

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EFICACIA DE LOS CONTRATOS DE OUTSOURCING Y LA
CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA DE CAJEROS
AUTOMÁTICOS**

PRESENTADO POR:

CIRO CARLOS CHÁVEZ AZABACHE

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO

2019

DEDICATORIAS

A mis padres Ciro y Sagrario, por su amor, tesón y sacrificio en todos estos años y ser un ejemplo de nobleza y trabajo.

A mí esposa Rosario, mi gran compañera de vida.

A mis hijas Regina y Andrea, que son mi adoración.

Y a mi nieta Lara Valentina que tiene mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A la plana de Docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, en especial a la Dra. María Vigil, la Dra. Laura Esponda y al Dr. Fernando Vigil, por su apoyo en mi desarrollo profesional.

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	11
1.1 Marco Histórico	11
1.2 Marco Teórico	17
1.3 Investigaciones	34
1.4 Marco conceptual	42
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	46
2.1. Planteamiento del problema	46
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	46
2.1.2 Definición del problema	53
2.1.2.1 Problema General	53
2.1.2.2 Problemas Específicos	53
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	53
2.2.1 Finalidad	53
2.2.2 Objetivos: General y específicos	54
2.2.2.1 Objetivo General	54
2.2.2.2 Objetivos Específicos	54

2.2.3 Delimitación del estudio	55
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	55
2.3 Hipótesis y variables	56
2.3.1 Supuestos teóricos	56
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	57
2.3.2.1 Hipótesis Principal	57
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	58
2.3.3 Las variables e indicadores	58
Capítulo III: Método, técnica e instrumentos	59
3.1 Población y muestra	59
3.1.1 Población	59
3.1.2 Muestra	59
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	59
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	60
3.4 Procesamiento de datos.	61
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados	63
4.1 Presentación de resultados.	63
4.2 Contrastación de Hipótesis	85
4.3 Discusión de resultados	89
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	95
5.1 Conclusiones	95
5.2 Recomendaciones	96
BIBLIOGRAFÍA	97

ANEXOS	99
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	99
Anexo N° 2. - Matriz de coherencia interna	100

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación, es determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el aplicado y el nivel explicativo.

La población estuvo constituida por los 340 empleados de la empresa Cajeros Automáticos.

La muestra estuvo constituida por 181 empleados de la empresa Cajeros Automáticos, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 15 preguntas, utilizando la escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing influyen significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

Palabras Claves: Eficacia, Contratos, Outsourcing, Calidad, Calidad de servicio.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine the influence of Effectiveness in Outsourcing Contracts on the Quality of Service in the ATMs company.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the one applied and the explanatory level.

The population was made up of 340 employees of the ATMs company.

The sample consisted of 181 employees of the Automatic Teller Machine company, to which the instrument consisting of 15 questions was applied, using the likert scale with multiple response alternatives.

The results were analyzed, then the hypothesis was tested, using the statistical test known as the SPEARMAN correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the Effectiveness of Outsourcing Contracts significantly influence the Quality of Service in the ATMs company.

Keywords: Efficiency, Contracts, Outsourcing, Quality, Quality of service.

INTRODUCCIÓN

En la última década, las empresas se han visto en la necesidad de ofrecer sus bienes y servicios de la mejor calidad posible, centrándose en los clientes.

Los productos se encuentran en su mayoría estandarizados, por lo que, la calidad de servicio es el aspecto diferencial que usan las organizaciones para posicionarse.

Por otro lado, dada la alta competitividad, las empresas buscan optimizar sus procesos, haciéndolos más simples, más rápidos y sobre todo a menor costo; es así como el outsourcing toma vital importancia para alcanzar estos objetivos.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como, la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que, a juicio del investigador, son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

El outsourcing tiene sus orígenes en los mercados de E.E.U.U. y Europa, especialmente en el Reino Unido, donde comenzó como práctica en la década de 1980 y luego se extendió al resto del mundo. El outsourcing comenzó con los trabajos de mantenimiento simples y ahora se ha convertido en una industria integral, donde esto es visto como un componente crucial de la estrategia de negocio de una organización.

El termino outsourcing no es particularmente nuevo, fue adoptado por primera vez en la década de los años sesenta y setenta en la manufacturación; y ya se ha extendido a través de prácticamente todas las facetas de la organización.

La primera generación del outsourcing era típicamente todo sobre el ahorro de costos; encontrar a alguien que pudiera hacer el mismo trabajo mejor, más rápido, más barato o las tres cosas.

La segunda generación del outsourcing se convirtió en estrategia, con un enfoque mucho mayor en la inclusión de los ahorros a mayores costos de oportunidad, que vienen cuando una organización revierte sus recursos liberados en las actividades productoras de valor aún más altos.

Recientemente, con las relaciones de outsourcing de tercera generación, el foco del outsourcing se ha ampliado una vez más. Los ejecutivos, ahora buscan cada vez más a sus socios de outsourcing para hacer todo lo anterior y se conviertan en fuentes de innovación, ayudándoles a crear nuevas formas de hacer negocios.

El outsourcing es una tendencia que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial, a inicio de la era post industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí

misma la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultaba efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento es insuficiente.

En los años 60's e inicio de los 70's, en que el principal problema para las empresas era donde competir, lo que permite la existencia de una estructura jerárquica tradicional y una óptica de gestión por funciones; en una situación de creciente complejidad de la competencia, bajo las condiciones descritas de turbulencia del presente entorno empresarial, la cuestión primordial para las empresas es como competir, esto es, como lograr el éxito respecto a sus más directos competidores como alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Y este éxito conlleva para las empresas, la situación de los enfoques de dirección y gestión, así como los modelos organizativos tradicionales por su inadecuación para responder a las nuevas exigencias, y por consiguiente la redefinición de sus procesos y sus estructuras, de sus formas de funcionar, de producir y dirigir.

En los años 80's, el énfasis se puso especialmente en la calidad imperativa que se mantiene en nuestros días unido a la eliminación del despilfarro, cuyo reflejo se observa en el auge de los sistemas justo a tiempo y de los sistemas de gestión y control de calidad total y tecnología avanzada, como la proyección de su comportamiento en el mercado, potenciándose el proceso de proyección estratégica.

El outsourcing es un término creado en 1980 para describir la tendencia de las grandes compañías que estaban transfiriendo parte de sus funciones a proveedores.

El outsourcing es una práctica que data del inicio de la era moderna. Esto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de

negocios. Al inicio de la era postindustrial comienza la competencia en los mercados globales. Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de otras personas o empresas.

El outsourcing es un término creado en 1980, para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. En 1998, el outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

En los últimos años el mundo empresarial ha presentado grandes cambios debido a la globalización. Los mercados son más competitivos, son más grandes, los consumidores no son tan leales como años atrás y los clientes han tomado el poder en las decisiones de compra de diversos productos y servicios.

Las empresas en el mundo, y en particular las empresas peruanas deben adaptarse a los cambios del entorno, deben modernizar sus procesos y la manera de hacer negocios.

En este contexto, las empresas deben enfocarse en el corazón (core) de su negocio, por lo cual se sugiere realizar contratos de outsourcing.

En el Perú, en los años 80's se logró romper un mito, la empresa COM S.A. ofrecía al mercado, en esa época, un novedoso sistema de impresión de reportes de computadora en microfichas (microfilm).

El sistema ahorra importantes costos a empresas con altas demandas de impresión de reportes, pero requería que se entregará a COM S.A. las cintas magnéticas que contenían la información que sería impresa en el microfilm.

En otras palabras, las organizaciones ponían a disposición del proveedor las cintas magnéticas durante la noche para que la información contenida en ellas fuera impresa en microfilm y devuelta junto con las microfichas antes del inicio de las operaciones del día siguiente.

Los bancos eran casos ideales para esta tecnología, pero había que romper el mito. En 1987, esta posibilidad parecía imposible. El Banco de Crédito del Perú se convirtió en el principal cliente de COM S.A.; al principio, solo autorizaba la salida de las cintas magnéticas (que contenían reportes de contabilidad, cuentas corrientes y otros), del centro de cómputo en compañía de un funcionario del banco que presenciaba el proceso de microfilmado de las mismas entre las 01:00 y las 04:00 horas pero, al constatar que los procedimientos de COM S.A. eran lo suficientemente seguros, optó por el outsourcing de todos sus reportes de computadora. Se había roto un mito y, con ello, COM S.A. terminó repartiendo las microfichas a cada agencia del banco, abaratando costos y optimizando el servicio. Lógicamente, otros bancos siguieron el ejemplo y, para el comienzo de los años noventa, COM S.A. prestaba ese servicio prácticamente a todos los bancos del Perú.

La correcta evaluación de la eficiencia operativa que suponía hacer outsourcing en esa rama de su actividad, llevada a cabo por los altos directivos del Banco de Crédito del Perú, y la temprana visión de COM S.A., junto a su profesionalismo, dieron paso a uno de los más importantes procesos de outsourcing que se hayan dado en el Perú en un área tan sensible como la información bancaria.

Gracias a ese paso pionero, otras empresas como la minera Southern Perú Copper Corporation, la Petrolera Occidental y otras, dedicadas a la comercialización de productos masivos, como Deter Perú y Fabril (hoy integrada en Alicorp), siguieron los pasos de los bancos.

Luego lo hicieron las administradoras de fondos de pensiones (AFP), las compañías de seguros y hasta Tektron S.A., operadora de la lotería electrónica La Tinka. Y todo ello en pro de la eficacia operativa y en beneficio de su estrategia empresarial. No es casual que las siglas COM S.A. respondiesen a la denominación "Consulting Outsourcing Management".

Se trataba de la primera empresa en el Perú dedicada al outsourcing como actividad central. Otra ruptura de un mito empresarial se daría, también, en el

sector bancario, cuando surgieron las empresas de transporte de caudales: transportes blindados que recorrían la ciudad inspirando respeto, recogiendo y entregando dinero y especies valoradas tanto de agencias bancarias como de instituciones del país.

El gran paso se daría cuando, en el centro de distribución de las empresas de transporte de caudales, allí donde convergía el dinero y las especies valoradas, se ofreció el servicio de bóveda. En otras palabras, los bancos, cuyo símbolo emblemático, había sido siempre las bóvedas, habían optado por tercerizarlas.

En el campo de outsourcing de almacenamiento y distribución, es decir, outsourcing del proceso logístico de una empresa o institución que ofrece locales modernos para almacenar productos, así como servicios de distribución podemos encontrar el caso de Hasbro Perú, líder en la comercialización de juguetes, que ha logrado importantes ahorros en almacenamiento, así como una notable mejora en la eficiencia de la distribución de productos.

Asimismo, Telkron S.A. cuenta con una red de terminales de lotería a lo largo y ancho del Perú. Estos requieren ser operados para recibir dinero todos los días y necesitan un adecuado soporte de back-up. Telkron decidió implementar un importante convenio de outsourcing con la firma Servicios Transdata S.A., para cubrir los servicios antes mencionados.

Por otro lado, en el campo de la enseñanza, el Colegio León Pinelo ha realizado varios proyectos de outsourcing con distintas entidades especializadas para que se encarguen de la responsabilidad de algunos cursos.

Así, los cursos de computación están a cargo del Instituto Cibertec, los cursos de inglés han sido entregados en outsourcing al Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico, y el curso de atletismo ha sido contratado en outsourcing con la Federación Peruana de Atletismo e incluye el uso de las facilidades del centro deportivo "La Videna".

Por otro lado, esta misma entidad educativa tiene un convenio para evaluaciones psicológicas con la Pontificia Universidad Católica del Perú y, para la capacitación

de maestros, ha firmado un contrato con una prestigiosa institución argentina.

Este es un perfecto ejemplo, de cómo un colegio particular líder en el Perú reconoce el liderazgo obtenido en ciertas materias por terceros, a los cuales contrata para asegurar un alto nivel educativo para sus alumnos.

Otro ejemplo se puede encontrar en las empresas de servicio público, que deben realizar, dentro de su actividad comercial, la lectura de medidores, el corte y reconexión por falta de pago del abonado, la impresión y el reparto de facturas, el levantamiento de información sobre pérdidas o hurtos y el manejo de oficinas estratégicamente ubicadas para recibir los reclamos o realizar los trámites relacionados.

Todas estas actividades que conforman la gestión comercial son candidatas ideales para ser entregadas en outsourcing. Otra área ideal para el outsourcing se da en los contratos de cómputo. En este tipo de actividades, la empresa de outsourcing provee hardware, software, personal especializado e incluso el local donde opera el sistema o una combinación de alguno de estos elementos.

Por otro lado, el convenio realizado entre el Banco Central de Reserva del Perú y la Asociación de Bancos del Perú, para encomendar las actividades de la compensación electrónica de cheques a una empresa especializadas constituye un importante ejemplo de outsourcing que se viene llevando a cabo en el Perú. Dentro de ese mismo concepto, los bancos que deben transmitir la información de sus respectivos cheques y otras especies valoradas a la cámara de compensación electrónica están empezando a aplicar proyectos de outsourcing para el procesamiento de cheques y otros documentos, de manera que se pueda transmitir la información a la cámara de compensación en el menor tiempo posible.

En el Perú, en el año 2000, Unisys del Perú, una transnacional americana, como proveedor y Telerep SAC como cliente, realizan un contrato de una plataforma tecnología bajo la modalidad de outsourcing. El objeto de este negocio era proporcionar servicios de Call Center a sus propios clientes.

El objeto de este contrato era la prestación de servicios de provisión de bienes,

requeridos para el funcionamiento de la plataforma tecnológica de la oficina del Cliente. Los servicios que prestaba eran los siguientes:

1. Provisión de equipos, mobiliario y software que incluye actividades relacionadas con:
 - a. Provisión, instalación y configuración de hardware y software de base.
 - b. Configuración e integración de software CTI.
 - c. Provisión e instalación de mobiliario, cielo raso, luminarias, alfombrado, persianas, aire acondicionado.
 - d. Cableado estructurado de voz y datos, y de la red eléctrica (incluido el UPS y pozo a tierra).
2. Mantenimiento de licencias de software, que incluye:
 - a. Provisión de nuevas versiones
 - b. Soporte en las instalaciones del cliente, en horarios pactados para atender eventuales fallas en el software.
3. Mantenimiento preventivo y correctivo del hardware provisto.
4. Mantenimiento del mobiliario y luminarias provistas.
5. Renovación tecnológica a los 3 años, de las PC's, servidores, impresoras, fotocopiadora, y equipos de red de datos, por equipos de mejor tecnología y valor equivalente a los inicialmente previstos.

