

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**Escuela de Posgrado**

**Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán**



**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**Trabajo de Investigación**

**“EL USO DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERPs), EL OUTSOURCING DE PROCESOS Y EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE CREDICORP CAPITAL PERU SAA”**

**PRESENTADO POR:**

**LORENZO JUAN ROMERO DÍAZ  
PIERO MARTIN SUÁREZ VIGO**

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

Lima – Perú

2015

## **DEDICATORIAS:**

A mi familia.

## **AGRADECIMIENTOS:**

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer, su amistad, ánimo y comprensión, en las diferentes etapas de mi vida, sin importar donde estén o si alguna vez llegan a leer este agradecimiento, quiero darle las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mi aprecio, reconocimiento y gratitud.

**Lorenzo Romero Díaz**

Si supiese qué es lo que estoy haciendo, no le llamaría investigación, verdad?

**Albert Einstein**

### **DEDICATORIAS:**

A mis hijos, Piero, Stéfano y Aarón, como motivación a continuar estudiando aún cuando pareciera que el tiempo ya pasó y comprender que las oportunidades se deben tomar en su debido momento.

### **AGRADECIMIENTOS:**

Ante todo las gracias a Dios por permitirme este nuevo avance en mi vida profesional; a mis amigos y familiares cercanos por sus palabras de ánimo; a Ada Elena, mi esposa, por su alegría que me inspiró a seguir avanzando; a mi mamá, Estefanía, por su ejemplo de lucha; y a mi tía Isabel, por sus consejos y cariño de siempre.

**Piero Martín Suárez Vigo**

Considero más valiente al que conquista sus deseos que al que conquista a sus enemigos, ya que la victoria más dura es la victoria sobre uno mismo.

**Aristoteles**

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>14</b>
1.1 Marco Histórico	14
1.2 Marco Teórico	15
1.3 Investigaciones	50
1.4 Marco conceptual	57
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>64</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>64</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	64
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	65
2.1.3 Definición del problema	80
2.1.3.1 Problema General	80
2.1.3.2 Problemas Específicos	80
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>81</b>
2.2.1 Finalidad	81
2.2.2 Objetivos: General y específicos	81
2.2.2.1 Objetivo General	81
2.2.2.2 Objetivos Específicos	81

2.2.3 Delimitación del estudio	82
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	83
<b>2.3 Hipótesis y variables</b>	<b>83</b>
2.3.1 Supuestos teóricos	83
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	87
2.3.2.1 Hipótesis Principal	87
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	87
2.3.3 Las variables e indicadores	88
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>89</b>
3.1 Población y muestra	89
3.1.1 Población	89
3.1.2 Muestra	89
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	89
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	90
3.4 Procesamiento de datos.	90
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>92</b>
4.1 Presentación de resultados.	92
4.2 Contrastación de Hipótesis	105
4.3 Discusión de resultados	112
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>122</b>
5.1 Conclusiones	122
5.2 Recomendaciones	123
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>130</b>

Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	130
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	137
Anexo N°3.- Validación del instrumento	139

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Beneficios y desventajas del outsourcing	34
Cuadro N°2 Características distintivas	37
Cuadro N°3 Consideraciones para la contratación de outsourcing	39
Cuadro N°4 Variables e Indicadores	88
Cuadro N°5 Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Sistema no integrado	17
Figura N°2 Arquitectura ERP	17
Figura N°3 Evolución de los ERPs	23
Figura N°4 Proceso de outsourcing	35
Figura N° 5 Proceso de toma de decisión	38



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 La disponibilidad de la información es oportuna y adecuada	92
Tabla N°2 El colaborador considera el manejo de la información	92
Tabla N°3 El colaborador considera el orden de la información	93
Tabla N°4 El nivel de comprensión de la información	94
Tabla N°5 El nivel de centralización de la información es adecuado	94
Tabla N°6 La ubicación de la información es adecuada	95
Tabla N°7 El nivel de los procesos integrados es adecuado	96
Tabla N°8 El nivel de comunicación de procesos	96
Tabla N°9 Relación de (ERPs) con el desempeño de los colaboradores	97
Tabla N°10 La velocidad de los procesos	98
Tabla N°11 La simplificación de los procesos	98
Tabla N°12 Aplicación del outsourcing	99
Tabla N°13 El nivel de competitividad de los colaboradores	99
Tabla N°14 La relación del outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores	100
Tabla N°15 Sus labores satisfacen las expectativas de sus superiores	101
Tabla N°16 Su trabajo satisface las expectativas de los usuarios	101
Tabla N°17 Considera que brinda aportes creativos en su trabajo	102
Tabla N°18 El colaborador cumple cabalmente los diferentes trabajos encomendados por sus superiores	102
Tabla N°19 El colaborador actúa con justicia y responsabilidad en el desarrollo de sus labores	103
Tabla N°20 El colaborador conoce y comprende las reglas y normas	104
Tabla N°21 El colaborador considera que los trabajos en equipo se encuentran debidamente organizados para cumplir con el objetivo trazado	104
Tabla N°22 El colaborador considera que el trabajo en equipo es la manera ideal para solucionar los problemas	105

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación del uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo: El tipo de investigación fue el aplicado y el nivel el descriptivo.

El estudio presentó una población que estuvo conformada por 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

La muestra que se determinó fue de 27 colaboradores, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 22 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 correlación de SPEARMAN.

Finalmente, se pudo determinar que, el uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

**Palabras Claves: Planificación, Outsourcing, Desempeño laboral**

## **ABSTRACT**

The research aimed to determine the relationship of the use of enterprise resource planning (ERP) and business process outsourcing with the performance of the staff of the Operations of Capital Credicorp Peru SAA.

Regarding the methodological aspects of work: The research was applied and the descriptive level.

The study had a population consisted of 27 employees of the Operations of Capital Credicorp Peru SAA.

The sample was determined was 27 employees, to which we applied the instrument consisted of 22 questions, using Likert scale with multiple choice alternatives.

We proceeded to analyze the results, then the hypothesis testing was performed using the statistical test known as Spearman correlation.

Finally, it was determined that the use of enterprise resource planning (ERP) and business process outsourcing are positively related to the performance of the employees of the Operations of Capital

.

**Keywords:** Planning, Outsourcing, Job performance.

## INTRODUCCIÓN

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 son más desleales y los clientes han tomado 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.

Es en este contexto, la tecnología juega un rol importante en la diferenciación de productos y servicios en una organización. La tecnología permite mejorar los procesos y optimizar los recursos de la empresa, tal es el caso de los ERPs, software responsable de la planificación de los recursos empresariales y que permiten mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y la eficiencia de las organizaciones.

Por otro lado, la identificación de procesos que generan valor a las empresas, así como la tercerización de aquellos procesos en los cuales la organización no tiene experiencia o no lo realiza de manera eficiente, son claves para la mejora constante de las organizaciones y su permanencia en este mercado cada vez más exigente y competitivo.

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 TEORICOS DE LA INVESTIGACION

### **1.1 Marco Histórico**

En sus inicios el Banco de Crédito del Perú (BCP), llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro, hasta 1942 que pasó a llamarse Banco de Crédito del Perú.

Posteriormente, con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instaló sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que lo convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo.

La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central, que hasta el momento tenía como sede la Oficina Principal en el Cercado de Lima; construyó un edificio de 30,000 m<sup>2</sup> aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar los servicios, estableció la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, creó la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia ( <http://www.bcp.com.bo>). Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada en gestión de activos, creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos, siguiendo a la ya creada Credibolsa, en 1991, como subsidiaria, dedicada a la intermediación bursátil dentro del mundo de mercado de capitales; al año siguiente estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero.

En la misma década, la oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los

jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen corporativa: un Banco antiguo con espíritu siempre moderno. Al cumplir 125 años de existencia, la Institución cuenta con 375 Agencias, 1,800 cajeros automáticos, 5,600 Agentes BCP y más de 15,000 colaboradores; y bancos corresponsales en todo el mundo.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Planificación de Recursos Empresariales (ERPs)**

#### **1.2.1.1 Definición**

Según Vrunet (2003), los ERP (*Enterprise resource planning*), son sistemas que integran y administran la información generada en cada área de la organización; logrando automatizar muchos de los procesos del negocio asociados con los aspectos operativos y productivos.

Los sistemas ERP son sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Sólo se puede definir un ERP como la integración de todas estas partes.

El ERP integra todo lo necesario para el funcionamiento de los procesos de negocio de la empresa. No se puede hablar de ERP en el momento que tan sólo se integra uno o una pequeña parte de los procesos de negocio.

De acuerdo a González López (2005), ERP es la planificación de recursos empresariales. Es una aplicación integrada de gestión, modular que cumple las necesidades de las distintas áreas de negocio de una empresa cualquiera, aportando conectividad con aplicaciones complementarias, una metodología de control de los proyectos de implantación del producto con control de todos los recursos necesarios y una garantía de evolución con las necesidades globales informáticas del mercado y las últimas tecnologías.

Las tres características que diferencian estas aplicaciones son especialmente:

- Funcionalidad, muy amplia para mejorar las diversas prácticas del negocio.
- Globalidad, lo que permite trabajar en múltiples idiomas, monedas y compañías.
- Flexibilidad, permite adaptarse muy fácilmente y sin necesidades de programación, a las necesidades de la empresa.

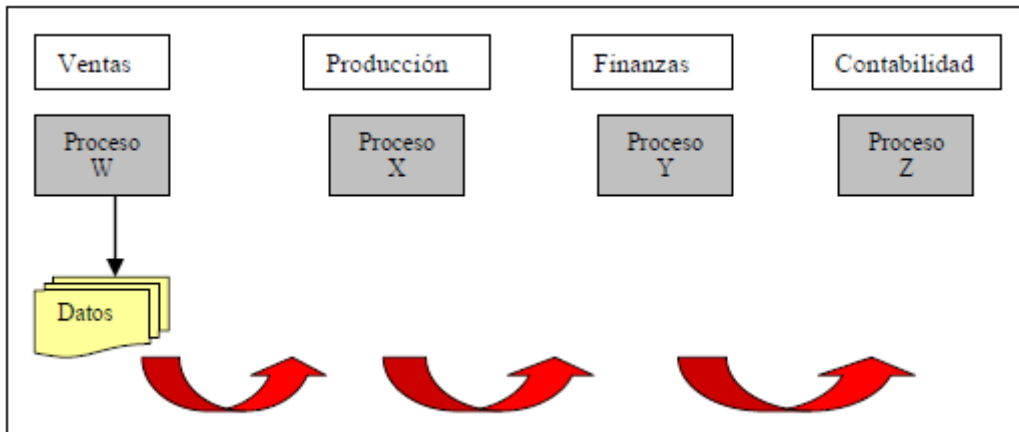
Los ERP integran al interior de la empresa, las diferentes áreas comprendidas desde: fabricación, dirección general y marketing/ventas. Todas las actividades comprendidas en estas áreas son gestionadas y manejadas por la aplicación ERP que se encuentre implantada. Están diseñados para modelar y automatizar muchos de los procesos básicos con el objetivo de integrar información a través de la empresa, eliminando complejas conexiones entre sistemas de distintos proveedores. Algunas aplicaciones estándar ERP pueden no cubrir todas las necesidades de algunos sectores. La solución es utilizar herramientas de enlace a otras aplicaciones de conocidas prestaciones que acaban siendo módulos complementarios del estándar. Estos enlaces tienen que estar desarrollados de tal modo que, al cambiar de versión el ERP, la empresa pueda seguir trabajando sin problemas.

El software de planificación de recursos empresariales (ERP) promete beneficios que van desde el incremento de la eficiencia hasta transformaciones de calidad, productividad y rentabilidad. Sin embargo, un cúmulo de imprevistas secuelas puede echarlo todo a perder.

El software intenta integrar todos los departamentos y funciones de una empresa a través de un sistema informático sirviendo a las necesidades particulares de todos aquellos departamentos.



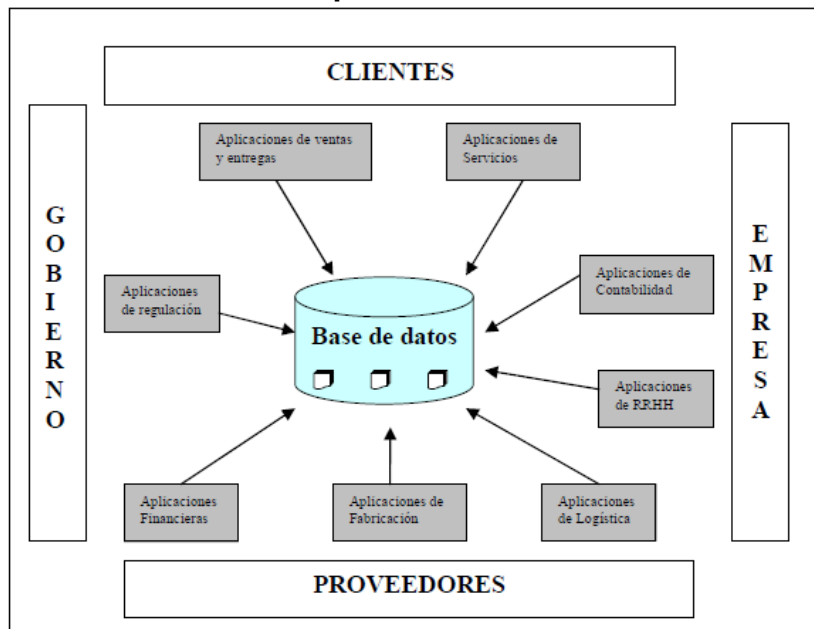
**Figura N°1  
Sistema no integrado**



Fuente: González López, Eduardo, La Nueva Tecnología empresarial ERP, editorial Ilustrados, 2005.

Si desarrollamos programas de software que sólo sirvan a cada área de la empresa, entonces cada área tendrá su propio sistema optimizado para los procesos de su departamento. Los ERPs combinan todos los procesos en un programa de software integrado que utiliza una sola base de datos de modo que varios departamentos, pueden compartir fácilmente la información y comunicarse el uno con el otro.

**Figura N°2  
Arquitectura ERP**



Fuente: González López, Eduardo, La Nueva Tecnología empresarial ERP, Editorial Ilustrados, 2005.

Aquel acercamiento integrado puede tener un reembolso enorme si las empresas instalan el software correctamente. Por ejemplo cuando se toma el pedido de un cliente. Es muy común que cuando un cliente coloca un pedido, éste comienza un viaje sobre todo a base de papel de la bandeja de salida a la bandeja de entrada en todas partes de la empresa. En muchos se genera mucha demora en el manejo de la información. En algunos casos pérdida de información relevante para el desarrollo de la tarea. Mientras tanto, nadie en la empresa realmente conoce lo que sucede con el estado de del pedido, porque no hay ningún camino de seguimiento, por ejemplo, entrar en el sistema del almacén para ver si el artículo ha sido embarcado. Estas situaciones dan como resultado a clientes insatisfechos.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas. Para ser competitiva es necesario que una compañía tenga optimizado e integrado sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas, y así conseguir objetivos básicos como son la reducción de costes.

Las tecnologías de la información han permitido, en gran medida, la consecución de dichos objetivos. En esta área, podemos reseñar la aportación de los ERP y las ventajas del comercio electrónico o intercambio electrónico de información con asociados comerciales y clientes finales a través de proyectos EDI, proyectos basados en aplicaciones Web y de mensajería.

Como referencia podemos indicar que los principales ERPs a nivel mundial de acuerdo a su facturación son: SAP, ORACLE, JD Edwards, PEOPLE Soft, BaaN.

#### **1.2.1.2 Historia**

Según Ruiz Anchondo (2005), en estos últimos años, con mucha rapidez, el comercio mundial ha evolucionado continuamente en el entorno empresarial de acuerdo con las necesidades del mercado. Estos cambios se pueden agrupar en tres grandes grupos.

A.- El cambio desde un mercado de oferta a otro de demanda, situación planteada hace algunas décadas, pero cuyos efectos y consecuencias todavía están vigentes:

- La disminución del tamaño de las series de producción, con pérdidas de economías de escala.
- El aumento de las gamas y opciones de los productos con aumento de sus costos.
- La reducción de los ciclos de vida del producto para adaptarse con rapidez a nuevos escenarios.
- La mejora de la calidad del producto o servicio para fidelizar al cliente.

B.- La globalización de los mercados, ha propiciado una dinámica mundial, es decir una alta competitividad, en la cual las empresas buscan diferenciarse.

C.- Con la aparición de las nuevas tecnologías, que son al mismo tiempo un factor de riesgo para el mercado tradicional, se presenta grandes oportunidades a las empresas capaces de adaptarse a la nueva situación. La evolución de la tecnología en los Sistemas de Información (Hardware, telecomunicaciones, software, automatización de procesos) ha disminuido en su costo y ofrecen una mayor facilidad para incorporarla y difundirla en las organizaciones.

Sin embargo, estos cambios no fueron asimilados en el estado de las aplicaciones informáticas de las empresas, las cuales no han evolucionado a la misma velocidad.

