



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

TESIS

“GESTIÓN DEL OUTSOURCING Y LA COMPETITIVIDAD EN LA
EMPRESA MUEBLES MALDONADO S.A.C DEL PARQUE
INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR 2017”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

GIANMARCO PIERRE RODRIGUEZ SANCHEZ

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2018

DEDICATORIA

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus enseñanzas, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y sobre todo por ese amor incondicional que me demuestra cada segundo.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

Agradecer también a mis padres por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo es posible de conseguir ya que en esta vida nada es regalado. Agradecer también a mi esposa, ya que su apoyo incondicional y constante motivación ha sido fundamental para el logro de este objetivo.

RESUMEN

En este estudio se determinó como situación problemática; la relación entre la gestión del Outsourcing y la Competitividad, por ello se formuló el siguiente problema: ¿Qué relación existe entre la Gestión del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.?

A sí mismo la hipótesis alterna es: Existe relación significativa entre el Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C, LIMA – 2017. Cuyo objetivo es: Determinar la relación entre la Gestión del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

El tipo de investigación es no-experimental- transversal, donde los datos son de un solo corte observando los fenómenos en su ambiente natural. El diseño de investigación es descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 55 colaboradores. La muestra está conformada por el total de la población en estudio debido a que se aplicó un muestreo censal.

La validación de la encuesta se desarrolló a través criterio de jueces para su correcta aplicación y comprobado a través del estadístico Alfa de Cronbach con una consistencia de 0.932 para la variable Gestión del Outsourcing y 0.892 para la variable Competitividad, determinándose que en ambos casos son altamente confiables.

En la prueba de hipótesis, el análisis de Rho de Pearson arrojó 0,946, con un p-valor de 0.000 siendo menor al nivel de significancia de 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se concluye que: Existe relación significativa entre el Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C, LIMA – 2017.

Palabras clave: Gestión de Outsourcing, competitividad.

ABSTRACT

In this study, it was determined as a problematic situation; the relationship between Outsourcing management and Competitiveness, for which the following problem was formulated: What is the relationship between Outsourcing Management and Competitiveness of the company Maldonado SA S.A.C.?

To itself the alternative hypothesis is: There is a significant relationship between Outsourcing and Competitiveness of the company Maldonado Furniture SAC, LIMA - 2017. Whose objective is: Determine the relationship between Outsourcing Management and Competitiveness of the company Maldonado Furniture SAC LIMA - 2017.

The type of research is non-experimental-transversal, where the data are of a single cut observing the phenomena in their natural environment. The design of the investigation is descriptive correlational. The population consisted of 55 collaborators. The sample is made up of the total population in the study because a census sampling was applied.

The validation of the survey was based on the criterion of judges for its correct application and the one verified through the Cronbach's Alpha statistic with a consistency of 0.932 for the Outsourcing Management variable and 0.892 for the Competitiveness variable, determining that in both cases they are highly reliable

In the hypothesis test, the Pearson's Rho analysis yielded 0.946, with a p-value of 0.000 being lower at the significance level of 0.05, with which the hypothesis is rejected and it is concluded that: There is a relationship between the Outsourcing and Competitiveness of the company Muebles Maldonado SAC, LIMA - 2017.

Keywords: Outsourcing management, competitiveness.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Realidad problemática.....	2
1.2	Justificación e Importancia de la Investigación.....	9
1.3	Objetivos de la Investigación.....	10
1.4	Limitaciones de la Investigación.....	11

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de Estudio.....	14
2.2.	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	21
2.2.1	Bases teóricas de la Variable Gestión del Outsourcing.....	21
2.2.2	Bases teóricas de la Variable Competitividad.....	37
2.3.	Definición conceptual de la terminología empleada.....	46

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo y Diseño de Investigación.....	49
3.2	Población y Muestra.....	50
3.3.	Hipótesis.....	51
3.4.	Variables – Operacionalización.....	52
3.5.	Método y Técnicas de Investigación.....	53
3.6.	Descripción de los Instrumentos Utilizados.....	55
3.7.	Análisis Estadístico e Interpretación de Datos.....	58

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Validación del Instrumento.....	60
4.2.	Descripción de los Resultados.....	62

4.3. Prueba de Normalidad.....	71
4.4. Contrastación de Hipótesis.....	72
4.5. Discusión.....	76

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	79
5.2. Recomendaciones.....	80

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población	52
Tabla 2	Operacionalización de la variable Gestión del Outsourcing	54
Tabla 3	Operacionalización de la variable Competitividad	55
Tabla 4	Validación del cuestionario de Gestión del Outsourcing	63
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad de Gestión del Outsourcing	63
Tabla 6	Validación del cuestionario de Competitividad	64
Tabla 7	Estadísticas de fiabilidad de Competitividad	64
Tabla 8	Descripción de la variable de Gestión del Outsourcing	65
Tabla 9	Descripción de la dimensión Procesos del Outsourcing	66
Tabla 10	Descripción de la dimensión Beneficios del Outsourcing	67
Tabla 11	Descripción de la dimensión Desventajas del Outsourcing	68
Tabla 12	Descripción de la variable de Competitividad	69
Tabla 13	Descripción de la dimensión Ventaja Competitiva.....	70
Tabla 14	Descripción de la dimensión Ventaja Comparativa	71
Tabla 15	Descripción de la dimensión Estructura Organizacional.....	72
Tabla 16	Prueba de Normalidad de Gestión del Outsourcing y Competitividad	74
Tabla 17	Correlación entre las variables Gestión del Outsourcing y Competitividad.....	75
Tabla 18	Análisis de correlación entre las variables Competitividad y la dimensión Procesos del Outsourcing.	76
Tabla 19	Análisis de correlación entre las variables Competitividad y la dimensión Beneficios del Outsourcing.	77
Tabla 20	Análisis de correlación entre las variables Competitividad y la dimensión Desventajas del Outsourcing	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Cinco Fuerzas de Porter	35
Figura 2	Diseño de Investigación	51
Figura 3	Descripción porcentual de la variable Gestión del Outsourcing	62
Figura 4	Descripción porcentual de la dimensión Procesos del Outsourcing	63
Figura 5	Descripción porcentual de la dimensión Beneficios del Outsourcing	64
Figura 6	Descripción porcentual de la dimensión Riesgos del Outsourcing	65
Figura 7	Descripción porcentual de la variable Competitividad	66
Figura 8	Descripción porcentual de la dimensión Ventaja Competitiva	67
Figura 9	Descripción porcentual de la dimensión Ventaja Comparativa	68
Figura 10	Descripción porcentual de la dimensión Estructura Organizacional	69
Figura 11	Dispersión de correlación entre las variables Gestión del Outsourcing y Competitividad	70

INTRODUCCIÓN

“Cuando una compañía hace algo que otros pueden comprar o hacer de forma más eficiente, está sacrificando una ventaja competitiva. Concéntrese en aquello que proporciona a su empresa ventaja competitiva, subcontrate el resto. El Outsourcing es una de las herramientas de gestión más importantes de los últimos 75 años”.

El objetivo del presente trabajo es mostrar que la Gestión del Outsourcing, una herramienta de gestión moderna, puede (dentro de los objetivos del plan estratégico de una organización) mejorar la competitividad de una organización. La competencia de los mercados y el proceso de globalización, ha dado lugar a la búsqueda de recomponer las economías y en el ambiente jurídico empresarial nacional, aplicar los términos como outsourcing que surgen como mecanismos empresariales “legales”, que obliga a las empresas a modernizar sus procesos y ser más productivos. La modernidad, requiere de lograr, de esta manera un buen nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional.

Es en la búsqueda de la optimización de los procesos y la productividad, que se requiere que las empresas dediquen más a cumplir con su razón de ser empresarial; y que busquen ayuda de terceros para suplir las demás necesidades.

La ayuda de terceros se realiza mediante los servicios de Outsourcing, que se define inicialmente como la transferencia en un proceso de negocio, de la parte (o partes), que no pertenecen a sus habilidades y competencia principales, a un tercero especializado. Utilizando el concepto gestión, se entiende por habilidades y competencias principales, a todas aquellas actividades que forman el negocio principal de la empresa y en las que se tiene ventajas competitivas con respecto a la competencia (Sánchez, 2013).

Finalizando esta década de los 70's, el outsourcing o tercerización se ha generalizado adoptando diversos matices y formas para responder a las necesidades de competitividad de las empresas, quedando muy atrás el sistema fordista, como un sistema inadecuado y obsoleto.

El mundo empresarial en el Perú, camina desde ese entonces hacia el desarrollo de estructuras horizontales con empresas principales apoyadas por un ejército de empresas proveedoras de bienes y servicios bajo esquemas de tercerización e intermediación laboral, por lo que “por ahora” resultaría contraproducente para nuestro desarrollo económico ir contra la corriente. Porter (1996) explica que Outsourcing como proceso, no es simplemente la subcontratación de alguna actividad que una empresa realiza, para disminuir costos, sino que es un concepto estratégico. Por ello, y considerando lo expresado por Porter, en la empresa Muebles Maldonado S.A.C., se considera que el outsourcing, no solo:

- a. Es una manera de agregar valor a un negocio, pues esto le permite convertir el costo de una actividad interna en una operación de servicio orientada a que alguien más la elabore y la empresa sea el cliente de esta actividad.
- b. Al concentrarse en hacer mejor estas actividades, la Compañía logra una diferenciación, es decir, se logra un producto o servicio más valorado por el cliente;
- c. Se libera a la Compañía de los problemas administrativos de estas actividades, y solo se concentrará en las áreas críticas, donde podrá continuar con la creación y mantenimiento de sus ventajas competitivas en los aspectos económicos, financiero y de rentabilidad.

Desde el punto de vista empresarial y económico, existe para la empresa Muebles Maldonado S.A.C, que el costo de oportunidad de realizar estas actividades internamente, a través de la gestión de un proceso de outsourcing, deben traducirse en gestiones tácticas, de avanzada y estratégicas, los que deben ser tomados en cuenta, al realizar un análisis de costos e impacto de la rentabilidad, de una empresa específica.

En el Capítulo I, se describe la realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, los objetivos. El Capítulo II, describe el marco teórico de la investigación el cual comprende los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. El Capítulo III, se indica el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, las hipótesis, variables del trabajo, método y técnicas de recolección de datos, instrumentos de recolección de datos. En el capítulo IV, se explica el análisis estadístico e interpretación de datos. Finalmente, el trabajo presenta las

conclusiones y recomendaciones en función de la información recogida y procesada.

Se espera que con el presente trabajo se genere una motivación e iniciativa dirigidas a la preocupación por mejorar la forma de desarrollar más programas de responsabilidad social interna y externa, con el propósito de mejorar las relaciones con la sociedad y de esta manera contribuir en elevar la imagen institucional.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

Hoy en día podemos darnos cuenta de cómo el mundo crece aceleradamente y esto se vuelve difícil para las organizaciones, debido a la existencia de una gran competencia entre todos los mercados y los propensos cambios constantes, es por ello que es una gran preocupación para todas las empresas ser cada día más competitivos y no ser desplazados del mercado. Es esta una de las razones por la cual el Outsourcing viene siendo cada vez más utilizado como un instrumento de gestión, ya que permite a las organizaciones afrontar los procesos de transformación.

Hidalgo, López y Granda (2013) sostienen:

Una de las razones principales para contratar servicios externos es lograr una ventaja competitiva en el mercado, la cual se concibe con una estrategia clave para el negocio, por esto las empresas que lo desarrollan tienen una oportunidad de crear valor a los clientes mediante una estrategia de negocio muy definida y se basa en la rentabilidad, productividad y competencia. (p. 96).

El Outsourcing se ha expandido recientemente. Asimismo, los beneficios de éste instrumento han ido en aumento de los simples costos de las tecnologías de información a mejoras significativas en la eficiencia y productividad. Muchas empresas a nivel internacional se han dado cuenta de que deberían centrarse en sus actividades claves y subcontratar su departamento de recursos humanos, contabilidad, nóminas, transportación, tecnologías de la información, atención al cliente, entre otros.

Hoy por hoy, debido a la dinámica empresarial que se vive en el mundo sobre el tema de recursos humanos, las organizaciones se ven obligadas a implementar nuevas herramientas de trabajo. Éstas les permiten enfocarse a las actividades propias del negocio, impactando de manera positiva en su nivel de productividad, tal es el caso del outsourcing.

Las tendencias globales indican que esta práctica de contratación de personal temporal va en aumento. Sólo durante el 2004 se recaudaron aproximadamente 188 billones de dólares, siendo Estados Unidos el mercado número uno, seguido de Reino Unido y Francia. Durante el tercer cuatrimestre del 2005, en los Estados Unidos la demanda total de este tipo de contratación se incrementó en un 6.9 por ciento. Lo anterior refleja un crecimiento a niveles sin precedentes, todo esto según la Asociación Americana de Empresas de Empleo Temporal.

En el caso de países europeos como España, Francia, Alemania y Holanda, los indicadores muestran que las áreas con mayor desarrollo en la contratación de personal temporal, son los sectores de tecnología, comunicaciones y manufactura. A comparación de la región de Europa Central y del Este, donde esta situación aún se mantiene por debajo del 10% del empleo total.

La industria del outsourcing en Latinoamérica representa, en promedio, el 4% del mercado mundial y está creciendo más rápidamente que en cualquier otra región en el mundo. Nos encontramos ante un renovado escenario de mercado en donde el talento humano, sus competencias y habilidades, el compromiso por generar rentabilidad, productividad, flexibilidad y el aporte real de soluciones para las personas que trabajan en una organización, se presenta como los factores claves en la ventaja competitiva de las empresas.

Las organizaciones, como sus trabajadores y profesionales, están demandando una mayor flexibilidad laboral. Esto significa que hay una mayor demanda por los trabajos temporales y el teletrabajo. Debido a estas tendencias, las organizaciones están descubriendo la importancia que tiene el factor humano en la administración efectiva de sus procesos de negocio para una mayor productividad.

En consecuencia, para enfocarse de lleno en su “core business” están encomendando a terceros, compañías especializadas como Conectividad Laboral, para que se encarguen de realizar el reclutamiento, la selección del capital humano y hasta el pago mensual por los servicios de planilla del

personal. El outsourcing, por tanto, es una práctica de negocios que cada vez cobra mayor fuerza a nivel mundial. Las empresas que usan el outsourcing como herramienta estratégica están creciendo más eficientemente que aquellas que no lo usan. Este mercado, actualmente, se encuentra en expansión en América Latina y según afirma KPMG, representa \$450 mil millones de dólares, anuales.

Latinoamérica es la región en la que más países y empresas ponen su mira a la hora de externalizar. Esto debido a su bajo coste, la calidad de sus productos y/o servicios y la fácil adaptabilidad a las demandas de los clientes.

En los últimos 15 años, los países latinoamericanos han aprovechado este sector y han potenciado sus cualidades para ser más atractivos para el mercado. Una de las ventajas en Latinoamérica es su variedad en lenguajes, en la mayoría de sus países se habla español, en ciertos países el lenguaje natal es el inglés y en Brasil el portugués. Pero además la globalización y la competitividad hace que ya la mayoría de los países se hable con normalidad el inglés. Así, las nuevas generaciones estudian al menos uno o dos idiomas. Es un verdadero entorno multilingüe y multicultural.

El sistema político/económico de los países de la región ha desarrollado estrategias para incentivar la gestión de servicios por medio de tratados de libre comercio. Se han creado zonas francas y otros tratados comerciales que no solo generan mayor interés, sino que eliminan las barreras de entrada y reducen los costes para las empresas. La infraestructura tecnológica de punta y las garantías en servicios básicos promueven el interés y los beneficios de la región.

Los tipos de servicios que se realizan desde Latinoamérica han evolucionado desde los servicios básicos en los conocidos call center o contact center hasta el desarrollo de software. En el Perú, se inició a aplicar estas modalidades con mucha fuerza a partir de la década de los 90's, cuando comienza a liberalizarse la economía, lo que llevó a muchas empresas a ser más competitivas. Ahora la mayoría de empresas del país, realizan esta técnica de aplicar Outsourcing, lo

que ha llevado al desarrollo de estas poniéndolos en práctica de manera continua en varios tipos de actividades de forma estratégica logrando altos beneficios, proponiendo alternativas de soluciones a problemas que ni siquiera los directivos hubieran podido imaginar.

En el Perú, esta modalidad comienza a aplicarse con mucha fuerza a partir de la década de los 90's, 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.

Actualmente podemos encontrar que muchos de estos servicios se han ido independizando lentamente de las empresas madres, convirtiéndose en proveedores especializados y generando nichos de mercado para que nuevas empresas se formen. Al respecto, se pueden identificar muchas ventajas tanto para las grandes como para las pequeñas empresas. Tenemos así que las ventajas de la subcontratación para las pequeñas empresas están en relación al mercado en donde ordinariamente operen. La posibilidad de redireccionar hacia otros mercados, directa o indirectamente, les permitirá atenuar o reducir costos del mercado doméstico, evitar efectos de fluctuación de ingresos, reducir costos derivados de inestabilidad causada por problemas de estacionalidad, entre otros.

A esto se agrega, la posibilidad de obtener transferencia tecnológica. Por necesidades puntuales, y de tiempo, las empresas contratistas no pueden esperar hasta que las pequeñas empresas aprendan solas, así surgen algunas iniciativas para lograr enseñar a estas últimas y permitir que el costo de oportunidad, en especial para los contratistas, sea menor, aunque resulta aplicable para ambas partes. La subcontratación puede crear una fuente de interdependencia, de vínculos fuertes entre el contratista y el subcontratado.

Asimismo, si bien una empresa normalmente requiere de suficiente capital de trabajo para la compra de materia prima, insumos, etc., bajo el sistema de subcontratación, el valor de su producción correspondería casi en forma exclusiva a su valor agregado, por lo que la presión de disponer de un inventario fuerte disminuye debido a una programación más estable de la producción. Como componente de todas las ventajas anteriores, permite reducir costos y promueve la formación de economías de escala.