Finalmente, otra de las empresas que en el Perú utiliza intensamente el outsourcing es Telefónica, no solo mediante convenios con empresas especializadas en áreas como sistemas, archivos, trabajos de planta externa o catastro, sino que, además, ha constituido una filial denominada "Telefónica Gestiona", esta, se encarga de proveer al resto de la empresa servicios de contabilidad, procesamiento de planillas servicios de asesoría legal y logística, entre otros. Este modelo viene siendo aplicado por Telefónica en los distintos países en los que opera, y se ha convertido en un excelente ejemplo de cómo

flexibilizar y maximizar la eficiencia al recurrir a especialistas para el manejo de ciertos procesos.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Contratos de outsourcing

Antes que todo resulta necesario decidir cuál termino utilizar, pues a lo largo de los años se han venido utilizando varias palabras que, finalmente, reconducen todas al mismo proceso.

En los países anglosajones, por ejemplo, se ha utilizado siempre la palabra inglés “outsourcing”, mientras en los países de habla hispana se ha venido utilizando la palabra “tercerización”.

A esta palabra, ha sido añadido en algunas ocasiones el término de “externalización”, significando con eso el proceso de externalizar actividades antes internalizadas. Ya en Perú, al proceso en análisis se le ha llamado en algunas ocasiones “subcontratación”, recuperando así una vieja práctica productiva.

Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

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

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, se ha vendido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

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

El fenómeno del outsourcing surge cuando ciertos empresarios advierten que algunas de las tareas que realizan con su propia organización, podrían ser efectuadas a menor costo y con mayor eficiencia si se extraen de la propia empresa y se confían a un tercer empresario.

Características de los contratos de outsourcing

a) Relativo al contrato entre las partes

- Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual, sino también del nivel de servicio futuro.
- Suele tener una duración de varios años. El contrato debe tener una duración de mínimo 5 años, siendo lo ideal un período de 10 años.
- Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso, en caso de reversión del servicio. Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).

- El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.
- Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.
- Debe incluir los niveles de servicios (Service Level Agreement), esto garantiza a ambas partes que el servicio que se dará es de alta eficiencia.
- Actualización de tecnología, con el constante cambio y/o actualización tecnológica, es necesaria la actualización con las últimas tecnologías de hardware y software, de tal manera que la empresa que recibe el servicio siempre este con tecnología de punta.

b) Relativo a la empresa que recibe el servicio de outsourcing

- Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de outsourcing.
- Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.
- Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.
- Transforma a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos.
- Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.
- Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.
- El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

c) Relativo a la empresa que da el servicio de outsourcing

- La empresa que da el servicio de outsourcing, debe mantener la confidencialidad de toda la información que maneja de su cliente
- Debe ser una empresa especializada en el servicio que otorga y tener el personal adecuado para ello.
- El nivel económico y la envergadura de la empresa debe ser amplio y tener un soporte económico.
- Debe dar un valor agregado a la empresa que le da el servicio.

Ventaja y desventaja del outsourcing

Las empresas, siempre han contratado empresas de servicios externos que suministran personal por tiempo limitado para trabajos específicos o actividades temporales, y han empleado empresas que se hacen cargo de labores específicas o servicios complementarios como mantenimiento, limpieza y vigilancia, que son labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.

Existe una diferencia radical entre complementar recursos a través de intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing.

Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa que incluye, frecuentemente, la transferencia hacia un proveedor especialista de la operación de un proceso importante, pero no directamente vinculado con las actividades esenciales de la empresa.

Por tanto, es muy difícil que las empresas tradicionales asuman el reto de redefinir su organización para implementar un proceso de outsourcing, porque su empleo implica un aspecto crucial para la organización, el control de proceso y en algunos casos la tecnología de la empresa.

Es más fácil que las nuevas organizaciones adopten el outsourcing porque tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio sus procesos incluyendo el outsourcing en ellos.

Los beneficios y desventajas que tiene el uso del outsourcing se muestran en el cuadro N°1.

Cuadro N°1
Beneficios y desventajas del outsourcing

Beneficios del outsourcing	Desventajas del outsourcing
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno de negocios. ◆ Ayuda a construir un valor compartido. ◆ Constituye una ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización. ◆ Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas. ◆ Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves para la competencia. ◆ Aumento en la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos (la inversión en planta y equipo). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estancamiento del proceso de innovación interno, porque, el suplidor externo aporta y es dueño de la nueva tecnología. ◆ Pérdida de control directo sobre la calidad del proceso y la producción de producto. ◆ Existe la posibilidad de que el suplidor externo, al aprender el conocimiento del producto, empiece una industria propia y se convierta en competidor. ◆ Fomenta la dependencia de un solo proveedor por el alto costo que representa el cambiarlo en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio. ◆ Aumenta el poder de los proveedores en futuras negociaciones.

Tipo de outsourcing

- **Deslocalización:** También conocido como Off-shoring, implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.
- **In-house:** Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- **Off-site:** Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.
- **Co-sourcing:** Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.
- **Colaborativo:** Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.
- **Outsourcing total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- **Outsourcing parcial:** Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

Proceso de implementación de un contrato de outsourcing

Mencionare los pasos necesarios para llevar a cabo un proceso de outsourcing.

1. La alta dirección debe determinar las funciones que deben mantenerse en la propia empresa, aquellas que proporcionan una ventaja competitiva. Una vez identificadas las funciones claves, todas las demás pueden ser hechas por alguien externo a la empresa. Para identificar las mejores oportunidades para el outsourcing es necesario responder ciertas preguntas, tales como, si el outsourcing ayudará a mejorar el enfoque de la gestión, si se ganará en flexibilidad, en alcance y experiencia, cómo afectará en la relación con empleados y clientes, y si es conveniente externalizar toda la función empresarial considerada, o sólo parte de ella. Uno de los puntos básicos es el relativo a los costes, por lo que es

indispensable comparar cuánto cuesta realizar esta tarea internamente frente a lo que puede suponer la realización por parte de un proveedor externo.

2. Una vez que se ha decidido comenzar un proceso de outsourcing, es el momento de seleccionar al proveedor de estos servicios. Según el estudio, esta elección es distinta a la que se hace habitualmente en las decisiones de compra. Para empezar, las empresas deben decidir el tipo apropiado de relación para el objeto del outsourcing, puesto que lo que se requiere es un socio estratégico en vez de un proveedor. La empresa debe evaluar el compromiso del proveedor con el cliente, su nivel de experiencia, y el grado de satisfacción que tienen sus clientes.

3. Es necesario llevar a cabo el proceso de implantación del sistema de outsourcing, teniendo en cuenta que conlleva una transición compleja de los recursos humanos, los procesos y, en algunos casos, de la tecnología. Es fundamental involucrar desde el comienzo, dándole un papel fundamental, al Departamento de Recursos Humanos.

4. Una vez que se ha seleccionado al proveedor, se debe tener en cuenta que los contratos deben incluir indicadores de calidad del nivel de servicio y las medidas que se aplicarán para optimizar el proceso, algo fundamental para conseguir el mayor beneficio y reducir los riesgos que implica cualquier proceso de outsourcing. (Bellido: 2009, pág. 34).

1.2.2 Calidad total

Es el conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

La Calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño.

Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. Sin

embargo, esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta nos arroja una definición más general. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser.

La calidad total en un servicio de outsourcing es la medición del nivel de servicio. Al iniciar una operación de outsourcing, y para efectos de determinar los Niveles de Servicio, al término del tercer mes de iniciada la prestación de los servicios, la empresa encargada del outsourcing, presentará una evaluación del servicio ofrecido con base en la cual determinara los Niveles de Servicio que se ofrecerán al Cliente.

En caso el cliente requiera Niveles de servicio diferentes a los determinados por la empresa contratada, se procederá a evaluar el impacto respecto a los recursos acordados previamente con el Cliente. Dichos niveles de servicio se basarán en el tiempo en el cual la empresa contratada atenderá las solicitudes de servicio presentadas por el Cliente y la de la plataforma materia del contrato.

En todo caso periódicamente se evaluarán las condiciones respecto a los Niveles de Servicios ofrecidos, aspecto que podría implicar reevaluar la conformación, cantidad de recursos humanos y de bienes ofrecidos por la empresa contratada. Para los primeros tres meses de operación, se establecen niveles de servicios que la empresa contratada brindará, los cuales se ajustarán al término de dicho periodo.

Las bases teóricas en las cuales se sustenta la calidad total son:

KAORU ISHIKAWA

Uno de los pioneros, que impulsó la nueva Filosofía de la Calidad Total en Japón, afirmaba que para su éxito era necesario:

- a. La participación entusiasta de todo el personal de la empresa u organización; desde el presidente hasta el más humilde de sus trabajadores.
- b. El compromiso ha de ser total y para siempre, mientras exista la empresa u organización.

- c. La calidad debe desarrollarse en cada una de las etapas y pasos: de procesar, de planificación y de fabricación; ventas y servicios post-venta.
- d. No basta detectar los productos defectuosos y determinar las causas y eliminarlas o corregirlas, para poder aproximarse a una producción de calidad.
- e. Las comunicaciones deben ser francas y fluidas, tanto en sentido descendente, como ascendentes, para que se puedan descubrir los problemas a tiempo.

El doctor Ishikawa, afirmaba que, “el Segundo paso en el proceso es que al mismo, hay que considerarlo como a un Cliente, al cual hay que satisfacer a plenitud”.

Esto resulta sumamente lógico; porque, es de suponerse que, antes de iniciarse algún paso del proceso, el producto semi elaborado ya debe traer consigo la calidad total de los pasos precedentes. Si este principio se cumple a cabalidad, el éxito estará asegurado y la elaboración de productos sin defectos será hecho, sin más ni más.

Mediante la filosofía de la “Calidad Total”, los directivos empresariales japoneses, han podido encausar la energía de su pueblo con eficiencia máxima; pero en forma humanizada, facilitando que los trabajadores, de todos los niveles y categorías, pudieran compartir sus conocimientos y hablar de los problemas detectados, con amplitud y confianza, para así buscarles soluciones entre todos.

En el Mundo Occidental todavía no se ha erradicado totalmente la Administración Científica y se sigue considerando al trabajador como objeto desechable e intercambiable.

Según Kaoru Ishikawa, existen siete ideas, para expresar la calidad:

1. Determinar la unidad de garantía.
2. Determinar el método de medición.
3. Determinar la importancia relativa de las características de calidad.
4. Llegar a un consenso sobre defectos y fallas.

5. Revelar los defectos latentes.
6. Observar la calidad estadísticamente.
7. Determinar la calidad del diseño y la calidad de aceptación.

La calidad no está determinada por el ingeniero, la mercadotecnia, ni la gerencia sino por el Cliente. El termino calidad significa calidad extendida al trabajo total en todas las áreas y en todos los sectores. (Ishikawa; 1994, pág. 320-325)

WILLIAM OUCHI

Estimaba que la característica más importante de la organización japonesa es “el trabajador cuenta con un empleo de por vida”. Y decía que la solución llegará cuando aprendamos a dirigir a las personas de tal manera que puedan trabajar juntas más eficazmente. (Ouchi: 1982, pág. 223).

El método Ouchi fija los pasos de “**La teoría Z**” en los cuales se basa la aplicación de la **Calidad Total**.

1. Comprender la organización Z y el papel que se desempeña.
2. Analizar la filosofía empresarial.
3. Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
4. Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
6. Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema.
7. Involucrar al sindicato.
8. Cómo hacer que el empleo se vuelva más estable.
9. Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
10. Ampliar los horizontes profesionales.
11. Prepararse para implementar la teoría en el primer nivel.
12. Buscar un lugar preciso dónde poner en práctica la participación.
13. Permitir el desarrollo de relaciones "integralistas".
14. Delegar funciones a los empleados.

JOSEPH M. JURAN

Juran considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí:

Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más.

Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

Juran señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su “trilogía”, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Juran identifica los componentes de la revolución de la calidad en Japón de la siguiente manera:

1. Los directivos de más alto nivel se hicieron cargo de la administración para lograr calidad.
2. Capacitaron a toda la jerarquía en los procesos de la gestión de calidad
3. Intentaron mejorar la calidad a un ritmo revolucionario.
4. Le dieron participación a la mano de obra.
5. Agregaron metas de calidad en el plan empresarial.

Juran, considera que Estados Unidos y otras naciones occidentales deberían adoptar estrategias similares a fin de alcanzar y mantener un nivel de calidad de orden internacional.

En la lista de prioridades de Juran, el mejoramiento de la calidad ocupa un primer lugar. En este sentido, ha elaborado una propuesta estructurada que expuso por

primera vez en su libro *Managerial Breakthrough* (Idea revolucionaria de administración), en 1964. (Juran: 1998, pág. 124-126).

Esta propuesta incluye una lista de responsabilidades no delegables para los altos ejecutivos:

1. Crear una conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento.
2. Exigir el mejoramiento de la calidad; incorporarlo a la descripción de cada tarea o función.
3. Crear la infraestructura: instituir un consejo de la calidad; seleccionar proyectos para el mejoramiento; designar equipos; proveer facilitadores.
4. Proporcionar capacitación acerca de cómo mejorar la calidad.
5. Analizar los progresos en forma regular.
6. Expresar reconocimiento a los equipos ganadores.
7. Promocionar los resultados.
8. Estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento.
9. Mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

Según Juran, la mayor oportunidad de mejoramiento – tanto tiempo descuidado – estriba en los procesos empresariales.

PHILIP CROSBY

Cero defectos, se enfoca a elevar las expectativas de la administración a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad. (Crosby: 1980, pág. 114).

1. Crosby no creía que los empleados debían ser los primeros responsables por los errores que ocasiona una calidad débil. La acción ideal es el control preventivo de la calidad.
2. El fundamento anterior se resume en una de sus frases más famosas “hacer las cosas correctamente la primera vez”. Por ello, la alta gerencia debe

comprometerse a: educar y motivar a los empleados hacia el logro de este objetivo.

Los catorce pasos para el mejoramiento de la calidad de Crosby

1. Asegúrese de que la dirección esté comprometida con la calidad
2. Formar equipos con representantes de cada departamento para el mejoramiento de la calidad en la empresa.
3. Determine como analizar dónde se presentan los problemas de calidad, actuales y potenciales.
4. Evalúe el coste de la calidad y explique su utilización como una herramienta de administración.
5. Incremente la información acerca de la calidad y el interés personal de todos los empleados.
6. Tome medidas formales para corregir problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituya una comisión para el programa “cero defectos”.
8. Instruya a todos los empleados para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Organice una “jornada de los cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.
10. Aliente a los individuos para que fijen metas de mejora para sí mismos y para sus grupos.
11. Aliente al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la prosecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconozca y valore a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establezca consejos de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repita todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no

finaliza jamás.

JAMES HARRINGTON

El método Harrington, para incrementar la calidad y productividad, sugiere diez principios:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo del mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar participación en equipos de empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de procesos)
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimiento. (Harrington: 1997, pág. 186).

EDWARD DEMING

El concepto de calidad total, filosofía empresarial de hoy, no es otra cosa que la aplicación de los 14 principios administrativos enunciados por el famoso ingeniero americano Dr. Edward Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima es no sólo la importante satisfacción de sus clientes a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional, sino que, además debe proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven en el interior de ella, así como el bienestar de la comunidad, y de la nación a través de la confección y entrega de productos y servicios de óptima calidad. (Deming: 1989, 198 – 200).

