya Taype y Juan Carlos Cornejo Tovar. Ademas se recuerda, con la Resolución N° 064-2015-FCE-UNH en la programación la fecha y hora para la sustentación via tesis titulada "El Outsourcing como Estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica - año 2014" fijada para el día 07/09/2015 a horas 11:00 de la mañana en el aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Tras de haberse instalado los miembros del jurado y leído las resoluciones de parte del microsecretario, se dio inicio con la sustentación de su tesis en el tiempo reglamentario.

Concluida la sustentación, pasaron a la fase de preguntas formuladas por los miembros del jurado, culminado dicho acto, el sector presidente de los miembros del jurado replica a los sustentantes y el público en general abandonar el recinto para que los miembros del jurado deliberen los

REALIZACION AL REVERSO



resultados respectivos. Luego de una amplia deliberación se llega al siguiente resultado:

ALINA HUARCAYA TAYPE:

Mg. Luis Julio Palacios Aguilar - Aprobado

Mg. Magno Francisco Flores Palomino - Desaprobado

CPCC. Andrés Luis Remirez Laurente - Aprobado

teniendo como resultado final acumulado: Aprobado por mayoría

JUAN CARLOS CORNEJO (TOBAR) TOVAR.

Mg. Luis Julio Palacios Aguilar - Aprobado

Mg. Magno Francisco Flores Palomino - Desaprobado

CPCC. Andrés Luis Remirez Laurente - Aprobado

teniendo como resultado final acumulada: Aprobado por mayoría

Se culmina el presente acto siendo a horas de 01:10 P.M., firmándose al pie del presente acta, en señal de conformidad,

[Signature]
Presidente.

[Signature]

[Signature]
CPCC. Andrés Luis Remirez Laurente

[Signature]
Alina Huarcaya
Taype

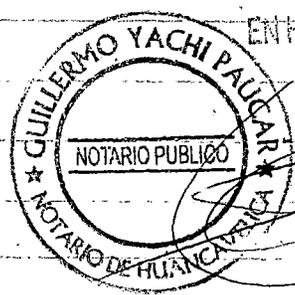


[Signature]
Juan Carlos Cornejo Tovar



CERTIFICO: QUE LA COPIA QUE SE TIENE
A LA VISTA GUARDA ABSOLUTA CONFORMIDAD
CON EL ORIGINAL (ART. 110 D.LEG. 1049), LEGALIZO
EN HUANCAYELICA

13 NOV 2015

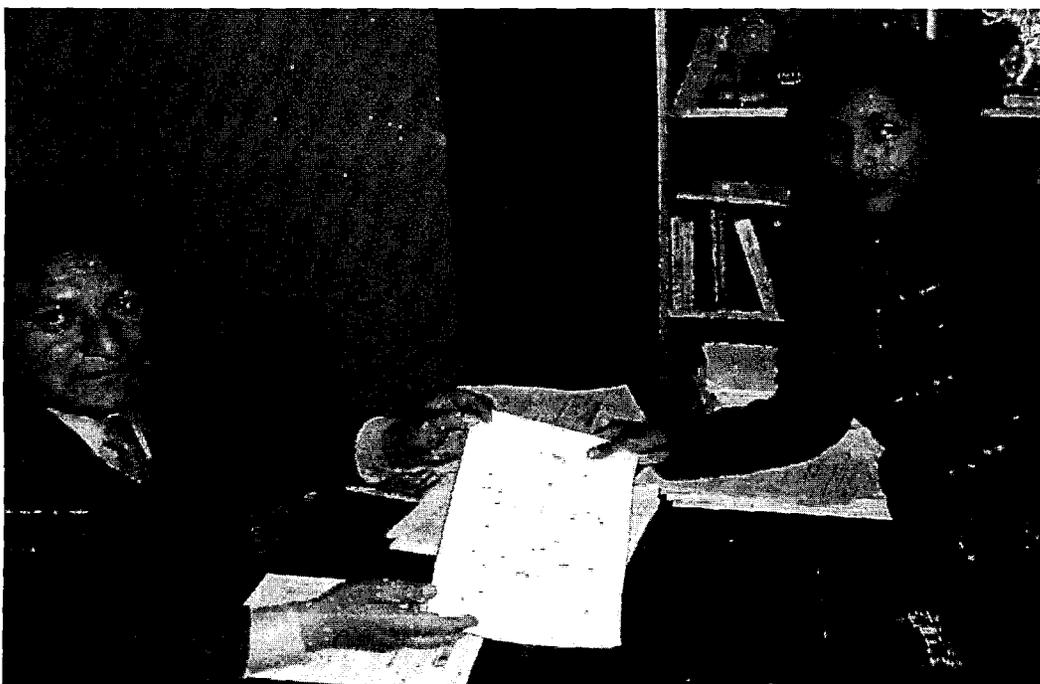


[Signature]
GUILLERMO YACHI PAUCAR
NOTARIO PUBLICO HVCA.



FOTOS

- Encuesta realizada a la cámara de comercio de Huancavelica.





- Cámara de comercio e Huancavelica.



- Encuesta realizada al centro de innovación tecnológica textil camélidos de Huancavelica.