Por otro lado, tratándose de las grandes empresas, existen varios atributos que pueden justificar el uso de este sistema para las grandes empresas. La primera es que, con la subcontratación se puede disminuir el riesgo de escasez de recursos financieros en la empresa y su alto costo de capital. Muchas de estas empresas se encuentran altamente endeudadas, por lo que inversiones nuevas resultan costosas, aunado esto a la dificultad de conseguir nuevos préstamos externos, basado ello en parte en el riesgo país donde se encuentra la planta madre, por ineficiencias en los sistemas financieros, entre otros.

Los costos, en términos de producción, a la hora de subcontratar permiten que las grandes empresas enfoquen muchos de sus esfuerzos a las etapas críticas de esta, generando mayor división de trabajo y especialización, lo que en forma integral permitiría las ya mencionadas economías de escala. Paralelamente, mediante la subcontratación, surge una cualidad más y es la de ofrecer una respuesta rápida a demandas temporales que exceden la capacidad de la firma, donde los buenos clientes requieran en ciertos momentos cantidades extra de mercancías que excedían las programadas, inclusive cuando estos mismos o el propio mercado demanda cambios en el producto. Recordemos que, en términos prácticos, quienes serían contratadas y se encuentran mejor preparadas para cambios no programados en su producción, son las empresas subcontratadas (por ser menores en tamaño), y las que mejor utilizan el esquema de producción flexible, buscando así reducir los tiempos de respuesta ante los cambios que en el momento que exige el mercado. La flexibilidad requerida y la subcontratación pueden sincronizarse naturalmente en una estrategia empresarial.

De otra parte, importa mencionar que todos los mecanismos de cooperación o colaboración que se establecen entre organizaciones empresariales fueron regulados débil y parcialmente en nuestro país en la Ley 27626 y su Reglamento DS. 003-2002-TR y otras normas reglamentarias. Más adelante, tanto la Ley 29245 (Ley de Tercerización) y el Decreto Legislativo N°1038, publicados el 25 y 24 de junio del 2008 respectivamente, regularon el fenómeno de la tercerización, estableciendo algunos aspectos que no habían sido regulados por las normas precedentes, sobre todo en lo relacionado a la informalidad laboral y condiciones del trabajador, aspectos que ponían en tela de juicio las ventajas de la subcontratación en nuestro país.

Como un claro ejemplo tomaremos, al Colegio León Pinelo que en el campo de la enseñanza ha realizado varios proyectos de Outsourcing con distintas entidades muy especializadas para que se encarguen de la responsabilidad de algunos cursos asignados. Como el de computación que está a cargo del Instituto Cibertec, el curso de inglés ha sido entregado en Outsourcing al Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, y el curso de atletismo ha sido contratado por la Federación Peruana de Atletismo e incluye el uso de las facilidades del centro deportivo "La Videna". Como se puede apreciar, en este caso la actividad principal de una institución educativa escolar es la enseñanza estudiantil, parte de la cual ha sido encomendada a distintos terceros a fin de brindar una mejor y especializada educación.

Muebles Maldonado S.A.C, empresa dedicada a la elaboración de muebles de sala, comedor, dormitorio y muebles de oficina entre otros. Situada en el parque industrial de Villa El Salvador, en la actualidad vive ciertas deficiencias a nivel operativo y en su estructura organizacional, al no contar con procesos estandarizados y mano de obra calificada; además la capacidad de producción no es suficiente para responder a los volúmenes de demanda, asimismo no cuentan con un plan de producción que garantice la utilización eficiente de los recursos y la minimización de costos eso se ve reflejado a niveles bajo de productividad que se encuentra en el departamento de producción viéndose más afectado, analizando de manera particular el sistema de procesos no funciona, es por ello que estas causas de problemas es relacionado con la poca

competitividad de los productos terminados, relacionados con la calidad, restricción de cuello de botella, funcionalidad, reproceso y desperdicios de costo de producción, la cual no permite beneficiarse en el enfoque de la empresa que es la venta de muebles, lo que está generando que la empresa no logre una ventaja competitiva y comparativa ante los demás produciendo riesgos en ella, el problema existente es que gastan más recursos y esfuerzos en actividades que no tienen que ver realmente con la línea central del negocio, lo que conlleva a situarse ante una desventaja frente a la competencia.

Por lo tanto, es necesario investigar e identificar cuáles son los puntos críticos que se debe observar y si estos son factibles que pasen por un proceso de Outsourcing, de seguir ante esta problemática, puede traer como consecuencia altos costos, posibles interrupciones o hasta el cierre del negocio. De acuerdo a lo visto se formula lo siguiente:

Problema general

¿Qué relación existe entre la Gestión del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.?

¿Qué relación existe entre los Beneficios del Outsourcing y la competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.?

¿Qué relación existe entre los Riesgos del Outsourcing y la competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación es importante porque busca determinar la relación entre la Gestión del Outsourcing y la Competitividad; esta investigación se realiza en la empresa Muebles Maldonado S.A.C principalmente porque cabe como una estrategia de apoyo externo que facilita a la gestión a optimizar las actividades de la empresa y el control de costo en las operaciones ya que es un factor clave para incrementar la competitividad que permite a la organización no distraer recursos en actividades no esenciales, reuniendo características para lograr establecerse en los mercados actuales.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para estudios sustantivos que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Justificación teórica

La presente investigación propone un bagaje teórico que permita descubrir cuantitativamente la relación entre las variables de estudio, para ellos basa la información requerida en la teoría de Hidalgo, López y Granda (2013) para la variable Gestión del Outsourcing, y para la variable Competitividad la teoría presentada por Porter (2009).

Ante la búsqueda de mejorar y lograr mayor rapidez en los procesos de la organización se buscan especialistas para determinados procesos. Es así como se contratan los servicios de diferentes proveedores para agilizar y especializar un proceso de las empresas.

El Outsourcing como una metodología de la gestión de negocios genera la integración de todo tipo de empresas y de distintos rubros o sectores. Y, para el caso de la empresa Muebles Maldonado SAC se buscó conocer la eficiencia del uso del Outsourcing, como teoría, que permitiera mejorar los procesos generando la Competitividad de la compañía.

Justificación práctica

El desarrollo de la presente investigación permitirá que mediante la información obtenida se podrá analizar y tener una visión más amplia de como los resultados de la investigación, permite desarrollar o proponer alternativas de solución en la empresa Muebles Maldonado SAC.

Justificación metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se elaboró dos instrumentos de recolección de datos que permitirá establecer la relación que existe entre la Gestión del Outsourcing y la competitividad en la empresa Muebles Maldonado SAC, la cuales serán sometidos a rígidos criterios de validez y confiabilidad. Asimismo, se realizará una investigación descriptiva correlacional basada en la metodología de la investigación cuantitativa, ya que estos resultados permitirán a la empresa una mejor gestión obteniendo un alto nivel de competitividad.

Justificación social

Los beneficios que se esperan de esta investigación en términos sociales son: el análisis de la conveniencia de subcontratar a las empresas para la creación de empleos en el país.

1.3 Objetivos de la investigación

El presente trabajo de investigación busca determinar el enfoque de la gestión del Outsourcing en relación con la competitividad de la empresa, destinados a la formulación de propuestas técnicas y económicas para que la empresa logre un posicionamiento en el mercado.

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión del outsourcing y la competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

Determinar la relación entre los Beneficios del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

Determinar la relación entre los Riesgos del Outsourcing y la competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

1.4 Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron obstáculos que dificultaron la ejecución del mismo, sin embargo, dichas dificultades fueron superadas con la asesoría del profesor Segundo Zoilo Vásquez Ruiz, siendo detalladas a continuación.

Limitaciones bibliográficas

La bibliografía para la presente investigación es escasa, lo que generó que no se encuentren muchos trabajos que analicen simultáneamente la gestión estratégica y el área comercial de alguna empresa o entidad, en las investigaciones encontradas son tratadas cada variable aisladamente.

Limitación teórica

La ausencia moderada de trabajos de antecedentes relacionados al tema de investigación en facultades de pre grado y post grado de las principales universidades del país.

Limitación institucional

El ingreso restringido a los centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

Limitación temporal

Poco tiempo disponible para obtener información de la empresa ya que por temas laborales no tenía mucha disponibilidad para poder ir a la empresa a recaudar la información sin embargo gracias al apoyo del gerente quien me brindo la información necesaria pude desarrollar de manera óptima mi tesis.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.

Para dar base epistemológica a la presente investigación y con relación a previos estudios acerca de la relación entre la Gestión del Outsourcing y la Competitividad se analizaron las siguientes investigaciones.

2.1.1 Antecedentes internacional

Dell Uomini y Pérez (2005) en su investigación realizada en Venezuela denominada “Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro”, esta investigación es de diseño no experimental transversal de tipo documental, cuyo objetivo fue estudiar las ventajas y los riesgos que se corren al subcontratar, la investigación concluye que:

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta, así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores... el Outsourcing es la herramienta óptima para ello.

Como todo proceso administrativo en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. (p. 62).

Guzmán (2008) en su investigación realizada en México denominada “Panorama del Outsourcing en México”, el diseño de la investigación es no experimental transversal de tipo descriptiva, cuyo objetivo fue ilustrar el empleo exitoso del outsourcing como un proceso estratégico de negocios. esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

El ideal de las PyME es lograr economías de escala interna, a través de la acumulación y un manejo de recursos eficiente, que les permita ser competitivas en el mercado, y crecer en forma individual hacia su meta, que es ser gran empresa. Bajo ese enfoque,

enfrenta grandes riesgos de desaparecer, dentro de un medio ambiente de globalización, en donde ser competitivo significa para la empresa, competir con productos y servicios con valor agregado y precios diferenciados.

En general, para el empresario, el Outsourcing es solo un medio de flexibilizar el proceso productivo, una estrategia de ahorro de costos directos de producción y de alguna forma un medio de hacerse de tecnología, equipo de cómputo y comunicación a bajo costo necesario para su proceso de negocio y venta.

El modelo económico de sustitución de importaciones ha propiciado la formación de empresas con una organización ineficientes, que han limitaron la capacidad competitiva de las PyME en el mercado global. Las PyME en México son organizaciones que tratan de solucionar sus problemas de capital y de acceso al mercado de forma individual, manteniendo modelos de organización piramidal con una gestión jerárquica anticuada. (p. 74).

Canales y Castro (2009) en su investigación realizada en El Salvador denominada “Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador”, desarrollada con un diseño de investigación no experimental transversal de tipo descriptivo cuyo objetivo fue recopilar información necesaria para analizar el Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para los gerentes de restaurantes de la mediana empresa, la investigación concluye que:

El principal beneficio que los restaurantes han obtenido sobre el uso del Outsourcing es dar un mayor enfoque a la competitividad del negocio, ya que esto permite al gerente desocuparse de ciertas áreas dedicando más tiempo a las actividades principales del restaurante y el segundo beneficio observado es la utilización de conocimientos y destrezas especiales brindadas por la empresa externa; ya que esta ayuda a obtener mayor eficiencia en el área subcontratada por medio de la tecnología y actualizaciones que utilizan.

Siendo la consultoría gerencial y capacitación, dos de las áreas con mayor oportunidad de uso, se logra definir que los restaurantes desean obtener una mayor competitividad en el mercado en base a 84 mejorar su gestión, ya que estos dos servicios ayudarían puntualmente a las labores gerenciales.

Una guía de implementación de Outsourcing contribuiría a la gestión gerencial de los restaurantes en aprovechar de mejor manera sus beneficios, además de llevar un sistema más adecuado de planeación y control para el uso de dicha herramienta. (p. 83).

Giorgis (2009) en su investigación realizada en Argentina denominada “Factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias de la zona norte de la provincia de la Pampa”, desarrollada con un diseño de investigación no experimental transversal de tipo descriptivo cuyo objetivo es la determinación de la incidencia de diversos factores en la gestión y la toma de decisiones, llegó a las siguientes conclusiones:

La actualidad nos muestra a la actividad lechera con bajo nivel de inversión de capital, reducción de insumos y menor renovación tecnológica, y a decir de Zehnder et al (2002) con diferencias tecnológicas y productivas dentro de cada cuenca generando incertidumbre y condicionando la permanencia de tambos en el sector.

La producción de leche en la provincia de La Pampa con 130 millones de litros por año, participa en el 1,33 % del total nacional (Iturrioz, 2008; Larrea et al, 2009), es la cuenca productiva más austral y occidental del país, por sus características agroecológicas se divide en tres sub zonas, norte, centro y sur. La región norte es la más antigua y productiva de las tres, pero el mayor número de tambos se encuentra en la cuenca sur.

Por tanto, se plantea como primera etapa del estudio sectorial, el análisis técnico, económico y social de los sistemas lecheros de la región noreste de la provincia de La Pampa y determinar los factores de competitividad desde la óptica de la empresa. (p. 201).

Benavides (2013) en su investigación realizada en España denominada “Outsourcing en Logística como factor de Competitividad”, desarrollada con un diseño de investigación no experimental transversal de tipo descriptivo cuyo objetivo es la descripción de la subcontratación en logística como factor de competitividad del proceso de externalización en el campo de la logística, la investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Son muchas las áreas que se pueden externalizar dentro de una empresa de cualquier tipo de producción o servicio y dentro de la logística también son muchas las partes

que se pueden subcontratar desde el almacenaje hasta el transporte o gestión de mercancías o de personal.

Si la empresa tiene intención de externalizar el departamento logístico lo primero que debe analizar es si tiene la necesidad o no y después hacer una búsqueda total y eficiente en el mercado para ver qué operador logístico se asemeja mejor a nuestras necesidades de calidad – precio, para después realizar todo el proceso del contrato logístico. Es muy importante tanto asegurarnos que realmente se necesita de una externalización logística como elegir el operador apropiado que nos reporte las ventajas en torno a calidad y optimización deseadas.

Una clave esencial del proceso de externalización de la logística es el seguimiento mediante KPI o indicadores de calidad o eficiencia de ese operador que se ha contratado para externalizar la logística. Un seguimiento que se hará a través de los indicadores que correspondan con el sector logístico que se abarca. Es importante este paso de hecho es uno de los más importantes, ya que se debe hacer este seguimiento para poder analizar si la relación con el proveedor se está realizando dentro de los parámetros previstos. (p. 105).

2.1.2 Antecedentes nacionales

Huarcaya y Cornejo (2015) en su investigación realizada en Perú denominada “Outsourcing como estrategia de negocio para mejorar la calidad de servicio en los pequeños y medianos empresarios artesanales del distrito de Huancavelica año 2014”, Desarrollada en la Universidad Nacional de Huancavelica-Perú, desarrollada con un diseño de investigación metodológico de tipo descriptivo correlacional cuyo objetivo es Analizar si el Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES), en la presente tesis se concluyó que:

En concordancia al planteamiento de Michael Porter, para ser competitivos y diferenciarse de las demás Empresas, las Mypes Artesanales Huancavelica deben procurar reducir sus Gastos de producción y/o servicios sin descuidar la calidad, a efecto de competir 95 con las demás empresas y asegurar el mercado local, regional, nacional y por qué no decir internacional.

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.

Se describió que la flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (PYMES) artesanales del distrito de Huancavelica. 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. (p. 93).

Romero y Guevara (2014) en su investigación realizada en Perú denominada “Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las Mypes del sector artesanal en la región de Piura-Perú”, desarrollado con un diseño de investigación no experimental transversal de tipo correlacional cuyo objetivo fue hacer frente a las nuevas tendencias del mercado, con el fin de mejorar su nivel de competitividad esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Se hace importante y clave definir el actor del sector que pueda tomar la batuta para impulsar la agrupación y asociatividad de los artesanos locales que permita hacerlos más fuertes y competitivos; las alianzas con los organismos claves son fundamentales; la creación de un fideicomiso con estos fines resulta clave; y si ello es con el auspicio de un organismo financiero multilateral sería mucho más recomendable.

Otra importante conclusión para promover el desarrollo del sector artesanal de Piura es que se hace necesario trabajar cuatro grandes ejes que van a permitir el pretendido crecimiento de este importante sector que genera tantos puestos de trabajo para gran parte de nuestra población.

Es también sumamente importante la participación de las Universidades en la asistencia para la capacitación del gremio de artesanos; dada la incapacidad financiera de los artesanos para solventar sus capacitaciones de diferentes índoles, sabemos que existen entidades mundiales multilaterales y ONG'S locales y extranjeras dispuestas a financiar estas capacitaciones en la medida que estas puedan asociarse y mejorar la calidad de sus productos cara a la exportación. (p. 154).

Gonzales (2014) en su investigación realizada en Perú denominada “Gestión empresarial y competitividad en las pymes del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el Distrito de la Victoria”, desarrollado con un diseño de investigación no experimental transversal cuyo objetivo fue identificar de qué manera influye la gestión empresarial en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector textil, Llegando a las siguientes conclusiones:

En el análisis y estudio de nuestras variables se puede observar la relación que guarda la gestión empresarial y competitividad de las MYPES, debido a que para ser competitivos se debe realizar una correcta gestión empresarial la cual abarca una serie de actividades que deben seguir los microempresarios, los mismos que se encuentran mencionados en la Ley N° 28015.

Así mismo la competitividad juega un rol muy importante dentro de la gestión ya que es una forma de evaluación de como se está llevando a cabo el negocio, si es competitivo en el mercado puede concluir que está realizando una correcta gestión empresarial debido a que puede hacer uso de todos los beneficios otorgados por la Ley N° 28015 que lo hacen competitivo frente a los negocios del mismo rubro.

La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial, imposibilitando acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras. (p. 113).

Pasquel (2007) en su investigación realizada en Perú denominada “Outsourcing una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano”, desarrollado con un diseño de investigación no experimental transversal de tipo descriptiva correlacional cuyo objetivo fue mostrar que la aplicación del Outsourcing puede mejorar la competitividad de una organización, esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

El Outsourcing es una potente herramienta metodológica para los negocios actuales y futuros de una organización (con o sin fines de lucro) brindando a esta la capacidad para concentrarse en las actividades distintivas de la organización, concentrarse en la estrategia y la gestión del negocio en el logro de la competitividad. En el caso del sector textil peruano el Outsourcing puede permitir a las empresas convertirse en

organizaciones más competitivas e integradoras en su interrelación con las diferentes cadenas de suministro globales.