La mayor parte de las empresas tienen aplicaciones muy pobres, con características tecnológicas atrasadas y no hacen sino automatizar algunas funciones básicas de la empresa. Los cambios que se han producido por la introducción del Euro y los efectos de los errores por el uso de dos dígitos para el año 2000 obligaron a muchas empresas a tomar decisiones sobre su aplicación principal. En esta situación se plantearon varias alternativas de decisión:

- Modificar las aplicaciones existentes.
- Contratar nuevas aplicaciones a medida.
- Implementar solución estándar (ERP).
- Implementar solución con módulos de varios fabricantes.

Para tomar la decisión correcta es necesario conocer los procesos de la empresa para que sirvan de base a una nueva aplicación, también es posible la combinación de las alternativas anteriores, potenciando aquellos aspectos que

se considere tienen una mayor importancia estratégica para cada empresa. Se busca soluciones que perduren, que tenga un mínimo impacto en la organización y al menor costo posible. Una de las decisiones más importantes y complejas en las empresas es la elección de la aplicación informática, que le servirá de apoyo en todas sus acciones y estrategias.

Los gerentes siempre quieren solucionar una problemática particular de su empresa, pero que tiene un punto en común para todos los sectores y tamaños de negocio, y consiste en ser capaces de responder a la llamada de un cliente que solicita un producto o servicio para tenerlo en su almacén en una fecha determinada y con un precio que se necesita negociar para cerrar o no la operación en ese momento.

Estas demandas a priori, tan elementales, involucran a toda la empresa ya que obligan a:

- Consultar el inventario de los productos que, de haber existencias, podrán estar disponibles, reservados, en inspección, considerando los plazos de entrega de los proveedores para ver si podrían completar la entrega, si no hay suficiente material disponible y tener en cuenta el material ya pedido en fabricación y pendiente de entrar a almacén.
- Considerar la importancia del pedido y del cliente para adelantarlo o posponerlo a otros ya existentes, controlando el riesgo de la operación.
- Plantear la conveniencia y los plazos de fabricación para añadirlos a los de entrega de los proveedores si sus materiales sirven de base para obtener el producto final.
- Verificar qué otros productos se han servido anteriormente para incluir sus características en la búsqueda y considerar productos sustitutivos para completar pedido.
- Tener en cuenta los costos de los productos en su compra y en su transformación, planteando las distintas alternativas de compra por volumen o de fabricación por lotes económicos.

Para dar solución a esta pregunta aparentemente sencilla, se involucra a todas las áreas de la empresa y no todas las aplicaciones dan una respuesta

adecuada a esta necesidad de tener en línea la información, que es de mucha importancia en la toma de decisiones.

En la actualidad la tecnología y la maquinaria industrial están al alcance de todas las empresas, lo que realmente genera una ventaja es contar con un buen manejo de información para tomar decisiones acertadas. Lo ideal es saber elegir adecuadamente el software y el hardware que mejor solucione, cada problemática particular entre todas las disponibles en el mercado y al mejor costo. Todas las empresas no están en disposición financiera y/o organizativa para tener una aplicación completa o avanzada tecnológicamente.

Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) constituyen el área más importante del software dedicado a soportar las operaciones de las empresas. Hace años este tipo de sistemas se ocupaba principalmente de la automatización de los procesos de fabricación pero en la actualidad abarca todos los procesos y recursos que forman una empresa.

El origen de los sistemas ERP data de la década de los 70, cuando se comenzó a utilizar un software llamado MRP (Material Requirement Planning), cuyo objetivo era planificar todos los requerimientos de materia prima dentro de las organizaciones; uno de los primeros sistemas MRP fue el llamado "Mapics", desarrollado por IBM y utilizado originalmente en México. Se pueden destacar las siguientes características de los sistemas MRP:

Los cálculos que requiere un sistema MRP para planificar órdenes de compra y producción, son muy simples, pero han de reproducirse para una gran cantidad de datos.

- Estos sistemas están concebidos para su uso mediante un soporte informático, adoptando la utilización de bases de datos compartidas.

Los aspectos clave de un sistema MRP están relacionados con las limitaciones y posibilidades de este tipo de soporte.

- Se han desarrollado mediante diferentes formas de estructura modular. Este carácter modular se refiere tanto a la realización de procesos, como al software que respalda el funcionamiento de estos sistemas.

A principios de la década de los 80 aparecen los sistemas de planificación de recursos de fabricación MRP II (Manufacturing Resources Planning), con el cual

se pretende contrastar la disponibilidad de recursos necesarios para la ejecución de las órdenes de producción planificada. Es por esto, por lo que en ocasiones se les denomina «MRP con capacidad finita».

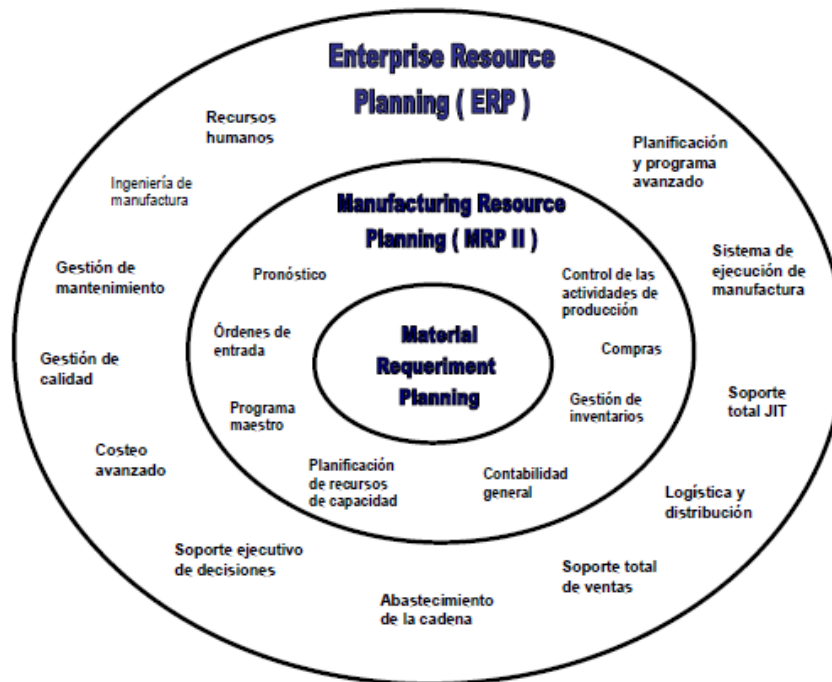
En el MRP II se introduce un módulo de centros de trabajo para poder contrastar el plan de producción con la capacidad existente, donde se define la disponibilidad de recursos del sistema.

Para determinar el consumo esperado de recursos por las órdenes de producción planificadas se introduce en el sistema información sobre las rutas, donde se establece qué centros de trabajo y qué intensidad de uso requiere cada artículo de fabricación. Mediante la planificación de las necesidades de capacidad, se realiza el contraste entre la capacidad disponible por cada centro de trabajo y la carga resultante del conjunto de órdenes de producción planificadas para un período determinado.

Durante los años 80 hubo intentos de integración de la gestión de la empresa (iniciativas como la denominada BRP, Business Resources Planning), sin embargo, este proceso puede considerarse característico de la década de los 90, en la que termina por imponerse la denominación ERP.

En gran parte, estos sistemas integrados de gestión empresarial pueden ser considerados como la extensión de los sistemas MRP, a partir de su uso en compras, producción, ingeniería y almacenes, a otras áreas de la empresa.

**Figura N°3  
Evolución de los ERPs**



**Fuente: Ruiz Anchondo, Hugo Benito. Evolución de los sistemas de ERP: impacto en la implementación. Perú. Ilustrados.com, 2005.**

### **El futuro de los ERPs**

La evolución a corto plazo de los sistemas ERP va dirigida a ampliar su funcionalidad para dar soporte a la empresa en el momento de desarrollar sus estrategias en Internet. Integrar en sus procesos de negocio a clientes, socios y proveedores, optimizar la cadena de suministro (SCM), gestionar las relaciones con los clientes (CRM) y facilitar la colaboración y el comercio electrónico entre empresas o entre empresas y consumidores.

Estos nuevos desarrollos seguirán un enfoque modular integrado y basado en el soporte de nuevos estándares, o las iniciativas en Internet de los principales actores de la industria del software.

#### **1.2.1.3 Características de los ERPs**

Según Megal Delgado (2004), una solución ERP es una aplicación integrada de gestión, modular que cubre las necesidades de las distintas áreas de negocio de una empresa cualquiera, aportando conectividad con aplicaciones complementarias, una metodología de control de los proyectos de implantación

del producto con control de todos los recursos necesarios y una garantía de evolución con las necesidades globales informáticas del mercado y las últimas tecnologías.

Estas aplicaciones muchas veces aparecen como un desarrollo a medida, pero la empresa de software decide invertir para conseguir que el producto resultante sea más amplio y pueda adaptarse a otros sectores o necesidades. Así, el producto inicial va creciendo e incorporando posibilidades a los primeros usuarios y a los que se van incorporando como nuevos clientes. Esto se consigue con la instalación de sucesivas versiones del producto, lo cual presenta beneficios a ambas partes: los desarrolladores de software porque cada versión y su instalación puede automatizarse lo que implica menos trabajo y más ingresos; y los clientes, porque disponen de mejoras que se pagan entre varios clientes, con lo que el costo individual es menor.

Las dos características que diferencian estas aplicaciones son especialmente:

- Funcionalidad: muy amplia para mejorar diversas prácticas del negocio globalizado, lo que permite trabajar en múltiples idiomas, monedas y compañías.
- Flexibilidad: lo cual permite adaptarse muy fácilmente y sin necesidad de programación, a las necesidades de la empresa.

Otras características a mencionar:

- Base de datos centralizada.
- Componentes del ERP interactúan entre sí consolidando todas las operaciones.
- En un sistema ERP los datos se ingresan sólo una vez. Datos deben ser consistentes, completos y comunes.
- Las empresas deben modificar algunos de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP.
- Un sistema ERP incluye un conjunto de aplicaciones ERP o módulos.
- Típicamente hay un software para cada unidad funcional.
- Tendencia actual es ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas industrias.

#### **1.2.1.4 Ventajas y factores críticos de los ERPs**

##### **Ventajas**



- Disponer de una solución integrada para muchas de las funciones de la compañía.
- Garantía de una actualización continua y más inmediata de la aplicación a las necesidades del negocio.
- Reducción de los costos de procesamiento (ventas, compras, manufacturas, depósitos, etc.). Rediseño de procesos para la optimización de los recursos humanos y organizacionales.
- Manejo de aplicaciones e integración de tecnología.
- Facilidad de diseño y análisis.
- Mejores prácticas

### **Factores críticos**

- Compromiso de la dirección.
- Líder comprometido con el proyecto.
- Usuarios involucrados y que se adueñen del nuevo sistema.
- Definir objetivos del Proyecto.
- Solución inmediata de problemas.
- Recursos dedicados de tiempo completo al proyecto.
- Capacitación oportuna y apropiada.
- Asesoría externa experta y especializada.
- Concienciación de los cambios de responsabilidades y perfiles de los puestos.
- Alineación con otras iniciativas de negocio.

#### **1.2.1.5 Pasos para seleccionar un ERP**

Según Navarro (2003), es de suma importancia la selección debido al impacto que tiene un ERP en los procesos de una organización y en la inversión económica, se espera saber el retorno de la inversión y de tiempo de uso Los pasos para seleccionar un ERP son:

- Documentar la necesidad. (Análisis).
- Establecer el equipo del proyecto.
- Fijar los criterios de selección.
- Búsqueda en el mercado.
- Establecer contacto.
- Evaluar candidatos.

- Demostración del sistema.
- Selección final (Negociación).

#### Documentar la necesidad

En este paso se tiene que definir las áreas y funciones de la empresa que se abarcarán en el ERP, considerando la planificación estratégica de la organización y su visión a largo plazo.

Se deben seleccionar los procesos a ser cubiertos, para desarrollar la base de requerimientos del sistema. Es necesario que se realice con la dirección general y de las áreas involucradas.

Es ideal que se realice un documento con el alcance total deseado del sistema, si no se cuenta con la disponibilidad necesaria, servirá para un futuro.

Se requiere pagar por un sistema apropiado para la empresa, ni grande ni obsoleto en poco tiempo.

Este documento contiene: lista de procesos involucrados, listado de áreas impactadas, presupuesto máximo posible.

Los diferentes modelos que describen los requerimientos de acuerdo con los procesos funcionales son descritos en esta fase.

#### Establecer el equipo del proyecto

Se debe decidir a los responsables del proyecto, con la dirección comprometida para que el proyecto sea un éxito. Se debe definir las funciones y responsabilidades.

El equipo del proyecto está formado por: la dirección, un gerente de proyecto, un equipo del proyecto, un grupo de usuarios. El tamaño de estos grupos será en proporción al tamaño de la organización.

En este punto se tiene: lista de personas involucradas en el proceso de selección, listado de sus funciones, responsabilidades, tiempos, un cronograma de trabajo.

#### Fijar los criterios de selección

En esta etapa se debe desarrollar un listado de los puntos necesarios para la evaluación del sistema ERP. Estos deben ser homogéneos para realizar una mejor comparación y elección, considerando las necesidades de la empresa, debido a que estos criterios deben ser decisivos para la correcta elección del

sistema ERP a utilizarse. Es recomendable dar una ponderación del listado de criterios para ser más objetivos en la elección.

Estos criterios se pueden agrupar en: aspectos funcionales del producto, aspectos técnicos, características del proveedor (confiabilidad), características del servicio (implementación, soporte), aspectos económicos (costo de licencias, servicio de mantenimiento, y de implementación) y los aspectos estratégicos de la empresa.

#### Búsqueda en el mercado

Se debe realizar una búsqueda de los ERPs disponibles en el mercado. Por ejemplo, a través de la Web y de revistas especializadas en tecnologías.

#### Establecer contacto

Se contacta con los proveedores requiriendo toda la información necesaria para tomar una buena decisión.

Esta etapa se realiza con la ayuda de los criterios antes fijados. Es recomendable solicitar demostraciones del producto, visitas proveedor-usuarios, etc.

#### Evaluar candidatos

Teniendo la mayor cantidad de información del proveedor y de su producto, se estudian las ofertas en función de los criterios de la organización para definir una primera selección con aquellos que cumplen los requisitos. Generalmente se resume la información en un cuadro de doble entrada detallando en qué medida las ofertas recibidas se ajustan a los criterios de selección adoptados y se ordena los proveedores de acuerdo con el puntaje obtenido.

#### Seleccionar el sistema

Se realiza una selección final de las empresas que superaron la primera selección y se elige una o varias empresas para proveer el software, consultoría, capacitación, etc.

Con el proveedor elegido se firma un contrato donde se establecen los derechos y obligaciones de cada una de las partes. Se especifican los alcances de la consultoría, condiciones generales, forma de pago, monto, garantía, plazo para la puesta en marcha, plan de conversión, coexistencia de sistemas, la documentación de las entregas a realizar, entre otros.

### **1.2.1.6 Implementación de un ERP**

De acuerdo a Eduardo Navarro (2003), una vez que el producto de software es seleccionado y las tareas relacionadas se han terminado a satisfacción, la fase de implementación podrá comenzar.

Una de las tareas críticas es la configuración del sistema, ésta requiere un mayor detalle de los modelos de procesos que se establecieron en el proceso de selección.

La metodología de implementación es fundamental dentro del proceso, ya que de ésta dependerá gran parte del éxito y óptima utilización del nuevo sistema.

La metodología permitirá la evaluación y documentación de los diferentes modelos del negocio, permitiendo determinar áreas críticas y el apoyo que brindará una herramienta de tecnología, en este caso un ERP, para potenciar la generación de valor en los diferentes procesos.

Los proveedores de software o las empresas de consultoría autorizadas para llevar a cabo procesos de implementación, cuentan con la metodología propia de cada software, no obstante su cliente podría optar por una propia, adaptable al estado de desarrollo en el análisis de sus procesos internos. La puesta en marcha de este tipo de herramientas, no se limita a apagar un sistema y encender uno nuevo, sino que por el contrario es una oportunidad sin igual, para que la empresa revise y evalúe sus procesos, y los ponga a tono con la generación de valor, no obstante que ello implique una importante inversión en recursos humanos y técnicos.

La implantación de un sistema ERP, es un proyecto complejo debido a su profundo impacto en los procesos de la empresa.

La implantación de un ERP significa:

- Un cambio en la cultura de la empresa.
- Un cambio en los procesos de negocio.
- Un cambio en la disciplina de trabajo.
- Un cambio en la organización.

#### Estrategias de implementación

Se debe pensar en que estrategias deben implementarse para lograr una adecuada implantación de los sistemas ERP. Es necesario conocer

detalladamente las necesidades reales de la empresa, los recursos tanto tecnológicos como de presupuesto con los que cuenta y dejar bien claro que es lo que podrá realizar el sistema y que no, además de saber las necesidades de tiempo de implementación y funcionamiento que se tienen.