Indudablemente que la metodología utilizada por Deming, constituye una buena alternativa para el mejoramiento de la calidad empresarial. Para ello debemos aplicar los catorce principios del Dr. Edward Deming:

1. Generar constancia en el propósito de mejorar el servicio empresarial.
2. La satisfacción de los usuarios del servicio empresarial.
3. Dejar de depender de la inspección masiva como mecanismo de control.
4. Maximizar la calidad del servicio, enfatizando resultados más que entradas de procesos.
5. Mejorar constantemente y por siempre la calidad del servicio.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento para el personal de seguridad, mantenimiento y de servicios complementarios.
7. Tener líderes y no jefes.
8. Erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente.
9. Institucionalizar el trabajo en equipo.
10. Eliminar metas numéricas arbitrarias e inflexibles.
11. Reemplazar la administración por cifras por el mejoramiento incesante.
12. Permitir que las personas puedan sentirse orgullosas de sus trabajos.
13. Implementar la seguridad, el mantenimiento y los servicios complementarios.
14. Participación total de toda la organización.

ARMAND V. FEIGENBAUM

Autor, en el año 1957, el concepto de Control Total de Calidad que actualmente se conoce como Calidad Total o TQM y que menciona que “La calidad del producto y servicio, se define como, la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisface las esperanzas del cliente”. Y agrega, en la fase **Control de Calidad**, la palabra **Calidad** no significa mejor en

absoluto, la calidad industrialmente quiere decir “mejor dentro de ciertas condiciones del consumidor”.

En todos estos autores, podemos comprobar que la mayoría coincide con el compromiso de todas las Gerencias para el mejoramiento de los procesos y la calidad en el servicio. Sin el compromiso de las gerencias, no habrá compromiso del personal y por consiguiente no mejorará la empresa.

Otro punto importante es que, si se tiene mejores personas, en todos los niveles de la empresa, tendremos mejor personal y en consecuencia un trabajo de mayor calidad. (Feigenbaum: 1999, pág. 250).

1.2.2.1 Niveles de servicio

En la cadena de suministro, el nivel de servicio es la probabilidad esperada de no llegar a una situación de desabastecimiento durante el siguiente ciclo de reabastecimiento y, por lo tanto, también es la probabilidad de no perder ventas. La duración del ciclo es, implícitamente, el lead time o tiempo de entrega. El nivel de servicio también puede definirse como la probabilidad de poder satisfacer la demanda de los clientes sin enfrentarse a pedidos pendientes o a una venta perdida. Si bien un nivel de servicio del 100 % es decir, servir a todos los clientes todo el tiempo podría parecer deseable, generalmente no es una opción factible.

De hecho, el concepto de nivel de servicio solo es relevante en situaciones en las que la demanda futura es incierta; de lo contrario, alcanzar el 100 % de nivel de servicio es simplemente una cuestión de programación adecuada. Cuando la demanda futura es incierta, el único modo teórico para no dejar lugar a las situaciones de falta de existencias consiste en optar por un inventario infinito. Por lo tanto, en la práctica, el encargado del inventario debe conformarse con un compromiso de inventario imperfecto. Este compromiso se mide precisamente a través del concepto de nivel de servicio.

a) Definir los niveles de servicios de outsourcing

Se determinan conjuntamente luego de transcurrido como mínimo los tres

primeros meses de operación; pero no antes de que la plataforma tecnológica materia del contrato esté operando a un mínimo de 50-% de la capacidad instalada por lo menos por un periodo de un mes continuo. El Cliente con la empresa contratada, definirán los grados de ocurrencias, los procedimientos de recuperación de la plataforma y los procedimientos de reporte de fallas y ocurrencias.

El objetivo de la definición es la de obtener una métrica sencilla, directa y objetiva para determinar el nivel de servicios proporcionados por la plataforma tecnológica o por el servicio que se está dando.

Ambas partes establecen que el nivel de servicio de la plataforma tecnológica o el servicio que se proporciona según el contrato se definirá para cada uno de los componentes de acuerdo con la prioridad operativa y funcional de los componentes.

b) Verificación de los niveles de servicios de outsourcing

Para la verificación de los niveles de servicios, el Cliente llevará un registro de seguimiento diario de la actividad de la plataforma tecnológica proporcionada o de servicio materia del contrato.

Se registrará las ocurrencias y los tiempos de caída de los sistemas, el registro será contrastado con el de los registros de eventos de los sistemas de la plataforma y se presentará un resumen mensual.

De los registros se determinará el nivel de servicios proporcionados, de acuerdo con las métricas especificadas en el párrafo anterior. Estos registros previamente verificados por un comité coordinador y respaldados por los respectivos sustentos serán los que definan la penalidad o bonificación del cargo mensual.

c) MTBF (Mean Time Between Failure)

MTBF (Mean Time Between Failure) de los equipos o tiempo promedio entre fallas corresponde al número promedio de horas que un equipo o componente puede

mantenerse operativo una vez encendido. Estos tiempos pueden incrementarse o disminuirse de acuerdo con las características ambientales y operativas.

d) UPTIME de los equipos

El UPTIME o Tiempo Promedio en Operación, corresponde al porcentaje promedio anual que un equipo o componente pueda mantenerse operativos una vez encendido. Estos porcentajes pueden incrementarse o disminuirse, de acuerdo a las características ambientales y operativas.

e) Optimización de los niveles de servicios de outsourcing

El nivel de servicio marca la compensación entre los costes de oportunidad y los costes de operación. La optimización de los niveles de servicio para maximizar los rendimientos en general es compleja y específica de cada sector.

El desafío generalmente se complica, porque el análisis es sensible al período de tiempo que se considera: reducir los niveles de inventario tiene como resultado la disponibilidad inmediata de efectivo adicional, mientras que lleva años observar una menor rotación de clientes (por lo tanto, mayores ventas) obtenida a través de situaciones de falta de existencias menos frecuentes.

Debido a que la sensibilidad de los clientes a las faltas de existencias varía entre un producto y otro, el nivel de servicio óptimo, si es que tal valor puede calcularse, sería probablemente específico para cada producto: cada producto tendría su propio valor óptimo. Sin embargo, en la práctica, en general se utilizan aproximaciones convenientes, como los heurísticos, para disminuir la complejidad del problema.

1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación, se detallan trabajos de investigación con sus respectivas conclusiones.

Edgar Héctor Guzmán Castellón (2008) en su tesis: Panorama del outsourcing en México llegó a las siguientes conclusiones:

1. El modelo económico de sustitución de importaciones ha propiciado la formación de empresas con una organización ineficientes, que 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.

2. 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.

3. No existe una relación clara de asociación entre empresas con fines productivos, las empresas se organizan dentro de cámaras empresariales cuyo criterio de agrupación es la actividad económica y/o el sector productivo en que se encuentran. La función de las cámaras empresariales es proporcionar asesoría, apoyo y defender con sus actividades el crecimiento del sector.

4. Las empresas PYME se subcontratan entre sí y con la gran empresa, pero sin que la empresa contratante fraccione o delegue su proceso productivo a los subcontratistas. Por esto, son pocas las empresas que busquen el desarrollo de sus proveedores salvo la gran empresa que busca la certificación en alguna norma de calidad.

5. El outsourcing en México está detenido dentro del enfoque tradicional por procesos, fuertemente orientado a resolver problemas puntuales y cubrir la realización de tareas temporales y la obtención de recursos. El criterio de selección de proveedores se basa en el costo de la tarea o servicio, la experiencia

y especialidad del proveedor, de esta forma la relación de outsourcing es por lo general de corto a mediano plazo.

6. 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.

7. Existe un interés empresarial y del gobierno por impulsar el cambio hacia un outsourcing de negocios usando la gestión de red, como estrategia de desarrollo productivo. Sin embargo, no hay coordinación entre las distintas cámaras y organizaciones y existe desconfianza entre los empresarios, que ven gran riesgo en compartir información con competidores potenciales.

8. Los sectores de actividad económica, en donde principalmente se utiliza el outsourcing en México son los sectores de servicios (40%), comercio (20%), industrial de manufactura (17%). agropecuario, forestal, ganadería y pesca (13%), construcción de vivienda, obra de riego agua y saneamiento (8%) y energético, gobierno, minería suministro de gas y agua (2%).

9. Las actividades económicas donde mayormente se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y esquema de subcontratación.

10. Un 40% de la población trabajadora en México se contrata bajo el esquema de subcontratación y el mecanismo más usual para llevar a cabo procesos de subcontratación de personal es el efectuado por medio de las denominadas agencias de colocación o agencias de empleo. Existen más de 500 agencias de colocación en México y entre un 60 y un 80 % de ellas son irregulares.

11. La subcontratación de personal en México se caracteriza por una relación de doble contrato, entre la empresa usuaria y una agencia de colocación (contrato de puesta a disposición de trabajadores), y entre la agencia de colocación y el

trabajador (contrato mercantil). El trabajador no puede presentar sus demandas directamente ante la empresa usuaria porque el contrato con la agencia de colocación le obliga a trabajar en el lugar y las condiciones que la agencia le asigne.

12. El 37% de las empresas maquilan para otras empresas, 5.3% efectúan trabajos de servicio subcontratado, 16.4% dan a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. La subcontratación es empleada mayoritariamente por la gran industria, mientras que las PYME son más afines a subcontratarse.

13. Las principales razones para subcontratar señaladas por las empresas en grado de importancia son: necesidad de personal más especializado (27%), maquilar material para cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y 3% para tener más eficiencia, calidad, mano de obra dócil y horarios más flexibles.

14. El outsourcing en México es un mercado que está en proceso de maduración donde las empresas no están acostumbradas a que el outsourcing sea parte de sus prioridades y los proveedores no están preparados para dar un servicio adecuado. Se le considera como un modelo estático de proceso, que mantiene una estrategia independiente del objetivo general de la compañía.

El gobierno mexicano ha iniciado diversos programas para apoyar la subcontratación, pero carecen de una coordinación efectiva y un objetivo común, delegando estos aspectos a la iniciativa privada, que no dispone de medios y preparación suficientes. Como resultado los esfuerzos para el desarrollo industrial no tienen una planeación clara y en la mayoría de los casos se duplican funciones, o se convierten en negocios entre particulares.

15. Las estrategias sugeridas van encaminadas a corregir las deficiencias en planeación y coordinación que presenta el outsourcing en México.

Se proponen entre otros puntos la creación de organismos nacionales para la coordinación, vinculación y desarrollo del sector empresarial.

El diseño y puesta en marcha de programas de capacitación laboral y de normatividad y desarrollo de la calidad.

Un mayor presupuesto para la investigación tecnológica la cual debe ser coordinada por un organismo o institución a nivel nacional, que fije metas y objetivos únicos.

México entró en el entorno internacional sin estar preparado y desconociendo las reglas. Por ello las estrategias que tome a futuro deben ser en su mayoría adaptativas, pero aprovechando el gran potencial técnico y profesional de que dispone para hacer investigación teórica que genere tecnología práctica redituable.

Jarula Batsakis Kurlas (2000) en su tesis: El impacto financiero del outsourcing de personal en un banco del sistema financiero nacional llegó a las siguientes conclusiones:

1. El proyecto de outsourcing de personal en Millenium Bank resultó rentable, el cual se produjo por la reestructuración de las necesidades del personal, la reducción en horas extras y en los costos ocultos de Recursos Humanos. Además, se cumplieron todos los objetivos y metas propuestos por los ejecutivos de Millenium Bank.

2. El outsourcing conlleva una gran reestructuración de la corporación en cuanto a los servicios principales que presta y sus relaciones con entidades fuera de ella; por eso va dirigido a los ejecutivos de una organización. Es recomendable que ellos realicen un análisis profundo de las necesidades del negocio, establezcan los pros y los contras y tomen en cuenta los riesgos, para asegurar que el proyecto de outsourcing tenga éxito.

3. Outsourcing es un concepto estratégico, una manera de agregar valor a un negocio mediante la conversión del costo de una actividad interna en una operación de servicio orientado a que alguien más la elabore y la empresa sea el cliente de dicha actividad.

4. Aunque ha tenido un gran auge a nivel mundial, es aún una disciplina poco

conocida y utilizada en Guatemala. Se espera que durante los próximos años este tipo de estrategia alcance un gran desarrollo y sean cada vez más las empresas que lo incluyan dentro de sus planes, ya que puede ser una opción rentable, efectiva y, además ofrecer una amplia gama de aplicaciones.

5. Al implementar un programa de outsourcing se recomienda tener siempre presentes los objetivos propuestos y las estrategias definidas, para controlar durante todo el proceso que se esté cumpliendo con los mismos y efectuar modificaciones, con el propósito de obtener los resultados deseados.

Molero Farfán, Rosa Amelia (2017), en su tesis: Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017, tuvo como objetivo general: determinar el nivel de calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017. Sus principales conclusiones son:

Se ha llegado a determinar el nivel de la calidad de servicio al usuario que acude a la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se describe de manera contundente que el nivel bajo en la atención al usuario obtiene un rotundo 100%, el nivel medio obtiene un 0% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión fiabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, se muestra de la siguiente manera; la fiabilidad que tienen los trabajadores es un nivel bajo con el 87%, el nivel medio obtiene el 13% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión capacidad de respuesta de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la capacidad de respuesta de los trabajadores tiene un nivel de bajo con el 72%, el nivel medio obtiene el 28% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión

seguridad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la seguridad que muestra la UGEL Santa tiene un nivel bajo con un 83%, el nivel medio obtiene el 17% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión empatía de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la empatía que tienen los colaboradores de la UGEL Santa tiene un nivel bajo obteniendo un 85%, el nivel medio obtiene el 15% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Prado, A. (2011). Con su tesis doctoral “Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line”, la investigación tuvo como instrumento al cuestionario, que fue aplicado a una muestra de 575 usuarios a través de una página on-line.

La investigación concluyo que la mayoría de los consumidores que adquieran servicios turísticos on-line se caracterizarán por ser mujeres (53.5%), y consumidores masculinos es un (46.5%). Además, respecto a la edad, los consumidores que adquieran servicios son menores de 30 años, 37.4%, y entre los 30 y los 44 años, 41.4%.

Es así como, la fiabilidad, es cumplir con del servicio prometido, el bajo nivel de errores durante el servicio. La empatía entendida como la importancia al cuidado de las relaciones que se mantienen con los transitorios. La calidad de servicio son los componentes físicos y los mecanismos destinados para la ejecución (p.372).

Tumino, M. (2013). Presentó su tesis de maestría “Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso de estudio”, el estudio tuvo como instrumento al cuestionario que fue aplicado a 454 estudiantes.

El estudio concluyo por su parte, las distintas diferencias señaladas entre las percepciones de los estudiantes de las instituciones académicas que participaron en el estudio reflejan que los esfuerzos y recursos invertidos por las facultades,

tanto en la capacitación docente como en el equipamiento ofrecido en las prácticas de aprendizaje, son claramente valoradas por los estudiantes (p.81).