El Outsourcing es una potente herramienta metodológica para los negocios actuales y futuros de una organización (con o sin fines de lucro) brindando a esta la capacidad para concentrarse en las actividades distintivas de la organización, concentrarse en la estrategia y la gestión del negocio en el logro de la competitividad.

Una empresa puede tener diferentes contratos de Outsourcing, los cuales pueden obedecer a la delegación de una o más funciones o áreas de la empresa. En el caso peruano la delegación temporal de determinadas funciones de la empresa bajo la modalidad de servicios no aplica para los nuevos estándares de relación de mediano y largo plazo que el Outsourcing requiere. (p. 244).

Benítez (2004) en su investigación realizada en Perú denominada “Gestión de Outsourcing logístico para almacén de productos farmacéuticos”, Investigación de tipo descriptivo cuyo objetivo es considerar las fases en la elección del proveedor del servicio logístico de almacenamiento de productos farmacéuticos, esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Un rasgo de alta incidencia en el entorno actual es la competencia, las empresas se encuentran inmersas en este ambiente competitivo, el mayor o menor éxito de las empresas dependerá de su acierto al relacionarse adecuadamente con el conjunto de elementos externos a ella.

La empresa competitiva es aquella que es rentable, se encuentra permanentemente inmersa en el mejoramiento continuo y en la búsqueda por asegurar un desarrollo sostenible.

La persona que realiza la gestión debe planificar y dirigir las acciones necesarias para orientar sus esfuerzos y los esfuerzos de los demás, así como emplear adecuadamente los equipos e infraestructura a su cargo con el objetivo de alcanzar el resultado deseado.

Outsourcing consiste en contratar y delegar la gerencia, así como la operación de ciertas actividades empresariales, que no forman parte de las habilidades principales de la empresa contratante, a empresas altamente especializadas que puedan dar

garantía de experiencia y seriedad en el área de operación de dichas funciones. (p. 79).

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1 Bases teóricas de la variable gestión del outsourcing

2.2.1.1 Definición de la variable gestión del outsourcing

Hidalgo et al. (2013) sostienen que:

Una empresa debe ser capaz de utilizar los recursos externos para fortalecer su posición ante sus competidores. En este sentido, el Outsourcing se convierte en un enfoque de negocio estratégico, pudiendo llegar a representar una ventaja competitiva para la empresa que externaliza al producirse los productos o servicios de forma más eficaz y eficiente con la colaboración de proveedores externos. Dentro de esta concepción estratégica, además del ahorro de costes a corto plazo, se busca un proveedor especializado que aporte valor en los procesos que se externalizan y con el que se pueda trabajar a medio y largo plazo en un proceso de formación de alianzas entre empresas que pretenden conseguir y mantener las ventajas competitivas. (p. 14).

Schneider (2004) sostiene que:

El Outsourcing es la reducción total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ello no solo se da en términos de reducción de costos, en la misma medida en la que la empresa por estar especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos, también, en muchas ocasiones los prestadores de servicio cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que comparten los riesgos y beneficios. De aquí se desprende que los beneficios del Outsourcing radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa. (p. 33).

Koontz y Weihrich (2002) afirman: “Los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa

concentrarse en sus aptitudes y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas son especialmente aptas” (p. 69).

Hidalgo et al. (2013) sostienen que:

El outsourcing se ha consolidado como una excelente oportunidad estratégica para las empresas que, después de analizar cuál es la mejor opción para mantener y mejorar su competitividad, deciden gestionar por terceros aquellos procesos cuya realización interna no les resulta rentable. En los últimos años, el concepto de outsourcing ha ido evolucionando desde un enfoque más táctico, que perseguía la consecución de resultados a corto plazo, hacia un enfoque de carácter más estratégico, que permite la consolidación de una o varias ventajas competitivas a largo plazo. Este carácter estratégico resulta clave en momentos de crisis económica, gran turbulencia e inestabilidad, ya que aporta a la empresa flexibilidad, capacidad de adaptación, ahorro en costes y profesionalidad. (p. 19).

Corbett (2004) manifiestan:

El Outsourcing ha sido normalmente un recurso de última hora. Muchas compañías se valieron del Outsourcing en los años ochenta y noventa para responder a las presiones competitivas que desató la globalización. En una economía globalizada, las compañías deben competir por las diversas preferencias de los clientes en todo el mundo. Esto conlleva una rápida comoditización de los productos, así como una compresión del ciclo de inversión. Para enfrentar esta situación, las compañías comienzan a preocuparse más por la información y se concentran en las áreas donde cuentan con una ventaja competitiva. Luego contratan firmas o especialistas que se encarguen de las áreas especializadas. (p. 1).

Rothery y Robertson (1996) plantean:

Para definir adecuadamente el outsourcing se debe analizar de manera adecuada y hacen una diferenciación entre Outsource y outsourcing. El primero se refiere a un servicio que se contrata por fuera de la compañía pero que hace parte de sus actividades, sin embargo, la compañía contratada es responsable de su propia administración, por lo cual el outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para que esta realice actividades que

antes desarrollaba la organización inicial. Los autores plantean de igual forma la necesidad de responder a dos cuestiones importantes para entender completamente el concepto de outsourcing: “la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño, o la cantidad correcta de personal para una organización”; en este orden de ideas, facilita que disminuyan las tensiones que pueden llegar a donde entre departamentos o áreas de una misma organización, pues cuanto más especializada sea una compañía, hay mayor posibilidad de encontrar por fuera los servicios especiales que requiera subcontratar. Esta tendencia de gestión facilita además el establecimiento de redes de cooperación y especialización en las organizaciones que desean proporcionar productos y servicios a través de procesos más eficientes y competitivos. (p. 184).

Duque, González y García (2014) señalan que:

El estudio de las organizaciones a través de la teoría administrativa ha estado determinado por los momentos históricos y de contexto en los cuales se ha intentado analizar y dar explicación a las realidades de estos sistemas sociales, por tal motivo, desde el paradigma Clásico de la Administración hasta el paradigma de Capitalismo financiero hay diferentes aportes que están presentes hoy en día en las definiciones y conceptos con los cuales se describe el Outsourcing como una efectiva estrategia de gestión de las organizaciones modernas. (p. 13).

El outsourcing puede identificarse también como externalización o subcontratación, representa una herramienta eficiente de la administración que consiste en la delegación, a una empresa especializada, de tareas que van desde las más básicas, como son el mantenimiento, hasta procesos enteros como pueden ser la contabilidad o el reclutamiento de personal, esto le permite a la organización el espacio y tiempo necesarios para dedicarse a las actividades y procesos que son la esencia de la misma, es decir aquellas tareas que componen el giro de la empresa, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

2.2.1.2 Importancia de la variable gestión del outsourcing

El entorno de los negocios actualmente plantea retos diferentes a los que tenían las empresas hace unas décadas. Los mercados se encuentran en continua transformación donde las empresas se enfrentan a una economía global y que cambia a gran velocidad, lo que les obliga a ser dinámicas, flexibles y eficientes.

Según Carlos Ubaldo Moreno, Director Nacional de Outsourcing en la empresa Avanza Externalización de Servicios S.A., el Outsourcing se ha movido desde su enfoque táctico, que sólo buscaba el ahorro en costes a corto plazo, hacia un enfoque estratégico en el que además del ahorro se busca al socio especializado que le aporte valor en los procesos que externalizan y con el que trabajar a medio y largo plazo.

Como ejemplos de esta tendencia se pueden citar los siguientes: Cuando se analiza la cadena de suministro de la empresa Toyota se puede observar que menos de una quinta parte (18%) de su exitosa competitividad se deriva directamente de su ventaja competitiva interna, más del 40% proviene de los fabricantes de componentes de primer nivel subcontratados y otro 42% de empresas de componentes de menor nivel. Estos hallazgos son bastante sorprendentes, ya que Toyota ha sido siempre tomado como fabricante de referencia basándose en la excelencia del Toyota Production System.

Apple diseñó el iPod en sus oficinas en Cupertino (California), pero subcontrató la manufactura a empresas chinas seleccionadas no sólo por realizarlo a coste inferior, sino también debido a su profundo conocimiento en ciencia de los materiales y tecnología de embalaje.

2.2.1.3 Características de la variable gestión del outsourcing

Hidalgo et al. (2013) conceptualizan que:

En la actualidad, el Outsourcing está ampliamente extendido como consecuencia de la mayor complejidad tecnológica y de gestión que se exigen a las empresas. Los objetivos que persigue una empresa al implementar Outsourcing son tres: reducir costes (soporte), mejorar el servicio (mejoras) y transformar el negocio (transformación). (p. 56).

A partir de estos objetivos es posible clasificar los diferentes tipos de Outsourcing según los siguientes aspectos:

La ubicación de la empresa que se contrata.

La profundidad de los procesos externalizados.

La especialidad de los procesos externalizados.

El uso o no de la voz en los procesos de comunicación con los clientes.

Según la ubicación de la empresa que se contrata, se encuentran los siguientes tipos de Outsourcing:

- **Offshore outsourcing:** Se presenta cuando se tiene un proveedor ubicado en otro país y es posible la reducción de costes en mano de obra y/o en impuestos.
- **Nearshore outsourcing:** Se presenta cuando el proveedor está ubicado en países vecinos que exigen el mismo proceso de subcontratación.
- **Inshore/onshore outsourcing:** Es la obtención de los servicios de una empresa que está dentro del mismo país que la empresa solicitante del Outsourcing.

Según la profundidad de los procesos de negocios externalizados, se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

- **Business process outsourcing (BPO).** Consiste en la asignación a terceros de una actividad que se realizaba por un área de la empresa. En realidad, todos los procesos de outsourcing que tengan relación con la cadena de valor de la empresa se consideran como BPO, ya sea por la ubicación geográfica, el nivel de profundidad o el tipo de actividad.
- **Business transformation outsourcing (BTO).** Se trata de una extensión del BPO al crear una asociación estratégica entre el cliente y el proveedor del servicio de outsourcing. Es el paso lógico siguiente de los proveedores de servicios de outsourcing al externalizar un proceso completo de negocio a un proveedor de servicios. En el BTO el proveedor no sólo administra el proceso de negocio, sino que trabaja conjuntamente con la empresa para transformar y mejorar el proceso de negocio añadiendo valor estratégico basado en los cambios que se producen en el mercado y en la competencia. Debido a la profundidad que se alcanza en este tipo de outsourcing, se trata de procesos más cercanos al núcleo (core) del negocio que los BPO.

Según la especialidad de los procesos de negocios externalizados, el outsourcing se puede clasificar en:

- **Knowledge process outsourcing (KPO):** Consiste en la asignación de tareas de alto nivel a una organización externa, como actividades de investigación, desarrollo de consultoría y servicios especializados, análisis técnico, etc.
- **Legal process outsourcing (LPO):** Hace referencia a la externalización de los servicios jurídicos.
- **Logistics business process outsourcing (LBPO):** Hace referencia a la externalización de los servicios de logística y la gestión de la cadena de suministros: las denominadas compañías

de logística de terceros (*Third Party Logistics*, 3PL) y, más recientemente, las compañías integradoras de los servicios de logística (*Logistics Service Integrator*, LSI).

- **Information technology outsourcing (ITO):** Consiste en la transferencia de alguna o todas las partes del sistema de información de una empresa a uno o más proveedores de servicios, normalmente con la posibilidad de la toma de decisiones operacionales. Las funciones más comunes de este tipo de outsourcing incluyen conversión de datos, administración de bases de datos, desarrollo de contenidos y aplicaciones, desarrollo de páginas Web, y la administración del sistema y de la red.
- **Financial & administration outsourcing (FAO):** Se trata de un acuerdo por el que la función administrativo-financiera (o una parte de ella) se delega por la empresa cliente a un proveedor que se encarga de su ejecución por profesionales cualificados con competencias y experiencia, lo que permite al cliente destinar sus recursos fundamentales al desarrollo de sus actividades estratégicas. Proporciona un ahorro de costes a través de servicios financieros y de administración que simplifican los cobros y establecen los controles institucionales a nivel financiero que toda empresa necesita para prosperar y crear riqueza. Además de focalizar al equipo financiero en aquellas actividades más estratégicas, el FAO permitirá a la empresa mejorar considerablemente la eficiencia de los procesos más transaccionales.

Según la utilización o no de la voz en los procesos de comunicación con los clientes se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

- **Voice BPO** (procesos de negocios con voz).
- **Non-voice BPO** (procesos de negocios sin voz).

La característica principal se encuentra en que los procesos de negocios con voz (Voice BPO) se llevan a cabo en tiempo real, principalmente por medio del teléfono, mientras que los procesos de negocios sin voz (Non-Voice BPO) se refieren a procesos que pueden ser realizados tanto en tiempo real como de forma asíncrona.

2.2.1.4 Teorías relacionadas a la gestión administrativa

El tema del outsourcing, 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 agencia. 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. La teoría de los límites de la empresa fue postulada por primera vez por Ronald H. Coase, autor del libro *The Nature of the Firm*, en el que afirma que las empresas buscan su expansión hasta el punto en el que los costos de transacción de la organización son iguales a las del mercado abierto.

La importancia de esta articulación productiva es su estrategia de unión o vinculación de varias empresas, tomando como base la búsqueda de la especialización en cada una de ellas, así como la generación propia de externalidades positivas que, por su relación formada, permite generar economías de escala en los productos terminados, economías externas y reforzamiento de ventajas competitivas tanto a lo interno de cada empresa como a lo externo en todo el conglomerado de ellas.

Una de estas formas o modalidades de organización es la subcontratación, también llamado tercerización o externalización, y es definido como un proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a 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, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente, o contratar tanto el personal como los recursos.

Se produce entonces una alianza tal con los proveedores elegidos, que éstos prácticamente se convierten en una extensión de los negocios de la organización, pero siguen ocupándose de su propia administración. De esta manera, al transferir al exterior algunas rigideces, necesidades de recursos o costes a otra empresa, la cual se especializa en esta actividad permite generar economías de escala. De esto resulta que la subcontratación se basa en los siguientes principios económicos:

Permite abaratar los costos de producción.

Permite obtener productos de mejor calidad.

Reduce el número de tareas rutinarias.

Permite a la Empresa dedicarse a tareas de mayor rentabilidad.

2.2.1.5 Dimensiones de la variable gestión del outsourcing

Procesos del outsourcing

La evaluación de la oportunidad de realizar un proceso de outsourcing debe considerar, además, la importancia estratégica de la función o proceso, y el riesgo o la vulnerabilidad en el que se incurre al contratarlo afuera. En este artículo suministramos una guía de ayuda y una herramienta para que el lector evalúe la oportunidad de tercerizar una función o dejarla dentro de la empresa.

El proceso a seguir en el momento en el que la dirección de una empresa se plantea la posibilidad de acometer un proyecto de outsourcing de una determinada función de negocios, consta de las siguientes etapas básicas:

Identificación de las competencias clave

Las actividades clave de una compañía se fundamentan en una serie de competencias que desarrolla la empresa y que le permiten posicionarse en

el mercado en mejores condiciones que sus competidores afianzando su ventaja competitiva.

Al hablar de competencias claves se debe pensar en elementos distintos a las funciones tradicionales de la empresa tales como la fabricación, las ventas o la financiación. Las competencias clave implican actividades como el diseño de un producto o servicio, la creación de tecnología o el servicio a los clientes, que tienden a basarse en conocimientos y no en la posesión de activos o en la propiedad intelectual. No son estáticas, sino que varían a lo largo del tiempo, y permiten realizar mejor que los competidores aquellas actividades que más valora el cliente.

Evaluación de oportunidades

Una vez que los directivos de una empresa se plantean la posibilidad de contratar algún proceso o función a un tercero, se deben comparar los costos en los que se incurre, así como la calidad del servicio interno, con los de los proveedores para esas mismas funciones y/o procesos. En aquellas ocasiones en las que las condiciones del servicio realizado internamente sean inferiores a los de los competidores, la empresa deberá considerar seriamente la posibilidad de contratar a un tercero dicho servicio.

Selección del modelo de outsourcing y de los proveedores

Cuando se valora la posibilidad de contratar un proceso a un tercero, antes de poder escoger al proveedor del servicio, es necesario definir la relación de outsourcing, ya que no todos los proveedores pueden cumplir con los requisitos que impone cada uno de los modelos.

En la elección del modelo de outsourcing intervienen dos factores fundamentales, como son el grado de flexibilidad que se desea alcanzar y el nivel de control que se desea ejercer.

Una vez definido el modelo de outsourcing, la empresa cliente debe solicitar ofertas a los proveedores que puedan satisfacer las condiciones del modelo.

Al evaluar las ofertas, la empresa debe considerar, en primer lugar, si estas se adaptan a los modelos de outsourcing requerido y si cumplen con los objetivos pretendidos.

Beneficios del outsourcing

Son varios los enfoques teóricos que tratan de explicar los beneficios potenciales del outsourcing, entre los que destacan aquellos centrados en la reducción de costes y los centrados en el enfoque de la actividad central del negocio. No obstante, lo que está aceptado es que las ventajas del outsourcing se mantienen en el tiempo, pero con cambios en el orden de importancia. Así, la eficiencia y la reducción de costes, que representan un enfoque táctico, tienden a dar paso a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado, es decir, a un enfoque estratégico.

Entre las principales ventajas o beneficios del outsourcing se señalan los siguientes:

Reducción de costos

La razón táctica individual más importante para recurrir al outsourcing es reducir y controlar los costes operativos de la empresa. El acceso a una estructura de costes bajos del proveedor externo, que puede haber sido lograda gracias a economías de escala o alguna otra ventaja basada en la especialización, es una de las razones tácticas para contratar outsourcing.