Se pueden encontrar dos tipos de estrategias para llevar a cabo la implementación de un sistema ERP:

Estrategia tradicional:

- La empresa lidera y ejecuta el proyecto.
- Se realiza una revisión de los procesos de negocio actual y futuro.
- El modelo de negocio que se desarrolla es único, basado en el tipo de industria y sugiere las mejores prácticas. Refleja la estrategia de la gerencia de alto nivel y se desarrolla considerando todos los recursos que existen en la cadena de valor de la empresa.
- Al liderar el proyecto la empresa se involucra totalmente en el mismo, esto trae ventajas y permite lograr un nivel adecuado de autonomía futura para modificar el sistema que responda a los cambios del mercado.
- La empresa debe asignar los mejores recursos que tiene el proyecto para lograr los objetivos.
- La empresa supervisa el proyecto.

El modelo ejecuta las mejores prácticas que se han obtenido de las empresas líderes del sector. Permite seleccionar algunas variables que tienden a reflejar la estrategia de la gerencia de alto nivel y no permite tanta personalización a la realidad de la empresa.

- La empresa comparte el riesgo de implantación con el socio tecnológico seleccionado. Esto permite minimizar las situaciones imprevistas durante el proyecto, lo cual ocasiona menos desvíos en los esfuerzos, tiempos y presupuestos.
- No se obtiene el grado de autonomía adecuado, lo cual establece una dependencia con el proveedor. Esto incrementa el costo de mantenimiento del sistema.

Estrategia acelerada:

- La empresa supervisa el proyecto.

- El modelo ejecuta las mejores prácticas que se han obtenido de las empresas líderes del sector. Permite seleccionar algunas variables que tienden a reflejar la estrategia de la gerencia de alto nivel y no permite tanta personalización a la realidad de la empresa.
- La empresa comparte el riesgo de implantación con el socio tecnológico seleccionado. Esto permite minimizar las situaciones imprevistas durante el proyecto, lo cual ocasiona menos desvíos en los esfuerzos, tiempos y presupuestos.
- No se obtiene el grado de autonomía adecuado, lo cual establece una dependencia con el proveedor. Esto incrementa el costo de mantenimiento del sistema.

### **1.2.1.7 Importancia de implementar un ERP**

Existen tres razones fundamentales por las cuales una empresa se interesa en implantar una solución ERP: aumentar su competitividad, controlar mejor sus operaciones e integrar su información.

#### **Competitividad**

Las empresas requieren continuas optimizaciones de sus costos, ya sea de producción, comercialización o administración; por otro lado, deben incrementar constantemente su productividad.

#### **Control**

Varias empresas tienen un manejo aislado de la información generada en los distintos departamentos y requieren de una solución global que integre y organice los datos para que en forma accesible apoye la toma de decisiones.

#### **Integración**

Es importante integrar la información en las áreas vitales de la empresa como finanzas, distribución y manufactura. En este sentido una de las principales integraciones son entre el back-office y el front-office, es decir, aquellas aplicaciones que apoyan la fuerza de ventas, comercialización y servicio al cliente con las aplicaciones de permiten a las empresas comprar, monitorear, administrar y distribuir productos.

## **1.2.2 Outsourcing de procesos**

### **1.2.2.1 Definición de outsourcing**

Según Fernández, R. (2007) 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.

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.

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de *outsourcing* ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, por la economía de escala que adquiere de las compañías subcontratadas.

No hay una definición normalizada del término *subcontratación* u *outsourcing*, sobre todo en lo referente a su empleo dentro del área de recursos humanos, sin embargo, algunas definiciones que se han enunciado son de las siguientes:

**1.** Es la transferencia de la propiedad de un proceso de negocio por parte de la empresa hacia un proveedor suplidor donde la clave de la definición es el aspecto de la transferencia de control, que les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. *Fernández, R., 2007.*

**2.** Implica la contratación y posterior delegación a largo plazo de uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado con el fin de conseguir una mayor efectividad, que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. *Alarcón, J, 2007.*

**3.** Consiste en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. *Fernández, R, 2007.*

**4.** Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. *Morales, G, 2007.*

**5.** Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. *Maynard, A.B., 2005.*

**6.** Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. *Schneider, B. 2004.*

Basada en la ubicación del proveedor o suministrador del servicio se dice que un proveedor presta un servicio de *outsourcing* cuando este último está localizado



en el mismo país que el usuario, mientras que se llama *off shore outsourcing* cuando el prestador de servicio está localizado en otra región cualquiera que esta sea. Cuando el proveedor de servicio se encuentra en el mismo país que el contratante, el costo de la mano de obra es similar, por lo que, los diferenciadores son otros: menor riesgo, mayor interacción, comunicación más fluida debido a la cercanía y posiblemente menores costos debido a habilidades tecnológicas o económicas de escalada del proveedor.

En los últimos años se ha comenzado a hablar del *near shore outsourcing* cuya única diferencia es la afinidad cultural o cercanía geográfica y similitud cultural entre país proveedor y el país usuario.

Los procesos de *outsourcing* abarcan las áreas de sistemas financieros, actividades de mercadotecnia, ventas, recursos humanos, sistemas administrativos, producción, sistemas de transporte y distribución, procesos de abastecimiento, actividades secundarias, tecnología y sistemas y *e-sourcing*. El área de tecnología y sistemas es donde mayormente se subcontratan procesos porque se tiene el acceso a las habilidades de especialistas en tecnología a un costo reducido.

El esquema de outsourcing implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor con responsabilidad compartida que genera un compromiso estratégico; es más que una relación de contrato entre un cliente y un proveedor, es una alianza estratégica de dos empresas con un fin común.

#### **1.2.2.2 Ventaja y desventaja del outsourcing**

Las empresas siempre han contratado empresas de servicios externas 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 adoptan 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**

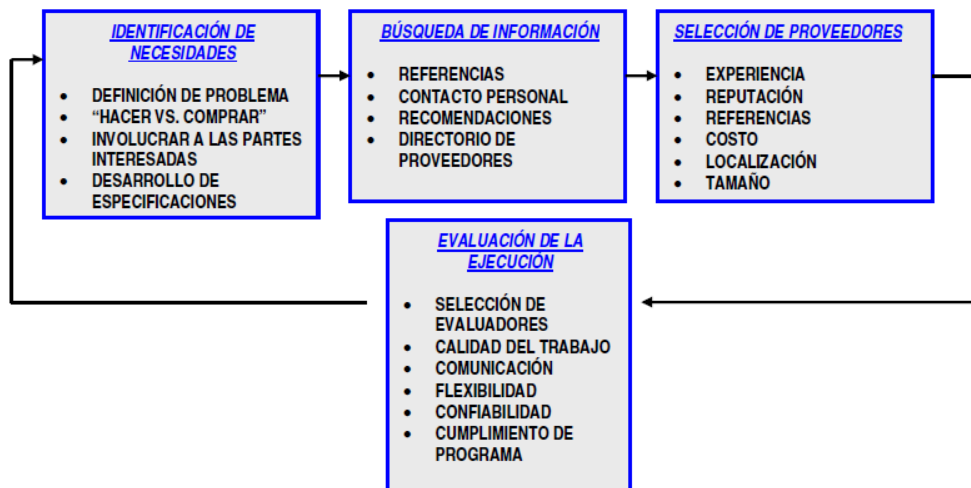
Beneficios del outsourcing	Desventajas del outsourcing
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno de negocios.</li> <li>◆ Ayuda a construir un valor compartido.</li> <li>◆ Constituye una ventaja competitiva sostenida mediante un cambio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

### 1.2.2.3 El proceso de decisión del outsourcing

El proceso de outsourcing que se muestra en la figura N°4 consiste de cuatro etapas: Identificación de las necesidades, búsqueda de información, elección de proveedores y evaluación de la ejecución.

Dentro de este proceso se tienen que considerar tres aspectos principales para decidir si se implanta el outsourcing: revisión de la estructura de la empresa, determinación de las actividades en outsourcing y selección de los proveedores.

**Figura N°4**  
**Proceso de outsourcing**



Fuente: Fitzimmons, J.A (2006)

### I. Revisión de la estructura de la empresa

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

#### ***Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento***

El proceso de outsourcing debe tener una misión definida: *Aumentar el valor del producto percibido por los consumidores*. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

#### ***Contar con tecnología de información adecuada***

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder

mantener una relación de este tipo. Ejemplo, equipos computo, sistemas en red, hardware y software, complementarios. La falta de tecnología podría ser un primer proyecto de outsourcing.

### ***Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.***

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

### ***Cambiar la cultura organizacional.***

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

## **II. Determinar en qué actividades se puede aplicar outsourcing**

El proceso de implementación del *outsourcing* comienza por distinguir entre las actividades que crean valor para la empresa y separarlas de aquellas que no aportan valor al producto o servicio, y que podrían ser llevadas a cabo eficientemente por un operador especializado externo. Para ello, el primer paso es definir las actividades que integran el proceso e identificar cual es el entregable de cada actividad, así como ver las habilidades intelectuales y los sistemas de gestión que permiten su realización.

El paso siguiente es evaluar si los resultados de cada actividad constituyen una ventaja competitiva sostenible en el mercado. En general, las actividades distintivas son todas aquellas que tienen como base un tipo de conocimiento específico o añaden valor al producto o servicio; por ejemplo, el diseño de productos, la creación de tecnologías o la atención al cliente. El cuadro N°2 muestra algunas características de las actividades distintivas.

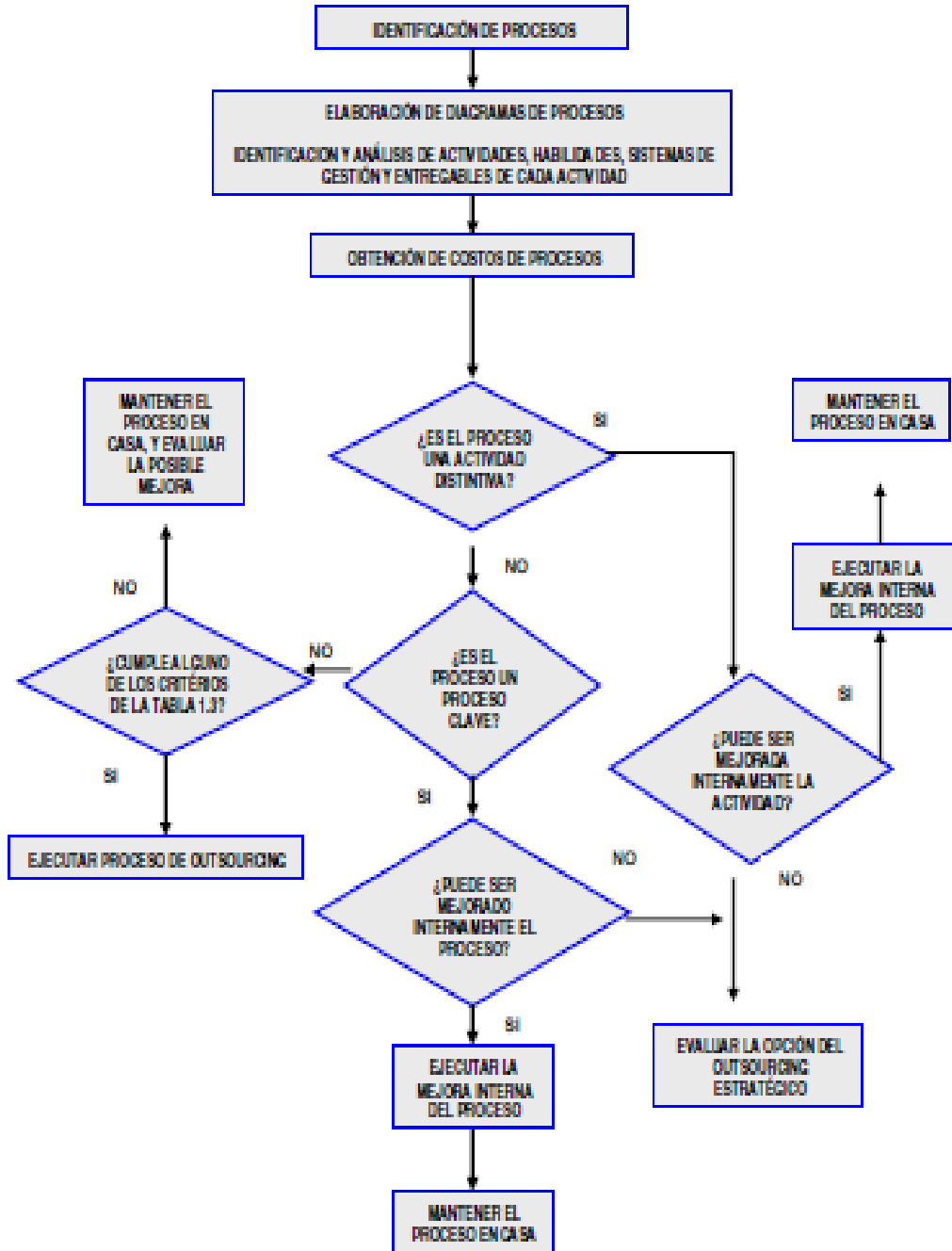
## Cuadro N°2 Características distintivas

<b>Características de las actividades distintivas</b>	
<i>Son un conjunto de habilidades y conocimientos de dominio exclusivo de la organización</i>	<p>El conocimiento es el mayor generador de valor agregado en los servicios y la manufactura, porque los productos, incluso aquellos que tiene una protección legal, pueden ser fácilmente duplicados o remplazados por sustitutos.</p> <p>Una empresa solo puede ser competitiva en la medida en que posea un conocimiento exclusivo que otorgue a sus productos una ventaja en el mercado, con respecto a los de su competencia.</p>
<i>Son flexibles, enfocadas a largo plazo y adaptables a nuevas condiciones</i>	<p>En un mercado cambiante, el reto es desarrollar habilidades, formatos y técnicas de trabajo, en áreas que el consumidor continuará valorando con el tiempo.</p> <p>Las actividades distintivas tienen estrecha relación con las necesidades del cliente y no con el producto.</p>
<i>Son limitadas en número</i>	<p>Dentro de una cadena de valor, se pierde la capacidad de competir con eficiencia, y el trabajo se hace más complejo, cuando se considera más de una actividad como crucial.</p> <p>Las actividades que tienen competidores especializados en el mercado aun siendo esenciales, deben subcontratarse inclusive la maquila de producto.</p>
<i>Son parte constitutiva de los sistemas de la organización</i>	<p>Deben ser parte de la cultura organizacional. Especialmente si la estrategia depende fuertemente de la creatividad.</p> <p>El capital intelectual aumenta el valor de la empresa y crece exponencialmente con la inversión en él y la experiencia.</p> <p>Son habilidades distintivas: El reclutamiento, el entrenamiento, el marketing, la innovación y los sistemas de las organizaciones.</p>

Fuente: Fitzimmons, J.A (2006)

Una vez identificadas las actividades que no agregan valor al proceso o producto, pueden emplearse los criterios del cuadro N°3 para elegir cuál de ellas es una opción rentable para subcontratar. El proceso de definición de actividades y toma de decisión de la subcontratación se ilustra en la figura N° 5

**Figura N° 5**  
**Proceso de toma de decisión**



Fuente: Fitzimmons, J.A (2006)

### Cuadro N°3 Consideraciones para la contratación de outsourcing

Consideraciones para la contratación de outsourcing
Enfoque sobre la propiedad
Soporte a instalaciones de servicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo</li> <li>• Identificar responsable de evaluar el desarrollo del servicio</li> <li>• Fijar especificaciones precisas</li> </ul>
Soporte a equipo de proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y reputación del vendedor</li> <li>• Disponibilidad del proveedor para responder a emergencias</li> <li>• Designar al personal responsable de revisar si el servicio es satisfactorio</li> </ul>
Enfoque sobre el personal
Soporte a personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar referencia del proveedor</li> <li>• Preparar especificaciones procedimientos de proceso</li> <li>• Evaluar los logros periódicamente</li> </ul>
Desarrollo de personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la rama industrial</li> <li>• Involucrar a los altos directivos en la selección del proveedor</li> <li>• Buscar referencias del proveedor</li> <li>• Aplicar en un grupo de prueba</li> </ul>
Enfoque sobre el proceso
Servicios de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar proveedores alternativos</li> <li>• Involucrar a los usuarios finales en la selección del proveedor</li> <li>• Auditorías de terceros para evaluar los procedimientos y resultados</li> <li>• Detallar las especificaciones con los usuarios</li> </ul>
Servicios profesionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los altos directivos en la selección del proveedor</li> <li>• Dar gran importancia a la experiencia y la reputación del proveedor</li> <li>• Evaluación de desempeño por la alta gerencia</li> </ul>

Fuente: Fitzimmons, J.A (2006)

### III. Seleccionar al proveedor

Algunas observaciones que deben tomarse en cuenta en la selección de un proveedor son los siguientes:

#### **1. Seleccionar cuidadosamente a los proveedores**

Las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además el proveedor debe tener experiencia y la capacidad técnica, para el manejo de los productos que va a subcontratar.

#### **2. Analizar la relación costo - beneficio**

La actividad que se subcontrata debe ser realizada por el proveedor elegido a un costo menor y con igual o mayor calidad que la que se logra en la empresa.

Cuando un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que se obtiene en la empresa, se pueden deducir dos cosas: La empresa intenta subcontratar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o la selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades para ofrecer servicio a la empresa.

### **3. Elaborar un contrato definido y por escrito**

Por más beneficioso que pueda se debe olvidar que se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de parecer el subcontratar una actividad, no terceros, que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. El contrato debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

#### **1.2.2.4 Puntos relevantes del outsourcing**

##### **¿Por qué las empresas utilizan el Outsourcing?**

- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones de la razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Acceder mejor a capacidades de clase mundial.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor.



