



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



---

## OUTSOURCING EN LA CLINICA MACSALUD EN LA CIUDAD DEL CUSCO PARA EL AÑO 2018

---

Presentado por la bachiller:

Roman Ochoa, Shelany Nayde

Para optar al Título Profesional de Licenciada  
en Administración

Asesor:

Lic. Ana Cecilia Chávez Chacón

CUSCO - PERÚ

2019



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco

Señores Dictaminantes:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, Cumplo en presentar la tesis titulada: **EL OUTSOURCING EN LA CLINICA MAC SALUD EN LA CIUDAD DEL CUSCO PARA EL AÑO 2018**, tiene como propósito fundamental determinar cómo se está realizando el proceso del outsourcing en la clínica Médicos Asociados Cusco S.A. - MAC SALUD, es decir, conocer como es la planificación, contratación, implementación y control en las empresas subcontratadas que trabajan para la clínica.

Atentamente

SHELANY NAYDE ROMAN OCHOA



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi universidad, gracias por formarme y en ella, doy gracias a todos los profesores y profesoras que fueron participes de este proceso, ya sea de manera directa e indirecta, gracias a todos ustedes, fueron los responsables de realizar su pequeño aporte en mi vida, hasta el día de hoy donde se verá reflejado en la culminación de mi paso por la universidad. Gracias a mis abuelos, que fueron un apoyo y un motivador para cada día continuar aunque tropezaba o tenía ganas de rendirme. Gracias a mis padres, que fueron mis mayores promotores durante este proceso, me ayudaron incondicionalmente a concluir mis sueños, gracias por confiar y creer en mí acompañándome en los momentos más duros y agotadores.

Agradezco a mi asesora Ana Cecilia Chávez Chacón y a mis dictaminantes por orientarme a nivel profesional y en el proceso de la tesis, soportando mis demoras, por tenerme paciencia, por siempre escucharme y ayudarme en lo necesario.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres que me tuvieron paciencia y supieron comprenderme en mis momentos de declive, ellos que me enseñaron a siempre hacer las cosas bien y me mostraron la superación como algo que no se solo es en el ámbito estudiantil sino también en el ámbito emocional.

A mis 2 motores y motivos en mi vida, a mis hermanos, ellos que siempre me brindan su amor incondicional, que me escuchan cualquier cosa y que tratan de entenderme, a ellos que siempre están pendientes de mí a pesar de las peleas o las malas caras, siempre tratan de darme la mano.

A mi abuelita que no llego a leer ni una letra de esta tesis, se lo dedico a ella que siempre me repetía que debía de hacerlo y que debía de dar lo mejor de mí en la universidad aunque ella no estuviera, una de las personas por la que me di fuerzas a continuar aunque quería dejarlo, le dedico a ella que hasta en su último suspiro pensó en mí y mis estudios.

A mi abuelito a quien siempre está a mi lado y al lado de mi mamá pensando en nuestra felicidad, aunque siempre escuchaba sin perderse historias de que este mes si me graduó o al siguiente, pero aun así me decía que yo podía y que no le tenga miedo a escribir la tesis, siempre dice las palabras exactas en el momento exacto.

A mis amigos y amigas que me apoyan de forma incondicional a cada momento, en este paso tan importante escucho las recomendaciones de mis padres y amigos para poder formarme como persona y profesional.

Bach. Shelany Nayde Roman Ochoa



## INDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivo especifico .....	4
1.4. Justificación del problema .....	5
1.4.1. Conveniencia .....	5
1.4.2. Relevancia social .....	5
1.4.3. Implicaciones practicas.....	5
1.4.4. Valor teórico .....	6
1.4.5. Utilidad metodológica .....	6
1.4.6. Viabilidad .....	6
1.5. Delimitación del estudio.....	6
1.5.1. Delimitación espacial.....	6



1.5.2. Delimitación temporal ..... 6  
1.5.3. Delimitación teórica..... 7

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio ..... 8  
2.1.1. Antecedentes internacionales..... 8  
2.1.2. Antecedentes nacionales..... 17  
2.2. Bases legales ..... 21  
2.3. Bases teóricas..... 21  
2.3.1. Outsourcing..... 21  
2.3.1.1. Importancia..... 22  
2.3.1.2. Propósito del outsourcing ..... 22  
2.3.1.3. Beneficios del outsourcing ..... 23  
2.3.1.4. Ventajas y desventajas del outsourcing ..... 23  
2.3.1.5. Etapas del outsourcing..... 24  
2.3.1.6. La planificación ..... 25  
2.3.1.7. La contratación ..... 27  
2.3.1.8. La implementación ..... 31  
2.3.1.9. El control ..... 33  
2.4. Marco conceptual..... 34  
2.4.1. Outsourcing..... 34  
2.4.2. Planificación ..... 34  
2.4.3. Contratación..... 34  
2.4.4. Implementación ..... 34  
2.4.5. Control ..... 35