La especialización de un proveedor de outsourcing le permite mantener una estructura de costes más eficiente, de lo que puede beneficiarse el cliente. Con el outsourcing se eliminan las ineficiencias internas por no ser la empresa especialista en el servicio correspondiente, y se aumenta la calidad del servicio ya que el personal es profesional y competente en esa área. Además, los costes de operación de una empresa proveedora de outsourcing pueden compartirse con más de un cliente, pues los recursos humanos y la infraestructura se pueden utilizar entre varias organizaciones, lo que resulta ventajoso para ambas partes.

Centrarse en las competencias clave

La empresa que externaliza algunos de sus procesos puede centrar sus esfuerzos en potenciar sus competencias clave, lo que le permite incrementar su rentabilidad, pues las tareas rutinarias se reducen ya que se trasladan a la empresa contratada.

Disponibilidad de fondos de capital

El outsourcing reduce la necesidad de dedicar capital a funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la empresa y, al mismo tiempo, destinarlo a la optimización de las actividades nucleares.

Por tanto, el outsourcing permite disponer de fondos de capital para áreas críticas del negocio y mejorar ciertos indicadores financieros de la empresa al eliminar la necesidad de mostrar retornos de equidad cuando se hacen inversiones de capital en áreas ajenas al objetivo fundamental de la empresa.

Aceleración de la obtención de beneficios

El outsourcing es con frecuencia un derivado de otra importante herramienta gerencial: la reingeniería de los procesos de negocio. La reingeniería permite el rediseño fundamental de los procesos comerciales, con el propósito de buscar mejoras extraordinarias en los parámetros de desempeño, tales como coste, calidad, servicio y oportunidad.

Cada vez con mayor frecuencia, las organizaciones deciden contratar un outsourcing cuando éste es capaz de garantizarles las mejoras ofrecidas por la reingeniería y asumir los riesgos que ello implica. En estas condiciones, el outsourcing se constituye en una forma de obtener hoy los beneficios de la reingeniería de mañana.

Acceso a recursos, capacidades, soluciones innovadoras y mejores prácticas

Por la propia naturaleza de su especialización, los proveedores de outsourcing pueden disponer de capacidades internacionales del máximo nivel para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Con frecuencia estas capacidades son el resultado de fuertes inversiones en tecnología, metodologías y formación de recursos humanos durante un largo período de tiempo que ponen a disposición de sus clientes. Esta experiencia le ofrece al cliente la posibilidad de seleccionar tecnología y estrategias probadas, evitando así costes innecesarios.

Incremento de la calidad de los productos y servicios

El outsourcing aumenta la calidad de los productos de la empresa que lo contrata, ya que la empresa proveedora cuenta con una gran experiencia para cubrir los requerimientos de sus clientes.

Distribución de riesgos

Los mercados, los competidores, la legislación, las condiciones financieras y las tecnologías cambian con gran rapidez en la actualidad, y mantener el ritmo de estos cambios es muy difícil y requiere de una enorme cantidad de recursos, además del riesgo que implican las inversiones necesarias. El outsourcing permite compartir este riesgo diversificándolo con las empresas proveedoras de los servicios.

Flexibilidad

Una de las razones que lleva a las empresas a externalizar sus procesos es la flexibilidad que consiguen. De esta forma pueden aumentar o reducir su capacidad productiva de forma sencilla sin tener que atravesar largos procesos de selección/regulación de empleo, lo que mejora su adaptabilidad ante cambios en el entorno.

Riesgos del outsourcing

El riesgo es considerado como una parte importante de la existencia de una organización. A pesar de los mejores esfuerzos de los directivos, los riesgos pueden ser difíciles de identificar y de controlar, en parte porque la mente humana tiende a enfocarse en los sucesos pasados cuando identifica las fuentes de riesgos y la probabilidad de su ocurrencia.

La administración del riesgo es probablemente uno de los retos inherentes a la utilización del outsourcing. Pero la única manera de evitar los riesgos derivados de la externalización es realizar todas las operaciones internamente, en el interior de la empresa. Sin embargo, esta forma de evitar el riesgo puede conllevar un coste inaceptable, dados los innegables beneficios financieros y estratégicos que pueden lograrse con el outsourcing.

Los directivos están constantemente buscando nuevas formas para compensar el outsourcing. Aunque todo acuerdo de outsourcing es único, los riesgos asociados al mismo pueden ser clasificados en cuatro categorías: pérdida de control, pérdida de la capacidad de innovar, pérdida de confianza en la organización y costes de transacción más altos que los previstos.

Pérdida de control:

Algunos directivos frecuentemente se quejan de la pérdida de control sobre los procesos tecnológicos que dirigen y los estándares de trabajo cuando los servicios son externalizados. Muchas tareas realizadas previamente por subordinados como, por ejemplo, el manejo de equipajes por los empleados de una línea aérea, es ahora realizado por personal externo a la línea aérea.

Sobre este personal el control es mínimo, existiendo el peligro de que los proveedores no sean capaces de suministrar los servicios externalizados en términos de cantidad y calidad necesaria. Los contratos de servicios que detallan inapropiadamente las especificaciones de trabajo pueden permitir al proveedor del servicio tener un comportamiento oportunista, tal como la

utilización de subcontratistas o un imprevisto e injustificado aumento de los precios.

Pérdida de la capacidad de innovar:

Las empresas innovadoras tienen que prestar una atención constante a sus recursos humanos. Este tipo de empresas basan su estrategia en el reclutamiento, selección y la contratación de individuos altamente cualificados.

Cuando ciertos servicios de apoyo, como la gestión de los sistemas de información o el desarrollo de software son subcontratados, existe el riesgo de que la capacidad de innovación de los empleados se vea reducida. Además, cuando los proveedores externos son contratados para obtener una reducción de costes, aumentar la flexibilidad laboral o adaptar a la empresa a las fluctuaciones del mercado, las empresas contratantes pueden ver limitado el establecimiento de vínculos de cooperación entre sus empleados, así como la posibilidad de construir una cultura corporativa fuerte, o limitar la internalización de su misión, lo cual puede inhibir o destruir algunos objetivos innovadores de la empresa.

Pérdida en la confianza en la organización:

Un riesgo significativo para muchas empresas, aunque no cuantificable, puede presentarse debido a que el outsourcing puede producir una brecha en las relaciones empleador-empleado. El comportamiento social se puede ver afectado como consecuencia de que los empleados se preocupen en exceso por cuáles serán las siguientes actividades que serán subcontratadas. Por ejemplo, el anuncio de un acuerdo de outsourcing entre JP Morgan e IBM creó una típica reacción: los empleados no se encontraban seguros de lo que pasaría con sus trabajos, de manera que comenzaron a exhibir una falta de compromiso con los proyectos y se involucraron menos en las tareas que realizaban.

Costes de transacción más altos que los previstos

Independientemente de tener presente los beneficios de un outsourcing táctico o estratégico, la decisión de contratar a un proveedor para la realización de algunas actividades de la organización sólo puede realizarse después de haber hecho un fiable análisis coste-beneficio.

Algunos costes pueden ser fácilmente cuantificados ya que son identificados por el sistema contable de la empresa, mientras que otros son decisivos para la toma de decisiones, pero no son identificables por el sistema contable. Estos últimos no pueden ser ignorados por el hecho de que sean difíciles de obtener o porque requieran de estimaciones, lo que puede incrementar las previsiones realizadas a priori.

Normas básicas para lograr un outsourcing adecuado

Muchas empresas se han visto con problemas en sus intentos por subcontratar algún proceso dentro de sus actividades, se debe al descuido de algunas normas básicas que se deben tomar en consideración.

A continuación, se identifican tres puntos básicos para lograr una subcontratación adecuada, estos son:

Estudiar la estructura de la empresa

Todas las empresas son diferentes, por lo que el éxito de la subcontratación dependen en parte de la situación de la estructura de la empresa, es decir, es importante ver si la empresa, por lo que se hace necesario identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada, para realizar una subcontratación del proceso de abastecimiento.

Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

Determinar habilidades principales de la empresa.

Cambiar la cultura organizacional.

Contar con la tecnología de información adecuada.

Definir o determinar las actividades a subcontratar.

Las organizaciones o empresas tienen que seleccionar cuáles son aquellos procesos que se pueden subcontratar, por lo que es útil tener una lista de los criterios para decidir cuáles son las áreas probables para una subcontratación y estos son:

Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Actividades que usan servicios especializados.

Actividades relativamente independientes.

Seleccionar al proveedor

Una vez que se tome la decisión de subcontratar y se identifica la actividad se selecciona el proveedor que tiene que contar con la experiencia y la capacidad necesaria para hacer frente a los requerimientos de la empresa. A continuación, se presentan tres puntos básicos para una selección adecuada de proveedores:

Análisis de la relación Costo / Beneficio.

Selección cuidadosa de proveedores.

Contar con un contrato escrito.

2.2.2 Bases teóricas de la Variable Competitividad

2.2.2.1 Definición de la Variable Competitividad

Porter (2006) que sostiene:

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (p. 271).

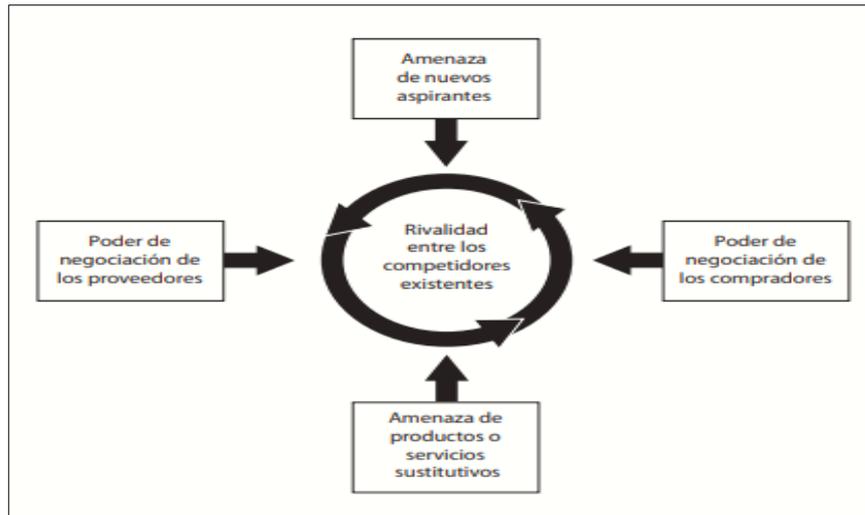


Figura 1. Cinco fuerzas de Porter

Ya en el plano empresarial, Mathews (2009) proporciona una definición institucional-empresarial al indicar que: “Se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve” (p.13).

Por competitividad se entiende por parte de Pérez (2008) que:

La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. (p. 57).

2.2.2.2 Importancia de la Variable Competitividad

En otras dimensiones la competitividad es considerada como la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas, es decir capacidad que se tienen para obtener un buen performance. Esa perspectiva se denomina también enfoque exente de la competitividad o análisis del potencial competitivo.

Para Porter (2003) “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto” (p. 59).

Entre las diferentes definiciones de Competitividad podemos encontrar:

Capacidad de una organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permita disfrutar de una posición favorable en el entorno en el que actúa; en otras palabras, generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a sus competidores. (Bueno y Morcillo, 1993, p. 197).

2.2.2.3 Características de la variable Competitividad

Las empresas de hoy en día deben enfrentar el mercado competitivo. El mercado competitivo se caracteriza por 3 propiedades:

Intervienen muchos compradores y vendedores, siendo la dimensión de cada uno de ellos muy reducida en relación con el conjunto del mercado: ningún actor domina el mercado. Esto implica que la decisión individual de cada uno de ellos (compradores o vendedores) no influya en el precio. Son precio-aceptantes.

Los productos que ofrecen los distintos vendedores son idénticos, prácticamente no hay diferencias entre ellos. A un comprador le resultará indiferente comprar el producto de una empresa o de otra.

Hay libertad de entrada y salida en el mercado para compradores y vendedores. Hay empresas que cierran y se van, y otras que entran en el mercado. El factor diferenciador entre una empresa competitiva y una que no lo es, es su manera de enfrentar el mercado. Y qué herramientas utiliza para entrar y mantenerse en él.

2.2.2.4 Teorías de la Variable Competitividad

Porter (1999) defiende que:

La relación explícita entre eficiencia, productividad y competitividad, pero también su relación con el mejoramiento del nivel de vida. Su análisis se basa en el diamante de competitividad que integra cuatro elementos: condiciones de demanda, factores de producción, sectores conexos de apoyo y estrategia, y estructura y rivalidad de las empresas. Así, una economía es competitiva cuando las empresas son eficientes, realizan la transformación del producto en el menor tiempo posible y con la mejor calidad. Además, la competitividad también depende del tipo de instituciones que existan, de la transparencia y la eficiencia del Estado, de los gustos de los agentes y, finalmente, de la coordinación eficiente de todas las variables que interactúan en el mercado. Por ello, la productividad es la clave por excelencia para lograr la competitividad, teniendo como base las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales. (p. 45).

Porter (2003) Afirma:

La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes. (p. 163)

2.2.2.5 Dimensiones de la Variable Competitividad

Ventaja Competitividad

Porter (2006) sostiene que:

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del

producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (p. 175)

Hill y Jones (1995) sostiene que:

Una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de la industria. La tasa de utilidad normalmente se define como cierto índice; por ejemplo, el rendimiento sobre las ventas o el rendimiento sobre los activos. En el caso de los ganaderos, las fincas compiten en términos de eficiencia y rendimiento. Este rendimiento depende de muchos factores, como las condiciones del pasto, las razas de ganado, etc. Algunos indicadores para medir ese rendimiento serían el número de litros de leche por vaca al día o la cantidad de kilogramos de res para venta entre el número de reses. (p. 86).

La competitividad determina el éxito o el fracaso de las empresas. Para que una empresa pueda subsistir en cualquier mercado competitivo, debe superar a sus competidores, y para ello es totalmente necesario que cree y desarrolle una ventaja competitiva sostenible. El concepto fue desarrollado en 1980 por Michael Porter, considerado el padre de la estrategia corporativa.

¿Qué es una ventaja competitiva?

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de nuestra empresa, la calidad, innovaciones en los productos que fabricamos, el servicio que ofrecemos o menores costes de producción entre otras.

Las empresas pueden tener ciertas ventajas sobre otras compañías, pero para que realmente una ventaja sea considerada como ventaja competitiva, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Resultados: Para saber que realmente estamos delante de una verdadera ventaja competitiva, es necesario que ésta le permita obtener a la empresa mejores resultados (ventas, rentabilidad, clientes...) que sus competidores.

Sostenible: Es de suma importancia que sea sostenible, es decir, que pueda mantenerse durante cierto tiempo. Para que esto suceda, nuestra ventaja tiene que estar construida bajo un verdadero punto fuerte de la empresa, y no sobre alguna circunstancia puntual.

Difícil de imitar: Si nuestra ventaja está sustentada por unas características, que son fácilmente imitables por nuestra competencia, serán copiadas a corto plazo y dejaremos de poseer una ventaja sobre ellos.

Como bien sabemos, los mercados no son estáticos y se encuentran en un continuo proceso de transformación, por lo tanto, pueden cambiar las condiciones que permitieron a una empresa disponer de una ventaja competitiva. Además, estos cambios continuos en el mercado, pueden provocar que nuestros competidores tengan una capacidad mayor para imitar nuestra ventaja. Si se diera el caso, y esto suele ocurrir con mucha frecuencia, como mencionaba anteriormente los mercados son dinámicos, habríamos perdido nuestra situación de privilegio. Por ende, debemos trabajar siempre para mantener nuestra ventaja, y obtener el mayor rendimiento posible. Además, hemos de estar siempre en búsqueda de nuevas ventajas, para evitar que nuestros competidores nos superen, y perdamos nuestra posición competitiva. Es un proceso que debe tener continuidad en el tiempo y nunca debe detenerse.

Tipos de ventajas competitivas

Existen muchas características sobre las que construir ventajas competitivas, pero todas ellas se pueden clasificar en dos grupos principales:

Liderazgo en costes

El objetivo es seguir una estrategia que te permita reducir los costes sin mermar la calidad del producto ofrecido. En este caso la empresa logra

obtener los costes de producción más bajos que sus competidores, para poder ofrecer el precio más bajo del mercado. Siempre existen y existirán clientes, cuya principal variable de decisión de compra sea el precio más económico, obviando otros atributos como la calidad o el servicio.

Diferenciación

Disponer de características que no poseen los productos competidores te permite elevar el precio de venta, obviamente siempre y cuando sean apreciadas y valoradas por los clientes. De nada servirá añadir características únicas a nuestros productos, si no existen clientes dispuestos a pagar por ellas. Como se ha podido observar, en definitiva, o eres diferente o eres el más barato.

La innovación

Es la puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad; cada vez que se habla de innovación se asocia con temas tecnológicos cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio, pero también puede abarcar ámbitos organizativos y comerciales.

El proceso de innovación es un proceso complejo que integra varias actividades: Invención o generación de ideas (investigación básica); diseño y desarrollo (investigación aplicada y desarrollo tecnológico); preparación para la producción (ingeniería y producción); marketing, ventas y distribución (comercialización). Es necesario establecer indicadores objetivos para medir el nivel de mejora, como pueden ser los gastos Investigación + Desarrollo/ventas, el número de personas del departamento de Investigación + Desarrollo; el número de nuevas ideas evaluadas el año anterior; el tiempo de desarrollo de un nuevo producto.

Ventaja Comparativa

La teoría de las ventajas comparativas fue desarrollada por David Ricardo en el siglo XIX, quien definió las ventajas comparativas como la capacidad de un país de poder producir un artículo y/o un servicio a un costo inferior

que otros países, es decir, de necesitar sacrificar menos de un bien alternativo para producir. Esta teoría postula básicamente que, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le convendrá especializarse en aquellos en los que su ventaja sea comparativamente mayor, o su desventaja comparativamente menor. La ventaja comparativa es uno de los conceptos básicos que fundamenta la teoría del comercio internacional. Sin embargo, la vieja teoría del comercio internacional que asumía la competencia basada en las ventajas naturales estáticas por dotación de factores ha sido superada.