## **Beneficios de utilizar outsourcing**

Outsourcing es una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones:

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición de los fondos de capital.
- Acceso al dinero efectivo.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.
- Minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros.
- Mayor flexibilidad en la organización.
- Mejor control y mayor seguridad.
- Incremento en la competitividad.
- Disminución de costos.
- Manejo de nuevas tecnologías.
- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos, aplicaciones, y mejores procesos.

## **Riesgos de utilizar Outsourcing:**

- Negociación de un contrato poco adecuado.
- Difícil elección del proveedor.
- Riesgos debido a fallos en los proveedores.
- Puede producirse una excesiva dependencia de empresas externas.
- Fallas en los sistemas de control contractuales.
- Riesgos inherentes al manejo de los Recursos Humanos por parte del contratista y que pueden afectar indirecta o indirectamente a la empresa.
- Puede verse amenazada la confidencialidad.

## **Áreas de la empresa que pueden pasar a outsourcing**

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

- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de actividades secundarias. (es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía).

## **Áreas de la empresa que no deben pasar a Outsourcing**

- La Administración de la planeación estratégica
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas

## **Factores de riesgo que debe evaluar antes de tomar una decisión**

Riesgo operacional: ocurre cuando el outsourcing o tercerización no satisface la necesidad para la cual se contrató, en términos de eficacia y oportunidad.

Riesgo financiero: que su costo real y final sea mayor al que esperaba.

Riesgo laboral: que su organización tenga que sufrir indemnizaciones por demandas y/o por multas y sanciones de la autoridad por el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales en que incurra el prestador del servicio de outsourcing.

### **1.2.3 Desempeño Laboral**

#### **Definición de Desempeño laboral**

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes y trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Stoner (1994) afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Drucker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Benavides (2002), al definir el desempeño, lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), determinan que la planeación y el control del desempeño son tratados cada vez más como un sistema interrelacionado, para lo cual se han desarrollado diversos dispositivos de control para medir el desempeño de los trabajadores en la empresa. Existen varios motivos para el control del desempeño de los trabajadores dentro de la organización: en primer lugar, así como la planeación general debe aplicar a las metas de la empresa, también debe aplicarse el control del desempeño en general. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad, crea unidades semiindependientes y éstas deben estar sujetas a un control del desempeño en forma general, para evitar el caos de la independencia completa. En tercer lugar, el control del desempeño permite la medición del esfuerzo total de un gerente o de los trabajadores de un área integrada, más que partes de ella.

Robbins, Stephen y Timothy (2009) plantean la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Estos autores exponen que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En el área organizacional, infieren que el desempeño depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo para alcanzar las metas trazadas.

Hellriegel y Slocum (2009), sostienen que las organizaciones luchan por alcanzar ciertas metas y es el proceso de establecimiento de metas, una herramienta motivacional importante que afecta el desempeño de los empleados en las organizaciones. En este sentido, el establecimiento de metas tiene cuatro aspectos motivacionales:

- Atención directa a las metas: Enfocan la atención de un empleado en lo que es pertinente e importante.
- Las metas regulan el esfuerzo: No sólo las metas dirigen nuestra atención, motivan a actuar.
- Las metas aumentan la persistencia: Representa el esfuerzo empleado en una tarea durante un período extendido. Las personas persistentes encuentran formas de superar obstáculos y de evitar el presentar excusas cuando fracasan.
- Las metas fomentan programas de estrategia y de acción: Las metas alientan a las personas a desarrollar estrategias y programas de acción que les permiten alcanzar sus metas.

Robbins, Stephen y Coulter (2010) manifiestan que todos los gerentes deben saber cuáles medidas le darán la información que necesitan sobre el desempeño laboral, entre ellas se pueden mencionar:

- Productividad organizacional: Se refiere a la cantidad de bienes y/o servicios dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado.
- Efectividad organizacional: Es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales, y refleja que tan bien se están cumpliendo dichas metas.
- Clasificaciones de la industria y las compañías: Examinar las clasificaciones es una manera de los gerentes de medir el desempeño dentro de la organización. Las clasificaciones se determinan por medidas específicas de desempeño, que son diferentes para cada lista.

Chiavenato (2011) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Asimismo, menciona que existe un interés por medir el desempeño de un trabajador en el puesto asignado, éste último lo ha denominado situacional, por que varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el trabajador esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de cada trabajador y de la percepción del papel que desempeñara, así pues, el desempeño se puede inferir, que está en función de todas las variables que más lo condicionan.

## **Dimensiones del Desempeño laboral**

Gupta y Govindarajan (citados por Kaplan y Norton 1999), propusieron trece dimensiones de desempeño: ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.

Davis y Newstron (2000), conceptualizan las siguientes dimensiones del desempeño: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2002), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Bontis (2002), basándose en las medidas percibidas de desempeño, proponen los siguientes elementos para medir este constructo: aportar a la perspectiva de futuro de los negocios, conocer y satisfacer necesidades de los clientes y valorar globalmente el desempeño de los negocios.

Se puede decir, que los autores citados coinciden en sus definiciones de Desempeño Laboral, el cual debe basarse en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

## **Formas de mejorar el Desempeño Laboral**

Existen diferentes maneras o formas de mejorar el desempeño laboral del personal de una organización, entre las cuales se pueden citar:

1.- **Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

2.- **Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos:** En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

En el sistema de recompensas, se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

3.- **El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las**

**personas, que tiene significado distinto para las personas:**  
Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc; para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a éste significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. Se debe desarrollar una administración de remuneración inteligente, ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona.

### **Beneficios de la Organización asociados a un adecuado Desempeño Laboral**

Existen diversos beneficios en la organización asociados a un adecuado Desempeño Laboral del Personal, entre los cuales se puede mencionar:

- La capacitación mejora la realización de los trabajos planeados dentro de la organización, conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto de todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.



- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

#### **1.2.4 Gerencia de operaciones Credicorp Capital Perú SAA**

Historia de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA

Su origen se remonta bajo la estructura organizativa del Banco de Crédito del Perú (BCP) dentro de la Gerencia de Área de Procesos y Tecnología de la División de Gestión de Activos del banco como soporte operativo a las operaciones de bolsa y fondos mutuos realizadas a través de sus subsidiarias Credibolsa y Credifondo, respectivamente.

Posteriormente, al constituirse BCP Capital, de escala y enfoque regional, con presencia en Chile (IM Trust) y Colombia (Correval), como resultado de la escisión, en noviembre de 2012, de un bloque patrimonial del BCP pasó a ser parte de la estructura de la Gerencia de Procesos, Sistemas y Operaciones, siendo el soporte operativo (back office) en la gestión de las operaciones realizadas mediante los servicios de gestión de activos y mercados de capitales a través de las unidades de negocios de Credicorp Capital SA Sociedad Administradora de Fondos (antes Credifondo) y Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa SA; esta última de nombre comercial Credicorp Capital bolsa, empresa constituida en Perú en 1991, llamada inicialmente Prodebolsa Sociedad Corredora de Valores SA cambiando en junio de 1992 su denominación social a Prodebolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A. para luego en noviembre del mismo año pasar a llamarse Credibolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A., que tiene como función principal la intermediación bursátil.

Finalmente, el 18 de octubre de 2013 se acordó el cambio de nombre de la compañía BCP Capital S.A.A. a Credicorp Capital Perú S.A.A. sin que ello signifique mayor variación en las funciones y roles de sus colaboradores.

La empresa es relativamente nueva, en ese sentido la gerencia de operaciones se encuentra en proceso de maduración, por lo que podría describirse como sus principales funciones las siguientes:

- Garantizar el cumplimiento de los procesos operativos asegurando niveles de calidad y de servicio.
- Buscar la eficiencia operativa e impulsar la mejora continua de sus procesos a su cargo.
- Formular y diseñar la estrategia y planificación de los proyectos asociados a la optimización de sus procesos.
- Liderar y monitorear la implementación de proyectos relacionados a su unidad.
- Disponer del personal, recursos materiales y equipo necesarios para la ejecución de sus procesos.
- Coordinar con los gerentes de las unidades de negocios para evaluar la atención de servicio solicitada y definir el alcance de nuevos requerimientos.
- Coordinar con las Unidades de Riesgo Operativo mediante la elaboración de planes de acción para la evaluación, monitoreo y control del riesgo.
- Definir planes de continuidad del negocio de los procesos críticos de tal manera de asegurar la continuidad de los procesos ante alguna eventualidad.
- Propiciar un clima laboral satisfactorio, evaluando estrategias de comunicación y reconocimiento destacado, entre otros.

### **1.3 Investigaciones**

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados a partir del año 2005, en las diferentes universidades del país y del extranjero. A continuación se detallan

algunos trabajos de investigación:

Miluska Giuliana Farro Orrego (2007) en su tesis: **Estudio de los sistemas de gestión de recursos empresariales (ERP) en el Perú orientado a pymes**

llegó a las siguientes conclusiones:

- Toda empresa, sea pequeña o mediana necesita contar con desarrollos tecnológicos que le permitan ser eficientes en su toma de decisiones; contar con un sistema de gestión de recursos empresariales (ERP) es muy importante porque permite tener un control total de todas las áreas de una empresa.

- Las pymes en el Perú son muy inestables, a causa de nuestra economía y la preparación académica. Es por ello que la adquisición de un ERP debe ser para empresas que están con crecimiento sostenido.

- Afortunadamente nuestro país cuenta con profesionales en el área de sistemas que han desarrollado ERPs al alcance de las pymes, las cuales hasta son exportados.

- Las empresas deben entender que al decidir contar con estos sistemas deben adaptarse a un modelo de trabajo establecido por las mejores prácticas de organizaciones exitosas. Es muy importante que la gerencia se involucre en el proyecto.

- La inversión de un ERP puede ser recuperable en un corto plazo, debido a que se tomaran mejores decisiones, por el beneficio de las áreas beneficiadas con la optimización de los procesos internos de planificación, control y ejecución.

- La implementación de un sistema ERP es sólo un comienzo dentro de un camino permanente de actualización tecnológica.

José Manuel Tovar Villar y Juan Carlos Estrada Gómez (2008) en su tesis:

**Propuesta de rediseño de procesos para la adaptación de un sistema ERP en la empresa metalmecánica ARCOS LTDA** llegó a las siguientes

conclusiones:

- Arcos es una empresa bien organizada pero con falencias en el manejo del flujo de información, el implementar un sistema para cada área o proceso específico puede dificultar la comunicación entre las diferentes áreas.

- Para realizar un rediseño en los procesos es necesario hacer un levantamiento muy detallado de cada procesos actuales de la compañía (diagnóstico), para luego según las mejores prácticas y según el objetivo que se quiera alcanzar, determinar la mejor solución, eliminando, combinando y/o agregando tareas para alcanzar la meta propuesta, en este caso, la implementación de un sistema ERP para la integración de los procesos y el manejo de la información.
- Los beneficios para ARCOS de implementar un sistema ERP son en su mayoría una reducción de costos y menos tiempo de respuesta en procesos como aprobaciones y la generación de documentos que con el ERP, se haría de forma automática.
- Es indispensable que los proveedores tengan acceso a la información de la compañía para poder tener los productos que ésta necesita en menor tiempo, esto lograría que el ciclo productivo de Arcos se redujera gracias a la colaboración de sus proveedores que por medio del ERP pueden tener un pronóstico de las materias primas que Arcos necesitara en el corto, mediano y largo plazo de acuerdo al sistema de inventarios y niveles de stock que se maneje.
- Para el manejo de los clientes, es necesario explotar aún más las funciones y beneficios que traen los CRM, se debe montar en línea toda la información de los productos junto con sus precios, para que el cliente pueda conocerlos y realizar compras "on line", simplemente llenando un formulario interactivo el cual pasaría de forma automática al área de producción y planeación para realizar las compras necesarias de material si se presenta el caso de no haber disponibilidad y empezar el proceso productivo.
- Para hacer un análisis costo beneficio no siempre se cuenta con toda la información necesaria, por lo tanto es necesario hacer supuestos que estén lo más aterrizado posible de la realidad para acercar el modelaje y el análisis a la situación actual. En este caso la cuantificación de los porcentajes de mejora permitió hacer una comparación entre lo que le tocaría a ARCOS desembolsar por un crédito y lo que se ahorraría año

tras año después de un tiempo recomendable que la implementación de sus primeros frutos.

- Es importante aclarar que aunque todo el trabajo se basó en sistemas ERP como SAP y ORACLE, hay que tener en cuenta que no necesariamente son las que mejor se ajustan a las necesidades de Arcos, es por esto que recomendaron estudiar la posibilidad de:
  - Contratar una firma desarrolladora que realice una buena gestión con los sistemas actuales de la compañía en cuanto a desarrollo, soporte, mantenimiento y comunicación entre las áreas para dejar de lado la practica actual de contrato temporal de programadores para la solución de las falencias de los sistemas.
  - Buscar firmas colombianas certificadas que ofrecen soluciones a la medida de empresas pequeñas y medianas para el manejo interno de todos los procesos de la cadena de abastecimiento.

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.

#### **1.4 Marco conceptual**

- **Calidad:** para Edwards Deming *“Calidad es satisfacción del cliente”*. Para Walter Shewhart *“La calidad es el resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”*. Para la norma ISO 9000 calidad es el *“grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*.
- **Capacidad de equipo:** Permite conocer el desarrollo de los trabajos encomendados, los cuales son realizados entre varias personas, mide la forma como se organizan para afrontar un reto u objetivo trazado, y el planteamiento de soluciones sobre el particular.
- **Capital intelectual:** Medida del valor creado por la gestión del conocimiento. Puede definirse también como la diferencia entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros.
- **Clima Laboral:** conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Einiert 1985). Según Hall (1996), se define como un conjunto de propiedades del

ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados y que influye en la conducta del empleado.

- **Competencias:** Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.
- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. Los procesos de la comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como «el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales». Todas las formas de comunicación requieren un *emisor*, un *mensaje* y un *receptor* destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el *emisor* en un paquete y canalizada hacia el *receptor* a través del medio. Una vez recibido, el *receptor* decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.
- **Control:** Es la cuarta función administrativa que busca asegurar si lo que planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos. Presenta cuatro fases: establecimiento de estándares, observación de desempeño, comparación del desempeño y acción correctiva.
- **Desempeño laboral:** El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede

proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

A continuación se detallan, los conceptos sobre las dimensiones de Desempeño laboral, materia de la presente investigación:

**Capacidad personal:** Permite conocer la el desempeño del trabajador en la organización, mide la calidad del trabajo realizado, su creatividad y el cumplimiento del plan de trabajo.

**Responsabilidad:** Permite conocer el comportamiento del trabajador, mide su disciplina en el trabajo y el cumplimiento de las normas o disposiciones de la organización.

- **Dirección:** Esta función es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la Organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.
- **Eficacia:** Capacidad para lograr los objetivos. Hacer las cosas correctas, utilizar recursos de manera óptima y obtener resultados y agregar valor.
- **Eficiencia:** Capacidad para hacer correctamente las cosas. Uso de los recursos mínimos (materia prima, dinero, y personas) para obtener el volumen deseado de producción.
- **Encuesta:** Es el instrumento más utilizado en investigación de mercados que sirve como medio para obtener datos que nos dan guía en el proceso de comunicación. Se realiza en forma escrita o verbal.
- **ERPs:** Los **sistemas de planificación de recursos empresariales** (ERP, por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los

aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

La planificación de recursos empresariales es un término derivado de la planificación de recursos de manufactura (MRP II) y seguido de la planificación de requerimientos de material (MRP); sin embargo los ERP han evolucionado hacia modelos de suscripción por el uso del servicio.

Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la planificación de recursos empresariales o el software ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

Los sistemas ERP son llamados ocasionalmente *back office* (trastienda) ya que indican que el cliente y el público general no están directamente involucrados. Este sistema es, en contraste con el sistema de apertura de datos (*front office*), que crea una relación administrativa del consumidor o servicio al consumidor (CRM), un sistema que trata directamente con los clientes, o con los sistemas de negocios electrónicos tales como comercio electrónico, administración electrónica, telecomunicaciones electrónicas y finanzas electrónicas; asimismo, es un sistema que trata directamente con los proveedores, no estableciendo únicamente una relación administrativa con ellos (SRM).

- **Estrategias:** El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la

paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional".

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa.

Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de los recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

- **Gestión:** Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

- **Información:** Idalberto Chiavenato afirmaba que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para clarificar incertidumbres sobre determinados temas.

**Ferrell y Hirt**, por su parte, dicen que esos datos y conocimientos están estrictamente ligados con mejorar nuestra **toma de decisiones**. Si un individuo se encuentra bien informado sobre un aspecto, seguramente su decisión al respecto podrá ser más acertada que uno que no lo esté.

Otros autores que han definido la información son **Czinkota y Kotabe**, que dicen que consiste en un conjunto de datos que han sido clasificados y ordenados con un **propósito determinado**.

Uniendo todas las teorías sobre el concepto llegamos a la conclusión de que son datos sobre un **suceso o** fenómeno particular que al ser

ordenados en un contexto sirven para disminuir la incertidumbre y aumentar el conocimiento sobre un tema específico.