2.4.6.	Objetivos.....	35
2.4.7.	Servicio.....	35
2.4.8.	Calidad.....	35
2.4.9.	Control estratégico.....	35
2.4.10.	Control táctico .....	36
2.5.	Caracterización de la empresa .....	36
2.5.1.	Visión.....	36
2.5.2.	Misión.....	36
2.5.3.	Valores.....	36
2.5.4.	Organigrama .....	36
2.6.	Variable de estudio .....	38
2.6.1.	Operacionalización de la variable.....	38
2.6.2.	Conceptualización de las variables.....	39

CAPITULO III

METODO

3.1.	Tipo de investigación.....	40
3.2.	Nivel de la investigación .....	40
3.3.	Enfoque de la investigación.....	41
3.4.	Diseño de la investigación.....	41
3.5.	Población y muestra de la investigación.....	41
3.5.1.	Población .....	41
3.5.2.	Muestra .....	42
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	42
3.6.1.	Técnicas .....	42
3.6.2.	Instrumentos .....	42



CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....	43
4.1.1.	Presentación del instrumento.....	43
4.1.2.	Fiabilidad del instrumento aplicado.....	44
4.2.	Resultados de las dimensiones de la variable outsourcing .....	45
4.2.1.	Planificación .....	45
4.2.1.1.	Indicadores de la dimensión planificación .....	47
4.2.1.2.	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación .....	49
4.2.2.	Contratación.....	50
4.2.2.1.	Indicadores de la dimensión contratación.....	52
4.2.2.2.	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión contratación.....	54
4.2.3.	Implementación .....	55
4.2.3.1.	Indicadores de la dimensión implementación.....	57
4.2.3.2.	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión implementación.....	59
4.2.4.	Control .....	60
4.2.4.1.	Indicadores de la dimensión control .....	62
4.2.4.2.	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control .....	64
4.3.	Resultados del outsourcing .....	65
4.3.1.	Comparación promedio de las dimensiones de la variable outsourcing.....	66
CONCLUSIONES .....		69
RECOMENDACIONES.....		71
ANEXOS		





## RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	43
Tabla 2 <i>Descripción de la baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variables</i> .....	44
Tabla 3 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	44
Tabla 4 <i>Planificación</i> .....	45
Tabla 5 <i>Indicadores de la dimensión planificación</i> .....	47
Tabla 6 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación</i> .....	49
Tabla 7 <i>Contratación</i> .....	50
Tabla 8 <i>Indicadores de la dimensión contratación</i> .....	52
Tabla 9 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión contratación</i> .....	54
Tabla 10 <i>Implementación</i> .....	55
Tabla 11 <i>Indicadores de la dimensión implementación</i> .....	57
Tabla 12 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión implementación</i> .....	59
Tabla 13 <i>Control</i> .....	60
Tabla 14 <i>Indicadores de la dimensión control</i> .....	62
Tabla 15 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control</i> .....	64
Tabla 16 <i>Outsourcing</i> .....	65
Tabla 17 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable outsourcing</i> .....	66



## RELACIÓN DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Planificación .....	46
<i>Figura 2:</i> Indicadores de la dimensión planificación .....	47
<i>Figura 3:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación .....	49
<i>Figura 4:</i> Contratación.....	51
<i>Figura 5:</i> Indicadores de la dimensión contratación.....	52
<i>Figura 6:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión contratación .....	54
<i>Figura 7:</i> Implementación .....	56
<i>Figura 8:</i> Indicadores de la dimensión implementación.....	57
<i>Figura 9:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión implementación .....	59
<i>Figura 10:</i> Control .....	61
<i>Figura 11:</i> Indicadores de la dimensión control.....	62
<i>Figura 12:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control .....	64
<i>Figura 13:</i> Outsourcing.....	65
<i>Figura 14:</i> Comparación promedio de las dimensiones de la variable outsourcing organizacional .....	67



## RESUMEN

El presente trabajo de tesis se realizó en la clínica Médicos Asociados Cusco S.A. - MACSALUD, teniendo como objetivo describir el outsourcing según la opinión de los trabajadores asistenciales. La investigación realizada es del tipo básico, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo, la población de estudio constó de 81 trabajadores asistenciales de la clínica Médicos Asociados Cusco S.A. - MACSALUD de los cuales se compilo la información a través de un cuestionario elaborado concretamente para este trabajo. La muestra fue censal, la cual se utiliza cuando se necesita saber la opinión de toda la población, ya que esta es accesible y pequeña. Al procesar los resultados del cuestionario se determinó que el outsourcing es inadecuada con un promedio de 2.6 de acuerdo a la escala de baremación, siendo así que los resultados de las dimensiones son: Empezando por la planificación que es ni adecuada ni inadecuada teniendo un promedio de 2.66, seguido por la contratación que de igual manera es ni adecuada ni inadecuada teniendo un promedio de 2.61, luego apreciamos la implementación con un promedio de 2.42 que indica que se realiza de manera inadecuada y finalmente el control que se realiza de forma ni adecuada ni inadecuada con un promedio de 2.75.