Armada, E. (2015). Con su tesis doctoral “La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución”, para el estudio se utilizó una muestra de 552 usuarios y se les administro un cuestionario como instrumento, fue un estudio longitudinal, el objetivo fue: Determinar el grado de satisfacción actual del usuario con los servicios deportivos municipales.

El estudio concluye que los valores medios de satisfacción percibida por los usuarios de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento de Cartagena son altos. Apreciándose pequeñas diferencias a favor de los usuarios en el año 2015 (p.229). A nivel nacionales Arrué, J. (2014).

Mostró en su tesis de maestría “Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de Osiptel Loreto desde la percepción del usuario período junio a setiembre de 2014”, la investigación tuvo como instrumento al cuestionario aplicado a 196 usuarios de Osiptel Loreto, el estudio concluye que la percepción se encuentra en el rango de satisfacción baja (62%), siendo una escala de calificación que podría considerarse como adecuado para el usuario pero no suficiente respecto al servicio recibido en todo el proceso en la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto (p.64).

Suarez, R. (2015). Evidencio en su tesis de maestría “El nivel de calidad de servicio de un centro de idiomas aplicando el modelo Servqual caso: centro de idiomas de la universidad nacional del callao periodo 2011 - 2012”. Fue de tipo descriptivo con una muestra de 374 alumnos que se les aplicó un cuestionario como instrumento.

El objetivo fue: Medir el nivel de calidad del servicio mediante el modelo SERVQUAL en el Centro de Idiomas. El estudio concluyó que el modelo SERVQUAL muestra el nivel de calidad del servicio del Centro de Idiomas durante el periodo 2011 – 2012, en un promedio ponderado de 3.39 respecto a la tabla de

expectativas y percepciones (p. 95).

Chuque, G. (2016). Demostró en su tesis de maestría “Calidad de servicios educativos según los padres de familia y el logro de aprendizajes en niños del Jardín del I.E.S.P. Público Emilia Barcia Boniffatti 2012”, tuvo al cuestionario que fue aplicada a una muestra de 63 padres de familia, el estudio concluyo que la investigación reporta la existencia de una relación media entre la calidad de los servicios educativos, según la percepción de los padres de familia y el logro de aprendizaje en el área de Matemática ($r = 0,574$) en los niños y niñas, esto indica que el buen logro de aprendizaje que adquieren los niños y niñas está en directa relación con la calidad (p. 122).

1.4 Marco conceptual

Actualización tecnológica

La actualización tecnológica es el ciclo de actualización periódica de los elementos clave de su infraestructura de TI a fin de maximizar el rendimiento del sistema. (Cegarra Sánchez: 2011, pág. 150).

Administración

La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio.

En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro. La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos

con eficiencia y eficacia. (Idalberto Chiavenato, 2001, p. 3).

Calidad de Servicio

Cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico. (Philip Kotler, 1997, p. 656).

Empresa

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presentarán diferencias todavía mayores.

Todo esto contribuye a que las empresas, sumada a su enorme diversidad, presenten una increíble complejidad, pues, además de diferenciarse entre sí, también experimentan variedad de impactos e influencias. (Idalberto Chiavenato, 2001, p. 42).

Liderazgo

Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Diccionario de la Real Academia Española).

Maquila

Es un modelo empresarial en el que una empresa se compromete a producir un artículo para un tercero, quien es el que comercializa el producto generalmente con su marca propia. En el caso de la maquila para la exportación las empresas utilizan insumos y tecnología generalmente importados, emplean mano de obra local y destinan la producción para la exportación. (Miempresapropia, 2016, p.1).

Nivel de Servicio SLA

Un acuerdo de nivel de servicio o ANS (en inglés Service Level Agreement o SLA), es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio de Outsourcing y su cliente con el objeto de fijar el nivel acordado para la calidad del servicio que se va a otorgar. (Larrea: 1991, pág. 77).

Organización

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Chiavenato, 2001, p.52).

Procedimiento

Conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. (Diccionario de la Real Academia Española).

Proceso

La Gestión de Procesos de Negocio es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos del negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. (Richard Daft, 2005, p. 10).

Soporte

Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado. (Martínez López/Luna Huertas: 2008, pág. 22).

Subcontratación

La subcontratación o crecimiento del sector servicios en toda la economía,

incluyendo a la industrial e incluso a los sectores extractivos, ha llevado a que las actividades de las empresas vinculadas al sector servicios se autonomicen y pasen a ser prestadas por terceros. (Dirección de Trabajo Chile, 2010, p. 48).

Tercerización

Se debe especificar, que la tercerizadora cuenta con un patrimonio y una organización propia, para brindar soporte operativo y/o administrativo en esa parte de la cadena productiva encomendada. Asimismo, el servicio puede ser realizado dentro o fuera del establecimiento de la empresa usuaria, debiendo existir en todo momento independencia administrativa y funcional.

Es importante mencionar que las funciones delegadas a la tercerizadora, normalmente no están relacionadas con el objeto principal de un negocio, lo que permite reducir costos y el tiempo necesario para concentrarse en lo que realmente es el núcleo de la empresa usuaria. (Carlos Montellano Medrano, 2008, p. 3).

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas que realizan contratos por servicios de outsourcing a nivel internacional sí consideran los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA – siglas en inglés), ya que es una de las características esenciales de un contrato de outsourcing. Les permite medir la gerencia de servicios y la gobernabilidad de estos.

Si no se tiene cuidado un SLA se puede convertir en la peor pesadilla y por eso es importante saber cómo evitar esto. Partiendo de la base de lo que es un SLA, se sabe que puede servir múltiples propósitos, sin embargo, colocaré algunos de ellos, enfocándome en tres aspectos:

- Como actualizar un buen contrato a uno mejor.
- Como proveer un buen sentido de negocios al SLA.
- Como asegurar que el comprador renueve el contrato.

En el Perú, los contratos de outsourcing lo confunden con tercerizar o subcontratar, que difieren de las características propias del outsourcing.

A mi consideración, este es uno de los motivos por lo cual no se ha desarrollado el outsourcing en el Perú como en otros países.

En las empresas de cajero automático, las ventas de Automatic Teller Machine (ATM), que hacen bajo la modalidad de outsourcing, está orientado a la entrega, traslado y anclaje y el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo. No se considera:

- No son contratos de largo alcance (por lo menos de 5 años).
- No consideran los niveles de servicio (SLA) y por ende no se emite un informe mensual.
- La actualización tecnológica.

- Asumir el personal del Cliente.

Por lo tanto, en este estudio me abocare a analizar en qué medida los contratos de outsourcing se relacionan con el Service Level Agreement (SLA).

El Outsourcing no termina cuando se firma el contrato, por el contrario, empieza. Es un proceso donde una compañía confía una de sus operaciones internas aun tercero especialista en dicha materia.

Es más que una tercerización, es una alianza estratégica, una sociedad que ayuda a que una compañía alcance las economías de escala, obteniendo así eficiencia.

Las instituciones financieras de todos los tamaños en todo el mundo y en todos los tipos de mercados, afrontan esencialmente el mismo reto – competencia. Competir en los mercados financieros de hoy en día puede ser la actividad más desafiante que haya existido.

El tipo de competencia puede diferir dependiendo del mercado, pero básicamente el tema es el mismo. Y, frente a esta competencia tenemos la presión constante con respecto a la disminución de costos y el incremento de ingresos. Al mismo tiempo, cada día también es mayor la presión sobre las instituciones financieras para que lleven a cabo una transformación tecnológica y para que mejoren su eficiencia operativa.

Tradicionalmente las compañías dirigieron su búsqueda hacia recursos fuera de su organización para ahorrar dinero y/o hacer uso de profesionales destacados. Las instituciones financieras han estado contratando en forma externa los servicios de funciones de tecnología de la información del “back office”, la administración de las redes de autoservicio de oficina durante muchos años.

Aunque El Outsourcing claramente no es un concepto nuevo, esta ha recibido mucha atención durante los últimos años, medio para lograr estas metas, convirtiéndola en mucho más que una herramienta para ahorrar

costos.

Los individuos involucrados en el proceso de toma de decisiones saben que El Outsourcing es una forma vital para reducir costos y dirigir el valor del negocio dentro de sus organizaciones.

Hoy los ejecutivos de las instituciones financieras de todas las formas y tamaños se dirigen a sus socios de Outsourcing tanto por razones estratégicas como tácticas.

Reducción de Costos

Las empresas no consideran la reducción de costos al querer ingresar a un contrato de outsourcing, con ello harían un trabajo mejor y más rápido a un costo más bajo para redireccionar los recursos a actividades y oportunidades con un mayor valor.

Visión Estratégica

Al crear formas nuevas y más eficientes de realizar los negocios para que las instituciones financieras puedan permanecer enfocadas en su objeto social y construir relaciones con los clientes. Las empresas no consideran esta visión en su estrategia de negocios y siguen gastando esfuerzos en procesos que no son el core de su negocio.

Fuentes de Innovación

Otra problemática es que las empresas no consideran, que, con un contrato de outsourcing, que van a tener acceso a la mejor tecnología que hay disponible a través de una investigación y un desarrollo continuo.

Una de las mejores maneras en que El outsourcing reduce los costos proviene del apalancamiento que un proveedor de outsourcing calificado brinda a la ecuación.

Generalmente, dicho apalancamiento no está disponible para un departamento interno de una institución financiera pequeña o mediana. Tal apalancamiento y los ahorros en costos que este genera - depende de cuatro factores:

a) Economías de Escala

Un proveedor de servicios de Outsourcing es un especialista en ciertos sistemas y procesos, tiene mucha experiencia en un campo dado y ha invertido en la infraestructura que puede que tenga el cliente de la ecuación.

b) Experiencia en el Proceso:

Los especialistas conservan y mejoran sus habilidades y experiencia porque su trabajo depende de mantenerse actualizado con la última tecnología de sus industrias.

c) Acceso al Capital:

Cuando los proveedores de servicio de Outsourcing invierten en sus negocios para mejorar sus capacidades e incrementar su eficiencia, los clientes de estos servicios de Outsourcing se benefician de esas inversiones sin tener que pagar por ellas. El Outsourcing reduce la necesidad de invertir los fondos de capital en funciones empresariales que no corresponden al objeto social de la institución. Acceso a Tecnología comprobada:

Los proveedores de outsourcing suministran a sus clientes una infraestructura de tecnología de punta que las compañías individuales no podrían obtener.

Simplemente mejores productos y servicios producen mejores resultados para los clientes.

COSTO TOTAL POR ADQUIRIRLA

El outsourcing es un medio que maximiza las inversiones:

Maximiza las inversiones en lo que es productos y servicios y al mismo tiempo

reduce el costo total de adquisición. Un ejemplo de ello se puede observar en la red de Cajeros Automáticos. A través del Outsourcing de autoservicios, las organizaciones pueden transferir los costos de la red de Cajeros Automáticos de gasto de capital a gasto operacional.

El outsourcing puede ayudar a incrementar las fuentes de los ingresos:

Lo puede hacer de varias formas. Por ejemplo, con la red de autoservicio, el Outsourcing puede adicionar funcionalidades avanzadas y ayudar a migrar el tráfico al canal de autoservicio a través de la tecnología de punta. Esa tecnología puede permitir ventas cruzadas uno a uno de productos y servicios, mejorar la percepción a la marca y el apoyo a las nuevas transacciones, tales como la capacidad de imprimir los extractos, solicitar cheques, pagar los servicios y hacer cambio de direcciones.

El outsourcing también:

- a) Promueve los costos fijos conocidos a través de los términos del contrato.
- b) Reduce las necesidades de los empleados relacionadas con las operaciones de los cajeros automáticos, permitiendo que las instituciones reubiquen a los empleados para que realicen más ventas cruzadas de productos y servicios.
- c) Minimiza los costos ocultos o “sorpresa”, asociado con las redes de autoservicio y relacionados con la infraestructura.
- d) Optimiza los niveles de efectivo.
- e) Reduce o elimina las llamadas innecesarias por mantenimiento.
- f) Mejora la elaboración de pronósticos con estructuras de honorarios previsibles para niveles garantizados de servicio.
- g) Elimina la inversión de capital en equipos que pronto estarán desactualizados.

No se preocupe por los detalles operacionales

Las soluciones integrales de Outsourcing deberían permitir indicar más tiempo al manejo de los detalles operacionales. Al reducir la necesidad de invertir fondos de

capital en funciones que no son propias del objeto social del negocio, las organizaciones pueden asignar fondos a las competencias del objeto social, las iniciativas del crecimiento y el desarrollo estratégico.

Construir relaciones con los Clientes

El Outsourcing crea maneras nuevas y más eficientes de hacer los negocios, lo que permite que las compañías se enfoquen en el tema principal de las relaciones con los clientes. Las compañías que se destacan por la creación y el crecimiento de sus relaciones con los clientes crecen más rápidamente.

De acuerdo con un estudio del Instituto de Planeación Estratégica las organizaciones que proporcionan un servicio de calidad crecen dos veces más rápido y adquieren una mejor participación en el mercado con un promedio de seis por ciento anual. Ese mismo estudio revelo que los líderes de servicio pueden cargar del nueve al diez por ciento más por sus productos o servicios que el promedio de las compañías.

El Outsourcing, proporciona una forma de fortalecer las relaciones con los clientes, brindando comodidad, facilidades de uso y posibilidades interminables con hardware, software y soluciones integradas en los equipos.

Un solo punto de contacto

Un socio de outsourcing adecuado debería reunir todos los aspectos de una relación de contratación externa (Outsourcing), bien sea que involucre el hardware, software, el soporte y/o los servicios.

Entonces ellos deberían suministrar el soporte correspondiente a través de un equipo de expertos para soporte técnico que estará allí de manera permanente para manejar en forma rápida y eficiente los inconvenientes que surjan.

El tener un solo punto de contacto para cualquier necesidad que surja,

ahorra un tiempo precioso.

Los proveedores de Outsourcing, generalmente se enfocan en áreas específicas de conocimiento. Debido a su especialización, pueden ofrecer una experiencia técnica inigualable y recursos de clase mundial.

Las compañías tuvieron acceso a una riqueza de nuevas tecnologías, herramientas y técnicas haciendo sociedades con un proveedor con capacidades excepcionales.

Bajo este contexto, se hace necesario determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

2.1.2 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.2.1 Problema general

¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing influye en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos?

2.1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato influye en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos?
- b) ¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica influye en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos?
- c) ¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio

o Service Level Agreement (SLA) influye en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El propósito de la investigación, es determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.

Conociendo la influencia entre sus variables medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar la capacitación del personal influenciando en la calidad del servicio.

Es determinante que toda empresa que brinda servicios, presente una excelente calidad de servicio, esto logrará fidelizar a los clientes, disminuyendo el número de errores y mejorando la eficiencia en los resultados.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.
- b) Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica en la Calidad de Servicio en la

empresa de Cajeros Automáticos.

- c) Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA) en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.