- **Norma:** Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos; se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción.
- **Organización:** expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo.
- **Outsourcing:** Es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del **diccionario** de la **Real Academia Española (RAE)**. Su vocablo equivalente es **subcontratación**, el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera.

El outsourcing, en otras palabras, consiste en **movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato**. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera. Por ejemplo: una firma que ofrece servicios de acceso a **Internet** puede subcontratar a otra para que realice las instalaciones. La empresa principal cuenta con la infraestructura de redes necesaria y el plantel para vender el servicio; la segunda, en cambio, se limita a llegar hasta el domicilio del usuario para efectuar la instalación pertinente. Cabe señalar que para el cliente final no existen diferencia alguna entre la empresa contratante y la subcontratada.

- **Plan:** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

- **Procesos:** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados.
- **Sistemas de información empresarial:** Un Sistema de Información Empresarial o SIE (en inglés *Enterprise Information System*, acrónimo EIS) es generalmente cualquier tipo de sistema de computación que es de "clase enterprise". Esto significa normalmente que ofrece alta calidad de servicio, lidia con grandes volúmenes de datos - capaz de soportar cualquier organización grande ("enterprise").

Los Sistemas de Información de Empresa suministran una plataforma tecnológica que permiten a las organizaciones integrar y coordinar sus procesos de negocio. Ellos suministran un sistema individual que es central para la organización y asegura que la información puede ser compartida a través de todos los niveles funcionales y jerarquías de gestión. Los sistemas Enterprise son indispensables para eliminar el problema de la fragmentación de la información causada por la existencia de múltiples sistemas de información en una organización, creando una estructura de datos estándar. Un Sistema de Información de Empresa normalmente será manejado por un Administrador de Sistemas profesional y será desplegado en servidores dedicados. Esto generalmente ofrece conectividad de red y suministra servicios que soporten las operaciones realizadas por la empresa.

**Tecnologías de información y comunicación:** Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a veces denominadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) son un concepto muy asociado al de informática. Si se entiende esta última como el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información, esta definición se ha matizado de la mano de las TIC, pues en la actualidad no basta con hablar de una computadora cuando se hace referencia al procesamiento de la información. Internet puede formar parte de ese procesamiento que, quizás, se realice de manera distribuida y remota. Y

al hablar de procesamiento remoto, además de incorporar el concepto de telecomunicación, se puede estar haciendo referencia a un dispositivo muy distinto a lo que tradicionalmente se entiende por computadora pues podría llevarse a cabo, por ejemplo, con un teléfono móvil o una computadora ultra-portátil, con capacidad de operar en red mediante comunicación inalámbrica y con cada vez más prestaciones, facilidades y rendimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

En un mercado globalizado, las empresas deben concentrar sus recursos en su negocio principal y bajo este enfoque, el outsourcing o subcontratación se integra como una solución para optimizar recursos. Sin embargo, en la actualidad el outsourcing no solo es un medio para reducir los costos, ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas porque les permite enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos como la innovación. La subcontratación se emplea en diversas áreas productivas y administrativas pero su mayor crecimiento se observa en la contratación de servicios tecnológicos, un mercado que actualmente supera los 31 billones de dólares a nivel mundial.

La Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA no es ajena a esta realidad.

En la actualidad, se presentan dificultades para integrar la información y tener dicha información disponible en tiempo real, por lo que la toma de decisiones de la gerencia se limita a reportes consolidados que muchas veces no son exactos y no permiten lograr la competitividad necesaria para afrontar al mercado cada día más exigente.



Existen aún procesos que no están vinculados unos con otros, así como procesos que ya no forman parte de la actual gestión de la Gerencia de Operaciones, por lo que se hace necesario buscar empresas especializadas en dichos procesos para su respectiva mejora. Esto se podrá lograr con la tercerización de procesos u outsourcing de procesos.

En la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, se carece de un medio de comunicación masivo y personalizado que le permita al cliente de Credicorp Capital Perú SAA disponer de información oportuna de sus operaciones, eventos corporativos, notas de interés y preguntas frecuentes; ocasionando la recepción de numerosas consultas, reclamos y requerimientos de información al Servicio de Atención al Cliente y; no estar dentro del estándar de las comunicaciones a través de la plataforma web de otras sociedades del mercado local y regional.

Durante el período de estudio, no se contó con indicadores de gestión, sin embargo se puede identificar como proceso operativo crítico, la emisión de certificados de renta por el pago de dividendos del servicio de matrícula de acciones.

Por lo expuesto, es de interés conocer cómo se relacionan el uso de los sistemas de información empresarial (ERPs) y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

## **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

A continuación se presentan los aspectos más importantes de las variables uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs), outsourcing de procesos y desempeño laboral, poniendo énfasis en sus definiciones como en las dimensiones, las mismas que serán el punto de partir para definir los respectivos indicadores que nos permitirán medir la relación entre las variables del presente estudio.

### **2.1.2.1 Uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs)**

#### **Definición de los ERPs**

ERP, en inglés (Enterprise Resource Planning). Planificación de Recursos de la empresa.

Es una aplicación integrada de gestión, modular que cumple las necesidades de las distintas áreas de negocio de una empresa cualquiera, aportando conectividad con aplicaciones complementarias, una metodología de control de los proyectos de implantación del producto con control de todos los recursos necesarios y una garantía de evolución con las necesidades globales informáticas del mercado y las últimas tecnologías.

Las tres características que diferencian estas aplicaciones son especialmente:

- Funcionalidad, muy amplia para mejorar las diversas prácticas del negocio.
- Globalidad, lo que permite trabajar en múltiples idiomas, monedas y compañías.
- Flexibilidad, permite adaptarse muy fácilmente y sin necesidades de programación, a las necesidades de la empresa.

Los ERP integran al interior de la empresa, las diferentes áreas comprendidas desde: fabricación, dirección general y marketing/ventas. Todas las actividades comprendidas en estas áreas son gestionadas y manejadas por la aplicación ERP que se encuentre implantada.

Están diseñados para modelar y automatizar muchos de los procesos básicos con el objetivo de integrar información a través de la empresa, eliminando complejas conexiones entre sistemas de distintos proveedores.

Algunas aplicaciones estándar ERP pueden no cubrir todas las necesidades de algunos sectores. La solución es utilizar herramientas de enlace a otras aplicaciones de conocidas prestaciones que acaban siendo módulos complementarios del estándar. Estos enlaces tienen que estar desarrollados de tal modo que, al cambiar de versión el ERP, la empresa pueda seguir trabajando sin problemas.

El software de planificación de recursos empresariales (ERP) promete beneficios que van desde el incremento de la eficiencia hasta transformaciones de calidad, productividad y rentabilidad. Sin embargo, un cúmulo de imprevistas secuelas puede echarlo todo a perder.

El software intenta integrar todos los departamentos y funciones de una empresa a través de un sistema informático sirviendo a las necesidades particulares de todos aquellos departamentos.

Si desarrollamos programas de software que sólo sirvan a cada área de la empresa, entonces cada área tendrá su propio sistema optimizado para los procesos de su departamento. Los ERPs combinan todos los procesos en un programa de software integrado que utiliza una sola base de datos de modo que varios departamentos, pueden compartir fácilmente la información y comunicarse el uno con el otro.

Aquel acercamiento integrado puede tener un reembolso enorme si las empresas instalan el software correctamente. Por ejemplo cuando se toma el pedido de un cliente. Es muy común que cuando un cliente coloca un pedido, éste comienza un viaje sobre todo a base de papel de la bandeja de salida a la bandeja de entrada en todas partes de la empresa. En muchos se genera mucha demora en el manejo de la información. En algunos casos pérdida de información relevante para el desarrollo de la tarea. Mientras tanto, nadie en la empresa realmente conoce lo que sucede con el estado del pedido, porque no hay ningún camino de seguimiento, por ejemplo, entrar en el sistema del almacén para ver si el artículo ha sido embarcado. Estas situaciones dan como resultado a clientes insatisfechos.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas. Para ser competitiva es necesario que una compañía tenga optimizado e integrado sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas, y así conseguir objetivos básicos como son la reducción de costes.

Las tecnologías de la información han permitido, en gran medida, la consecución de dichos objetivos. En esta área, podemos reseñar la aportación de los ERP y las ventajas del comercio electrónico o intercambio electrónico de información con asociados comerciales y clientes finales a través de proyectos EDI, proyectos basados en aplicaciones Web y de mensajería.

Como referencia podemos indicar que los principales ERPs a nivel mundial de acuerdo a su facturación son: SAP, ORACLE, JD Edwards, PEOPLE Soft, BaaN.

## **Características de los ERPs**

Una solución ERP es una aplicación integrada de gestión, modular que cubre las necesidades de las distintas áreas de negocio de una empresa cualquiera, aportando conectividad con aplicaciones complementarias, una metodología de control de los proyectos de implantación del producto con control de todos los recursos necesarios y una garantía de evolución con las necesidades globales informáticas del mercado y las últimas tecnologías.

Estas aplicaciones muchas veces aparecen como un desarrollo a medida, pero la empresa de software decide invertir para conseguir que el producto resultante sea más amplio y pueda adaptarse a otros sectores o necesidades. Así, el producto inicial va creciendo e incorporando posibilidades a los primeros usuarios y a los que se van incorporando como nuevos clientes. Esto se consigue con la instalación de sucesivas versiones del producto, lo cual presenta beneficios a ambas partes: los desarrolladores de software porque cada versión y su instalación puede automatizarse lo que implica menos trabajo y más ingresos; y los clientes, porque disponen de mejoras que se pagan entre varios clientes, con lo que el costo individual es menor.

Las dos características que diferencian estas aplicaciones son especialmente:

- Funcionalidad: muy amplia para mejorar diversas prácticas del negocio globalizado, lo que permite trabajar en múltiples idiomas, monedas y compañías.
- Flexibilidad: lo cual permite adaptarse muy fácilmente y sin necesidad de programación, a las necesidades de la empresa.

Otras características a mencionar:

- Base de datos centralizada.
- Componentes del ERP interactúan entre sí consolidando todas las operaciones.
- En un sistema ERP los datos se ingresan sólo una vez. Datos deben ser consistentes, completos y comunes.
- Las empresas deben modificar algunos de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP.
- Un sistema ERP incluye un conjunto de aplicaciones ERP o módulos.
- Típicamente hay un software para cada unidad funcional.

- Tendencia actual es ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas industrias.

### **2.1.2.2 Outsourcing de procesos**

#### **Definición de outsourcing**

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.

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de *outsourcing* ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, por la economía de escala que adquiere de las compañías subcontratadas.

No hay una definición normalizada del término *subcontratación* u *outsourcing*, sobre todo en lo referente a su empleo dentro del área de recursos humanos, sin embargo, algunas definiciones que se han enunciado son de las siguientes:

**1.** Es la transferencia de la propiedad de un proceso de negocio por parte de la empresa hacia un proveedor suplidor donde la clave de la definición es el aspecto de la transferencia de control, que les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. *Fernández, R., 2007.*

**2.** Implica la contratación y posterior delegación a largo plazo de uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado con el fin de conseguir una mayor efectividad, que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. *Alarcón, J, 2007.*

**3.** Consiste en el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. *Fernández, R, 2007.*

**4.** Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. *Morales, G, 2007.*

**5.** Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. *Maynard, A.B., 2005.*

**6.** Método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que

forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. *Schneider, B. 2004.*

Basada en la ubicación del proveedor o suministrador del servicio se dice que un proveedor presta un servicio de *outsourcing* cuando este último está localizado en el mismo país que el usuario, mientras que se llama *off shore outsourcing* cuando el prestador de servicio está localizado en otra región cualquiera que esta sea.

Cuando el proveedor de servicio se encuentra en el mismo país que el contratante, el costo de la mano de obra es similar, por lo que, los diferenciadores son otros: menor riesgo, mayor interacción, comunicación más fluida debido a la cercanía y posiblemente menores costos debido a habilidades tecnológicas o económicas de escalada del proveedor.

En los últimos años se ha comenzado a hablar del *near shore outsourcing* cuya única diferencia es la afinidad cultural o cercanía geográfica y similitud cultural entre país proveedor y el país usuario.

Los procesos de *outsourcing* abarcan las áreas de sistemas financieros, actividades de mercadotecnia, ventas, recursos humanos, sistemas administrativos, producción, sistemas de transporte y distribución, procesos de abastecimiento, actividades secundarias, tecnología y sistemas y *e-sourcing*. El área de tecnología y sistemas es donde mayormente se subcontratan procesos porque se tiene el acceso a las habilidades de especialistas en tecnología a un costo reducido.

El esquema de outsourcing implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor con responsabilidad compartida que genera un compromiso estratégico; es más que una relación de contrato entre un cliente y un proveedor, es una alianza estratégica de dos empresas con un fin común.

### **Ventaja y desventaja del outsourcing**

Las empresas siempre han contratado empresas de servicios externas 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 adoptan el *outsourcing* porque tienen la oportunidad de diseñar, desde el inicio sus procesos incluyendo el outsourcing en ellos.

### **¿Por qué las empresas utilizan el Outsourcing?**

- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones de la razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Acceder mejor a capacidades de clase mundial.
- Acelerar los beneficios de reingeniería.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor.

### **Beneficios de utilizar outsourcing**

Outsourcing es una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones:



- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición de los fondos de capital.
- Acceso al dinero efectivo.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.
- Minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros.
- Mayor flexibilidad en la organización.
- Mejor control y mayor seguridad.
- Incremento en la competitividad.
- Disminución de costos.
- Manejo de nuevas tecnologías.
- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos, aplicaciones, y mejores procesos.

#### **Riesgos de utilizar Outsourcing:**

- Negociación de un contrato poco adecuado.
- Dificil elección del proveedor.
- Riesgos debido a fallos en los proveedores.
- Puede producirse una excesiva dependencia de empresas externas.
- Fallas en los sistemas de control contractuales.
- Riesgos inherentes al manejo de los Recursos Humanos por parte del contratista y que pueden afectar indirecta o indirectamente a la empresa.
- Puede verse amenazada la confidencialidad.

#### **Áreas de la empresa que pueden pasar a outsourcing**

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

- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.

- Outsourcing de actividades secundarias. (es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía).

### **Áreas de la empresa que no deben pasar a Outsourcing**

- La Administración de la planeación estratégica
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y Ventas

### **Factores de riesgo que debe evaluar antes de tomar una decisión**

Riesgo operacional: ocurre cuando el outsourcing o tercerización no satisface la necesidad para la cual se contrató, en términos de eficacia y oportunidad.

Riesgo financiero: que su costo real y final sea mayor al que esperaba.

Riesgo laboral: que su organización tenga que sufrir indemnizaciones por demandas y/o por multas y sanciones de la autoridad por el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales en que incurra el prestador del servicio de outsourcing.

### **Otros aspectos del Outsourcing**

Hoy en día son muchas las empresas que trabajan con outsourcing ya que se tiene comprobado que las empresas han llegado a reducir hasta un 90% de sus gastos al contar con este servicio externo. Otro beneficio que puede llegar a encontrar las empresas con el outsourcing es enfocarse en asuntos empresariales más ampliamente.

Una empresa contrata a otra para proporcionar determinado servicio que no puede hacer por sí misma, o bien no desea hacer por sí misma, y así puede centrarse en aquellas partes del negocio que mejor sabe hacer. El acuerdo de externalización normalmente no es por sí mismo relevante, y al cliente final le es

indiferente a quién se le ha pagado para realizar el trabajo subcontratado.

Según expertos de la Universidad de Wharton y del Boston Consulting Group (BCG), afirman que el outsourcing ya no se considera una opción tácita que puede ayudar a las empresas a reducir costos; ahora en una era de nuevas oportunidades en “países de bajos costos” como China, India o México, para toda empresa se trata más bien de una necesidad estratégica.

Los expertos opinan que el outsourcing seguirá progresando y en su camino transformará las economías de los países desarrollados como en desarrollo.

Algunas empresas han alcanzado la etapa en la que se adopta una estrategia de outsourcing integrada. Por ejemplo, los principales fabricantes de automóviles en un principio consideraban que países como China eran sobre todo lugares donde producir autos para después venderlos en el mercado propio. Sin embargo, hoy en día los fabricantes de autos, consideran a los países de bajos costos como bases para producir bienes que después se venden en otros sitios y también como importantes mercados. Es necesaria una estrategia integrada para que cada línea de negocio pueda subcontratar componentes de productos que luego serán exportados y también producir bienes que vayan a ser vendidos en el mercado doméstico. Las empresas que se encuentran en esta etapa están logrando beneficios muchos mayores. Un enfoque integrado genera una variedad de ventajas nada fáciles de copiar por los competidores, como ser capaz de utilizar plantas para aprovechar las economías de escala e incrementar las oportunidades para incrementar las ventas, es decir se incrementan las barreras de entrada al negocio y las empresa que aplica el outsourcing integrado se convierte en más competitiva a nivel local y mundial.