**PALABRA CLAVE:** Outsourcing, planificación, contratación, Implementación, control



## ABSTRACT

The present thesis work made in the clinic Médicos Asociados Cusco S.A. - MACSALUD, having as objective describe the outsourcing according to the opinion of healthcare workers. The investigation made is of the basic type, of quantitative approach, non-experimental design and descriptive scope, the study population consisted of 81 healthcare workers of the clinic Médicos Asociados Cusco S.A. - MACSALUD of which compile the information through a questionnaire elaborated specifically for this work. The sample was census, which uses when it needs know the opinion of all the population, since this is accessible and small. When processing the results of the questionnaire determined that the outsourcing is inadequate, with an average of 2.6 according to the scale of baremación; being that results of the dimensions are: Starting with planning that is not adequate or inadequate with an average of 2.66, gone on with the contracting that of equal way is not adequate or inadequate having an average of 2.61, afterwards appreciate the implementation with an average of 2.42 that indicates that it makes of inadequate way and finally the control does not realize in an adequate or inadequate with an average of 2.75.

**KEYWORD:** Outsourcing, planning, recruitment, implementation, control



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

El outsourcing a nivel mundial se ha vuelto una parte indispensable en las decisiones administrativas, ya que es importante para que una empresa se vuelva más competitiva respecto al precio y la calidad o esté más actualizada con los radicales cambios que se generan a nivel mundial. El outsourcing es una herramienta importante para las empresas internacionales, ya que estas empresas dedican la mayor parte del tiempo solo para realizar su operación principal y tercerizar las operaciones secundarias, ayudando de esta forma a que no solo el producto terminado sea de mayor calidad sino también a tener menos gastos en la operación más dificultosa y trabajadores más capacitados en cada área tercerizada.

El outsourcing llegó al Perú hace más de 15 años, donde tuvo una implementación y evolución lenta, pero en los últimos 3 años la adopción de esta herramienta ha crecido significativamente en diferentes procesos y en diferentes rubros, estos fueron la minería, el petróleo, retail, consumo, agricultura, construcción y manufactura, mas sin embargo en la ciudad del Cusco el outsourcing es una herramienta casi desconocida, muchas de las empresas tratan al outsourcing como una herramienta novedosa y poco confiable, por lo que el empresario cusqueño prefiere no arriesgarse ni enfrentarse a tales cambios, mientras que otros crecen 2 dígitos gracias a sus beneficios.

La clínica Médicos Asociados Cusco S.A. conocida en la sociedad como MACSALUD cuenta desde el 2011 con outsourcing para poder brindar calidad en el servicio a sus clientes, hoy en día presenta cuatro áreas con outsourcing en las cuales están incluidas las áreas de: laboratorio, imagenología, nutrición y patología; en lo que se diferencia la clínica MACSALUD a las demás clínicas es que esta clínica tiene una categorización brindada por el MINSA a clínicas de atención general nivel II-2. El outsourcing o tercerización se ha vuelto una herramienta importante para cada actividad que presentan estos tipos de servicio. Según Krakewski, Ritzman, & Malhotra (2008) las empresas entendieron que otras empresas podían hacer los procesos de manera más eficiente y de mayor calidad, si



estas eran tercerizadas. Pero las empresas del sector salud al hacer este tipo de Outsourcing presentan ciertos problemas que se notan al pasar del tiempo.

En el caso de la Clínica MACSALUD que presenta ciertos inconvenientes desde el año 2016 hasta la actualidad con las empresas tercerizadas en las distintas áreas anteriormente mencionadas, donde los usuarios internos como son los médicos, enfermeras y técnicos en enfermería, han podido apreciar una demora en la entrega de resultados, errores en algunas de las pruebas y otras molestias que generan un descontento, por cuanto que son ellos directamente responsables del servicio total. Encontramos que los problemas con respecto al outsourcing en la clínica MACSALUD pueden ser generados:

En la planificación, la decisión de tercerizar ha sido realizado por los dueños, sin un plan de trabajo estructurado, cabe señalar que el proceso de outsourcing debería cumplir con las fases para su realización, en donde los usuarios internos que son médicos, licenciados en enfermería y técnicos en enfermería debían tener acceso a lo requerido, por cuanto que son los que directamente dependen de los resultados de los servicios tercerizados.

Una de las causas para generar distintas dificultades en la planificación, se podría identificar, que no se tuvo un plan de tercerización ni se consultó que es lo que requieren por lo tanto no se tiene un diagnóstico de requerimiento a los usuarios internos, se tiene conocimiento que la decisión de tercerizar fue por la conveniencia de que las empresas tercerizadas ya que corresponde a algunos de que los mismos socios. En consecuencia, no se tiene un documento con el que se pueda evaluar de forma rigurosa y ver la situación del diagnóstico integral, que fue el antecedente para la decisión de tercerizar algunos servicios de la clínica.

En el contrato, no se conoce los términos del contrato con las empresas tercerizadas por parte de los usuarios internos, hacen que se desconozca el servicio con toda su amplitud y a que está obligada la empresa y a que no, por consiguiente la no comunicación de contrato crea un malestar por parte de los usuarios internos, ya que se ven afectados en poder cumplir con su servicio, como es parte importante del proceso de atención de salud, es decir, que un médico requiere de los análisis de laboratorio para poder dar un diagnóstico y como no cuenta con los términos del contrato con las empresas tercerizadas, no pueda obligar los servicios de acuerdo a lo pactado en los contratos, así como pedir la calidad del servicio y los límites temporales de cumplimiento. Podemos enfocarnos que, el



desconocimiento de los términos necesarios de la contratación, por los que necesitan el servicio, produce que se omitan factores importantes además de ineficiencia en el trabajo, ya que no logran atender de manera satisfactoria a los clientes.