La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. Es decir, cuando la empresa tiene la oportunidad de producir un bien con un costo menor a comparación con el costo de oportunidad de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está relacionado a la ventaja de tener abundancia de un recurso. Es por eso que los factores de locación son importantes, un ejemplo de esto son las empresas productoras de café que se encuentran en países donde el café no es un recurso abundante, estas empresas no tendrán la misma facilidad que los negocios que se encuentran en países donde el grano café es un producto cuantioso.

Estructura Organizacional

Mintzberg (2012) enfatiza: “Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (p. 97).

Strategor (1988) sostiene: “Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (p. 80).

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal

de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Tipos de estructura organizacional

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos, pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en:

Estructura formal

Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

Estructura informal

Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de las relaciones entre los miembros de conforme a una mezcla de factores La estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Cultura organizacional

Según Chiavenatto (1989) define:

Cultura Organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (p. 25).

Costo beneficio

Cervone (2010) menciona que:

El costo – beneficio se ha relacionado históricamente con los procesos de planificación y presupuestario gubernamental, con el tiempo ha sido aplicado para contribuir en el sector privado. En la actualidad el análisis costo – beneficio se aplica para proporcionar justificación de una manera detallada los beneficios financieros de un proyecto en donde estos superen a los costos. (p. 14).

Competencias clave

El término de competencias clave fue acuñado por primera vez en la década de los 90's por Prahalad y Hamel, como aquellas características que definen a una compañía y consiguen aumentar su competitividad en el mercado. En general, son los puntos fuertes por los cuales será reconocida la compañía y que deben ser manejados por nuestro grupo de trabajo.

Distribución de riesgo

La administración y control de los riesgos debe comenzarse a entender desde su concepto básico es el proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejora la toma de decisiones corporativas.

Es decir es un proceso dinámico que asocia el conjunto de pasos secuenciales lógicos y sistemáticos que sirven para que el administrador, identifique, valore y maneje los riesgos asociados con su organización, los cuales de ser ejecutados correctamente ayudando a encontrar soluciones reales y prácticas a los riesgos detectados, minimizando pérdidas o maximizando oportunidades, para ello es importante entender que ningún administrador podrá tomar decisiones si no conoce el circuito del proceso del negocio.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es aquel valor diferencial que posee una empresa respecto a otras empresas competidoras, que le hace única, le permite mantener el impacto en el tiempo al ser netamente superior a la competencia y es aplicable a varias situaciones de mercado, rentable para la empresa y costeable para el cliente.

Innovación

Innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente.

Innovación es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Productividad

Martínez (2007) afirma que:

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (p. 1).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo de estudio.

El tipo de investigación es descriptivo tipo transversal. Según Cerda (1998) sostiene:

(...) tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas” y agrega “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás. (p.71).

3.1.2 Diseño de investigación.

Para la presente investigación se usó un diseño descriptivo correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) define a este diseño: “como aquel en donde las variables no entran a un proceso de causa – efecto o experimentación” (p. 86).

La investigación está expresada en el siguiente esquema:

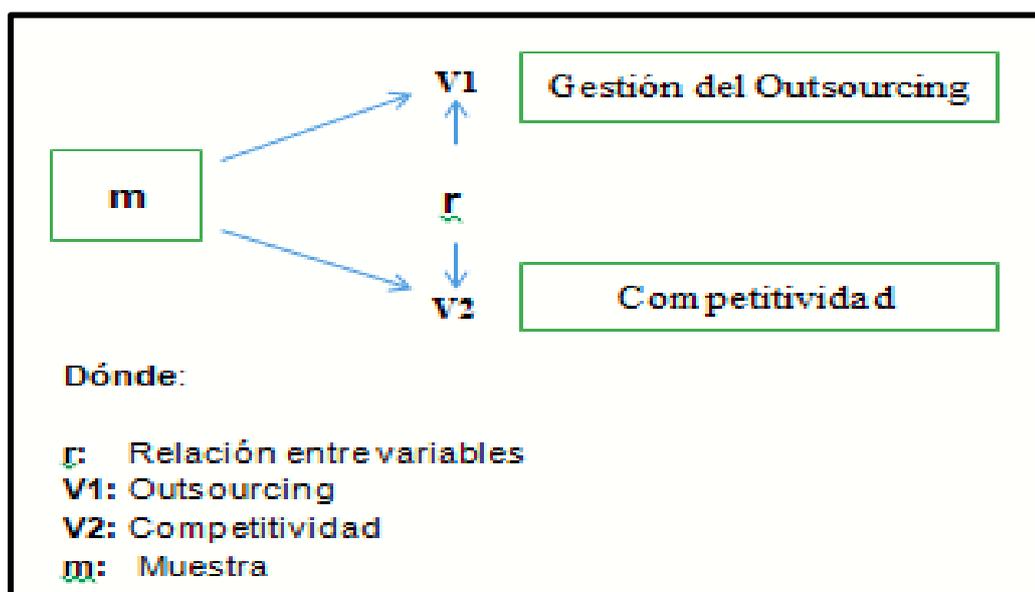


Figura 2. Diseño de Investigación

3.2 Población y Muestra

Población

Según Hernández et al. (2010) sostiene que:

La población es el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones, por ello se tiene que establecer con claridad las características de la población con la finalidad de eliminar cuáles serán los parámetros muestrales las poblaciones deben situarse claramente entorno a sus características de contenido, lugar y tiempo. (p. 76).

La población del presente trabajo de investigación estará constituida por la totalidad de los trabajadores de la empresa Muebles Maldonado S.A.C. que suman 55 trabajadores entre hombre y mujeres.

Tabla 1

Distribución de la población.

	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	38	69%
Mujeres	17	31%
Total	55	100%

Muestra

La muestra de la investigación es probabilística de tipo intencionado en tanto se ha seleccionado de manera voluntaria el lugar en el que se trabajará y además se ha establecido el tamaño de la muestra la misma que estará constituida por la totalidad de los trabajadores de la empresa (55) Muebles Maldonado S.A.C. lo que le convierte en una muestra tipo censal.

Castro (2003) sostiene:

La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. (p.69).

El diseño es probabilístico de tipo intencionado en tanto es el investigador quien ha seleccionado de manera voluntaria el lugar en el que se trabajara y además ha establecido el tamaño de la muestra la misma que estará constituida por la totalidad de los trabajadores de la empresa (55) MUEBLES MALDONADO S.A.C. lo que le convierte en una muestra tipo censal.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA – 2017.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Existe relación significativa entre los Beneficios del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Existe relación significativa entre los Riesgos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

3.4. Variables – Operacionalización

Variable 1: Gestión del outsourcing

Definición conceptual

Almanza y Archundia (2013) definen que:

El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras out que traducida al español significa fuera y source cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante. (p. 178).

Definición operacional

Tabla 2

Operacionalización de la variable Gestión del Outsourcing.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Procesos	Estructura de la empresa	Del 1 al 6	1=Totalmente en desacuerdo	Baja 20 – 50
	Actividades o Proveedores			
Beneficio	Reducción de costos	Del 7 al 11	3=Parcialmente de acuerdo	Medio 51 – 68
	Obtención de beneficios			
Riesgo	Centrarse en las competencias clave	Del 12 al 16	4=De acuerdo	Alta 69 - 77
	Pérdida de control			
	Pérdida en la confianza en la organización			
	Distribución de riesgo			

Variable 2: Competitividad

Definición conceptual

Pérez (2016) sostiene que:

Se denomina competitividad a la facultad de competir: disputarse el dominio de algo, rivalizar para quedarse con aquello que otro u otros también pretenden conseguir. La idea de competitividad alude a contar con la capacidad necesaria para enfrentar a los competidores. (p 65).

Definición operacional

Tabla 3

Operacionalización de la variable Competitividad

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Ventaja competitiva	Liderazgo por costos	Del 1 al 9	1=Totalmente en desacuerdo	Baja 25 – 47
	Diferenciación Enfoque		2=En desacuerdo	
Ventaja comparativa	Innovación	Del 10 al 18	3=Parcialmente de acuerdo	Medio 48 – 61
	Productividad Tecnología		4=De acuerdo	Alta 62 - 71
Estructura Organizacional	Procesos de desarrollo	Del 19 al 27	5= Totalmente de acuerdo	
	Nivel de ingresos Recursos Humanos			

3.5. Método y técnicas de investigación.

Método de investigación.

En esta investigación se usó el método cuantitativo ya que los datos recolectados se analizaron y comprobaron a través de pruebas estadísticas, y también se hizo uso de porcentajes y rangos.

Hernández et al. (2010) sostiene que: “El método cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 26).

Técnicas de investigación

Las diversas técnicas de investigación que se utilizaran para el desarrollo de la presente será la encuesta, la misma que se tomará como la principal fuente de recopilación de datos

La observación en el cual se estará apuntando cada detalle en donde vamos a profundizar con nuestros sentidos el fenómeno estudiado.

El análisis bibliográfico, las que fueron aplicadas durante todo el proceso de investigación.

Entrevista, una técnica muy útil en la recolección de datos, se realiza a través de preguntas elaboradas por el investigador la cual brindará datos importantes.

Fichaje para la recolección de información de fuente primaria y secundaria con propósitos de redacción de marco teórico.

Encuesta

Bernal (2006) define que “Se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos. La alternativa de respuestas a cada pregunta tiene opciones pre definidas, de esta manera el análisis estadístico resulta mucho más fácil” (p. 125).

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados.

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables, para luego correlacionarlas y asociarlas. El primer instrumento se denomina cuestionario de Gestión del Outsourcing que es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado que ayudará a recabar los datos de la variable Gestión del Outsourcing; el segundo instrumento denominado cuestionario Competitividad, que consiste en la búsqueda de una posición favorable que nos describe los valores de la variable Competitividad en los trabajadores de la Empresa Muebles Maldonado SAC del parque industrial de Villa El Salvador.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales que son validez y confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, en la presente investigación se utilizó instrumentos validados y confiables. Sin embargo, han pasado nuevamente por un proceso de validez y confiabilidad ambos instrumentos.

Para corroborar la confiabilidad del instrumento se analizó la encuesta por medio de la prueba de Alfa de Cronbach en vista de que el cuestionario tiene escala politómica, resultando un valor de 0.932 en el cuestionario I y un valor del Alfa de Cronbach de 0.892 en el cuestionario II, por ello concluimos que es confiable.

Instrumento I: Cuestionario de gestión del outsourcing

Ficha técnica

Nombre	: Gestión del Outsourcing.
Autor	: Gianmarco Rodríguez Sánchez
Procedencia	: Perú.
Administración	: Individual.
Duración	: 20 minutos

Aplicación : colaboradores
Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones de la Gestión del Outsourcing como son: procesos, beneficios y riesgos de la Gestión del Outsourcing. La escala fue adaptada a nuestro medio, consta de 16 ítems, de los cuales 6 son para la dimensión procesos, 5 ítems para la dimensión ventajas y 5 ítems para la dimensión riesgos. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 80.

Normas de aplicación

La aplicación se dio de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de Gestión del Outsourcing y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de competitividad

Ficha técnica

Nombre : Competitividad.

Autor : Gianmarco Rodríguez Sánchez
Procedencia : Perú.
Administración : Individual.
Duración : 20 minutos
Aplicación : colaboradores
Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

Este cuestionario se elaboró para medir las dimensiones de la variable Competitividad en los trabajadores en la empresa Muebles Maldonado SAC de Villa El Salvador tales como ventaja competitiva, ventaja comparativa y estructura organizacional. El cuestionario consta de 15 ítems de las cuales corresponden 5 ítems para cada dimensión. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 75.

Normas de aplicación

La aplicación se dio de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de Gestión del Outsourcing y de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos

Para el procesamiento estadístico de los datos que se recogerán de la aplicación del instrumento en la presente investigación, serán procesados mediante la utilización del programa SPSS, los cuales serán presentados en cuadros y cuadros y gráficos, que serán especialmente analizados e interpretados, en tal sentido, servirá de base importante para que los investigadores realicen la discusión pertinente.

El procesamiento de los datos se inició aplicando la encuesta, luego en gabinete lleva a cabo la tabulación de las respuestas dadas luego con el programa estadístico SPSS, se procedió a calcular el alfa de Cronbach que para que sea válido el instrumento tienen que estar en el rango de 0.8 y 1.

De forma específica, el tratamiento estadístico de la información del instrumento, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

Seriación: En la parte inicial del procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, es importante realizar una seriación que ayude con la identificación.

Codificación: Una vez realizado el paso mencionado líneas arriba, se procederá a codificar otorgándole una valoración a las respuestas, utilizando el programa SPSS.

Tabulación: Se realizará la tabulación de todas las respuestas con sus respectivas variables valorizadas, la cual, permitirá a la investigada realizar la elaboración de los cuadros estadísticos respecto a las variables en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento.

Validez del instrumento de la variable gestión del outsourcing

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de Gestión del Outsourcing

Validador	Resultado de aplicabilidad
1	Aplicable
2	Aplicable
3	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 5

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach para el Cuestionario de Gestión del Outsourcing

Alfa de Cronbach	N de elementos
,932	16

El siguiente coeficiente indica que entre más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad. En este caso el resultado de la prueba de Gestión del Outsourcing nos da un valor de 0.932, entonces se puede decir que el instrumento empleado tiene un considerable grado de confiabilidad, tal como se muestra en la tabla 5.

Validez del Instrumento de la Variable Competitividad

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 6

Resultados de la validación del cuestionario de Competitividad

Validador	Resultado de aplicabilidad
1	Aplicable
2	Aplicable
3	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Análisis de Fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad de Competitividad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	15

El siguiente coeficiente indica que entre más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad. En este caso el resultado de la prueba de Competitividad nos da un valor de 0.892, entonces se puede decir que el instrumento empleado tiene un considerable grado de confiabilidad.

4.2. Descripción de los Resultados

4.2.1. Descripción de los niveles de la variable Gestión del Outsourcing

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable Gestión del Outsourcing

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	11	20,0
REGULAR	34	61,8
EFICIENTE	10	18,2
Total	55	100,0

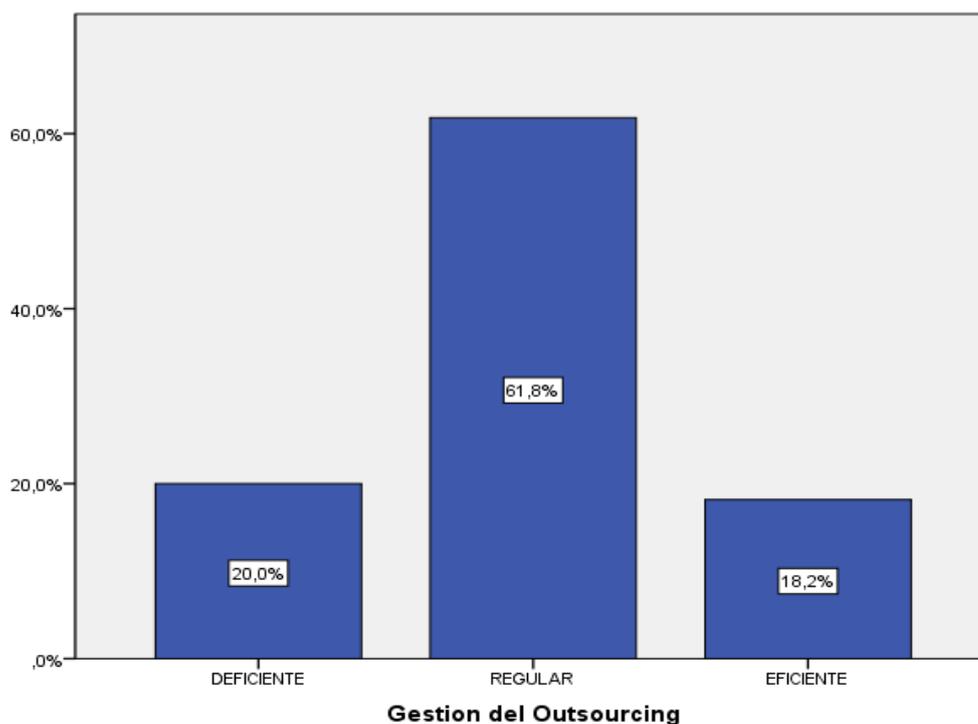


Figura 2. Descripción porcentual de la variable Gestión del Outsourcing.

En la tabla 8 y figura 2 se observa que 33 colaboradores que representan el 60% consideran como regular la **Competitividad** de la empresa, de la misma manera 12 colaboradores que representan el 21.8% consideran como eficiente y finalmente 10 colaboradores pertenecientes al 18.2% la consideran como deficiente.

4.2.1.1. Descripción de los niveles de la dimensión Procesos del Outsourcing

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión Procesos del Outsourcing

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	13	23,6
Válido REGULAR	30	54,5
EFICIENTE	12	21,8
Total	55	100,0

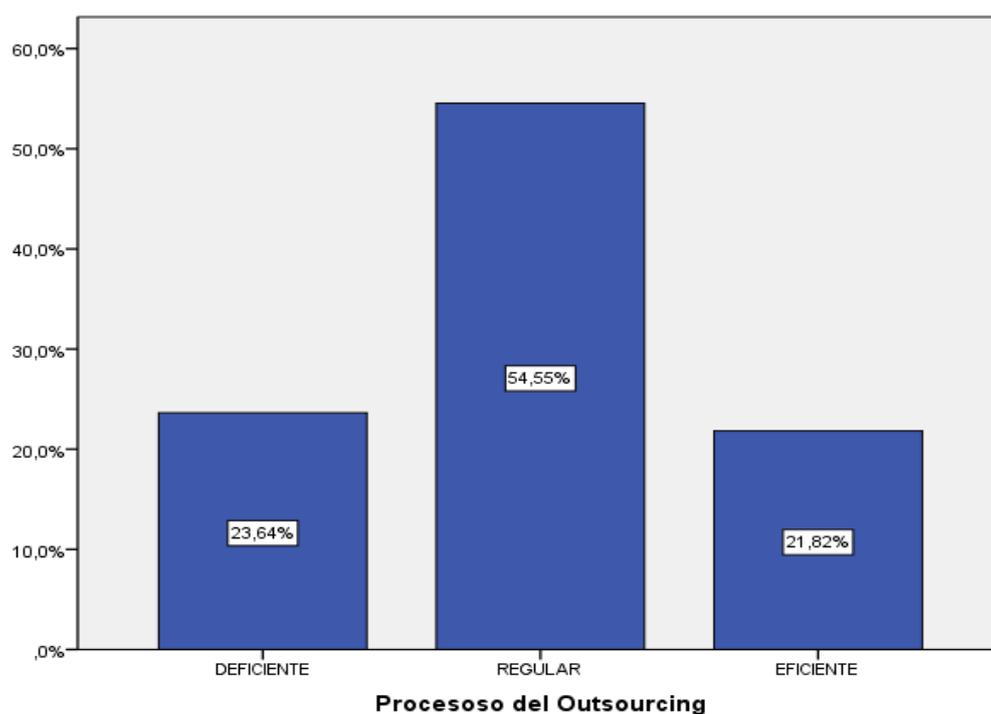


Figura 3. Descripción porcentual de la dimensión Procesos del Outsourcing.