### **El futuro próximo**

Algunos consultores de la BCG dicen que las empresas posiblemente sigan considerando regiones de bajos costos como Europa del Este, pero la tendencia predominante será capturar ventajas globales. Esto significa subcontratar la investigación y Desarrollo y el talento en Europa del este, China, India y México. Así se explica que las empresas diversificarán su outsourcing globalmente y al mismo tiempo mantendrán algunos aspectos de sus operaciones en Europa

Occidental y Estados Unidos.

La explotación de países de bajos costos se acelerará durante los próximos años, implantándose aún más en el sector servicios y manufacturero.

La explotación de países de bajos costos se encuentra aún en su etapa inicial, es un proceso inexorable y es una fuente fundamental para la adquisición de ventajas competitivas para aquellas empresas que sean capaces de aprovechar habilidades organizativas en un entorno dinámico y global. Y las que no sean capaces tendrán una enorme desventaja.

### **2.1.2.3 Desempeño Laboral**

#### **Definición de Desempeño laboral**

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes y trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Stoner (1994) afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Drucker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Benavides (2002), al definir el desempeño, lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de

conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), determinan que la planeación y el control del desempeño son tratados cada vez más como un sistema interrelacionado, para lo cual se han desarrollado diversos dispositivos de control para medir el desempeño de los trabajadores en la empresa. Existen varios motivos para el control del desempeño de los trabajadores dentro de la organización: en primer lugar, así como la planeación general debe aplicar a las metas de la empresa, también debe aplicarse el control del desempeño en general. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad, crea unidades semiindependientes y éstas deben estar sujetas a un control del desempeño en forma general, para evitar el caos de la independencia completa. En tercer lugar, el control del desempeño permite la medición del esfuerzo total de un gerente o de los trabajadores de un área integrada, más que partes de ella.

Robbins, Stephen y Timothy (2009) plantean la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Estos autores exponen que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En el área organizacional, infieren que el desempeño depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo para alcanzar las metas trazadas.

Hellriegel y Slocum (2009), sostienen que las organizaciones luchan por alcanzar ciertas metas y es el proceso de establecimiento de metas, una herramienta motivacional importante que afecta el desempeño de los empleados en las organizaciones. En este sentido, el establecimiento de metas tiene cuatro aspectos motivacionales:

- Atención directa a las metas: Enfocan la atención de un empleado en lo que es pertinente e importante.

- Las metas regulan el esfuerzo: No sólo las metas dirigen nuestra atención, motivan a actuar.
- Las metas aumentan la persistencia: Representa el esfuerzo empleado en una tarea durante un período extendido. Las personas persistentes encuentran formas de superar obstáculos y de evitar el presentar excusas cuando fracasan.
- Las metas fomentan programas de estrategia y de acción: Las metas alientan a las personas a desarrollar estrategias y programas de acción que les permiten alcanzar sus metas.

Robbins, Stephen y Coulter (2010) manifiestan que todos los gerentes deben saber cuáles medidas le darán la información que necesitan sobre el desempeño laboral, entre ellas se pueden mencionar:

- Productividad organizacional: Se refiere a la cantidad de bienes y/o servicios dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado.
- Efectividad organizacional: Es una medida de la idoneidad de las metas organizacionales, y refleja que tan bien se están cumpliendo dichas metas.
- Clasificaciones de la industria y las compañías: Examinar las clasificaciones es una manera de los gerentes de medir el desempeño dentro de la organización. Las clasificaciones se determinan por medidas específicas de desempeño, que son diferentes para cada lista.

Chiavenato (2011) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Asimismo, menciona que existe un interés por medir el desempeño de un trabajador en el puesto asignado, éste último lo ha denominado situacional, por que varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el trabajador esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de cada trabajador y de la percepción del papel que desempeñara, así pues, el desempeño se puede inferir, que está en función de todas las variables que más lo condicionan.

### **Dimensiones del Desempeño laboral**

Gupta y Govindarajan (citados por Kaplan y Norton 1999), propusieron trece dimensiones de desempeño: ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.

Davis y Newstron (2000), conceptualizan las siguientes dimensiones del desempeño: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2002), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Bontis (2002), basándose en las medidas percibidas de desempeño, proponen los siguientes elementos para medir este constructo: aportar a la perspectiva de

futuro de los negocios, conocer y satisfacer necesidades de los clientes y valorar globalmente el desempeño de los negocios.

Se puede decir, que los autores citados coinciden en sus definiciones de Desempeño Laboral, el cual debe basarse en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

### **2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos**

#### **2.1.3.1 Problema general**

¿Cómo se relacionan el uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

#### **2.1.3.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona la dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?
- b) ¿Cómo se relaciona la dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?
- c) ¿Cómo se relaciona la dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?
- d) ¿Cómo se relaciona la dimensión flexibilidad de procesos de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?
- e) ¿Cómo se relaciona la dimensión costos de la variable outsourcing de



procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

- f) ¿Cómo se relaciona la dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad conocer de qué manera se relacionan el uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA. Conociendo la relación de estas variables, medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, lo que repercutirá en una importante mejora a nivel de toda la organización.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la relación del uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

#### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la relación de la dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- b) Determinar la relación de la dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los

recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

- c) Determinar la relación de la dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- d) Determinar la relación de la dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA
- e) Evaluar la relación de la dimensión costos de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- f) Conocer la relación de la dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **a) Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

#### **b) Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio será de Octubre 2013 a Junio del año 2014.

### c) **Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

Esta investigación se justifica ya que nos proporciona conocimientos respecto al uso de la planificación de los recursos empresariales, como son los ERPs, así como conceptos de outsourcing y desempeño laboral. Del mismo modo, nos permitirá conocer los diferentes aspectos de las mejoras de procesos y su relación con el desempeño de las organizaciones.

La importancia de la investigación radica en que los diferentes empresarios podrán adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar sus sistemas de información empresarial y procesos; de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores de sus empresas.

### **2.3 Hipótesis y Variables**

#### **2.3.1 Supuestos teóricos**

ERP, en inglés (Enterprise Resource Planning). Planificación de Recursos de la empresa.

Es una aplicación integrada de gestión, modular que cumple las necesidades de las distintas áreas de negocio de una empresa cualquiera, aportando conectividad con aplicaciones complementarias, una metodología de control de los proyectos de implantación del producto con control de todos los recursos necesarios y una garantía de evolución con las necesidades globales informáticas del mercado y las últimas tecnologías.

Las tres características que diferencian estas aplicaciones son especialmente:

- Funcionalidad, muy amplia para mejorar las diversas prácticas del negocio.
- Globalidad, lo que permite trabajar en múltiples idiomas, monedas y compañías.

- Flexibilidad, permite adaptarse muy fácilmente y sin necesidades de programación, a las necesidades de la empresa.

Los ERP integran al interior de la empresa, las diferentes áreas comprendidas desde: fabricación, dirección general y marketing/ventas. Todas las actividades comprendidas en estas áreas son gestionadas y manejadas por la aplicación ERP que se encuentre implantada.

Están diseñados para modelar y automatizar muchos de los procesos básicos con el objetivo de integrar información a través de la empresa, eliminando complejas conexiones entre sistemas de distintos proveedores.

Algunas aplicaciones estándar ERP pueden no cubrir todas las necesidades de algunos sectores. La solución es utilizar herramientas de enlace a otras aplicaciones de conocidas prestaciones que acaban siendo módulos complementarios del estándar. Estos enlaces tienen que estar desarrollados de tal modo que, al cambiar de versión el ERP, la empresa pueda seguir trabajando sin problemas.

El software de planificación de recursos empresariales (ERP) promete beneficios que van desde el incremento de la eficiencia hasta transformaciones de calidad, productividad y rentabilidad. Sin embargo, un cúmulo de imprevistas secuelas puede echarlo todo a perder.

El software intenta integrar todos los departamentos y funciones de una empresa a través de un sistema informático sirviendo a las necesidades particulares de todos aquellos departamentos.

Si desarrollamos programas de software que sólo sirvan a cada área de la empresa, entonces cada área tendrá su propio sistema optimizado para los procesos de su departamento. Los ERPs combinan todos los procesos en un programa de software integrado que utiliza una sola base de datos de modo que varios departamentos, pueden compartir fácilmente la información y comunicarse el uno con el otro.

Aquel acercamiento integrado puede tener un reembolso enorme si las empresas instalan el software correctamente. Por ejemplo cuando se toma el pedido de un cliente. Es muy común que cuando un cliente coloca

un pedido, éste comienza un viaje sobre todo a base de papel de la bandeja de salida a la bandeja de entrada en todas partes de la empresa. En muchos se genera mucha demora en el manejo de la información. En algunos casos pérdida de información relevante para el desarrollo de la tarea. Mientras tanto, nadie en la empresa realmente conoce lo que sucede con el estado de del pedido, porque no hay ningún camino de seguimiento, por ejemplo, entrar en el sistema del almacén para ver si el artículo ha sido embarcado. Estas situaciones dan como resultado a clientes insatisfechos.

Las tendencias comerciales actuales y futuras obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas. Para ser competitiva es necesario que una compañía tenga optimizado e integrado sus flujos internos de información y sus relaciones comerciales externas, y así conseguir objetivos básicos como son la reducción de costes.

Las tecnologías de la información han permitido, en gran medida, la consecución de dichos objetivos. En esta área, podemos reseñar la aportación de los ERP y las ventajas del comercio electrónico o intercambio electrónico de información con asociados comerciales y clientes finales a través de proyectos EDI, proyectos basados en aplicaciones Web y de mensajería.

Como referencia podemos indicar que los principales ERPs a nivel mundial de acuerdo a su facturación son:

SAP, ORACLE, JD Edwards, PEOPLE Soft, BaaN.

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.

Considerando estos supuestos, que el uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el *outsourcing* de procesos permiten mejorar el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA. Se presenta a continuación las siguientes hipótesis.

## **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

El uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

a) La dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

b) La dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

c) La dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

d) La dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

e) La dimensión costos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

f) La dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

#### Clasificación de Variables

- a. Uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) (variable independiente).
- b. Outsourcing de procesos (variable independiente).
- c. Desempeño laboral (variable dependiente).

#### Definición operacional

A continuación se definen las dimensiones e indicadores de las variables indicadas anteriormente:

**Cuadro N°4**  
**Variables e Indicadores**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs)</b>	Información en tiempo real	Rapidez en la disponibilidad de la información. Facilidad en el manejo de la información. Nivel de orden de la información. Nivel de comprensión de información.
	Información centralizada	Nivel de centralización de la información. Velocidad en la ubicación de la información.
	Integración de procesos	Nivel de procesos integrados. Rapidez en la comunicación de procesos.
<b>Outsourcing de procesos</b>	Flexibilidad de procesos	Velocidad de los procesos Simplificación de procesos
	Costos	Reducción de costos
	Competitividad	Nivel de competitividad



<b>Desempeño Laboral</b>	Capacidad personal	Calidad de trabajo Creatividad Cumplimiento Plan de trabajo
	Responsabilidad	Disciplina laboral Cumplimiento de normas
	Capacidad de equipo	Organización Solución de problemas

### CAPÍTULO III

#### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

##### **3.1 Población y Muestra**

###### **Población**

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, durante el período de estudio, Octubre 2013 a Junio 2014.

Los 27 colaboradores están organizados de la siguiente manera:

- 01 Gerencia
- 14 colaboradores para el soporte a las operaciones de bolsa
- 08 colaboradores para el soporte a las operaciones de fondos
- 04 colaboradores para el soporte de aplicaciones

**Muestra:** El tamaño de muestra fue el mismo de la población, 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

El muestreo fue no probabilístico de tipo intencional, debido a que se elegirá la muestra por conveniencia.

##### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

###### **3.2.1 Tipo**

El tipo de diseño que se utilizó fue el diseño descriptivo correlacional.

###### **3.2.2 Nivel**

El nivel de la investigación fue aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar hipótesis de estudio.

### **3.2.3 Método y Diseño**

#### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el método descriptivo porque trató de evaluar la asociación entre variables.

#### **3.2.3.2 Diseño**

El diseño fue correlacional, siendo la muestra:

$$M = O_{x_2} r O_y$$

Donde:

M	=	Muestra.
O	=	Observación.
X <sub>1</sub>	=	Uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs).
X <sub>2</sub>	=	Outsourcing procesos.
y	=	Desempeño laboral.
r	=	Índice de correlación entre las variables.

### **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 técnica de recolección de la información 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 22 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

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 21.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba denominada correlación de SPEARMAN, debido a la naturaleza de las variables.

### **Instrumento de análisis**

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA. El cuestionario consistió de 22 ítems, los mismos que fueron ordenados de acuerdo a sus variables, dimensiones e indicadores

### **Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,845$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 22 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°5 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°5**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	27	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	27	100,0

### **Resultado Estadístico**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,845	22

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a los 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

**Tabla N°1**  
**La disponibilidad de la información es oportuna y adecuada**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	7%
De acuerdo	15	56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	19%
En desacuerdo	4	15%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a si la disponibilidad de la información es oportuna y adecuada, 15 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo cual representa el 56%, 5 colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 19%, 4 colaboradores manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 15%, 2 colaboradores refieren que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 7% y 1 colaborador indica estar totalmente de desacuerdo, lo cual representa el 4%. Es decir, el 56% manifiesta estar de acuerdo con respecto a si la disponibilidad de la información es oportuna y adecuada.

**Tabla N°2**  
**El colaborador considera el manejo de la información**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	4%
Muy bueno	5	19%
Bueno	16	59%
Regular	5	19%
Malo	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a cómo consideran el manejo de la información, 16 colaboradores refieren que bueno, lo que representa el 59%, 5 colaboradores indican que muy bueno, lo que representa el 19%, 5 colaboradores manifiestan que regular, lo que representa el 19% y 1 colaborador indica que excelente, lo que representa el 4%. Es decir, el 59% de colaboradores consideran bueno el manejo de la información.

**Tabla N°3**  
**El colaborador considera el orden de la información**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	4%
Muy bueno	4	15%
Bueno	17	63%
Regular	5	19%
Malo	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a cómo consideran el orden de la información, 17 colaboradores refieren que bueno, lo que representa el 63%, 5 colaboradores indican que están regular, lo que representa el 19%, 4 colaboradores manifiestan que muy bueno, lo que representa el 15% y 1 colaborador refiere que excelente, lo que representa el 4%. Es decir, el 63% de colaboradores consideran bueno el orden de la información.

**Tabla N°4**  
**El nivel de comprensión de la información es:**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	3%
Muy bueno	6	22%
Bueno	15	56%
Regular	5	19%
Malo	0	0%
	27	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a cómo consideran el nivel de comprensión de la información, 15 colaboradores refieren que bueno, lo que representa el 56%, 6 colaboradores indican que están muy bueno, lo que representa el 22%, 5 colaboradores manifiestan que regular, lo que representa el 19% y 1 colaborador refiere que excelente, lo que representa el 3%. Es decir, el 56% de colaboradores consideran bueno el nivel de comprensión de la información.

**Tabla N°5**  
**El nivel de centralización de la información es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	9	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	50%
En desacuerdo	4	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
	27	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores que manifiestan respecto a si el nivel de centralización de la información es adecuado, 12 colaboradores refieren que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 50%, 9 colaboradores indican que están de acuerdo, lo cual

representa el 30%, 4 colaboradores manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 15% y 2 colaboradores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 5%. Es decir, el 50% de colaboradores refieren que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si el nivel de centralización de la información es adecuado.

**Tabla N°6**  
**La ubicación de la información es adecuada**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	4%
De acuerdo	2	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	63%
En desacuerdo	7	26%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a si la ubicación de la información es adecuada, 17 colaboradores refieren que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 63%, 7 colaboradores indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 26%, 2 colaboradores manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 7% y 1 colaborador manifiesta que está totalmente de acuerdo, lo cual representa el 4%. Es decir, el 63% de colaboradores consideran que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si la ubicación de la información es adecuada.

**Tabla N°7**  
**El nivel de los procesos integrados es adecuado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	13	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	37%
En desacuerdo	4	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a si el nivel de los procesos integrados es adecuado, 13 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo cual representa el 48%, 10 colaboradores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 37% y 4 colaboradores manifiestan que están en desacuerdo, lo cual representa el 15%. Es decir, el 48% de colaboradores indican que están de acuerdo respecto a si el nivel de los procesos integrados es adecuado.

**Tabla N°8**  
**El nivel de comunicación de procesos es:**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	2	7%
Bueno	16	59%
Regular	8	30%
Malo	1	4%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a cómo consideran el nivel de comunicación de procesos, 16 colaboradores refieren que bueno, lo cual representa el 59%, 8 colaboradores indican que regular, lo cual representa el 30%, 2 colaboradores



manifiestan que muy bueno, lo cual representa el 7% y 1 colaborador manifiesta que malo, lo cual representa el 4%. Es decir, el 59% de colaboradores consideran bueno el nivel de comunicación de procesos.