2.2.3 Delimitación de la investigación

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

a) Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en las instalaciones de las oficinas de la empresa de Cajeros Automáticos.

b) Delimitación Temporal

El periodo que abarcó el presente estudio fue de enero a octubre del 2019.

c) Delimitación Social

La investigación se enfocó en el personal administrativo y técnico de la empresa de cajeros automáticos.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

La presente investigación tiene dos justificaciones, una personal y la otra profesional. Este trabajo cumple con el requisito para optar el grado académico de maestro.

La elección de este tema de investigación es consecuencia de inquietudes teórica y laborales y el resultado de una larga experiencia laboral en el área y negocios de outsourcing, lo que me ha permitido conocer de cerca el tema de los contratos de outsourcing, calidad de servicios y los niveles de servicio (SLA) y concluir que la adecuada aplicación de este tipo de

herramienta redundante en beneficios que favorecen la competitividad y el crecimiento de las organizaciones.

Los datos que se obtienen como resultado de las evaluaciones, coadyuvan a que los procesos de toma de decisiones sean adecuados, oportunos y que logren resultados eficaces, eficientes y óptimos con los mismos recursos. La mejoría lograda como resultado de la retroalimentación refuerza los aspectos positivos observados en el desempeño de la calidad del servicio, al realizar tareas que eleven el nivel de servicio, mejore la responsabilidad y a identificar con claridad los puntos débiles se convierte en un instrumento de mejoramiento continuo lo cual posibilita alcanzar los objetivos de la organización.

También nos permite analizar y describir en qué medida los contratos de outsourcing se relacionan con la calidad del servicio o SLA, mediante la búsqueda de información basada en documentación escrita entre la que se encuentra la historia y parte teórica o definiciones de diferentes autores sobre outsourcing, calidad total y Service Level Agreement (SLA).

En vista que no hay investigaciones, estudios o escritos anteriores que sirvan de referencia, la investigación será totalmente original.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

El outsourcing consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras que la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. No es solo un contrato de personas o activos, es un contrato para obtener resultados. *Fernández, R. (2007).*

La compañía contratante delega a un prestador externo (outsourced), que tenga experiencia y seriedad en el área, los riesgos, la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios, buscando agilizar, optimizar la calidad y/o reducir los costos del proceso subcontratado. En cierto sentido este prestador pasa a ser

parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, ayuda a fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización, e incluye los pasos de todo proceso administrativo; la evaluación, planeación y ejecución.

Para implantar los procesos de outsourcing es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional a una visión estratégica enfocada, es decir, pasar del conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas, a una visión enfocada en aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

En los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas, porque, además de reducir y controlar los gastos de operación, aumenta eficiencia en el manejo de efectivo, (ya que se puede transferir los activos del cliente al proveedor), permite tener personal altamente capacitado y simplifica el manejo y control de las funciones operativas.

El cliente aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente, y se ocupa de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La Eficacia de los Contratos de Outsourcing influyen significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) La Eficacia de los Contratos de Outsourcing, medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato, influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.
- b) La Eficacia de los Contratos de Outsourcing, medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica, influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.
- c) La Eficacia de los Contratos de Outsourcing, medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA), influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

2.3.3 Variables e Indicadores

V1. Variable Independiente: Eficacia de los Contratos Outsourcing (variable independiente).

V2. Variable Dependiente: Calidad de Servicio (variable dependiente).

Cuadro N°2
Variables e Indicadores

VARIABLE	INDICADORES
Eficacia en los contratos de outsourcing (variable independiente)	Cumplimiento del plazo del contrato.
	Cumplimiento de la renovación tecnológica.
	Cumplimiento de los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA).
Calidad del servicio (variable dependiente)	Cumplimiento con el Up Time de todos los equipos.
	Nivel de cumplimiento del personal.
	Cumplimiento en el mantenimiento de todos los equipos.

CAPÍTULO III

MÉTODO. TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 340 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros automáticos – ATM's.

Muestra

Para calcular la muestra se utilizó la fórmula para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

P: probabilidad de éxito representada por el 50% (Se asume $p = 0.5$)

Q: Proporción de fracaso (Se asume $1-p = 0.5$)

e: Margen de error 0.05 seleccionado por el investigador

N: Población (340)

n= Tamaño de la muestra

Z= Distribución Estándar ($z = 1.96$)

$$n = 181$$

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo fue el Aplicado.

3.2.2 Nivel

El nivel de investigación es explicativo, por cuanto su objetivo es evaluar la influencia de la capacitación del personal en la calidad de servicio del área de tecnologías de información en la empresa GMD, utilizando instrumentos para recolectar datos y comprobar hipótesis de estudio.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue Ex Post Facto.

3.2.3.2 Diseño

El diseño aplicado es el Ex Post Facto:

$$M_1: O_y (f) O_{x_1}$$

M = Trabajadores

O_y = Calidad de Servicio

(f) = en función de

O_{x1} = Eficacia en los contratos de outsourcing

Este diseño describe la influencia de una variable con respecto a la otra, donde nos limitamos a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos, donde se establece la relación causa efecto.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos, se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 15 preguntas cerradas, dirigidas a los 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados

en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 181 trabajadores de la empresa Cajeros Automáticos, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,806$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación con los 15 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable.

El cuadro N°3 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°3
Estadístico de Fiabilidad**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	181	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	181	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,806	15

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

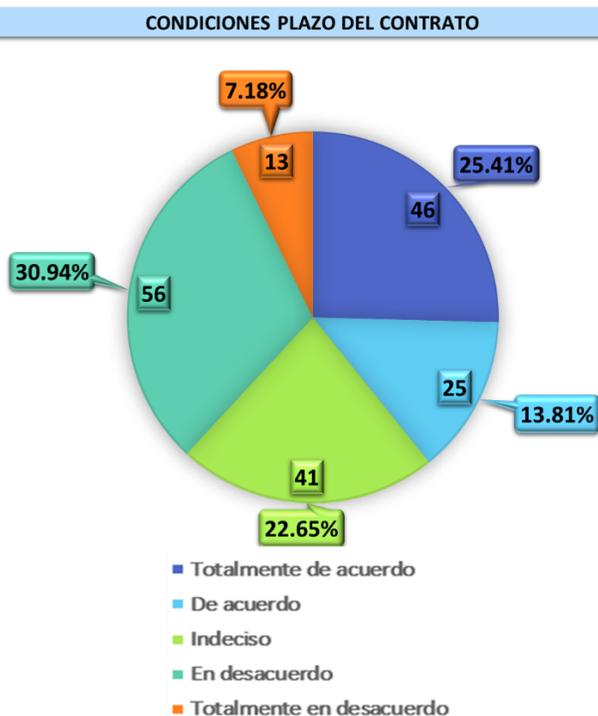
A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos, octubre 2019, la misma tiene por finalidad determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

Tabla N°1

CONDICIONES PLAZO DEL CONTRATO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	46	25.41%
De acuerdo	25	13.81%
Indeciso	41	22.65%
En desacuerdo	56	30.94%
Totalmente en desacuerdo	13	7.18%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°1



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019



Como se aprecia en la tabla N°1, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si conoce las condiciones del plazo del contrato; 46 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 25.41%; 25 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 13.81%; 41 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 22.65%; 56 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 30.94%, y 13 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.18%.

Es decir, el 39.23% está de acuerdo respecto a si conoce las condiciones del plazo del contrato.

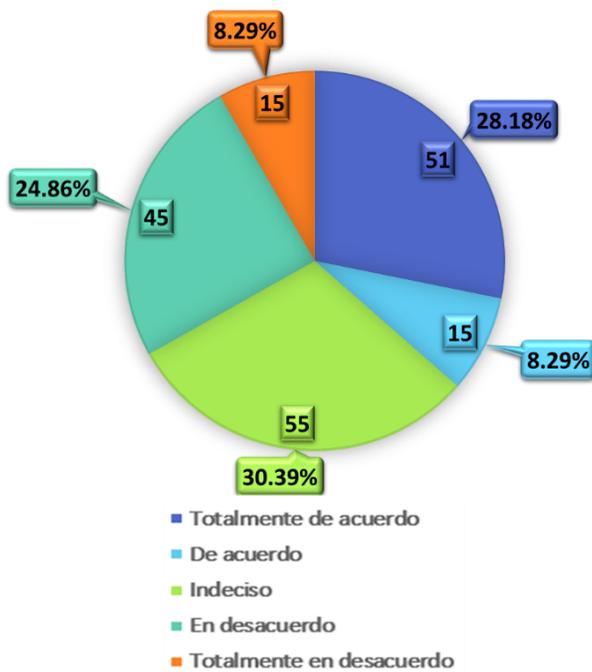
Tabla N°2

CUMPLIMIENTO DEL PLAZO DEL CONTRATO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	51	28.18%
De acuerdo	15	8.29%
Indeciso	55	30.39%
En desacuerdo	45	24.86%
Totalmente en desacuerdo	15	8.29%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

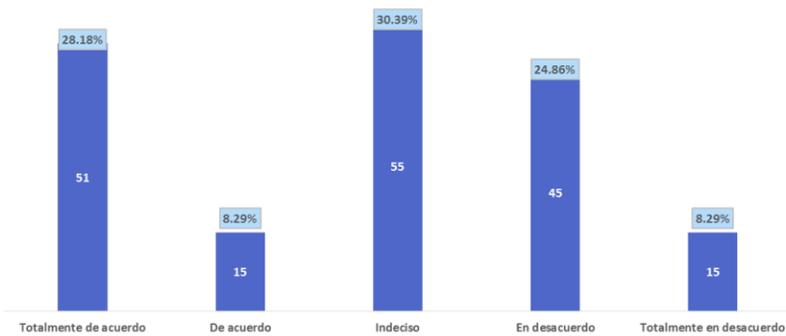
Gráfico N°2

CUMPLIMIENTO DEL PLAZO DEL CONTRATO



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019

CUMPLIMIENTO DEL PLAZO DEL CONTRATO



Como se aprecia en la tabla N° 2, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumple el plazo del contrato; 51 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 28.18%; 15 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 8.29%; 55 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 30.39%; 45 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el

24.86% y 15 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8.29%.

Es decir, el 36.46% está de acuerdo respecto a si considera que se cumple el plazo del contrato.

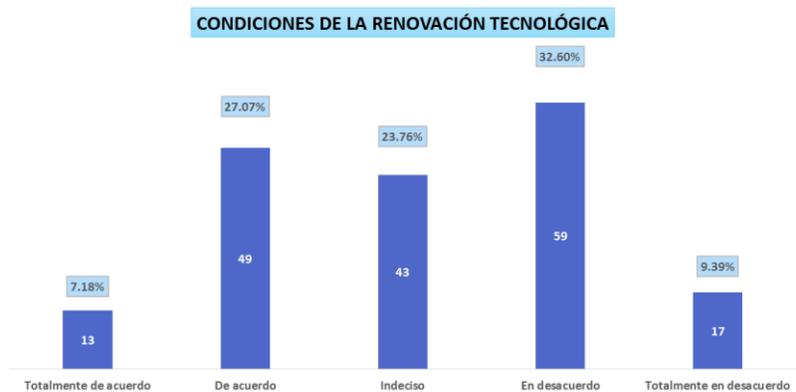
Tabla N°3

CONDICIONES DE LA RENOVACIÓN TECNOLÓGICA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	7.18%
De acuerdo	49	27.07%
Indeciso	43	23.76%
En desacuerdo	59	32.60%
Totalmente en desacuerdo	17	9.39%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°3





Como se aprecia en la tabla N° 3, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si conoce las condiciones de la renovación tecnológica; 13 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 7.18%; 49 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 27.07%; 43 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 23.76%; 59 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 32.60%; 17 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 9.39%.

Es decir, el 41.99% está en desacuerdo respecto a si conoce las condiciones de la renovación tecnológica.

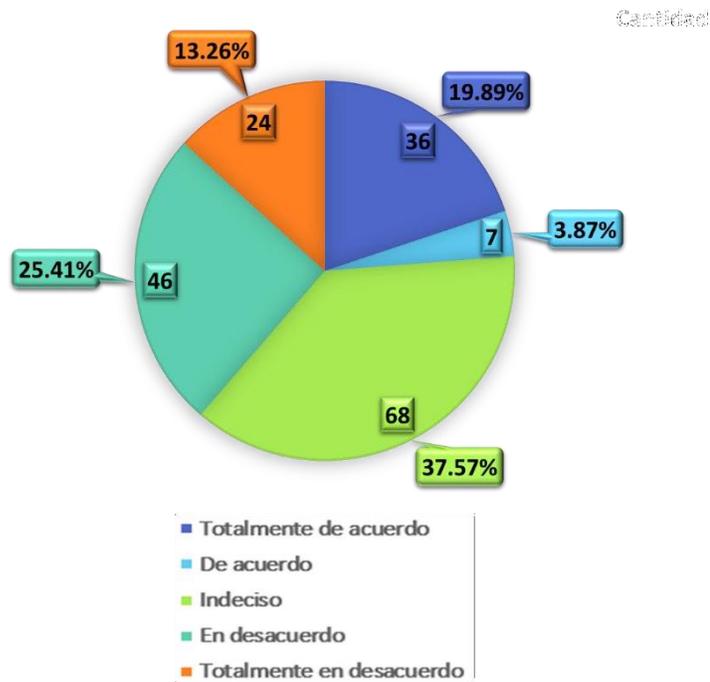
Tabla N°4

CUMPLIMIENTO DE LA RENOVACIÓN TECNOLÓGICA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	19.89%
De acuerdo	7	3.87%
Indeciso	68	37.57%
En desacuerdo	46	25.41%
Totalmente en desacuerdo	24	13.26%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

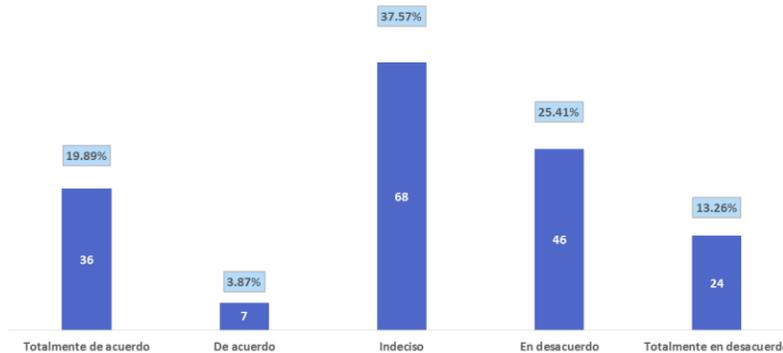
Gráfico N°4

CUMPLIMIENTO DE LA RENOVACIÓN TECNOLÓGICA



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019

CUMPLIMIENTO DE LA RENOVACIÓN TECNOLÓGICA



Como se aprecia en la tabla N° 4, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumple adecuadamente con la renovación tecnológica; 36 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 19.89%; 7 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 3.87%; 68 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 37.57%; 46 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 25.41% y 24

trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 13.26%.