Al momento que la clínica implementó los servicios de outsourcing, no tuvieron en cuenta varios aspectos, como; el proceso de outsourcing es una cadena vinculante, si no existió un buen plan de trabajo y se pasó de frente a la contratación, sin tener el conocimiento de las necesidades o requerimientos de los usuarios internos, la implementación, en consecuencia va a ser determinada por la conveniencia de las empresas tercerizadas brindando un trato preferente.

Como se indicó el outsourcing está ligado entre sus partes, la más importante para su evaluación dentro del plan, que justifica su implementación o la necesidad de contar con la tercerización, es el control. Al no tener conocimiento del plan, contrato e implementación, el control del servicio prestado dentro de la cadena del proceso de atención de salud se ve perjudicado y es donde los clientes externos muestran su disconformidad con el servicio total, no desmiembran hasta que fase del proceso corresponde al servicio de la empresa tercerizada y que fase es la que corresponde a la Clínica MACSALUD, solo se identifica a la última, como dueña del total proceso de atención.

En parte se tiene la causa de por qué existe un control ineficiente dentro de la clínica MACSALUD, teniendo una carente supervisión hacia las áreas tercerizadas por su afinidad con los propietarios de las mismas, genera que no se corrijan los problemas actuales y a lo largo conlleva a que estas empresas continúen cometiendo diferentes errores los cuales dañan la imagen y prestigio de la clínica MAC SALUD, consecuentemente la clínica asume estos errores de la empresas tercerizadas.

Si continúa de esta forma la atención en la clínica MAC SALUD, en donde el proceso del Outsourcing es el origen de la problemática, tienen que afrontar día a día a clientes externos e internos insatisfechos, mala calidad en la atención, desconfianza por parte de los clientes, mal clima laboral, mala imagen empresarial, posibles problemas con los clientes y pérdida de clientes potenciales; volviéndose de esta manera una empresa con altas posibilidades de un estancamiento y el ingreso de competidores así como una caída en su desarrollo empresarial.



## **1.2. Y6Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es el outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P.E.1. ¿Cómo es la planificación del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018?

P.E.2. ¿Cómo es la contratación del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018?

P.E.3. ¿Cómo es la implementación del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018?

P.E.4. ¿Cómo es el control del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Describir el outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018

### **1.3.2. Objetivo específico**

O.E.1. Describir la planificación del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018

O.E.2. Describir la contratación del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018

O.E.3. Describir la implementación del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018





O.E.4 Describir el control del outsourcing en la clínica MAC SALUD en la ciudad del Cusco para el año 2018

#### **1.4. Justificación del problema**

##### **1.4.1. Conveniencia**

El presente trabajo es conveniente ya que aporta conocimiento específico sobre el outsourcing teniendo bases teóricas y sociales que benefician no solo a la empresa en cuestión sino a futuras investigaciones relacionadas con el tema, por otra parte, es importante reconocer su utilidad ya que ofrece distintas recomendaciones para una herramienta tan importante como es el outsourcing en la clínica MAC SALUD

##### **1.4.2. Relevancia social**

El presente trabajo de investigación es relevante socialmente, ya que ayuda a conocer sobre el outsourcing en la clínica MAC SALUD. Se sabe que la salud es uno de los pilares en la vida de las personas con una importancia y relevancia significativa en la sociedad desde la existencia del ser humano, tener una buena salud no solo implica un bienestar general sino también un crecimiento sustentable en la economía peruana. Teniendo en cuenta lo antes descrito podemos agregar que el enfoque del outsourcing y la importancia que se da es gracias a que esta herramienta como tal ayuda en la rapidez del proceso que toda empresa posee, haciendo que se beneficie la empresa, los trabajadores y los pacientes que acuden a la clínica y hacen uso de sus servicios.

##### **1.4.3. Implicaciones practicas**

El presente trabajo de investigación ayudará a conocer sobre el outsourcing en la clínica MAC SALUD para de esta manera poder proponer posibles soluciones que ayuden a mejorar la calidad en los servicios ofrecidos por medio de la herramienta del outsourcing.



#### **1.4.4. Valor teórico**

El presente trabajo de investigación contribuirá a la incorporación de conocimientos para que de esta forma futuras investigaciones puedan tomarlo como material de antecedentes y así reforzar los conocimientos adquiridos en la vida universitaria.

#### **1.4.5. Utilidad metodológica**

El presente trabajo de investigación utilizará métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos de alta confiabilidad ya que todos estos tienen una base teórica sustentada, siendo de esta manera válida toda información que se presente.

#### **1.4.6. Viabilidad**

El presente trabajo de investigación es viable ya que se cuenta con acceso a la información requerida y necesaria. Además de contar con una accesibilidad a los recursos financieros y materiales necesarios para su realización por lo cual hace que el trabajo realizado sea viable en su totalidad.

### **1.5. Delimitación del estudio**

#### **1.5.1. Delimitación espacial**

El presente trabajo de investigación se realizará en la clínica MAC SALUD que se encuentra en la ciudad del Cusco en el distrito de Wanchaq.