En la tabla 9 y figura 3, se aprecia que un 54,5% de los trabajadores considera un nivel regular a los procesos del outsourcing, el 21,82% considera un nivel eficiente los procesos del outsourcing y el 23,64% considera como deficiente la gestión del outsourcing.

4.2.1.2. Descripción de los niveles de la dimensión beneficios del outsourcing

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión Beneficios del Outsourcing

	Frecuencia	Porcentaje
DEFICIENTE	11	20,0
Válido REGULAR	35	63,6
EFICIENTE	9	16,4
Total	55	100,0

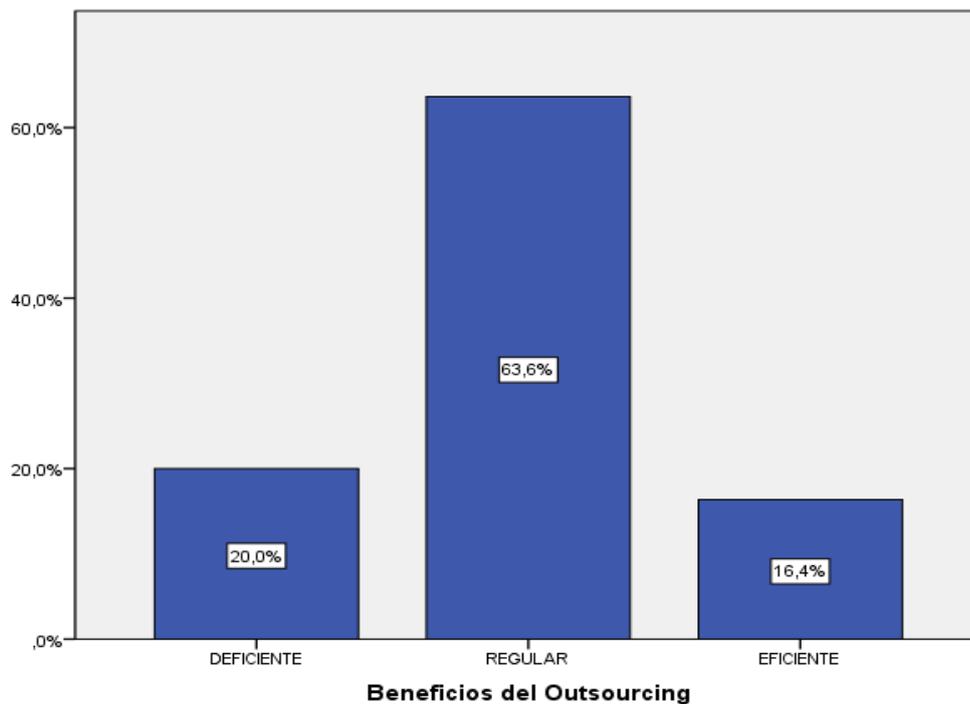


Figura 4. Descripción porcentual de la dimensión Beneficios del Outsourcing.

En la tabla 10 y figura 4, se aprecia que un 63,64% de los trabajadores considera un nivel regular a los beneficios del outsourcing, el 16,36% considera un nivel eficiente los beneficios outsourcing y el 20% considera como deficiente los beneficios del outsourcing.

4.2.1.3. Descripción de los niveles de la dimensión riesgos del outsourcing

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión Riesgos del Outsourcing

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	DEFICIENTE	14	25,5
	REGULAR	31	56,4
	EFICIENTE	10	18,2
	Total	55	100,0

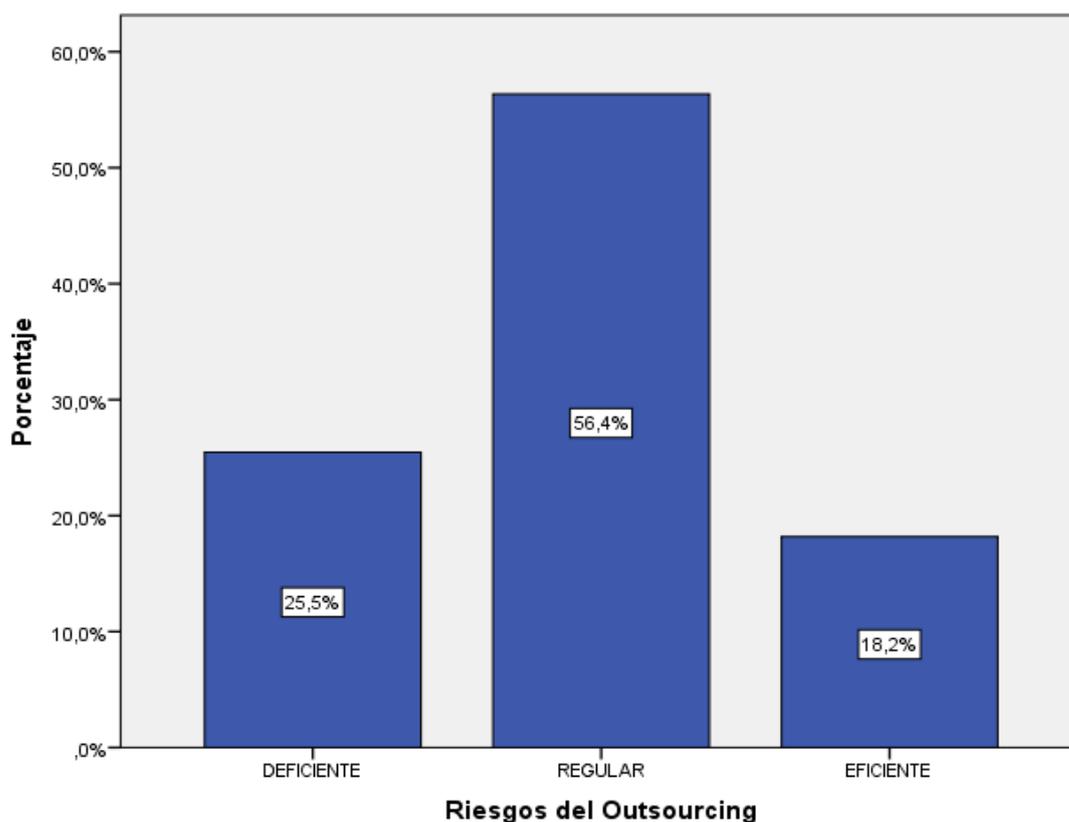


Figura 5. Descripción porcentual de la dimensión Riesgos del Outsourcing.

En la tabla 11 y figura 5, se aprecia que un 56,36% de los trabajadores considera un nivel regular a las desventajas del outsourcing, el 18,18% considera un nivel eficiente las desventajas outsourcing y el 25,45% considera como deficiente las desventajas del outsourcing.

4.2.2. Descripción de los niveles de la variable competitividad

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la variable Competitividad

	Frecuencia	Porcentaje
Válido DEFICIENTE	10	18,2
Válido REGULAR	33	60,0
Válido EFICIENTE	12	21,8
Total	55	100,0

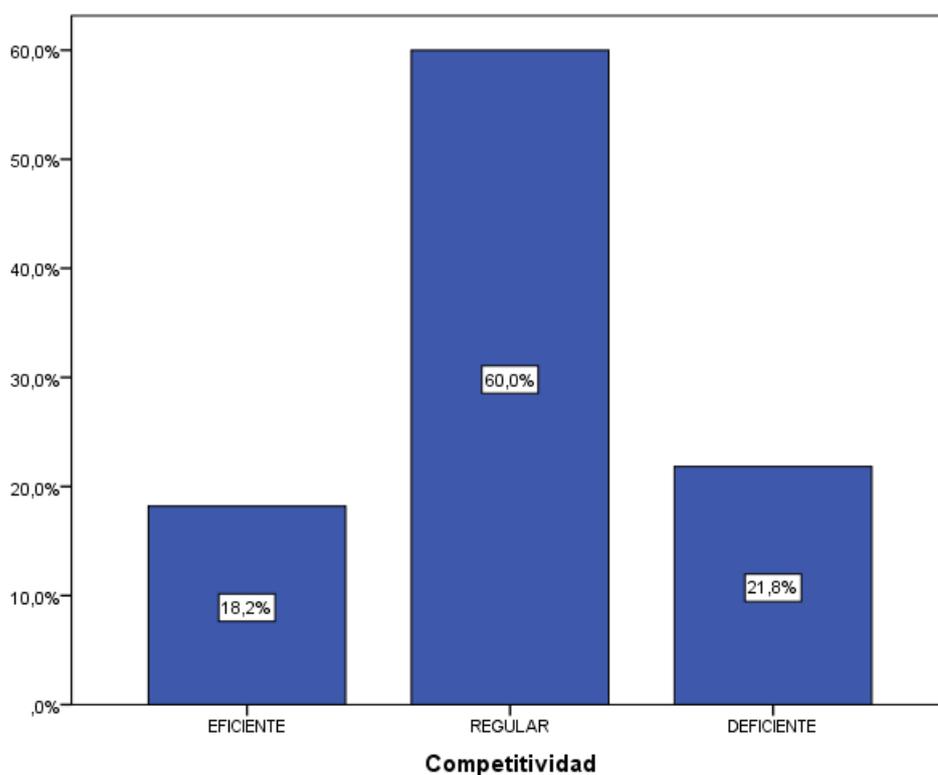


Figura 6. Descripción porcentual de la variable Competitividad

En la tabla 12 y figura 6 se observa que 33 colaboradores que representan el 60% consideran como regular la **Competitividad** de la empresa, de la misma manera 12 colaboradores que representan el 21.8% consideran como eficiente y finalmente 10 colaboradores pertenecientes al 18.2% la consideran como deficiente.

4.2.2.1. Resultados descriptivos de la dimensión Ventaja Competitiva

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión Ventaja Competitiva

	Frecuencia	Porcentaje
Válido DEFICIENTE	14	25,5
Válido REGULAR	32	58,2
Válido EFICIENTE	9	16,4
Total	55	100,0

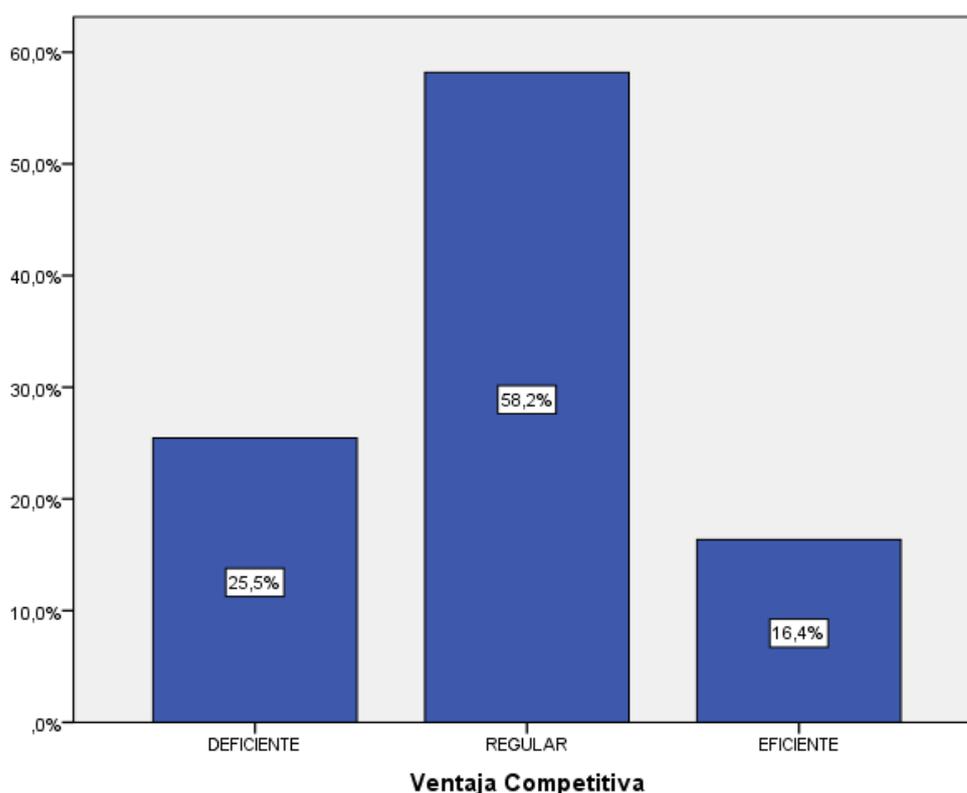


Figura 7. Descripción porcentual de la dimensión Ventaja Competitiva

En la tabla 13 y figura 7, se aprecia que un 58,18% de los trabajadores considera que la empresa tiene un nivel regular de ventaja competitiva, otro 25,45% considera que tiene un nivel deficiente de ventaja competitiva y solo un reducido 16,36% considera que tiene nivel eficiente de ventaja competitiva.

4.2.2.2. Resultados descriptivos de la dimensión Ventaja Comparativa

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión Ventaja Comparativa

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
DEFICIENTE	10	18,2
REGULAR	38	69,1
EFICIENTE	7	12,7
Total	55	100,0

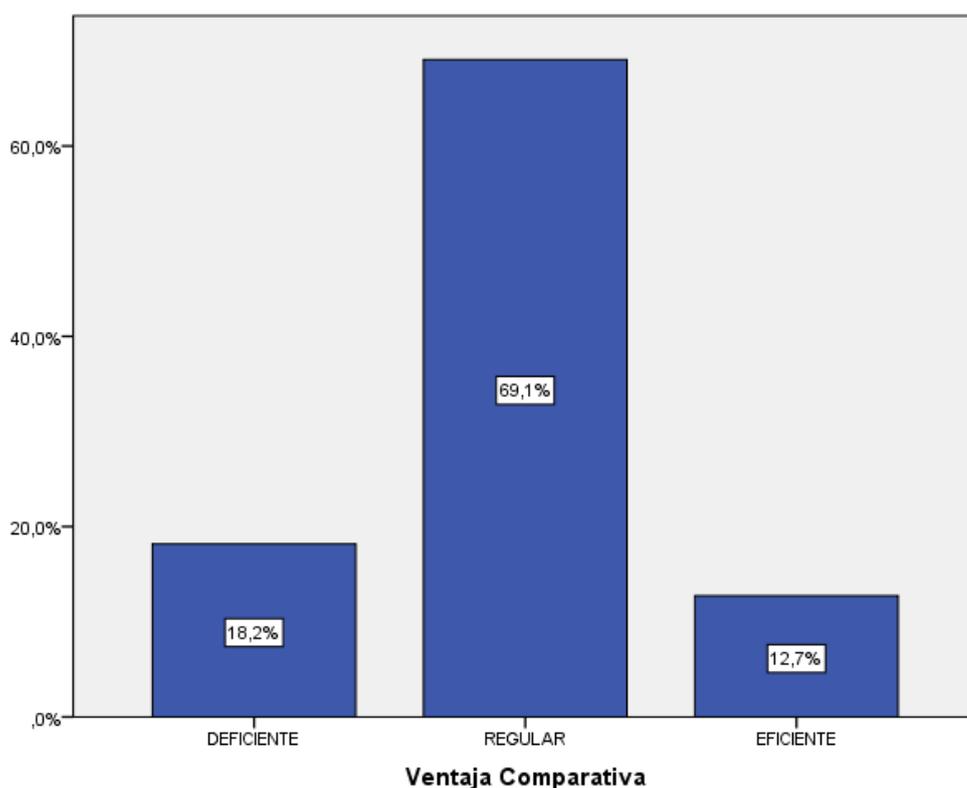


Figura 8. Descripción porcentual de la dimensión Ventaja Comparativa

En la tabla 14 y figura 8, se aprecia que un 69,09% de los trabajadores considera que la empresa tiene un nivel regular de ventaja comparativa, otro 18,18% considera que tiene un nivel deficiente de ventaja comparativa y solo un reducido 12,73% considera que tiene nivel eficiente de ventaja comparativa.