Es decir, el 38.67% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple adecuadamente con la renovación tecnológica.

Tabla N°5

NIVELES DE SERVICIO SLA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	2.76%
De acuerdo	47	25.97%
Indeciso	63	34.81%
En desacuerdo	51	28.18%
Totalmente en desacuerdo	15	8.29%
N° de Respuestas	181	100.00%

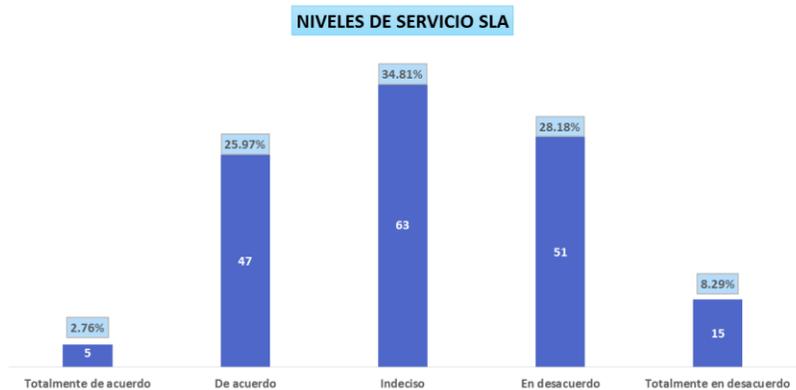
Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°5

NIVELES DE SERVICIO SLA



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019



Como se aprecia en la tabla N° 5, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si conoce los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA); 5 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 2.76%; 47 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.97%; 63 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 34.81%, 51 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 28.18%; 15 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8.29%.

Es decir, el 36.46% está en desacuerdo respecto a si conoce los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA).

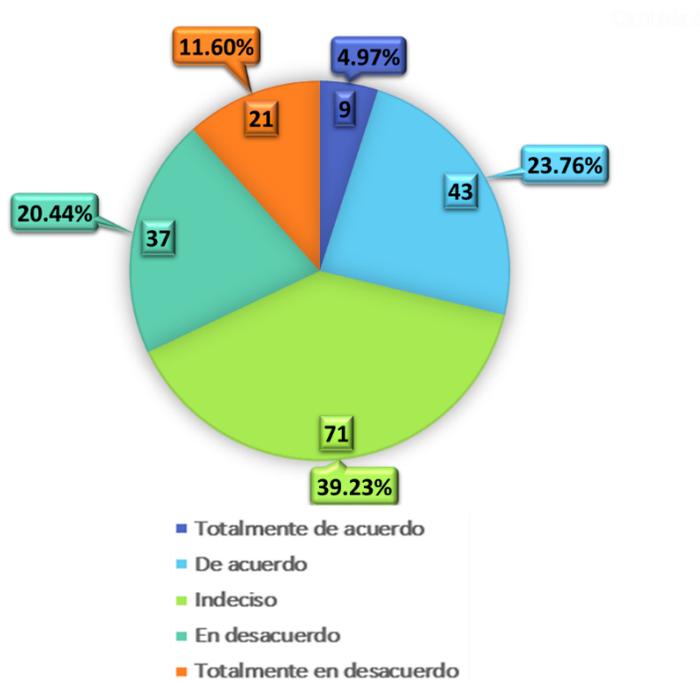
Tabla N°6

CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DE SERVICIO SLA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	4.97%
De acuerdo	43	23.76%
Indeciso	71	39.23%
En desacuerdo	37	20.44%
Totalmente en desacuerdo	21	11.60%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

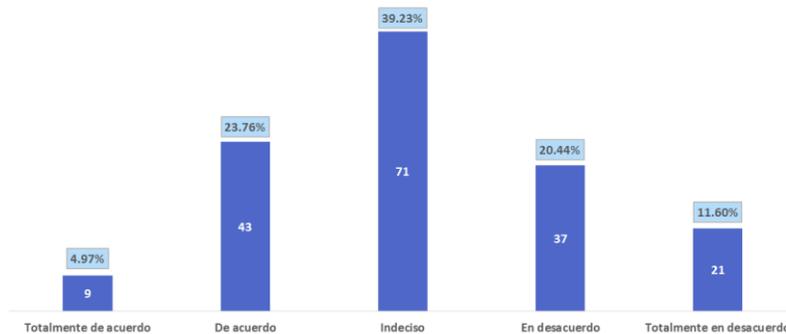
Gráfico N°6

CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DE SERVICIO SLA



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019

CUMPLIMIENTO DE LOS NIVELES DE SERVICIO SLA



Como se aprecia en la tabla N° 6, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumple con los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA); 9 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 4.97%; 43 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 23.76%; 71 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 39.23%, 37 trabajadores refieren que están

en desacuerdo, lo que representa el 20.44%, 21 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 11.60%.

Es decir, el 32.04% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple con los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA).

Tabla N°7

UP TIME DE LOS EQUIPOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	9.39%
De acuerdo	37	20.44%
Indeciso	62	34.25%
En desacuerdo	46	25.41%
Totalmente en desacuerdo	19	10.50%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°7





Como se aprecia en la tabla N° 7, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si conoce en qué consiste el up time de todos los equipos; 17 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 9.39%; 37 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.44%; 62 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 34.25%, 46 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 25.41%; 19 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.50%.

Es decir, el 35.91% está en desacuerdo respecto a si conoce en qué consiste el up time de todos los equipos.

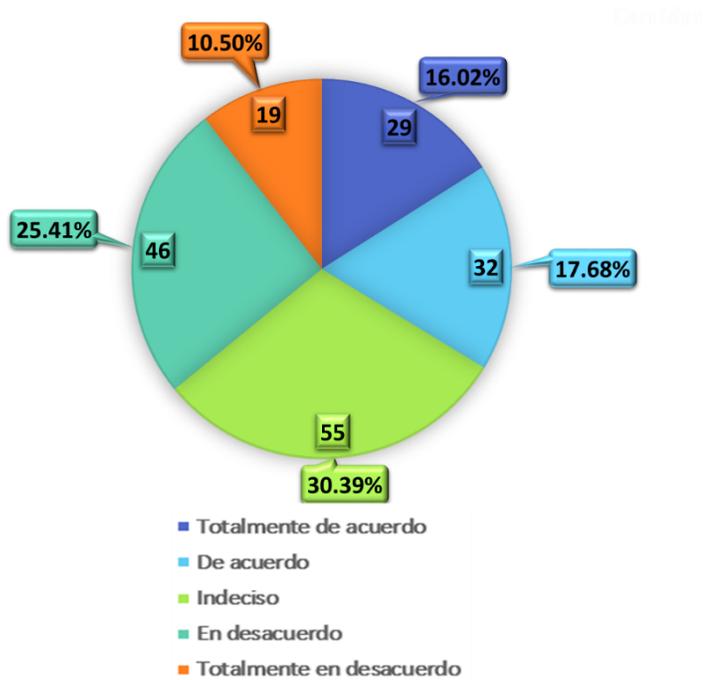
Tabla N°8

CUMPLIMIENTO DE LOS UP TIME DE LOS EQUIPOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	16.02%
De acuerdo	32	17.68%
Indeciso	55	30.39%
En desacuerdo	46	25.41%
Totalmente en desacuerdo	19	10.50%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

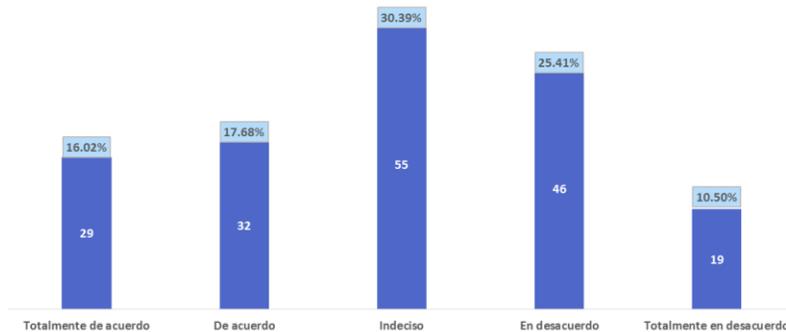
Gráfico N°8

CUMPLIMIENTO DE LOS UP TIME DE LOS EQUIPOS



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019

CUMPLIMIENTO DE LOS UP TIME DE LOS EQUIPOS



Como se aprecia en la tabla N° 8, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumple con el up time de todos los equipos; 29 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 16.02%; 32 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 17.68%; 55 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 30.39%; 46 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que

representa el 25.41%; y 19 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.50%.

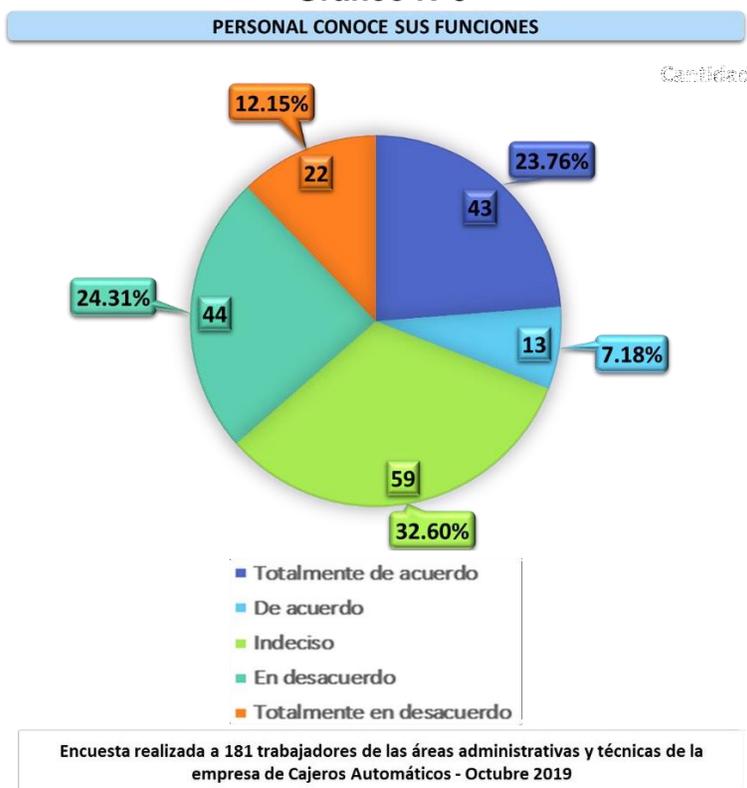
Es decir, el 35.91% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple con el up time de todos los equipos.

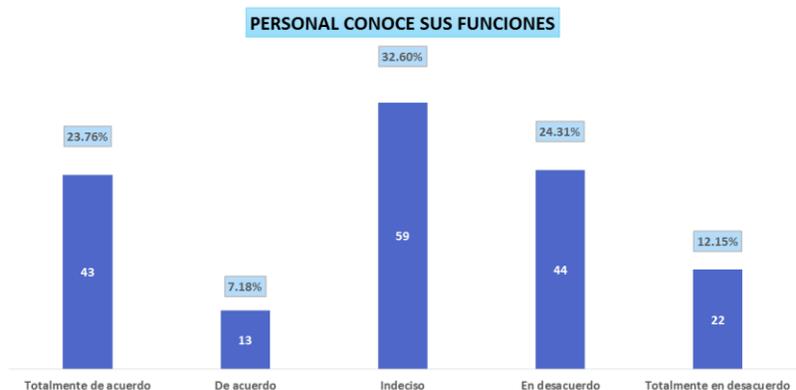
Tabla N°9

PERSONAL CONOCE SUS FUNCIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	43	23.76%
De acuerdo	13	7.18%
Indeciso	59	32.60%
En desacuerdo	44	24.31%
Totalmente en desacuerdo	22	12.15%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°9





Como se aprecia en la tabla N° 9, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el personal conoce sus funciones; 43 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 23.76%; 13 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 7.18%; 59 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 32.60%; 44 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 24.31%; 22 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 12.15%.

Es decir, el 36.46% está en desacuerdo respecto a si considera que el personal conoce sus funciones.

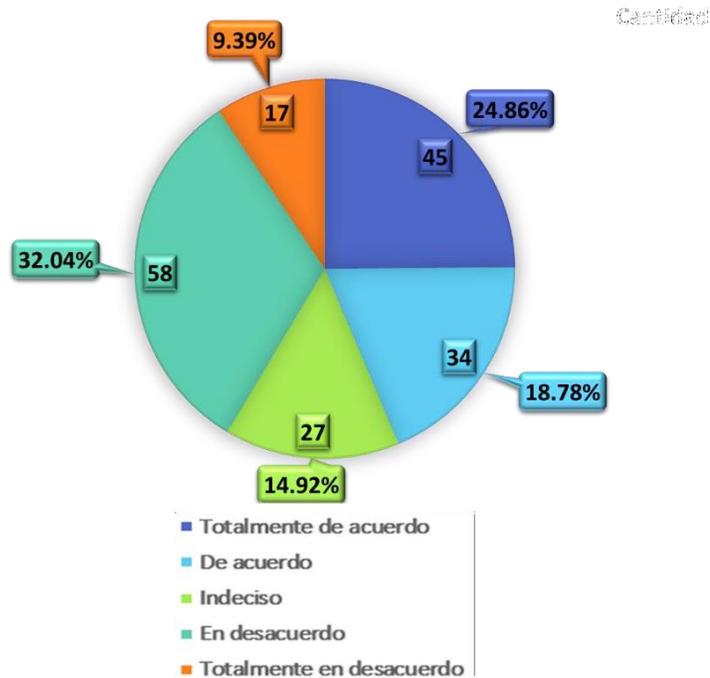
Tabla N°10

PERSONAL CUMPLE SUS FUNCIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	45	24.86%
De acuerdo	34	18.78%
Indeciso	27	14.92%
En desacuerdo	58	32.04%
Totalmente en desacuerdo	17	9.39%
N° de Respuestas	181	100.00%

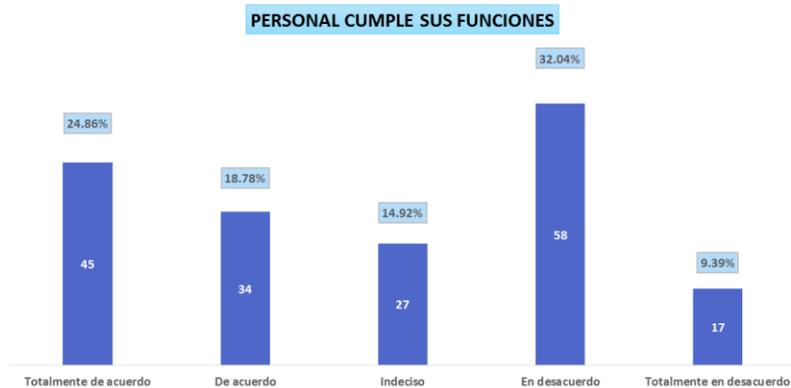
Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°10

PERSONAL CUMPLE SUS FUNCIONES



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019



Como se aprecia en la tabla N° 10, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el personal cumple adecuadamente sus funciones; 45 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 24.86%; 34 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 18.78%; 27 trabajadores que están

indecisos, lo que representa el 14.92%; 58 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 32.04% y 17 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 9.39%.