**Tabla N°9  
Relación de (ERPs) con el desempeño de los colaboradores**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	4%
Muy bueno	1	4%
Bueno	19	70%
Regular	6	22%
Malo	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan con respecto a cómo consideran la relación del uso de los sistemas de información empresarial (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, 19 colaboradores refieren que bueno, lo cual representa el 70%, 6 colaboradores indican que regular, lo cual representa el 22%, 1 colaborador manifiesta que excelente, lo cual representa el 4% y 1 colaborador indica que muy bueno, lo cual representa el 4%. Es decir, el 70% de colaboradores consideran buena la relación del uso de los sistemas de información empresarial (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

**Tabla N°10**  
**La velocidad de los procesos es:**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	6	22%
Bajo	20	74%
Muy bajo	1	4%
No hay	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a cómo consideran la velocidad de los procesos, 20 colaboradores refieren que es bajo, lo cual representa el 74%, 6 colaboradores indican que alto, lo cual representa el 22% y 1 colaborador manifiesta que muy bajo, lo cual representa el 4%. Es decir, el 74% de colaboradores consideran baja la velocidad de los procesos.

**Tabla N°11**  
**La simplificación de los procesos es:**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy alto	0	0%
Alto	4	15%
Bajo	22	81%
Muy bajo	1	4%
No hay	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto cómo consideran la simplificación de procesos, 22 colaboradores refieren que bajo, lo cual representa el 81%, 4 colaboradores indican que alto, lo cual representa el 15% y 1 colaborador manifiesta que muy bajo, lo cual representa el 4%. Es decir, el 81% de colaboradores consideran baja la simplificación de procesos.

**Tabla N°12**  
**Con la aplicación del outsourcing se alcanza una importante reducción de costos**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	11%
De acuerdo	16	59%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	30%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a si con la aplicación del outsourcing se alcanza una importante reducción de costos, 16 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo cual representa el 59%, 8 colaboradores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual representa el 30% y 3 colaboradores consideran que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 11%. Es decir, el 59% de colaboradores indican que están de acuerdo con respecto a si con la aplicación del outsourcing se alcanza una importante reducción de costos.

**Tabla N°13**  
**El nivel de competitividad de los colaboradores es:**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy alto	2	7%
Alto	21	78%
Bajo	4	15%
Muy bajo	0	0%
No hay	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a cómo consideran nivel de competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, 21 colaboradores refieren que alto, lo cual representa el 78%, 4 colaboradores

manifiestan que bajo, lo cual representa el 15% y 2 colaboradores consideran que casi muy alto, lo cual representa el 7%. Es decir, el 78% de colaboradores consideran alto el nivel de competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

**Tabla N°14**  
**La relación del outsourcing de procesos con el**  
**desempeño de los colaboradores es:**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Excelente	1	4%
Muy bueno	6	22%
Bueno	16	59%
Regular	4	15%
Malo	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a cómo consideran la relación del outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, 16 colaboradores refieren que bueno, lo cual representa el 59%, 6 colaboradores manifiestan que muy bueno, lo cual representa el 22%, 4 colaboradores consideran que regular, lo cual representa el 15% y 1 colaborador indica que excelente, lo cual representa el 4%. Es decir, el 59% de colaboradores consideran buena la relación del outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

**Tabla N°15**  
**Sus labores satisfacen las expectativas de sus superiores**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	10	37%
Casi siempre	15	56%
A veces	2	7%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a si consideran que sus labores satisfacen las expectativas de sus superiores, 15 colaboradores refieren que casi siempre, lo cual representa el 56%, 10 colaboradores manifiestan que siempre, lo cual representa el 37% y 2 colaboradores consideran que a veces, lo cual representa el 7%. Es decir, el 56% de colaboradores indican que casi siempre sus labores satisfacen las expectativas de sus superiores.

**Tabla N°16**  
**Su trabajo satisface las expectativas de los usuarios**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	13	48%
Casi siempre	12	44%
A veces	2	7%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan con respecto a si su trabajo satisface las expectativas de los usuarios, 13 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 48%, 12 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 44% y 2 colaboradores consideran que a veces, lo cual representa el 7%. Es decir, el

48% de colaboradores indican que siempre consideran que su trabajo satisface las expectativas de los usuarios.

**Tabla N°17**  
**Considera que brinda aportes creativos en su trabajo**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	7	26%
Casi siempre	12	44%
A veces	8	30%
Casi nunca	0	26%
Nunca	0	20%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N° 17, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan respecto a si el colaborador considera que brinda aportes creativos en su trabajo para mejorar las labores encomendadas por sus superiores o por los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, 12 colaboradores refieren que casi siempre, lo cual representa el 44%, 8 colaboradores manifiestan que a veces, lo cual representa el 30% y 7 colaboradores consideran que siempre, lo cual representa el 26%. Es decir, el 44% indica que casi siempre brinda aportes creativos en su trabajo para mejorar las labores encomendadas por sus superiores o por los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

**Tabla N°18**  
**El colaborador cumple cabalmente los diferentes trabajos encomendados por sus superiores**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	19	70%
Casi siempre	6	22%
A veces	2	7%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°18, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan con respecto a si el colaborador cumple cabalmente los diferentes trabajos encomendados por sus superiores, 19 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 70%, 6 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 2% y 2 colaboradores consideran que a veces, lo cual representa el 7%. Es decir, el 70% de colaboradores indican que siempre cumplen cabalmente los diferentes trabajos encomendados por sus superiores.

**Tabla N°19**  
**El colaborador actúa con justicia y responsabilidad**  
**en el desarrollo de sus labores**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	21	78%
Casi siempre	5	19%
A veces	1	4%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°19, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan con respecto a si el colaborador actúa con justicia y responsabilidad en el desarrollo de sus labores, 21 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 78%, 5 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 19% y 1 colaborador considera que a veces, lo cual representa el 4%. Es decir, el 78% de colaboradores indican que siempre actúan con justicia y responsabilidad en el desarrollo de sus labores.

**Tabla N°20**  
**El colaborador conoce y comprende las reglas y normas**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	20	74%
Casi siempre	6	22%
A veces	1	4%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°20, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan con respecto a si el colaborador conoce y comprende las reglas y normas de la función que realiza en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, 20 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 74%, 6 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 22% y 1 colaborador considera que a veces, lo cual representa el 4%. Es decir, el 74% de colaboradores indican que siempre conocen y comprenden las reglas y normas de la función que realiza en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

**Tabla N°21**  
**El colaborador considera que los trabajos en equipo se encuentran debidamente organizados para cumplir con el objetivo trazado**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	13	48%
Casi siempre	11	41%
A veces	3	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	27	100%

**Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.**

La tabla N°21, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan con respecto a si el colaborador considera que los trabajos en equipo determinados por sus superiores se encuentran debidamente



organizados para cumplir con el objetivo trazado, 13 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 48%, 11 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 41% y 3 colaboradores consideran que a veces, lo cual representa el 11%. Es decir, el 48% de colaboradores indican que siempre los trabajos en equipo determinados por sus superiores se encuentran debidamente organizados para cumplir con el objetivo trazado.

**Tabla N°22**  
**El colaborador considera que el trabajo en equipo es la manera ideal para solucionar los problemas**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	19	70%
Casi siempre	7	26%
A veces	1	4%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
	27	100%

Fuente: Encuesta realizada a 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

La tabla N°22, indica los resultados de la encuesta realizada a 27 colaboradores, que manifiestan con respecto a si el colaborador considera que el trabajo en equipo es la manera ideal para solucionar los problemas presentados en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, 19 colaboradores refieren que siempre, lo cual representa el 70%, 7 colaboradores manifiestan que casi siempre, lo cual representa el 26% y 1 colaborador considera que a veces, lo cual representa el 4%. Es decir, el 70% de colaboradores indican que siempre el trabajo en equipo es la manera ideal para solucionar los problemas presentados en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

#### **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio: El uso de la planificación de los recursos empresariales, el outsourcing de procesos y el

desempeño laboral. Luego, el valor de  $p$  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 las mismas, 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  $p$  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.

Se procedió a comprobar las hipótesis específicas y luego se contrastó la hipótesis general.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 1.- HIPÓTESIS 1:

$H_1$ : La dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

$H_0$ : La dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) **NO** se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

### 2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 99%

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

**Correlaciones**

			Información en tiempo real	Desempeño Laboral
Spearman's rho	Información en tiempo real	Coefficiente de correlación	1,000	,804
		Sig. (2-colas)	.	,000
		N	27	27
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,804	1,000
		Sig. (2-colas)	,000	.
		N	27	27

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  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 de que la dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

1.- HIPÓTESIS 2:

$H_2$ : La dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

$H_0$ : La dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) **NO** se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 99%

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

Correlaciones			Información centralizada	Desempeño Laboral
Spearman's rho	Información centralizada	Coeficiente de correlación	1,000	,813
		Sig. (2-colas)	.	,000
		N	27	27
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,813	1,000
		Sig. (2-colas)	,000	.
		N	27	27

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

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 de que la dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

HIPÓTESIS 3:

$H_3$ : La dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

$H_0$ : La dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) **NO** se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 99%

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

			Integración de procesos	Desempeño Laboral
Spearman' rho	Integración de procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,821
		Sig. (2-colas)	.	,000
		N	27	27
Desempeño Laboral		Coeficiente de correlación	,821	1,000
		Sig. (2-colas)	,000	.
		N	27	27

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

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 de que la dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

HIPÓTESIS 4:

$H_4$ : La dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

$H_0$ : La dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos **NO** se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 99%

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

### Correlaciones

			Flexibilidad de los procesos	Desempeño laboral
Spearman's rho	Flexibilidad de los procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,807
		Sig. (2-colas)	.	,000
		N	27	27
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,807	1,000
		Sig. (2-colas)	,000	.
		N	27	27

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

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 de que la dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

#### HIPÓTESIS 5:

$H_5$ : La dimensión costos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

$H_0$ : La dimensión costos de la variable outsourcing de procesos **NO** se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 99%

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

**Correlaciones**

			Costos	Desempeño laboral
Spearman' s rho	Costos	Coeficiente de correlación	1,000	,832
		Sig. (2-colas)	.	,000
		N	27	27
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,832	1,000
		Sig. (2-colas)	,000	.
		N	27	27

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

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 de que la dimensión costos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

HIPÓTESIS 6:

$H_6$ : La dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

$H_0$ : La dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos **NO** se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 99%

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

### Correlaciones

			Competitividad	Desempeño laboral
Spearman' s rho	Competitividad	Coeficiente de correlación	1,000	,841
		Sig. (2-colas)	.	,000
		N	27	27
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,841	1,000
		Sig. (2-colas)	,000	.
		N	27	27

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

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 de que la dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

Se comprobaron las seis hipótesis específicas, por lo que la hipótesis general quedó comprobada, es decir:

El uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

### 4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de encuestar a los 27 colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) El 56% manifiesta estar de acuerdo con respecto a si la disponibilidad de la información es oportuna y adecuada.



- 2) El 59% de colaboradores consideran bueno el manejo de la información.
- 3) El 63% de colaboradores consideran bueno el orden de la información.
- 4) El 56% de colaboradores consideran bueno el nivel de comprensión de la información.
- 5) El 50% de colaboradores refieren que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si el nivel de centralización de la información es adecuado.
- 6) El 63% de colaboradores consideran que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si la ubicación de la información es adecuada.
- 7) El 48% de colaboradores indican que están de acuerdo respecto a si el nivel de los procesos integrados es adecuado.
- 8) El 59% de colaboradores consideran bueno el nivel de comunicación de procesos.
- 9) El 70% de colaboradores consideran buena la relación del uso de los sistemas de información empresarial (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 10) El 74% de colaboradores consideran baja la velocidad de los procesos.
- 11) El 81% de colaboradores consideran baja la simplificación de procesos.
- 12) El 59% de colaboradores indican que están de acuerdo con respecto a si con la aplicación del outsourcing se alcanza una importante reducción de costos.
- 13) El 78% de colaboradores consideran alto el nivel de competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

- 14) El 59% de colaboradores consideran buena la relación del outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 15) El 56% de colaboradores indican que casi siempre sus labores satisfacen las expectativas de sus superiores.
- 16) El 48% de colaboradores indican que siempre consideran que su trabajo satisface las expectativas de los usuarios.
- 17) El 44% indica que casi siempre brinda aportes creativos en su trabajo para mejorar las labores encomendadas por sus superiores o por los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 18) El 70% de colaboradores indican que siempre cumplen cabalmente los diferentes trabajos encomendados por sus superiores.
- 19) El 78% de colaboradores indican que siempre actúan con justicia y responsabilidad en el desarrollo de sus labores.
- 20) El 74% de colaboradores indican que siempre conocen y comprenden las reglas y normas de la función que realiza en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 21) El 48% de colaboradores indican que siempre los trabajos en equipo determinados por sus superiores se encuentran debidamente organizados para cumplir con el objetivo trazado.
- 22) El 70% de colaboradores indican que siempre el trabajo en equipo es la manera ideal para solucionar los problemas presentados en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

Los resultados del estudio presentan algunas coincidencias con otras investigaciones, que a continuación se pasan a detallar:

Miluska Giuliana Farro Orrego (2007) en su tesis: **Estudio de los sistemas de gestión de recursos empresariales (ERP) en el Perú orientado a pymes** llegó a las siguientes conclusiones:

- Toda empresa, sea pequeña o mediana necesita contar con desarrollos tecnológicos que le permitan ser eficientes en su toma de decisiones; contar con un sistema de gestión de recursos empresariales (ERP) es muy importante porque permite tener un control total de todas las áreas de una empresa.
- Las pymes en el Perú son muy inestables, a causa de nuestra economía y la preparación académica. Es por ello que la adquisición de un ERP debe ser para empresas que están con crecimiento sostenido.
- Afortunadamente nuestro país cuenta con profesionales en el área de sistemas que han desarrollado ERPs al alcance de las pymes, las cuales hasta son exportados.
- Las empresas deben entender que al decidir contar con estos sistemas deben adaptarse a un modelo de trabajo establecido por las mejores prácticas de organizaciones exitosas. Es muy importante que la gerencia se involucre en el proyecto.
- La inversión de un ERP puede ser recuperable en un corto plazo, debido a que se tomaran mejores decisiones, por el beneficio de las áreas beneficiadas con la optimización de los procesos internos de planificación, control y ejecución.
- La implementación de un sistema ERP es sólo un comienzo dentro de un camino permanente de actualización tecnológica.

José Manuel Tovar Villar y Juan Carlos Estrada Gómez (2008) en su tesis: **Propuesta de rediseño de procesos para la adaptación de un sistema ERP en la empresa metalmecánica ARCOS LTDA** llegó a las siguientes conclusiones:

- Arcos es una empresa bien organizada pero con falencias en el manejo del flujo de información, el implementar un sistema para cada área o proceso específico puede dificultar la comunicación entre las diferentes áreas.
- Para realizar un rediseño en los procesos es necesario hacer un levantamiento muy detallado de cada procesos actuales de la compañía (diagnóstico), para luego según las mejores prácticas y según el objetivo que se quiera alcanzar, determinar la mejor solución, eliminando,

combinando y/o agregando tareas para alcanzar la meta propuesta, en este caso, la implementación de un sistema ERP para la integración de los procesos y el manejo de la información.

- Los beneficios para ARCOS de implementar un sistema ERP son en su mayoría una reducción de costos y menos tiempo de respuesta en procesos como aprobaciones y la generación de documentos que con el ERP, se haría de forma automática.
- Es indispensable que los proveedores tengan acceso a la información de la compañía para poder tener los productos que ésta necesita en menor tiempo, esto lograría que el ciclo productivo de Arcos se redujera gracias a la colaboración de sus proveedores que por medio del ERP pueden tener un pronóstico de las materias primas que Arcos necesitara en el corto, mediano y largo plazo de acuerdo al sistema de inventarios y niveles de stock que se maneje.
- Para el manejo de los clientes, es necesario explotar aún más las funciones y beneficios que traen los CRM, se debe montar en línea toda la información de los productos junto con sus precios, para que el cliente pueda conocerlos y realizar compras "on line", simplemente llenando un formulario interactivo el cual pasaría de forma automática al área de producción y planeación para realizar las compras necesarias de material si se presenta el caso de no haber disponibilidad y empezar el proceso productivo.
- Para hacer un análisis costo beneficio no siempre se cuenta con toda la información necesaria, por lo tanto es necesario hacer supuestos que estén lo más aterrizado posible de la realidad para acercar el modelaje y el análisis a la situación actual. En este caso la cuantificación de los porcentajes de mejora permitió hacer una comparación entre lo que le tocaría a ARCOS desembolsar por un crédito y lo que se ahorraría año tras año después de un tiempo recomendable que la implementación de sus primeros frutos.
- Es importante aclarar que aunque todo el trabajo se basó en sistemas ERP como SAP y ORACLE, hay que tener en cuenta que no

necesariamente son las que mejor se ajustan a las necesidades de Arcos, es por esto que recomendaron estudiar la posibilidad de:

- Contratar una firma desarrolladora que realice una buena gestión con los sistemas actuales de la compañía en cuanto a desarrollo, soporte, mantenimiento y comunicación entre las áreas para dejar de lado la practica actual de contrato temporal de programadores para la solución de las falencias de los sistemas.
- Buscar firmas colombianas certificadas que ofrecen soluciones a la medida de empresas pequeñas y medianas para el manejo interno de todos los procesos de la cadena de abastecimiento.