#### **1.5.2. Delimitación temporal**

El presente trabajo de investigación sobre el outsourcing fue realizada en la clínica MAC SALUD se delimito al estudio de la gestión 2018 periodo Julio – Diciembre.



### **1.5.3. Delimitación teórica**

La delimitación teórica abarca los conceptos fundamentales del outsourcing y sus dimensiones, los cuales fueron seleccionados de diferentes libros, revistas y artículos científicos además de trabajos previos y algunos trabajos de investigación encontrados en repositorios.



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

###### 2.1.1.1. Antecedente 1.

TITULO: “Incidencia de las funciones estratégica y operativa en el éxito de los proyectos de outsourcing de tecnologías de la información en España (2005-2009)”

AUTOR: Salome Valero Cumplido

UNIVERSIDAD: Universidad Politécnica de Cataluña - España

AÑO: 2015

CONCLUSIONES:

Primera conclusión el outsourcing o externalización es una estrategia de gestión empresarial que consiste en recurrir a un proveedor externo para la realización de un servicio que anteriormente la empresa realizaba internamente. Es un proceso complejo que supone contratar a un tercero para proporcionar un mejor servicio a un menor precio con el objetivo de transformar procesos y/o tecnología con el fin último de centrarnos en el negocio clave de la compañía.

Segunda conclusión el outsourcing de TI es la aplicación de la estrategia de externalización en el área de Tecnologías de la Información. En España el sector bancario fue el primero en unirse a esta tendencia en la década de los noventa. Pronto le siguieron el resto de sectores externalizando parcial o totalmente sus departamentos de Sistemas de Información.

Tercera conclusión del estudio de investigaciones previas sabemos que los clientes esperan mejorar la calidad del servicio, reducir los costes y el centrarse en el negocio clave de la compañía confiando en un tercero el área de TI. Quieren desprenderse de tareas rutinarias, reducir el riesgo de obsolescencia y facilitar el



acceso a la tecnología, buscan aumentar la flexibilidad para afrontar cambios tecnológicos que permitan mejoras en el negocio final del cliente.

Cuarta conclusión en cuanto al aspecto económico, se persigue reducir todos los costes tanto de personas como de activos. Para ello se buscan proyectos de innovación y transformación que mejoren el servicio con menos costes de personal y de tecnología (hardware, software, mantenimientos y otros servicios). La flexibilidad también se necesita en este ámbito para poder afrontar crecimientos o decrecimientos de la compañía y sus necesidades de TI.

Quinta conclusión el outsourcing de TI también se plantea como alternativa al departamento de TI interno cuando éste pueda tener carencias o no pueda afrontar retos de compañía (adquisiciones, integraciones, apertura de sucursales en otros países, nuevas tecnologías, etc.). El outsourcing con un proveedor especializado pueda facilitar la transformación de la empresa y ser una buena opción para afrontar retos futuros.

Sexta conclusión en estos casos la estrategia suele contemplar transferencia de personal de la empresa cliente a la empresa proveedora.

El outsourcing de TI puede ser parcial o total, con o sin transferencia de personal, con transferencia de activos (hardware y software) y cambio de propiedad de los mismos o con transferencia sólo de la gestión de los mismos.

Séptima conclusión del análisis de datos realizado en el capítulo 5 se puede concluir que el outsourcing de TI más frecuente en España en el periodo analizado es el de Infraestructuras de TI con transferencia de personal. El cliente externaliza la operación de todos los sistemas y aplicaciones (hardware, software y servicios) y sólo mantiene en su departamento de TI interno el desarrollo de aplicaciones clave en el negocio de la compañía y el control y gobierno del outsourcing. En cuanto a Infraestructura de TI se contemplan todos los servicios: provisión, gestión, soporte y mantenimiento de servicios Mainframe, Sistemas Medios, Almacenamiento, Centro de Proceso de Datos, Plataformas, Helpdesk, Técnicas de Sistemas, Provisión, Factory, Virtualización, Seguridad y Compliance, entre otros.



Octava conclusión las empresas tienen ciertos temores en la aplicación de la estrategia de externalización. Temen principalmente los costes ocultos y la dependencia con el proveedor. Creen que la decisión podría ser irreversible. No quieren perder el control del servicio.

Un riesgo adicional del outsourcing es la oposición de los empleados a la aplicación de esta estrategia. Esto puede dar lugar a problemas de personal. El plan de comunicación es clave en los proyectos de outsourcing sobre todo si hay transferencia de personas del cliente al proveedor.

La seguridad es también un riesgo identificado en cuanto que los proveedores especializados pueden dar servicio a empresas de mismo sector que sean competidores. Los acuerdos de confidencialidad se trabajan con detalle por este motivo.

Novena conclusión en cuanto al éxito desde el punto de vista del cliente, un proyecto de outsourcing de TI será exitoso cuando se alcancen los objetivos establecidos al inicio de la implantación de la iniciativa. Los objetivos están relacionados con las expectativas en el ámbito estratégico, tecnológico y económico.