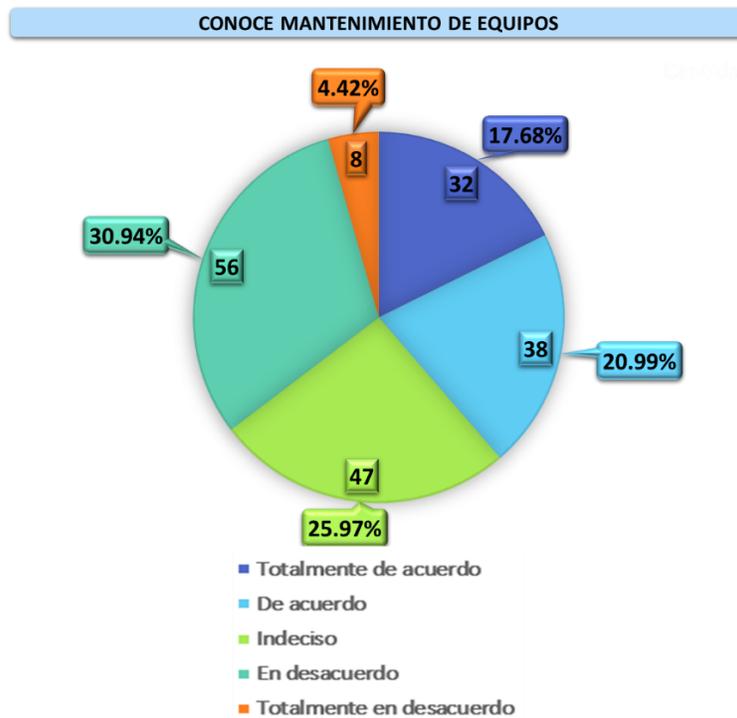
Es decir, el 43.65% está de acuerdo respecto a si considera que el personal cumple adecuadamente sus funciones.

Tabla N°11

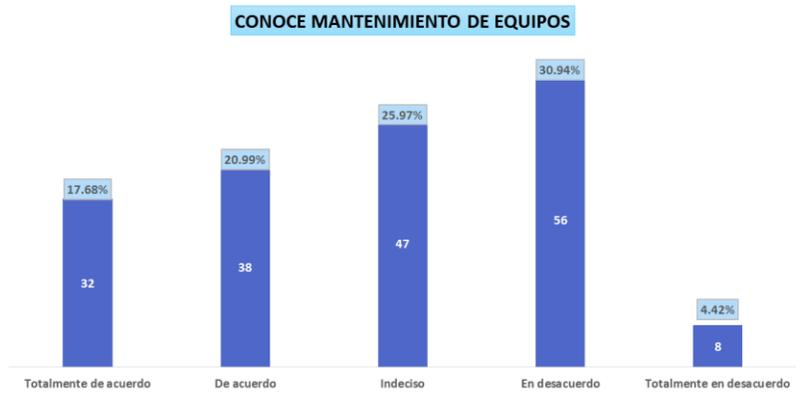
CONOCE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	17.68%
De acuerdo	38	20.99%
Indeciso	47	25.97%
En desacuerdo	56	30.94%
Totalmente en desacuerdo	8	4.42%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°11



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019



Como se aprecia en la tabla N° 11, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si conoce en qué consiste el mantenimiento de los equipos; 32 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 17.68%; 38 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.99%; 47 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 25.97%; 56 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 30.94% y 8 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 4.42%.

Es decir, el 38.67% está de acuerdo respecto a si conoce en qué consiste el mantenimiento de los equipos.

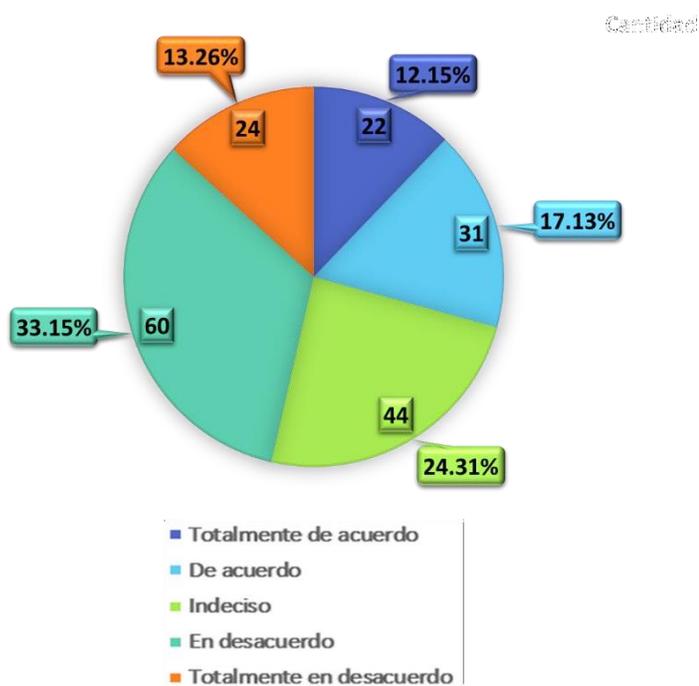
Tabla N°12

CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	12.15%
De acuerdo	31	17.13%
Indeciso	44	24.31%
En desacuerdo	60	33.15%
Totalmente en desacuerdo	24	13.26%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

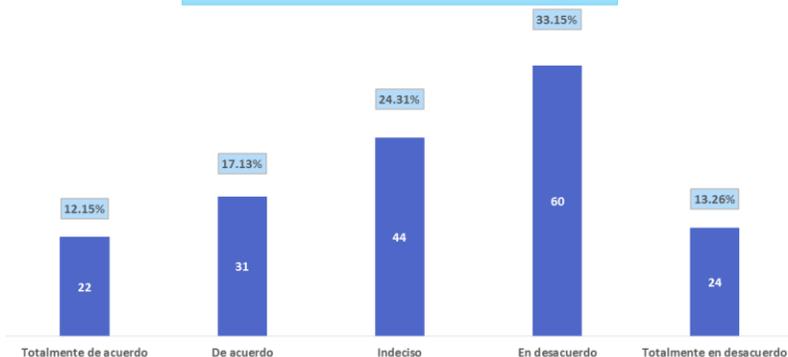
Gráfico N°12

CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019

CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS



Como se aprecia en la tabla N° 12, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumple con el mantenimiento adecuado de los equipos; 22 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 12.15%; 31 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 17.13%; 44 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 24.31%; 60 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 33.15%, 24

trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 13.26%.

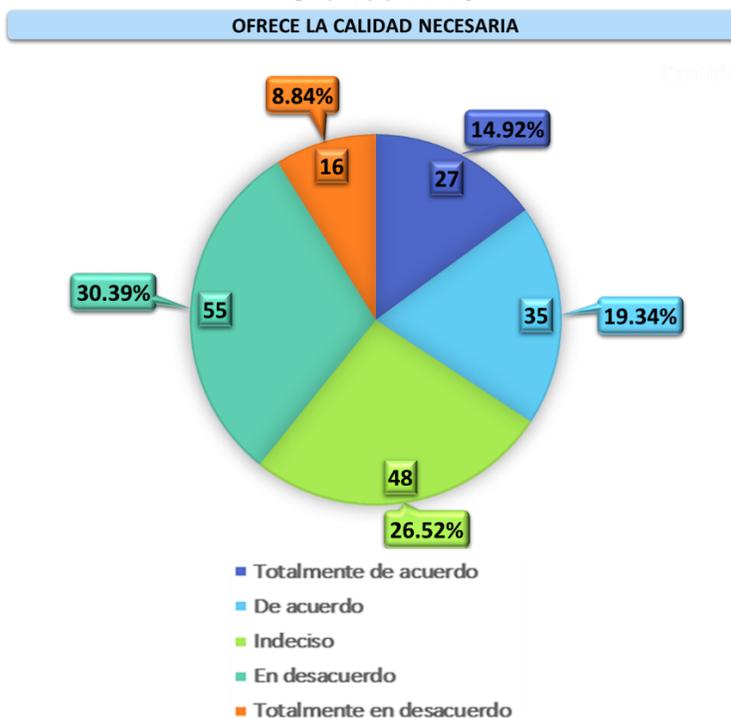
Es decir, el 46.41% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple con el mantenimiento adecuado de los equipos.

Tabla N°13

OFRECE LA CALIDAD NECESARIA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	14.92%
De acuerdo	35	19.34%
Indeciso	48	26.52%
En desacuerdo	55	30.39%
Totalmente en desacuerdo	16	8.84%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°13



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019



Como se aprecia en la tabla N° 13, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el personal ofrece adecuadamente la calidad necesaria para satisfacer a sus clientes; 27 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 14.92%; 35 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 19.34%; 48 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 26.52%; 55 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 30.39% y 16 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8.84%.

Es decir, el 39.23% está en desacuerdo respecto a si considera que el personal ofrece adecuadamente la calidad necesaria para satisfacer a sus clientes.

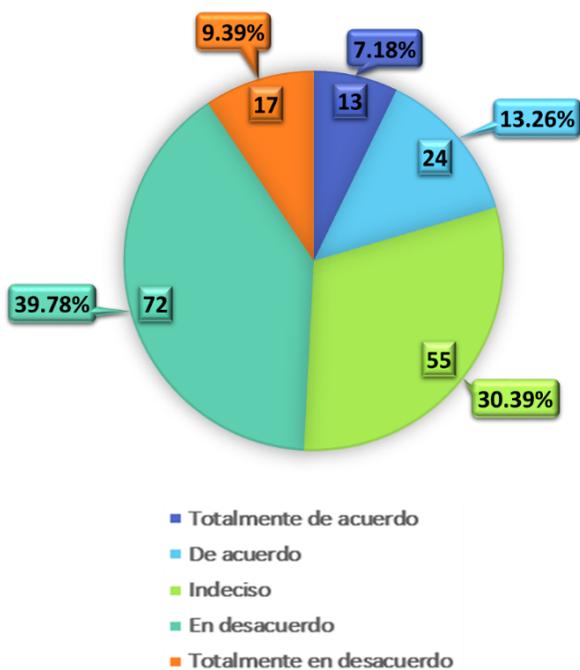
Tabla N°14

CALIDAD DE SERVICIO ES ADECUADA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	7.18%
De acuerdo	24	13.26%
Indeciso	55	30.39%
En desacuerdo	72	39.78%
Totalmente en desacuerdo	17	9.39%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°14

CALIDAD DE SERVICIO ES ADECUADA



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019



Como se aprecia en la tabla N° 14, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que la calidad de servicio es adecuada; 13 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 7.18%; 24 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 13.26%; 55 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 30.39%; 72 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que

representa el 39.78%; 17 trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo, lo que representa el 9.39%.

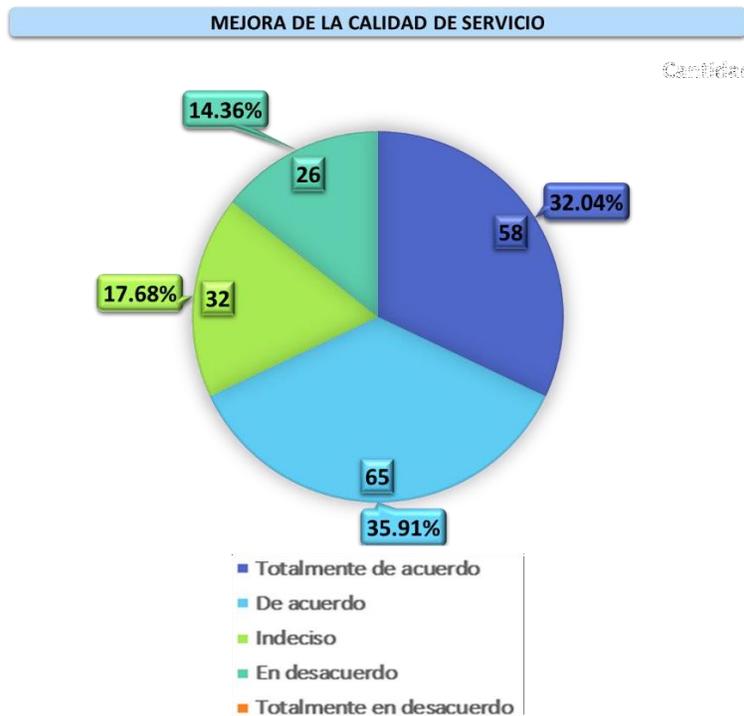
Es decir, el 49.17% está en desacuerdo respecto a si considera que la calidad de servicio es adecuada.

Tabla N°15

MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	58	32.04%
De acuerdo	65	35.91%
Indeciso	32	17.68%
En desacuerdo	26	14.36%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
N° de Respuestas	181	100.00%

Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019

Gráfico N°15



Encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - Octubre 2019



Como se aprecia en la tabla N° 15, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 181 trabajadores de las áreas administrativas y técnicas de la empresa de Cajeros Automáticos - octubre 2019, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que debe mejorar la calidad de servicio en la empresa; 58 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente de acuerdo, lo que representa el 32.04%; 65 trabajadores que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 35.91%; 32 trabajadores que están indecisos, lo que representa el 17.68% y 26 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 14.36%.

Es decir, el 67.96% está de acuerdo respecto a si considera que debe mejorar la calidad de servicio en la empresa.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de estas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x -
y N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H1: La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

Ho: La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato NO influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations			Cumplimiento del Plazo del Contrato	Calidad de servicio
Spearman's rho	Cumplimiento del Plazo del Contrato	Correlation	1,000	,838
		Coefficient Sig. (2-tailed)		,000
		N	181	181
	Calidad de servicio	Correlation	,838	1,000
		Coefficient Sig. (2-tailed)	,000	
		N	181	181

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa, que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

1.- HIPÓTESIS 2:

H_2 : La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

H_0 : La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica NO influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Cumplimiento de la renovación del tecnológica	Calidad de servicio
Spearman's rho	Cumplimiento de la renovación tecnológica	Correlation	1,000	,827
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	181	181
	Calidad de servicio	Correlation	,827	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	181	181

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para

determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

1.- HIPÓTESIS 3:

H3: La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA) influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

Ho: La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA) NO influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Cumplimiento de los niveles de servicio (SLA)	Calidad de servicio
Spearman's rho	Cumplimiento de los niveles de servicio (SLA)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	,809
		N	181	181
	Calidad de servicio	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,809	1,000
		N	181	181

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la Ho

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para

determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA) influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

Luego de haber comprobado las tres hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La Eficacia de los Contratos de Outsourcing influyen significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 181 trabajadores de la empresa Diebold Nixdorf Perú, se llegaron a los siguientes hallazgos:

- 1) Es decir, el 39.23% está de acuerdo respecto a si conoce las condiciones del plazo del contrato.
- 2) El 36.46% está de acuerdo respecto a si considera que se cumple el plazo del contrato.
- 3) El 41.99% está en desacuerdo respecto a si conoce las condiciones de la renovación tecnológica.
- 4) El 38.67% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple adecuadamente con la renovación tecnológica.
- 5) El 36.46% está en desacuerdo respecto a si conoce los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA).
- 6) El 32.04% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple con los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA).
- 7) El 35.91% está en desacuerdo respecto a si conoce en qué consiste el up time de todos los equipos.
- 8) El 35.91% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple con el up time de todos los equipos.
- 9) El 36.46% está en desacuerdo respecto a si considera que el personal

conoce sus funciones.