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/ó 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 determinó que existe evidencia que la dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 2) Se determinó que existe evidencia que la dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 3) Existe evidencia que la dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 4) Existe evidencia que la dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 5) Existe evidencia que la dimensión costos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.
- 6) Se determinó que existe evidencia que La dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el

desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

- 7) Se determinó que existe evidencia que el uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Concientizar a los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, respecto a ingresar la información inmediatamente después que se genere alguna transacción bancaria.
- 2) Comunicar a los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, que toda la información estará centralizada y se podrá obtener reportes consolidados de las diferentes áreas de la empresa.
- 3) Capacitar a los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA, en la generación de reportes que involucren integración de diferentes procesos de la organización.
- 4) Evaluar los procesos que generen valor a la empresa y los que no generan valor eliminarlos, tercerizarlos o mejorarlos, para incrementar la flexibilidad de los procesos.
- 5) Analizar los procesos que involucren mayores costos, a fin de evaluar la posibilidad de mejorarlos, optimizando los recursos a través del outsourcing.

- 6) Involucrar a todos los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA en las capacitaciones de mejora de procesos e implementación de los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERPs), para lograr mayor competitividad en el mercado.
- 7) Difundir los resultados de la presente investigación y analizar qué otras áreas de la organización pueden ser consideradas para futuros estudios e implementaciones de ERPs y mejora de procesos a través del outsourcing.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 1) Accenture (2007). **Driving High-Performance Outsourcing: The Seven Rules for Outsourcing Success**. Copyright ©1996-2007 Accenture All Rights Reserved.
- 2) Aguirre Santiago, Cordoba Nazly, Araoz Olga Lucia **Diseño de una propuesta metodológica para el rediseño de procesos en las empresas medianas Colombianas previo a la implantación de un sistema ERP**, 2007.
- 3) Alarcón, J. (2007) **El outsourcing llegó para quedarse**, señala KPMG. KPMG en México. Comunicado de prensa abril 2007.
- 4) Asaka, Tetsuichi. **Manual de Herramientas de Calidad: El enfoque japonés**. Tokio: Japanese Standard Association, 1988.
- 5) Bavaresco, A. (2001). **Proceso Metodológico de Investigación**. Cómo hacer un diseño de investigación. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- 6) Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.

- 7) Cabello, Ch. A. y Reyes, A. R. (2003) **La Red de Subcontratación Sustentable: categoría organizacional y social para las PYMES en México. Administración y Organizaciones** UAM Iztapalapa Julio 2003.
- 8) Chase, Jacobs, Aquilano. (2006) **Operation Management for Competitive Advantage whit Global Cases Eleven editions.** Editorial Mc. Graw Hill international Edition 2006.
- 9) Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano.** (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- 10) Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 11) Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones.** (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 12) Cottle, D. W. (1991) **El servicio centrado en el cliente: Como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios.** Tr. Claudio I. Soriano Soriano. Editor Madrid: Díaz de Santos, 1991.
- 13) Dessler, Gary (2001). **"Administración de personal"** ED. Prentice Hall, México D.F.
- 14) De la Garza, E. (2007) **Antiguas y nuevas formas de subcontratación.** LaJornada  
[http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/camara\\_diputados.pdf](http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/camara_diputados.pdf).
- 15) Díaz, B. J. A (2007) **Outsourcing Evaluación de sistemas de información.** Instituto tecnológico de Sonora.
- 16) Domínguez, M J. A. (1998). **Dirección de Operaciones,** Aspectos Estratégicos en la Producción de Servicios Editorial Mc. Graw Hill 1998.
- 17) Fernández, R. (2007) **Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro**  
<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>.
- 18) Fernandez Alarcón Vicenc, **Desarrollo de Sistemas de Información, Una Metodología Basada en el Modelado.** España: Edicions UPC, 2006. p. 176 Cartilla Norma ISO 9000:2001, Arcos Ltda.

- 19) Fitzsimmons, J. A. Fitzsimmons, M. J. (2006) **Service Management Operation, Strategy, Information Technology**. Fifth edition. Editorial McGraw Hill international Edition 2006.
- 20) Fressmann, R. (2004) **Subcontratación de Mano de Obra en México**. Reglamentación Legal y Realidad Sociopolítica. Fundación Friedrich Ebert
- 21) Fundación Friedrich Ebert. (2005) **"Relaciones Triangulares del Trabajo (Subcontratación y/o Tercerización) ¿Fin de la Estabilidad Laboral?"** Memorias del Seminario: Fundación Friedrich Ebert.
- 22) García, A., Martens, L. and Wilde, R. 1999 **"Procesos de subcontratación y cambios en la calificación de los trabajadores. Red de reestructuración y competitividad. División de Desarrollo Productivo y Empresarial"**. CEPAL ECLAC Serie Desarrollo Productivo Naciones Unidas número 54.
- 23) González López, Eduardo, **La Nueva Tecnología empresarial ERP**, editorial Iustrados, 2005.
- 24) Guevara S. M.E. (2007) **Outsourcing; Zapatero a tus zapatos** (1a. parte)  
<http://www.dynaware.com.mx/DynaFlash/DF%20-%20Outsourcing%201.htm>
- 25) Guevara S. M.E. (2007) **Outsourcing; Zapatero a tus zapatos** (2a. parte)  
<http://www.dynaware.com.mx/DynaFlash/DF%20-20Outsourcing%202.htm>
- 26) Harvard Business Review. (1992) **Strategic Sourcing: To Make or Not To Make**. November-December 1992.
- 27) Hernández, Ch. C. (2007) **Competitividad en las PYME**  
<http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=146>.
- 28) Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 29) Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (12ª ed.). México D.F: Editorial Cengage Learning.

- 30) Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). **The Management of Organizational Behaviour**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 31) KPMG International. (2007) **It advisory, Strategic evolution. A global survey on sourcing today** © 2007 KPMG International. KPMG International All rights reserved.
- 32) Kume Hitoshi. **Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad**. Bogota: Norma, 1998.
- 33) Larrea, P. (1991) **Calidad de Servicio: Del marketing a la estrategia** Pedro Larrea Editor Madrid Díaz de Santos, 1991.
- 34) La ruta del outsourcing (2007) **El mundo del trabajo. Información Económica y Social para dirigentes Sindicales** Marzo 2007.
- 35) López L. (2007) **Ventaja Competitiva**.  
<http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=138>
- 36) López L. **Ventaja Competitiva** (2) <http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestra-articulo-datos.php?registro=139>
- 37) López L. **Ventaja Competitiva** (3) <http://www.PyME.com.mx/articulos-de-PyME/muestraarticulo-datos.php?registro=140>
- 38) Manpower (2007). **Outsourcing: agregando valor**. Comunicado de prensa Manpower MeCARD [jicortes@manpower.com.mx](mailto:jicortes@manpower.com.mx).
- 39) Manpower (2007). **El Futuro del Trabajo en América Latina**. ©2006, Manpower Inc. Derechos reservados. [www.manpower.com.mx](http://www.manpower.com.mx)
- 40) Maynard, A.B. (2004). **Part two “Outsourcing Categories”**. TEC Technology Evaluation Center January 17, 2004.
- 41) Maynard, A.B. (2004) **Part three “Approaches and Recommendations”** TEC Technology Evaluation Center January 19, 2004
- 42) Maynard, A.B. (2005) **outsourcing “Selecting an outsourcing provider – Art or Science?”** TEC Technology Evaluation Center. August 13, 2005.
- 43) Maynard, A. B. and Boling, R. **Outsourcing “Supply outsourcing Potential”**. TEC Technology Evaluation Center. April 11, 2006.
- 44) Megal Delgado, Jesús. **“METODOLOGÍA Clave en la implantación de un**

- Sistema de Gestión Empresarial (ERP)**", Argentina. 2004. pag.89-96
- 45) Nahmías, STEVEN. **Análisis de la producción y las operaciones**. Continental S.A. México 1999.
- 46) Navarro, Eduardo. (2003). **"Implantaciones de ERP. ¿Cómo conseguir el éxito?"**. Parte I. Winred.com.
- 47) Nosil, N. (2006) **Outsourcing. Supply outsourcing Potential**. TEC Technology Evaluation Center June 5, 2006.
- 48) Outsourcing Center and Everest Group Company (2007). **It Outsourcing in the Small a Medium Businesses**. Copyright © 2004 Everest Partner, L.P. <http://www.outsourcing-faq.com/html>. Accenture (2007). Driving High-Performance Outsourcing: Best Practices from the Masters. Copyright ©1996-2007 Accenture All Rights Reserved.
- 49) Provenzano, A. G. y Hernando, L. J.J. (2007) **Outsourcing y la deslocalización empresarial**. <http://www.monografias.com/trabajos31/outsourcing-deslocalizacion/outsourcingdeslocalizacion.shtml?monosearch>.
- 50) Ramírez, V.M. (2007) **Daños de la Subcontratación**. El Occidental. <http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n254651.htm>
- 51) Ramos, J., Gracia, F. & Peiró, J. M. (1996). **Actividad laboral y desempeño**. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.). Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid, España.
- 52) Reuther D. Chattopadhyay G, **Engineering Management Conference**, 2004, Proceedings, 2004 IEEE International. **Benchmarking ERP in SMB**, Aberdeen Group, underwritten by: CMS Software, Harris Data, SAGE Software, **Manage2Manage systems**, Vorminttag Inc. 2006.
- 53) Richard L., Daft. (2006). **"La experiencia del Liderazgo"**, Editores Cengage Learning, USA.
- 54) Robbins, S., Stephen, P. y Timothy, A. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (13ª. ed.). Editorial Prentice Hall. México D.F.
- 55) Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). **Administración**. (10ª. Ed.). Editorial Prentice Hall. México D.F.



- 56) Rojas, T. A. M. (2006) **Outsourcing principal motor de servicios**.  
Analista de servicios TI y redes en Select *TI* en 1er trimestre de 2006  
[http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id\\_sec=12&id\\_art=3957](http://www.esemanal.com.mx/articulos.php?id_sec=12&id_art=3957).
- 57) Ruiz Anchondo, Hugo Benito. **Evolución de los sistemas de ERP: impacto en la implementación**. Perú. Ilustrados.com, 2005.
- 58) Sánchez De Los Ríos, Carolina. **Impacto de los sistemas ERP en las empresas**. Peru: Ilustrados.com, 2005.
- 59) Schneider, B. (2004) **Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios** Grupo Editorial Norma, 2004
- 60) Seman, M. H and Guyton, E. M. (2004). **3 steps for optimizing self-pay outsourcing**. Healthcare Financial Management Copyright © 2007 CNET Networks, Inc. All Rights Reserved.
- 61) Shaw, J. C. (1991) **Gestión de Servicios: La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes**. Editor Madrid Díaz de Santos 1991.
- 62) TAWPI The association for work process improvement. (2006) **Keys to Effective Outsourcing TODAY®** Special Supplement | September/October 2006.
- 63) Technology Solutions, Inc (2003) **Criteria for Making an Appropriate Outsourcing Selection: In sourcing, near shore and Outsourcing Technology Solutions**, Inc. ® all rights reserved. Publishing date: March 31, 2003.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1:** Cuestionario aplicado

**ANEXO N°2:** Matriz de coherencia interna

### **ANEXO N° 1 CUESTIONARIO**

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la relación entre el uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

#### **Uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs)**

##### **Dimensión: Información en tiempo real**

##### **Indicador: Disponibilidad de la información**

1. ¿Considera usted que la disponibilidad de la información es oportuna y adecuada?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

**Indicador: Manejo de la información**

2. ¿Cómo considera usted que el manejo de la información?
  - a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo

**Indicador: Orden de la información**

3. ¿Cómo considera usted el orden de la información?
  - a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo

**Indicador: Comprensión de la información**

4. ¿Cómo considera usted el nivel de comprensión de la información?
  - a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo

**Dimensión: Información centralizada**

**Indicador: Nivel de centralización de la información**

5. ¿Considera usted que el nivel de centralización de la información es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

**Indicador: Ubicación de la información**

6. ¿Cómo considera usted que la ubicación de la información es adecuada?
- a. Excelente
  - b. Muy bueno
  - c. Bueno
  - d. Regular
  - e. Malo

**Dimensión: Integración de procesos**

**Indicador: Nivel de procesos integrados**

7. ¿Considera usted que existe un adecuado nivel de los procesos integrados?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

**Indicador: Comunicación de procesos**

8. ¿Cómo considera usted el nivel de comunicación de procesos?
- a. Excelente

- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Malo

9. ¿Cómo considera usted la relación del uso de los sistemas de información empresarial (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Malo

## **Outsourcing de procesos**

### **Dimensión: Flexibilidad de procesos**

#### **Indicador: Velocidad de procesos**

10. ¿Cómo considera la velocidad de los procesos?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Bajo
- d. Muy bajo
- e. No hay

#### **Indicador: Simplificación de procesos**

11. ¿Cómo considera la simplificación de los procesos?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Bajo
- d. Muy bajo

- e. No hay

**Dimensión: Costos**

**Indicador: Reducción de costos**

12. ¿Considera que con la aplicación del outsourcing se alcanza una importante reducción de costos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

**Dimensión: Competitividad**

**Indicador: Nivel de competitividad**

13. ¿Cómo considera el nivel de competitividad de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Bajo
- d. Muy bajo
- e. No hay

14. ¿Cómo considera usted la relación del outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

- a. Excelente

- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Malo

## **Desempeño Laboral**

### **A. Dimensión: Capacidad Personal**

#### **Indicador: Calidad de trabajo**

15.- ¿Considera Ud. que sus labores, satisfacen las expectativas de sus superiores?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

16.- ¿Considera Ud. que su trabajo, satisface las expectativas de los usuarios?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

#### **Indicador: Creatividad**

17.- ¿Considera Ud. que ha brindado aportes creativos en su trabajo, para mejorar las labores encomendadas por sus superiores o por los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

#### **Indicador: Cumplimiento Plan de trabajo**

18.- ¿Considera Ud. que cumple cabalmente los diferentes trabajos encomendados por sus superiores?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

### **B. Dimensión: Responsabilidad**

#### **Indicador: Disciplina laboral**

19.- ¿Considera Ud. que actúa con justicia y responsabilidad en el desarrollo de sus labores?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

**Indicador: Cumplimiento de normas**

20.- ¿Conoce Ud. y comprende las reglas y normas de la función que realiza en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

**C. Dimensión: Capacidad de equipo**

**Indicador: Organización**

21. ¿Considera Ud. que los trabajos en equipo, determinados por sus superiores, se encuentran debidamente organizados para cumplir con el objetivo trazado?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

**Indicador: Solución de problemas**

22.- ¿Considera Ud. que el trabajo en equipo, es la manera ideal para solucionar los problemas presentados en la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )



## 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><b>El uso de la planificación de recursos empresariales (ERPs), el outsourcing de procesos y el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA</b></p>	<p>¿Cómo se relacionan el uso de la planificación de los recursos empresariales y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación del uso de la planificación de los recursos empresariales y el outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Determinar la relación de la dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>Determinar la relación de la dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p>	<p><b>Hipótesis Principal:</b></p> <p>El uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) y el outsourcing de procesos se relacionan positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>La dimensión información en tiempo real de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>La dimensión información centralizada de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los</p>	<p><b>Variables:</b></p> <p>a) <b>Uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs)</b> (variable independiente)</p> <p>b) <b>Outsourcing de procesos</b> (variable independiente)</p>	<p><b>Información en tiempo real</b></p> <p>Disponibilidad de la información Manejo de la información Orden de la información Comprensión de información</p> <p><b>Información centralizada</b></p> <p>Nivel de centralización de la información Ubicación de la información</p> <p><b>Integración de procesos</b></p> <p>Nivel de procesos integrados Comunicación de procesos</p> <p><b>Flexibilidad de procesos</b></p>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>De acuerdo al tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Descriptivo, debido a la relación asociativa de las variables.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Aplicado.</p> <p><b>Método:</b></p> <p>En la presente investigación utilizamos el método descriptivo, para determinar la relación de las variables, conforme al desarrollo del presente estudio.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Su diseño se representa así:</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>27 colaboradores.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>27 colaboradores.</p> <p><b>Muestreo</b></p> <p>El muestreo será no probabilístico de tipo intencional, debido a que se elegirá la muestra por conveniencia.</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>La principal técnica que se utilizará en el presente estudio será la encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Como técnica de recolección de la información se utilizará el Cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.</p>

		<p>de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>Determinar la relación de la dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>Determinar la relación de la dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>Evaluar la relación de la dimensión costos de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>Conocer la relación de la dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p>	<p>colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>La dimensión integración de procesos de la variable uso de la planificación de los recursos empresariales (ERPs) se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>La dimensión flexibilidad de los procesos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>La dimensión costos de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p> <p>La dimensión competitividad de la variable outsourcing de procesos se relaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de Credicorp Capital Perú SAA.</p>	<p>c) <b>Desempeño laboral</b> (variable dependiente)</p>	<p>Velocidad de los procesos Simplificación de procesos</p> <p><b>Costos</b></p> <p>Reducción de costos</p> <p><b>Competitividad</b></p> <p>Nivel de competitividad</p> <p><b>Capacidad personal</b></p> <p>Calidad de trabajo Creatividad Cumplimiento Plan de trabajo</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Disciplina laboral Cumplimiento de normas</p> <p><b>Capacidad de equipo</b></p> <p>Organización Solución de problemas</p>	<p>M = O<sub>x2</sub> - O<sub>y</sub></p>		
--	--	---	---	---	--	---	--	--