Decima conclusión en el outsourcing de TI se identifican dos fases como resultado de la presente investigación:

Decisión de Outsourcing (función estratégica): engloba todas las etapas previas de análisis de la viabilidad de la decisión y su adecuación al caso concreto de la empresa que se plantea ese ejercicio. Esta fase responde a las preguntas: (1) ¿Conviene externalizar o no?; (2) ¿Qué procesos y actividades externalizar?

Implantación de Outsourcing (función operativa): contiene todas las etapas que intervienen en la ejecución del proyecto. Esta fase responde a la pregunta: ¿Cómo ejecutar el proyecto?

Onceava conclusión de la fase de decisión se ha validado en la presente investigación que hay una variable que interviene en el éxito de la implantación del proyecto de outsourcing. Es la relativa al número de personas transferidas.

En esta investigación se ha validado (figura 252) que, a menor número de personas transferidas, mayor será el éxito del proyecto de outsourcing de TI.



Con este resultado se puede concluir que la implantación de la iniciativa de outsourcing de TI será más exitosa en los proyectos de outsourcing sin transferencia de personas. Y en aquellos que haya transferencia de personal, a menor número de personas transferidas se tendrá más probabilidades de tener una implantación satisfactoria.

El personal transferido puede ofrecer resistencia al cambio de modelo y dificultar la fase de implantación de la iniciativa. Este personal es clave por su conocimiento del servicio de TI y su participación en la implantación debe gestionarse adecuadamente.

El plan de comunicación se ha de trabajar de forma detallada. Se ha de comunicar bien y a tiempo y en las distintas fases del proceso de outsourcing (en la decisión y en la implantación).

El cambio de rol del personal transferido se ha de tener en cuenta. Pasan de ser clientes a ser proveedores y sus compañeros de otras áreas de la empresa pasan a ser sus clientes. Hay un cambio de papel que requiere formación, soporte y seguimiento.

Doceava conclusión en la fase de implantación, en la presente investigación se ha validado que:

- A mayor acierto en la implantación del proyecto, mayor éxito del outsourcing de TI.
- A más experiencia y capacidad de innovación del proveedor de servicios de outsourcing, mayor éxito del outsourcing de TI.
- A mayor apoyo de los sponsors (dirección de TI y dirección general) a la gestión del proyecto, mayor éxito del outsourcing de TI.
- A mayor grado de confianza y compromiso mutuo entre cliente y proveedor, mayor éxito del outsourcing de TI.
- A mayor detalle en el contrato, mayor éxito del outsourcing de TI

Treceava conclusión la implantación del proyecto, a la vista de los resultados de la presente investigación, es una fase crítica para el proyecto. La decisión de outsourcing puede ser acertada o no, pero es la implantación la que tiene impacto



directo en los resultados de la iniciativa y su éxito. Un acierto en la implantación tiene impacto directo en el éxito del proyecto.

Catorceava conclusión el proveedor también es un aspecto clave y habrá más posibilidades de éxito si contamos con proveedores con experiencia y con capacidad de innovación. Los contratos de outsourcing TI son largos (de 5 a 10 años) y de hecho se busca más una alianza estratégica cliente-proveedor que un modelo tradicional de proveedor. Se trata de buscar un socio tecnológico. Y en esta relación a medio-largo plazo interesa que el proveedor tenga experiencia garantizada en este tipo de proyectos y pueda aportar innovación en el área de TI. De esta manera, estas mejoras tecnológicas pueden convertirse en ventajas competitivas frente a los competidores. Y esta alianza cliente-proveedor requiere confianza y compromiso mutuo para mantenerla en el tiempo y cumplir con éxito los objetivos de la iniciativa con ambas perspectivas cliente y proveedor.

Quinceava conclusión el contrato que establece la relación cliente-proveedor y describe el servicio esperado ha de ser detallado. A mayor detalle, más posibilidades de éxito. Se trata de evitar ambigüedades que puedan favorecer a una única parte (generalmente el cliente) e impacte negativamente en los resultados del proyecto y en la propia relación entre las dos partes.

Dieciseisava conclusión es indicar que la implantación del proyecto requiere un apoyo firme de la Dirección. Se trata de proyectos complejos, de mucho alcance, con gran variedad de servicios incluidos y requiere de un apoyo explícito para resolver sin ruido las dificultades que van apareciendo durante la implantación del proyecto

#### **2.1.1.2. Antecedente 2**

TITULO: “Gestión de la empresa constructora ante los subcontratistas.”

AUTOR: Nathaniel Andrés Pizarro Sandoval

UNIVERSIDAD: Universidad Austral de Chile

AÑO: 2006

CONCLUSIONES:





Primera conclusión el estudio anteriormente expuesto, nos revela la baja especialización por parte de las Empresas Subcontratistas en la Décima Región, de modo que, al compararlas con el Modelo de Gestión de Excelencia, estas son incapaces de incorporarlo en su accionar. Este último plantea un alto nivel de exigencia, el cual está orientado a grandes Empresas, basándose en la Planificación Estratégica, Liderazgo y satisfacción al cliente, por lo que es de suma importancia imponerlo para así lograr mayor calidad y mejores rendimientos en los trabajos que estos realicen.