- 10) El 43.65% está de acuerdo respecto a si considera que el personal cumple adecuadamente sus funciones.
- 11) El 38.67% está de acuerdo respecto a si conoce en qué consiste el mantenimiento de los equipos.
- 12) El 46.41% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple con el mantenimiento adecuado de los equipos.
- 13) El 39.23% está en desacuerdo respecto a si considera que el personal ofrece adecuadamente la calidad necesaria para satisfacer a sus clientes.
- 14) El 49.17% está en desacuerdo respecto a si considera que la calidad de servicio es adecuada.
- 15) El 67.96% está de acuerdo respecto a si considera que debe mejorar la calidad de servicio en la empresa.

Comparando con otras investigaciones, se encontraron similitudes con los siguientes trabajos de investigación:

Edgar Héctor Guzmán Castellón (2008) en su tesis: Panorama del outsourcing en México llegó a las siguientes conclusiones:

1. El modelo económico de sustitución de importaciones ha propiciado la formación de empresas con una organización ineficientes, que 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.
2. 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.

3. No existe una relación clara de asociación entre empresas con fines productivos, las empresas se organizan dentro de cámaras empresariales cuyo criterio de agrupación es la actividad económica y/o el sector productivo en que se encuentran. La función de las cámaras empresariales es proporcionar asesoría, apoyo y defender con sus actividades el crecimiento del sector.

4. Las empresas PYME se subcontratan entre sí y con la gran empresa, pero sin que la empresa contratante fraccione o delegue su proceso productivo a los subcontratistas. Por esto, son pocas las empresas que busquen el desarrollo de sus proveedores salvo la gran empresa que busca la certificación en alguna norma de calidad.

5. El outsourcing en México está detenido dentro del enfoque tradicional por procesos, fuertemente orientado a resolver problemas puntuales y cubrir la realización de tareas temporales y la obtención de recursos. El criterio de selección de proveedores se basa en el costo de la tarea o servicio, la experiencia y especialidad del proveedor, de esta forma la relación de outsourcing es por lo general de corto a mediano plazo.

6. 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.

7. Existe un interés empresarial y del gobierno por impulsar el cambio hacia un outsourcing de negocios usando la gestión de red, como estrategia de desarrollo productivo. Sin embargo, no hay coordinación entre las distintas cámaras y organizaciones y existe desconfianza entre los empresarios, que ven gran riesgo en compartir información con competidores potenciales.

8. Los sectores de actividad económica, en donde principalmente se utiliza el outsourcing en México son los sectores de servicios (40%), comercio (20%), industrial de manufactura (17%). agropecuario, forestal, ganadería y pesca (13%), construcción de vivienda, obra de riego agua y saneamiento (8%) y energético, gobierno, minería suministro de gas y agua (2%).

9. Las actividades económicas donde mayormente se emplea el trabajo subcontratado en México son las actividades de integración y desarrollo logístico e informático (35%), contratación y administración de personal (30%), labores básicas de mantenimiento (22%), consultoría y capacitación (10%) y esquema de subcontratación.

10. Un 40% de la población trabajadora en México se contrata bajo el esquema de subcontratación y el mecanismo más usual para llevar a cabo procesos de subcontratación de personal es el efectuado por medio de las denominadas agencias de colocación o agencias de empleo. Existen más de 500 agencias de colocación en México y entre un 60 y un 80 % de ellas son irregulares.

11. La subcontratación de personal en México se caracteriza por una relación de doble contrato, entre la empresa usuaria y una agencia de colocación (contrato de puesta a disposición de trabajadores), y entre la agencia de colocación y el trabajador (contrato mercantil). El trabajador no puede presentar sus demandas directamente ante la empresa usuaria porque el contrato con la agencia de colocación le obliga a trabajar en el lugar y las condiciones que la agencia le asigne.

12. El 37% de las empresas maquilan para otras empresas, 5.3% efectúan trabajos de servicio subcontratado, 16.4% dan a maquilar parte de su producción y el 23.3% subcontrata sus servicios. La subcontratación es empleada mayoritariamente por la gran industria, mientras que las PYME son más afines a subcontratarse.

13. Las principales razones para subcontratar señaladas por las empresas en grado de importancia son: necesidad de personal más especializado (27%),

maquilar material para cubrir incrementos de demanda (28%), reducir costos de producción (20%) y 3% para tener más eficiencia, calidad, mano de obra dócil y horarios más flexibles.

14. El outsourcing en México es un mercado que está en proceso de maduración donde las empresas no están acostumbradas a que el outsourcing sea parte de sus prioridades y los proveedores no están preparados para dar un servicio adecuado. Se le considera como un modelo estático de proceso, que mantiene una estrategia independiente del objetivo general de la compañía.

El gobierno mexicano ha iniciado diversos programas para apoyar la subcontratación, pero carecen de una coordinación efectiva y un objetivo común, delegando estos aspectos a la iniciativa privada, que no dispone de medios y preparación suficientes. Como resultado los esfuerzos para el desarrollo industrial no tienen una planeación clara y en la mayoría de los casos se duplican funciones, o se convierten en negocios entre particulares.

15. Las estrategias sugeridas van encaminadas a corregir las deficiencias en planeación y coordinación que presenta el outsourcing en México.

Se proponen entre otros puntos la creación de organismos nacionales para la coordinación, vinculación y desarrollo del sector empresarial.

El diseño y puesta en marcha de programas de capacitación laboral y de normatividad y desarrollo de la calidad.

Un mayor presupuesto para la investigación tecnológica la cual debe ser coordinada por un organismo o institución a nivel nacional, que fije metas y objetivos únicos.

México entro en el entorno internacional sin estar preparado y desconociendo las reglas. Por ello las estrategias que tome a futuro deben ser en su mayoría adaptativas, pero aprovechando el gran potencial técnico y profesional de que dispone para hacer investigación teórica que genere tecnología practica redituable.

Jarula Batsakis Kurlas (2000) en su tesis: El impacto financiero del outsourcing de personal en un banco del sistema financiero nacional, llegó a las siguientes conclusiones:

1. El proyecto de outsourcing de personal en Millenium Bank resultó rentable, el cual se produjo por la reestructuración de las necesidades del personal, la reducción en horas extras y en los costos ocultos de Recursos Humanos. Además, se cumplieron todos los objetivos y metas propuestos por los ejecutivos de Millenium Bank.

2. El outsourcing conlleva una gran reestructuración de la corporación en cuanto a los servicios principales que presta y sus relaciones con entidades fuera de ella; por eso va dirigido a los ejecutivos de una organización. Es recomendable que ellos realicen un análisis profundo de las necesidades del negocio, establezcan los pros y los contras y tomen en cuenta los riesgos, para asegurar que el proyecto de outsourcing tenga éxito.

3. Outsourcing es un concepto estratégico, una manera de agregar valor a un negocio mediante la conversión del costo de una actividad interna en una operación de servicio orientado a que alguien más la elabore y la empresa sea el cliente de dicha actividad.

4. Aunque ha tenido un gran auge a nivel mundial, es aún una disciplina poco conocida y utilizada en Guatemala. Se espera que durante los próximos años este tipo de estrategia alcance un gran desarrollo y sean cada vez más las empresas que lo incluyan dentro de sus planes, ya que puede ser una opción rentable y efectiva y, además, ofrece una amplia gama de aplicaciones.

5. Al implementar un programa de outsourcing se recomienda tener siempre presentes los objetivos propuestos y las estrategias definidas, para controlar durante todo el proceso que se esté cumpliendo con los mismos y efectuar modificaciones, con el propósito de obtener los resultados deseados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Se pudo determinar que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato, influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.
- 2) Se pudo determinar que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica, influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.
- 3) Se pudo determinar que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA), influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.
- 4) Se pudo determinar que la Eficacia de los Contratos de Outsourcing influyen significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Realizar seguimiento al cumplimiento de los contratos de outsourcing, para asegurar la adecuada calidad del servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.
- 2) Promover la modernización de equipos, a fin se puedan renovar las nuevas tecnologías de información y comunicación en la empresa de Cajeros Automáticos.
- 3) Evaluar constantemente el cumplimiento de los niveles de servicios, a través de evaluaciones de satisfacción a los usuarios, para mejorar la atención de los consumidores de los Cajeros Automáticos.
- 4) Difundir los resultados de la presente investigación, para que se tomen las medidas de mejora y correctivas necesarias para incrementar los niveles de calidad de servicio en la empresa de Cajeros Automáticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Schneider, Ben (2004). Outsourcing, la herramienta de gestión que evolucionará el mundo de los negocios. pp 288.

Koontz & O'Donnell (2010) Curso de Administración moderna - Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex. SA. Décima Segunda Edición.

Porter, Michael E. (1998) Ventaja Competitiva. México. Cía. Editorial Continental SA de CV.

Porter Michael E. (1996) "What is Strategy? Revista Harvard Business Review. Nov- December 1996.

Porter, Michael E (2009), Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide, pp. 456.

Taylor, Frederick Winslow (2011), Los Principios de la Administración Científica. Editorial Harper & Brothers.

Ries, Eric (2012) El Método Lean Startup. Editorial Deusto SA Ediciones pp. 320.

Goldratt, Eliyahu M. (1984) The Goal, un proceso de mejora continua. Ed. Castillo. pp. 408.

Drucker, Peter F. (2002) La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. pp. 304.

Chiavenato, Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. pp. 570.

Buckingham, Marcus (2000), Primero rompa todas las reglas. Editorial Norma. pp. 327.

Fried, Jason; Heinemeier Hansson, David (2010), Reinicia: Borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma. Editorial Empresa Activa. pp. 288.

Allen, David (2009), Organízate con eficacia. Máxima productividad personal sin estrés. Urano Ediciones: Barcelona. pp 361.

Sinek, Simon (2013). La clave es el porqué. Editorial Península. pp 304.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011). Generación de modelos de negocio. Editorial Deusto SA Ediciones. pp 288.

Senge, Peter M. (1990). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Juan Granica SA. pp. 490.

Evans, James R. (2009). Administración y Control de Calidad. Editorial SA Ediciones Paraninfo. pp 720.

Kiyosaki, Robert T. (2005). Padre Rico, Padre Pobre. Editorial Aguilar. pp. 251.

Stanyer, Peter. (2010) Estrategia de Inversión. Como entender el comportamiento de los mercados. Desarrollo Editorial. pp. 278.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., (2009) Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Education.

Machuca Maza Alma Rosa, (2009) Las Organizaciones del Siglo XXI - Apuntes de Administración General. Editorial San Marcos.

Alles, Martha (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias - Ediciones Granica SA. Argentina - Cruz P.

Almanza Martínez, Maricela; Archundia Fernández, Emigdio (2015) El outsourcing y la planeación fiscal en México, editado por Servicios Académicos Internacionales.

Robertson, Ian; Rothery, Brian (2001), Outsourcing, La Subcontratación, editorial Limusa.

Reyes, A. (2010). Gestión administrativa. Revista Gestión en el Tercer Milenio elaborada por la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuatrecasas Arbos Lluís, (2013) Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación, 2da edición. Barcelona – España. Pág. 110.

Diccionario de administración y finanzas, Edit. Océano, EE. UU. 2004, Pág. 190-191.

Fontalvo Herrera, Tomas José, (2013) La Gestión de la Calidad en los Servicios, ISO 9001:2008, Editorial Eumed- Universidad de Málaga – España. Págs. 56-50.

Pfeffer, J. (1998). “Seven practices of successful organizations”. California Management Review, Vol. 40, N° 2, pp. 96-123.

Gómez Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana. Universidad de la Habana – Cuba.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario aplicado

ANEXO 2: Matriz de coherencia interna

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

Objetivo: Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.

PREGUNTAS	TA	A	I	D	TD
1. Conoce las condiciones del plazo del contrato.					
2. Considera que se cumple el plazo del contrato.					
3. Conoce las condiciones de la renovación tecnológica.					
4. Considera que se cumple adecuadamente con la renovación tecnológica.					
5. Conoce los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA).					
6. Considera que se cumple con los niveles de servicio o Service Level Agreement (SLA).					
7. Conoce en qué consiste el Up Time de todos los equipos.					
8. Considera que se cumple con el Up Time de todos los equipos.					
9. Considera que el personal conoce sus funciones.					
10. Considera que el personal cumple adecuadamente sus funciones					
11. Conoce en qué consiste el mantenimiento de los equipos.					
12. Considera que se cumple con el mantenimiento adecuado de los equipos.					
13. Considera que el personal ofrece adecuadamente la calidad necesaria para satisfacer a sus clientes.					
14. Considera que la calidad de servicio es adecuada.					
15. Considera que debe mejorar la calidad de servicio en la empresa.					

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

Anexo N°2

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
<p>EFICACIA DE LOS CONTRATOS DE OUTSOURCING Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA DE CAJEROS AUTOMÁTICOS</p>	<p>Problema general</p> <p>¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing influye en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato influye en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos?</p> <p>¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica influye en la Calidad de Servicio en la empresa- Cajeros Automáticos?</p> <p>¿En qué medida la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA) influye en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automático.</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA) en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p>	<p>Hipótesis Principal:</p> <p>La Eficacia de los Contratos de Outsourcing influyen significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento del Plazo del Contrato influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p> <p>La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de la Renovación Tecnológica influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p> <p>La Eficacia de los Contratos de Outsourcing medida a través del Cumplimiento de los Niveles de Servicio o Service Level Agreement (SLA) influye significativamente en la Calidad de Servicio en la empresa Cajeros Automáticos.</p>	<p>Variables:</p> <p>a) Eficacia en los contratos de outsourcing</p> <p>b) Calidad de Servicio</p>	<p>Técnica</p> <p>La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.</p>	<p>Tipo:</p> <p>De acuerdo con el tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Aplicativo.</p> <p>Nivel:</p> <p>Explicativo.</p> <p>Método:</p> <p>En la presente investigación utilizamos el método Ex Post Facto.</p> <p>Diseño:</p> <p>Su diseño se representa así:</p> <p style="text-align: center;">M = Oy (f) Ox₁</p>	<p>Población:</p> <p>340 trabajadores</p> <p>Muestra:</p> <p>181 trabajadores</p> <p>Muestreo</p> <p>Se utilizó el muestreo probabilístico.</p>	<p>Técnica</p> <p>La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó la muestra señalada.</p>