4.2.2.3. Resultados descriptivos de la dimensión Estructura Organizacional

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes según niveles de la dimensión Estructura Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Válido DEFICIENTE	16	29,1
Válido REGULAR	29	52,7
Válido EFICIENTE	10	18,2
Total	55	100,0

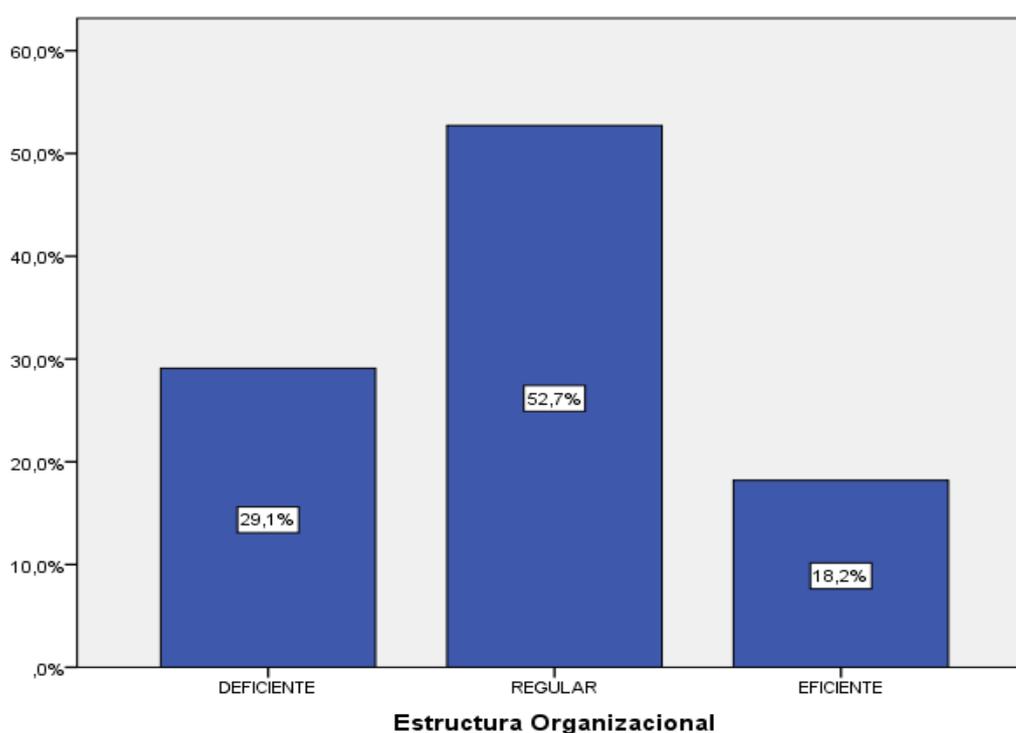


Figura 9. Descripción porcentual de la dimensión Estructura Organizacional

En la tabla 15 y figura 9, se aprecia que un 52,73% de los trabajadores considera que la empresa tiene un nivel regular como Estructura Organizacional, otro 29,09% considera que tiene un nivel deficiente como Estructura Organizacional y solo un reducido 18,18% considera que tiene nivel eficiente de ventaja comparativa.

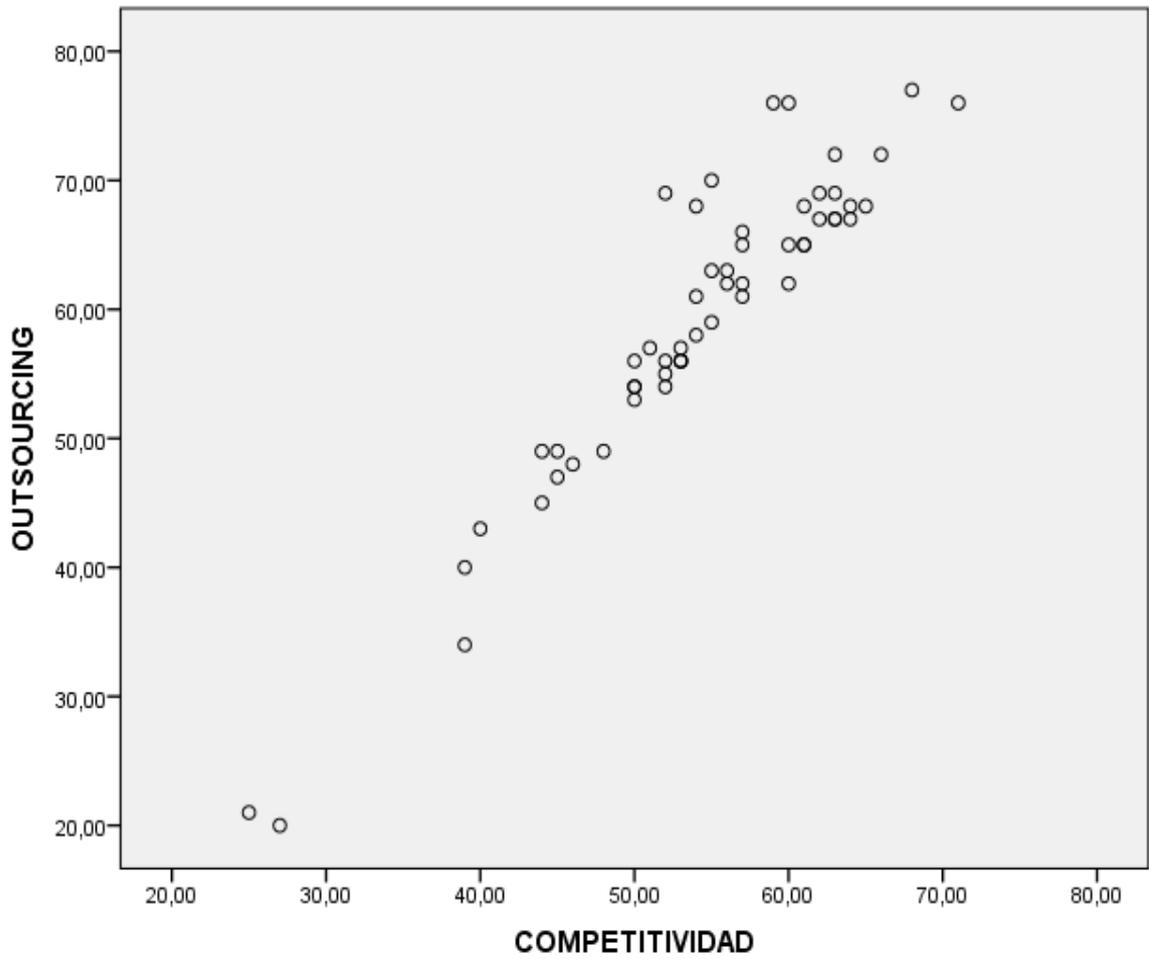


Figura 10. Cuadro de dispersión de la correlación entre las variables Gestión del Outsourcing y Competitividad

Como se observa en el gráfico ambas variables presentan una relación lineal positiva.

4.3. Prueba de Normalidad

H₀: La distribución de la variable Gestión del Outsourcing no difiere de la distribución normal

H_a: La distribución de la variable Gestión del Outsourcing difiere de la distribución normal.

Tabla 16

Test de bondad de ajuste de la curva normal de Kolmogorov – Smirnov de la Prueba de Gestión del Outsourcing

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Outsourcing	,312	55	,000	,776	55	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la presente tabla, al aplicar la prueba de normalidad Kolmogorov - Smirnova , el p valor es igual a 0.00, lo cual es menor al 0.05 según la teoría estadística la prueba de contrastación de la hipótesis debe ser una prueba no paramétrico, utilizando el estadístico Rho Spearman.

4.4. Contrastación de Hipótesis

Hipótesis general

Ha. Existe relación significativa entre el Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA – 2017.

Ho. No existe relación significativa entre el Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA – 2017.

Tabla 17

Análisis de correlación entre las variables Gestión del Outsourcing y Competitividad.

		Correlaciones	
		OUTSOURCING	COMPETITIVIDA D
OUTSOURCING	Correlación de Pearson	1	,946
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	,946	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados presentados en la tabla 17 se puede observar los resultados de correlación entre las variables, una R de Pearson que asciende a 0,946, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre las variables gestión del Outsourcing y Competitividad en la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

Hipótesis Específicas

Ha: Existe relación significativa entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Ho: No existe relación significativa entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Tabla 18

Análisis de correlación entre las variables Competitividad y la dimensión Procesos del Outsourcing.

		Correlaciones	
		COMPETITIVIDAD	PROCESOS DEL OUTSOURCING
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	1	,898
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
PROCESOS	Correlación de Pearson	,898	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados presentados en la tabla 18 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión Procesos del Outsourcing y la variable Competitividad, una R de Pearson que asciende a 0,898, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre dicha dimensión y la variable, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Ha: Existe relación significativa entre los Beneficios del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Ho: No existe relación significativa entre los Beneficios del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Tabla 19

Análisis de correlación entre las variables Competitividad y la dimensión Beneficios del Outsourcing.

		Correlaciones	
		COMPETITIVIDAD	BENEFICIOS DEL OUTSOURCING
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	1	,842
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
BENEFICIOS	Correlación de Pearson	,842	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados presentados en la tabla 19 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión Beneficios del Outsourcing y la variable Competitividad, una R de Pearson que asciende a 0,842, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre dicha dimensión y la variable, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Ha: Existe relación significativa entre los Desventajas del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Ho: No existe relación significativa entre los Desventajas del Outsourcing y la Competitividad de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C, LIMA-2017.

Tabla 20

Análisis de correlación entre las variables Competitividad y la dimensión Desventajas del Outsourcing.

Correlaciones			
		COMPETITIVIDAD	DESVENTAJAS
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	1	,883
	Sig. (bilateral)		,000
	N	55	55
DESVENTAJAS	Correlación de Pearson	,883	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	55	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados presentados en la tabla 20 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión Desventaja del Outsourcing y la variable Competitividad, una R de Pearson que asciende a 0,883, con un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre dicha dimensión y la variable, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.5. Discusión

Los resultados del análisis de confiabilidad de la prueba de Gestión del Outsourcing indican que todos los ítems forman parte de dicho cuestionario, y corresponden a cada una de las sub escalas asignadas por su autor. El instrumento es confiable en la medida que sus escalas obtuvieron coeficientes Alfa de Cronbach con una escala total de 0,932.

En lo que se refiere a la prueba de Competitividad indican que todos los ítems forman parte de dicho cuestionario, y corresponden a cada una de las sub escalas asignadas por su autor. El instrumento es confiable en la medida que sus escalas obtuvieron coeficientes Alfa de Cronbach con una escala total de 0,892.

En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Existen relaciones altamente significativas entre Gestión del Outsourcing y Competitividad para la empresa Muebles Maldonado S.A.C” los resultados obtenidos y que se expresan en la tabla N°15 indican que existen relaciones significativas entre las variables en estudio, por lo que se dio por aceptada la citada hipótesis.

Estos resultados reafirman las investigaciones realizadas por Almanza, M (2015). “El outsourcing y la planificación fiscal en México”. 2da edición. Bribiesca, Juan Carlos. (2009) “Outsourcing mas que reducción de costos”. White, R & Barry, J (2003). “Manual del outsourcing”. 2da edición. Porter, Michael E. (1996) “Ventaja Competitiva”. México. Pérez, Luimaris (2009). “Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro”. Alarcón. (2009). En su tesis “Factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias de la zona norte de la provincia de la Pampa”. Huarcaya y Cornejo, (2015) “Outsourcing como estrategia de negocio para mejorar la calidad de servicio en los pequeños y medianos empresarios artesanales del distrito de Huancavelica”. Gonzales (2014). En su tesis “Gestión empresarial y competitividad en las pymes del sector textil en el marco de la ley n° 28015”. Pasquel, (2007) Tesis “Outsourcing, una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano”.

El desafío de la competitividad para las empresas supone reunir una serie de condiciones y de actividades para poder continuar generando rendimientos positivos y detentando posiciones ventajosas frente a sus competidores. Pero ante el panorama del entorno empresarial de las últimas dos décadas y hasta nuestros días, las características que una empresa debe reunir para ser competitiva son aquellas que permitan a la organización dotarse de la necesaria capacidad para adaptarse a los continuos cambios de su entorno. Y la adaptabilidad de las empresas al cambio del entorno como requisito para el éxito, consiste hoy en su capacidad para anticipar lo que sus clientes quieren y cambiar sus organizaciones y procesos, rápida y eficientemente, a fin de responder mejor que sus competidores a las nuevas exigencias. La existencia de los estilos de liderazgo ya sea aplicada dentro de una empresa por el gerente general o dentro de un área por algún supervisor influye en el desempeño de los colaboradores de manera favorable en el ámbito laboral y personal esto en conjunto con el desarrollo organizacional se puede convertir en un éxito.

La idea de “outsourcing” es sencilla, significa hacer fuera de la empresa aquellas actividades necesarias, pero no centrales del negocio de una organización y para las cuales no se tienen unas capacidades especiales. El outsourcing se trata de una opción o una herramienta que ha evolucionado desde un enfoque meramente táctico, por cuanto responde a una necesidad de la organización de mayor capacidad de adaptación ante un entorno global caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Las conclusiones a los que he llegado en función de los objetivos, son las siguientes:

En la tabla 17 se presenta una correlación alta resultante de la investigación del estadístico de Pearson al 0,946, el cual nos indica que hay una relación significativa entre Gestión del Outsourcing y la Competitividad en la empresa "Muebles Maldonado S.A.C".

En la tabla 18 se presenta una correlación alta resultante de la prueba de normalidad de Pearson al 0.898, el cual nos indica que hay una relación significativa entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad en la empresa "Muebles Maldonado S.A.C".

En la tabla 19 se presenta una correlación alta resultante de la prueba de normalidad de Pearson al 0.842, el cual nos indica que hay una relación significativa entre los Beneficios del Outsourcing y la competitividad en la empresa "Muebles Maldonado S.A.C".

En la tabla 20 se presenta una correlación alta resultante de la prueba de normalidad de Pearson al 0.883, el cual nos indica que hay una relación significativa entre las Desventajas del Outsourcing y la competitividad en la empresa "Muebles Maldonado S.A.C".

5.2. Recomendaciones

La gestión inicial de las empresas, debe partir de un mejor Aprendizaje, de sus Competencias Nucleares, desglosando su Cadena de valor como negocio, en términos de actividades, internas o externas, que puedan ser desarrolladas por un tercero.

Para la implementación y desarrollo del Outsourcing se sugiere tener en consideración los siguientes aspectos: Emplear una herramienta o metodología de gestión como el PMI para la implementación del Outsourcing, redactar y revisar adecuadamente el contrato de Outsourcing. y cultivar la madurez de la relación y establecer mecanismos para una periódica evaluación de la relación entre ambas partes y no de manera unilateral.

Para la aplicación del Outsourcing es conveniente contar con el apoyo o supervisión de personal capacitado de la empresa o bien con el respaldo de una asesoría externa con experiencia en la materia. El cultivo de una relación empresarial o institucional sana a mediano y largo plazo requiere de los esfuerzos de las organizaciones involucradas. Para tal efecto se plantea la conveniencia de que las empresas más grandes deberían asumir un rol promotor y las menores comprometerse a un manejo más profesional de su empresa.

Actualmente la globalización ofrece oportunidades insospechadas para el desarrollo de nuevos mercados, se sugiere considerar la aplicación del Outsourcing como una herramienta de gestión que permite a las empresas concentrarse en sus actividades estratégicas y brindar la capacidad de brindar un mejor nivel de servicio. La dinámica del mundo actual presiona a que toda organización tienda a convertirse en agente de cambio. Para ello la experiencia ha demostrado que injertar innovaciones en una empresa tradicional no da buenos resultados. Por lo tanto se sugiere aprovechar convenientemente la visión de mediano y largo plazo del Outsourcing que brinda mayor dinamismo a la organización y evita un actuar precipitadamente

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTÍCULOS

Cervone, H. (2010). Análisis del costo beneficio una herramienta de gestión. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2017/2/costo-beneficio.html>

Duque, J. González, C y García, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, 10 (1), 12-29. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v10n1/v10n1a02.pdf>

LIBROS

Almanza, M. y Archundia, E. (2013). *El Outsourcing y la Planeación Fiscal en México*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/outsourcing.htm>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidad y ciencias sociales* (2ª ed.). México: Person Educación.

Bueno, E. y Morcillo, P. (1987). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial* (3ª ed.). España: Editorial MCGRAW-HILL / Interamericana de España.

Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Uyapal.

Cerda, H. (1998). *Los elementos de la Investigación* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Editorial El Búho.

Corbett, M. (2004). *La revolución del Outsourcing Por qué tiene sentido y cómo hacerlo bien*. Recuperado de

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Outsourcing/\[PD\]%20Libros%20-%20La%20revolucion%20del%20outsourcing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Outsourcing/[PD]%20Libros%20-%20La%20revolucion%20del%20outsourcing.pdf)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.

Recuperado de http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hidalgo, A. López, V. y Granda, I. (2013). *El Outsourcing factor clave de competitividad*. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/296195975_El_Outsourcing_Factor_Clave_de_Competitividad

Hill, C. y Jones, G. (1995) *Administración Estratégica*. Recuperado de <https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>

Koontz, H. y Weihrich, H (2002) *Administración una Perspectiva Global* (12ª ed.). México D.F, México: McGraw-Hill

Mathews, J. (2009). *Competitividad El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>

Pérez, V. (2008) *Competitividad Empresarial un nuevo concepto*. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/%20competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto.%202008

Pérez, J. (2016). *Definición de competitividad*. Recuperado de <https://definicion.de/competitividad/>

Porter, M. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones Y Conclusiones*. Bilbao, España: Editorial Deusto.

Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Editorial CECSA.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. Edición Revisada, Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2010). *La Ventaja Competitiva de Las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.

Rothery, B. y Robertson, I. (1996) *Outsourcing la subcontratación* (2ªed.) Murcia, España: Limusa Noriega Editores.