Segunda conclusión dentro de estos criterios los más destacados son la gestión y la administración de los recursos humanos, constituyendo la base de las pequeñas y medianas Empresas como las Subcontratistas. El desorden administrativo de estos recursos, en el que generalmente incurren estas empresas, provoca un mal desarrollo de las relaciones con sus trabajadores lo que conlleva el descontento por parte de éstos, produciendo bajas en el rendimiento y calidad de los trabajos que estos ejecutan.

Tercera conclusión la investigación desarrollada analiza las relaciones contractuales entre las empresas involucradas en la realización de una obra, como a su vez expone criterios que permitirán a las Empresas lograr los objetivos de calidad al mismo tiempo que mejora la relación entre esta y su personal, para lo cual debe conocer a cabalidad las fortalezas y debilidades con las que cuenta su personal, esto es efectivamente logrado siempre y cuando la empresa enfoque sus esfuerzos en la implementación de una mejora continua que abarque a cada uno de los integrantes de esta.

Cuarta conclusión se creó un registro de calificación y evaluación de Empresas Subcontratistas, que permitirá una mayor confiabilidad y seguridad tanto en la calidad de los trabajos, como en la seriedad que estas empresas presenten, logrando así un trabajo de equipo más productivo, capaz de cumplir con las condiciones, plazos y programaciones establecidas por parte del Mandante, además de permitir el desarrollo de los criterios de calidad al interior de la organización, esto último constituye la base de la gestión de calidad imperante en el mercado actual de la construcción.



### 2.1.1.3. Antecedente 3

TITULO: “Gestión de la información en PYMES y microempresas situadas en parques tecnológicos. El outsourcing de sistemas de información como estrategia”

AUTORA: Maria Mercedes Romerosa Martinez

UNIVERSIDAD: Universidad de Granada

AÑO: 2015

CONCLUSIONES:

Primera conclusión las empresas pequeñas deben innovar para sobrevivir. La orientación a la innovación es más evidente en empresas situadas en parques científicos y tecnológicos. La innovación es resultado de la gestión del conocimiento, que puede ser tácito o explícito. Ambos tipos de conocimiento se complementan en la formulación de estrategias. Mientras el conocimiento tácito está almacenado en las rutinas organizativas, el conocimiento codificable se almacena en los sistemas de información. La literatura sobre valor de negocio de las tecnologías de la información propone que las empresas pueden desarrollar una capacidad específica en relación a la utilización de los sistemas de información. En combinación con otras capacidades de la empresa, los sistemas de información pueden sustentar ventajas competitivas. El desarrollo de una capacidad de TI requiere desembolsos en infraestructuras específicas así como en el desarrollo de conocimiento específico, que pueden ser demasiado elevados para empresas pequeñas y microempresas. La teoría de los costes de transacción argumentada que se deben externalizar, aquellas actividades que son más caras cuando se realizan internamente. En consonancia con la perspectiva basada en los recursos y las capacidades se deben externalizar aquellas actividades que no son centrales. Además, para que una empresa pueda obtener una ventaja competitiva de un recurso, debe estar en condiciones de controlarlo, es decir, que ha de poder apropiarse, al menos parcialmente de las rentas que genera. Las pequeñas empresas y microempresas orientadas a hacia la



innovación situadas en parques científicos y tecnológicos pueden beneficiarse de seguir una estrategia de outsourcing de sistemas de información.

Segunda conclusión la literatura sobre outsourcing se centra en empresas de tamaño grande. La formulación de estrategias difiere entre empresas grandes y empresas pequeñas la relevancia de estas últimas en el panorama empresarial europeo en general, y español en particular, pone de manifiesto la necesidad de avanzar en el conocimiento del outsourcing como componente de estrategias innovadoras en este tipo de empresas.

El outsourcing supone la cesión a un tercero de una determinada actividad que ya había sido llevada a cabo con anterioridad por empresa cliente.

Tercera conclusión para que la externalización tenga éxito, se deben alinear las expectativas de ambas partes, empresa cliente y empresa proveedora. Conocer la tarea a externalizar implica entender las expectativas del cliente en relación al servicio. Cuando la empresa cliente conoce la tarea a externalizar y además retiene cierta parte, mejoran las expectativas de éxito de la relación. En relación a los clientes de la empresa, la gestión del conocimiento tiene 2 componentes, tácito y explícito, el componente codificable se incorpora a los sistemas de información. El trabajo demuestra empíricamente esta relación.

Cuarta conclusión las relaciones con los partners son determinantes para el éxito del outsourcing se sistemas de información. Gran parte de la literatura está centrada en analizar los aspectos formales e informales que regulen la relación. Se trata de estudios que enfatizan la relación entre la empresa cliente y la empresa proveedora. El presente trabajo adopta un enfoque diferente al analizar cómo la empresa proveedora imbrica sus actividades en la cadena de valor de la empresa cliente. Al participar directamente de las actividades de la empresa cliente, el proveedor llega a conocer mejor las particularidades de su modelo de negocio. En estas condiciones la coordinación de actividades mejora las expectativas de éxito del outsourcing.