Schneider, B. (2004). *Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Recuperado de <https://germanchan.files.wordpress.com/2014/11/libro-6-outsourcing.pdf>

TESIS

Dell Uomini, M. y Pérez, L. (2005). *Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1818/2/TESIS-346.024_D482_01.pdf

Guzmán, E. (2008). *Panorama del Outsourcing en México* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2389/guzmancastellon.pdf?sequence=1>

Canales, C y Castro, A. (2009). *Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADCO0000419.pdf>

- Giorgis, A. (2009). *Factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias de la zona norte de la provincia de la Pampa* (Tesis de doctoral). Recuperado de http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/10_14_15_Tesis_Giorgis_09_01a.pdf
- Benavides, A. (2013). *Outsourcing en Logística como factor de Competitividad* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6891/1/TFM-P-111.pdf>
- Huarcaya, A. y Cornejo, J. (2015). *Outsourcing como estrategia de negocio para mejorar la calidad de servicio en los pequeños y medianos empresarios artesanales del distrito de Huancavelica año 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/338/TP%20-%20UNH.%20CONT.%200051.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, J. y Guevara, S. (2014). *Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las Mypes del sector artesanal en la región de Piura frente a las nuevas tendencias del mercado* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1864/AE_270.pdf
- Gonzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las pymes del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el Distrito de la Victoria – año 2013* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf
- Pasquel, J. (2007). *Outsourcing una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1508/Pasquel_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Benítez, E. (2004). *Gestión de Outsourcing logístico para almacén de productos farmacéuticos* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1644/Benites_Ie.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BLOGS

Chiavenato, E. (1989). Desarrollo Organizacional [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-d-o/>

Martínez (2007) Investigación en Calidad del Servicio, Información y Productividad [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://infocalser.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>

Mintzberg, H. (2012). La estructura de las Organizaciones [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructuraorganizacional.htm>

Strategor, H. (1988). La estructura organizacional [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructuraorganizacional.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

INFORME DE SOFTWARE ANTI PLAGIO

Feedback Studio - Google Chrome

- □ X

Es seguro | <https://ev.tumitin.com/app/carta/es/?lang=es&is=3&u=1052543168&o=890536656>

feedback studio

TESIS_FINAL_10_CICLO_GIANMARCO_RODRIGUEZ_-_copia.docx

-- /0



Resumen de coincidencias X

13 %



- 1 www.esan.edu.pe 7% >
Fuente de Internet
- 2 de.slideshare.net 6% >
Fuente de Internet

13



AUTOR

RODRIGUEZ SANCHEZ GIANMARCO PIERRE

nes, debido a la existencia de una gran competencia en los mercados, es por ello que es una preocupación latente para las organizaciones ser cada día más competitivos y no ser desplazados del mercado. Es esta una de las razones por el cual el Outsourcing viene siendo cada vez más utilizado como un instrumento de gestión, ya que permite a las organizaciones afrontar los procesos de transformación.

El Outsourcing se ha expandido en años recientes. Asimismo, los beneficios de éste instrumento han ido en aumento de los simples costos de las tecnologías de información a mejoras significativas en la eficiencia y productividad. Muchas empresas a nivel internacional se han dado cuenta de que deberían contraer

Página: 1 de 99 Número de palabras: 16337



Escribe aquí para buscar



9:12

05/12/2017

ANEXO N° 2
CONSTANCIA DEL ESTUDIO IN SITU



CONSTANCIA

Sres.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU

Por medio de la presente, se les informa que el Sr. Gianmarco Pierre Rodríguez Sánchez estudiante de vuestra universidad con código de alumno N° 2131898634, solicito que se le otorgue el permiso correspondiente para la aplicación del desarrollo de su tesis "Gestión del Outsourcing y la Competitividad en la Empresa Muebles Maldonado S.A.C del parque industrial de Villa el Salvador 2017". El cual consistió en la aplicación de un cuestionario al personal de la empresa **MUEBLES MALDONADO S.A.C.**

MUEBLES MALDONADO SAC
Karolina Binstanante
KAROLINA BINSTANANTE PÉRRERA
Jefe de Oficina de Administración

Av. Solidaridad Parcela 2 Mz H Lote 1-B Parque Industrial – Villa el salvador

2605033 / 2871210 998199406

 formes@mueblesmaldonado.com  [maldonado.com](https://www.mueblesmaldonado.com)

ANEXO N° 3
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. DESACUERDO	2. ALGO DESACUERDO	3. NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4. ALGO DE ACUERDO	5. DEACUERDO
---------------	-----------------------	-----------------------------------------	-----------------------	--------------

PARTE I: OUTSOURCING

N°	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Procesos del Outsourcing						
1	La empresa cuenta con procesos establecidos					
2	El negocio tiene una cultura organizacional					
3	Cuentan con tecnología de información adecuada					
4	Los trabajadores logran el uso adecuado de los recursos					
5	La empresa requiere de servicios especializados					
6	La Gerencia analiza a los proveedores					
Beneficios del Outsourcing						
7	La empresa analiza la relación de costo beneficio					
8	La empresa maneja su economía a escala					
9	El negocio tiene un adecuado control de sus costos					
10	Conoce los beneficios de la empresa al tercerizar					
11	La empresa se enfoca en nuevos mercados					
Desventaja del Outsourcing						
12	El Gerente mantiene control sobre el desarrollo de las áreas					
13	Cuentan con credibilidad y confianza del mercado					
14	La empresa confía en la sostenibilidad a largo plazo					
15	El gerente categoriza los riesgos de la empresa					
16	La empresa emplea medidas de riesgo					

PARTE II: COMPETITIVIDAD

Nº	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Ventaja Competitiva						
1	La empresa cuenta con liderazgo en precios en relación a otras					
2	La empresa se diferencia de otras en cuanto a sus productos o servicios					
3	La empresa brinda sus servicios o productos sólo a un sector					
4	La empresa se preocupa por innovar con respecto a nuevos procesos					
5	La empresa logra sus objetivos con el mínimo de recursos posibles					
Ventaja Comparativa						
6	El negocio le da la bienvenida a las nuevas ideas					
7	La empresa renueva sus productos					
8	Las maquinarias son adecuadas para los procedimientos					
9	Se produce de acuerdo a su programación de ventas					
10	La empresa cuenta con nuevas técnicas de procedimientos					
Estructura Organizacional						
11	La empresa cuida su estabilidad al negociar con otros					
12	La empresa produce de acuerdo a sus ventas proyectadas					
13	La empresa cuenta con acuerdos de asociatividad con otras empresas					
14	La empresa se enfoca en nuevos mercados					
15	El negocio genera adecuados ingresos monetarios					

ANEXO N° 4 BASE DE DATOS

TESIS FINAL.sav1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Numérico	8	0	1 La empresa c...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	P2	Numérico	8	0	2 El negocio tie...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	P3	Numérico	8	0	3 Cuentan con ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	P4	Numérico	8	0	4 Los trabajado...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	P5	Numérico	8	0	5 La empresa r...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	P6	Numérico	8	0	6 La Gerencia ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	P7	Numérico	8	0	7 La empresa a...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	P8	Numérico	8	0	8 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	P9	Numérico	8	0	9 El negocio tie...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P10	Numérico	8	0	10 Conoce los ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P11	Numérico	8	0	11 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P12	Numérico	8	0	12 El Gerente ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P13	Numérico	8	0	13 Cuentan con ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P14	Numérico	8	0	14 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P15	Numérico	8	0	15 El gerente c...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P16	Numérico	8	0	16 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P17	Numérico	8	0	1 La empresa c...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P18	Numérico	8	0	2 La empresa s...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P19	Numérico	8	0	3 La empresa b...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	P20	Numérico	8	0	4 La empresa s...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	P21	Numérico	8	0	5 La empresa l...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	P22	Numérico	8	0	6 El negocio le...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	P23	Numérico	8	0	7 La empresa r...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	P24	Numérico	8	0	8 Las maquina...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	P25	Numérico	8	0	9 Se produce d...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	P26	Numérico	8	0	10 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	P27	Numérico	8	0	11 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	P28	Numérico	8	0	12 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	P29	Numérico	8	0	13 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	P30	Numérico	8	0	14 La empresa ...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	P31	Numérico	8	0	15 El negocio g...	{1, DESAC...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	OUTSOUR...	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	13	Derecha	Escala	Entrada
33	COMPETITI...	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	16	Derecha	Escala	Entrada
34	PROCESOS	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
35	BENEFICIOS	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
36	DESVENTA...	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	13	Derecha	Escala	Entrada
37	VENTAJA_...	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	21	Derecha	Escala	Entrada
38	VENTAJA_...	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	21	Derecha	Escala	Entrada
39	ESTRUCTU...	Numérico	8	2		Ninguno	Ninguno	27	Derecha	Escala	Entrada
40	OUTSOUR...	Numérico	5	0	OUTSOURCIN...	{1, DEFICIE...	Ninguno	14	Derecha	Ordinal	Entrada
41	COMPETITI...	Numérico	5	0	COMPETITIVID...	{1, EFICIEN...	Ninguno	17	Derecha	Ordinal	Entrada
42	PROCESOS1	Numérico	5	0	PROCESOS (a...	{1, DEFICIE...	Ninguno	11	Derecha	Ordinal	Entrada
43	BENEFICIOS...	Numérico	5	0	BENEFICIOS (...	{1, DEFICIE...	Ninguno	13	Derecha	Ordinal	Entrada
44	DESVENTA...	Numérico	5	0	DESVENTAJA...	{1, DEFICIE...	Ninguno	14	Derecha	Ordinal	Entrada
45	VENTAJA_...	Numérico	5	0	VENTAJA_CO...	{1, DEFICIE...	Ninguno	22	Derecha	Ordinal	Entrada
46	VENTAJA_...	Numérico	5	0	VENTAJA_CO...	{1, DEFICIE...	Ninguno	22	Derecha	Ordinal	Entrada
47	ESTRUCTU...	Numérico	5	0	ESTRUCTURA...	{1, DEFICIE...	Ninguno	28	Derecha	Ordinal	Entrada
48											
49											
50											
51											

Vista de datos Vista de variables

**ANEXO N° 5
VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

Validación del instrumento Cuestionario de Gestión del Outsourcing

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mg. JUAN BOSCHINI

DNI: 07623179

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Cuestionario de Competitividad

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): MUY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

.....

DNI: 07623179

Especialidad del validador: Temático Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Cuestionario de Gestión del Outsourcing

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

 STAN OLMEDO

DNI: 21025591

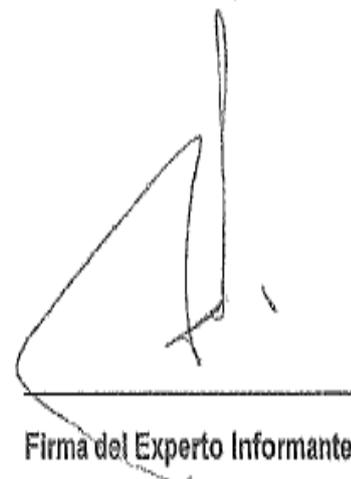
Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Questionario de Competitividad

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

FRANCISCO ORTIZ OÑA

DNI: 71 23 1597

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Cuestionario de Gestión del Outsourcing

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

DR. LUIS MARCELO QUIROGA

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Cuestionario de Competitividad

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

..... DR. LUIS MARCELO QUISEPÉ

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del/Experto Informante.

ANEXO 06
MATRIZ DE COSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación que existe entre la Gestión del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C. LIMA - 2017?</p> <p>Problemas Específicas</p> <p>¿Cuál es la relación entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad?</p> <p>¿Qué incidencia existe entre los Beneficios del Outsourcing y la competitividad?</p> <p>¿Qué relación se sostiene entre los Riesgos del Outsourcing y la competitividad?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación entre el Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C. LIMA - 2017?</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Establecer la relación que existe entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad.</p> <p>Establecer la relación que existe entre los Beneficios del Outsourcing y la Competitividad.</p> <p>Establecer la relación que existe entre los Riesgos del Outsourcing y la competitividad.</p>	<p>Antecedentes.</p> <p>Pérez, (2005), en su tesis de licenciatura: Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro.</p> <p>Canales y Castro, (2009), tesis para optar el grado de licenciatura en Administración de Empresas: Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador</p> <p>Huarcaya y Comejo, (2015) tesis para optar el grado de contador público: Outsourcing como estrategia de negocio para mejorar la calidad de servicio en los pequeños y medianos empresarios artesanales del distrito de Huancavelica año 2014.</p> <p>Flores y Guevara, (2014). En su tesis presentada para obtener el grado de Licenciados en Administración: Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las mypes del sector artesanal en la región de Piura-Perú, frente a las nuevas tendencias del mercado.</p> <p>Gonzales (2014). En su tesis para optar el título profesional de contador público: Gestión empresarial y competitividad en las pymes del sector textil en el marco de la ley n° 28015.</p> <p>Pasquel, (2007) Tesis para optar el título profesional de Ingeniería Industrial: Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano.</p> <p>Benítez, (2004) Tesis para optar el título profesional de Ingeniería Industrial: Gestión de Outsourcing logístico para almacén de productos farmacéuticos.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre el Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C, LIMA - 2017. <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación significativa entre los Procesos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C, LIMA-2017.</p> <p>Existe relación significativa entre los Beneficios del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C, LIMA-2017.</p> <p>Existe relación significativa entre los Riesgos del Outsourcing y la Competitividad de la empresa Muebles Maldonado S.A.C, LIMA-2017.</p>	<p>Variable 1.</p> <p style="text-align: center;">OUTSOURCING</p> <p>Hidalgo, López y Granda (2013)</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normas básicas - Beneficios del Outsourcing - Riesgos del Outsourcing <p>Variable 2.</p> <p style="text-align: center;">COMPETITIVIDAD</p> <p>Juan Carlos Mathews (2009)</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Ventaja competitiva Ventaja comparativa Estructura organizacional 	<p>Tipo de investigación: Básica o pura</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método: Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo – correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <p>Donde: M = Muestra O₁ Variable 1 O₂ Variable 2 r = relación entre las dos variables.</p> </div> <p>Población:</p> <p>55 trabajadores de la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C</p> <p>Muestra:</p> <p>El diseño es no probabilístico de tipo intencionado, seleccionado de manera voluntaria el lugar en el que se trabajara, se ha establecido el tamaño de la muestra la misma que estará constituida por la totalidad de los trabajadores de la empresa (50) MUEBLES MALDONADO S.A.C. lo que le convierte en una muestra tipo censal.</p> <p>Técnicas e instrumentos: Observación Encuesta - cuestionario de encuesta</p>

Operacionalización de la variable Gestión del Outsourcing

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Gestión del Outsourcing	<p>Hidalgo, López y Granda (2013) Sostienen que:</p> <p>El outsourcing se ha consolidado como una excelente oportunidad estratégica para las empresas que, después de analizar cuál es la mejor opción para mantener y mejorar su competitividad, deciden gestionar por terceros aquellos procesos cuya realización interna no les resulta rentable. En los últimos años, el concepto de outsourcing ha ido evolucionando desde un enfoque más táctico, que perseguía la consecución de resultados a corto plazo, hacia un enfoque de carácter más estratégico, que permite la consolidación de una o varias ventajas competitivas a largo plazo.</p>	<p>El Outsourcing es una potente herramienta metodológica para los negocios actuales y futuros de una organización, lo cual le permite concentrarse en las actividades propias al giro del negocio y en la estrategia, para así poder ser más competitivos</p>	Procesos	Estructura de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con procesos establecidos 2. El Gerente determina las habilidades principales 3. El negocio tiene una cultura organizacional 4. Cuentan con tecnología de información adecuada 5. Los trabajadores logran el uso adecuado de los recursos 6. La empresa requiere de servicios especializados 7. Existe percepción de calidad en los proveedores 8. La Gerencia analiza a los proveedores 9. La empresa cuenta con contratos de proveedores 	
				Actividades o desarrollo		
				Proveedores		
			Beneficios del Outsourcing	Reducción de costos		<ol style="list-style-type: none"> 10. La empresa analiza la relación de costo beneficio 11. La empresa maneja su economía a escala 12. El negocio tiene un adecuado control de sus costos 13. Hay beneficio obtenido de terceros por funciones del negocio. 14. Cuales son los beneficios más rentables 15. Conoce los beneficios de la empresa al tercerizar 16. El negocio se centra en sus principales actividades 17. La empresa se enfoca en nuevos mercados
				Obtención de beneficios		
				Centrarse en las competencias clave		
			Riesgos del Outsourcing	Pérdida de control		<ol style="list-style-type: none"> 18. El Gerente mantiene control sobre el desarrollo de las áreas 19. Se realiza un control de inventarios 20.Cuál es la supervisión más efectiva en la empresa 21. Cuentan con credibilidad y confianza del mercado 22. La empresa confía en la sostenibilidad a largo plazo 23. El gerente genera confianza a los trabajadores 24. La empresa cuenta con indicadores de seguridad 25. El gerente categoriza los riesgos de la empresa 26. La empresa emplea medidas de riesgo
				Pérdida en la confianza en la organización		
				Distribución de riesgo		

Operacionalización de la variable Competitividad

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems		
Competitividad	<p>Porter (2010) sostiene que: La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. el concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados.</p>	<p>Castellanos, C. El desempeño competitivo de la empresa depende de su capacidad para manejar elementos internos como: Selección de la cartera de productos, selección de la tecnología, organización interna, sistemas de control de calidad, comercialización y distribución, financiamiento y administración de los costos, entre otros.</p>	Ventaja competitiva	Liderazgo por costos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa cuenta con un liderazgo en precios 2. Como emplean los precios según el producto terminado 3. Que tipos oportunidad de ofertas realizan por los productos 4. La empresa se diferencia de otras en cuanto su producto 5. Su estrategia de diferenciación es productiva 6. Cree que su diferenciación no será imitable 7. El negocio está enfocado solo a un sector 8. La empresa lucha por tener productos líderes 9. La empresa emplea un enfoque de marketing 		
				Diferenciación			
				Enfoque			
			Ventaja comparativa	Innovación		<ol style="list-style-type: none"> 10. El negocio les da la bienvenida a las nuevas ideas 11. El negocio está dispuesto a la innovación 12. La empresa renueva sus productos 13. Se produce de acuerdo a su programación de ventas 14. Supervisan la producción del producto terminado 15. Cuentan con tecnología adecuada para la gestión 16. Las maquinarias son adecuadas para los procedimientos 17. La empresa requiere de nuevas técnicas de procedimientos 	
				Productividad			
				Tecnología			
			Estructura organizacional	Procesos de desarrollo			<ol style="list-style-type: none"> 18. Han pensado en fusionarse con otras empresas 19. La empresa cuida su estabilidad al negociar con otros 20. El negocio genera adecuados ingresos monetarios 21. La empresa produce de acuerdo a sus ventas proyectadas 22. Conocen cuales son los ingresos mensuales 23. Se realiza un proceso de contratación de empleados 24. Motivan a los empleados por su trabajo para retenerlos 25. Están capacitados para ejercer sus funciones
				Nivel de Ingresos			
				Recursos Humanos			