Quinta conclusión la orientación a la innovación es una variable cultural indicativa de los comportamientos tendentes a la búsqueda de nuevas combinaciones productivas. Este comportamiento se traduce en la



predisposición de los miembros de una empresa a compartir información, bien entre ellos, bien con proveedores terceros. En la medida en que la innovación implica necesariamente el éxito comercial de una invención, el conocimiento de los clientes es una consecuencia directa de la orientación a la innovación, relación que queda probada en el presente trabajo.

Sexta conclusión respecto a los resultados del outsourcing, la literatura argumentada que existe una relación entre el éxito del outsourcing de sistemas de información y el desempeño empresarial. El éxito del outsourcing de sistemas de información se traduce en tres tipos de beneficios. En primer lugar, al externalizar actividades periféricas, la empresa puede centrarse en aquellas capacidades directamente relacionadas con la generación de valor añadido con lo que obtiene beneficios de tipo estratégico. En segundo lugar, también se producen mejoras de tipo tecnológico, consecuencia de la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la empresa.

Séptima conclusión estas ganancias tienen lugar en áreas específicas de la empresa y pueden no tener traducción en el resultado global de la empresa. Así pues, la relación con el desempeño no es directa. La literatura argumenta que esta relación se explica mediante la interacción de los sistemas de información con otras capacidades de la empresa. La adaptación de la presencia de capacidades dinámicas. Este trabajo presenta evidencia empírica de que la adaptación al mercado media la relación entre el éxito del outsourcing y el desempeño empresarial, que a su vez se traduce en un rendimiento financiero superior y en una mejor posición competitiva en el mercado. De forma específica, se realiza un análisis de la mediación que nos permite probar lo siguiente: la relación entre el éxito del outsourcing de sistemas de información y desempeño no es significativa; la velocidad de adaptación al mercado explica la relación entre el éxito del outsourcing y el desempeño. Este resultado es congruente como los planteamientos teóricos formulados.

Octava conclusión de forma genérica podemos concluir que las PYMES y microempresas orientadas hacia la innovación y situadas en parques científicos y tecnológicos pueden obtener beneficios del outsourcing de sistemas de



información que se materializan en unos resultados superiores y en un mejor posicionamiento en el mercado.

## 2.1.2. Antecedentes nacionales

### 2.1.2.1. Antecedente 1

TITULO: “Outsourcing en las agencias de viajes y turismo del centro histórico de la ciudad del cusco - 2017”

AUTORA: Naylea Beatriz Huillca Torres

UNIVERSIDAD: Universidad Andina del Cusco

AÑO: 2017

CONCLUSIONES:

Primera conclusión al analizar como es el outsourcing en las agencias de viajes y turismo del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco se concluyó que el 52,5% de los encuestados considera que realizan el proceso de outsourcing de manera medianamente adecuada, mientras que el 47,5% indica que lo realizan de manera adecuada. Esto se debe a que la gran mayoría de agencias de viajes y turismo del centro Histórico de la Ciudad del Cusco, al entregar un servicio de outsourcing y dedicarse a su actividad principal o de “core business”, rara vez realizan adecuadamente las etapas de outsourcing, empezando con la planificación la cual realizan de manera regular, así como la contratación; mientras que si realizan una adecuada implementación y control del outsourcing. La variable obtuvo un promedio de 3,3 que de acuerdo a la escala de Baremacion representa un nivel medianamente adecuada. Por lo cual se podría decir que las agencias representan un nivel medianamente adecuada. Por lo cual se podría decir que las agencias realizan la tercerización de sus servicios de la manera empírica.

Segunda conclusión en cuanto a la dimensión de planificación se obtuvo un promedio de 3,0; que de acuerdo a la escala de Baremación representa un nivel medianamente adecuado; donde se pudo apreciar que el 75% de los encuestados indican que realizan la planificación del outsourcing de manera medianamente



adecuada; el 17,5% indican que la realizan de manera adecuada; mientras que el 7,5% indican que realizan la planificación del outsourcing de manera inadecuada. Lo que demuestra que las agencias de viajes y turismo del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco rara vez realizan una apropiada o adecuada planificación antes de entregar un servicio en outsourcing, desarrollando de manera inadecuada la elaboración del plan de trabajo; en el caso de diagnóstico o evaluación inicial y la planificación propiamente dicha del proyecto del outsourcing, se observa que tiene una tendencia de adecuado o mediante adecuado.

Tercera conclusión en cuanto a la dimensión contratación, se pudo observar que el 52,5% de los encuestados indican que la contratación que efectúan es medianamente adecuada, el 42,5% indican que la realizan de manera adecuada; estos resultados indican que las agencias de viajes y turismo del Centro Histórico de la Ciudad del Cusco realizan rara vez una adecuada selección del proveedor al entregar un servicio en outsourcing y realizan la negociación con el proveedor de manera poco adecuada aunque si diseñan un adecuado contrato que beneficie a ambas partes. Por lo cual esta dimensión tuvo un promedio de 3,3 la cual en la escala de Baremación indica un nivel medianamente adecuado.

Cuarta conclusión en cuanto a la dimensión implementación se puede apreciar que el 50% de los encuestados indicaron que realizan una adecuada implementación del outsourcing, el 37% indicó que la realizan de manera medianamente adecuada y el 17,5% indicó que la realizan de manera muy adecuada. Estos resultados indican que la mayor parte de las agencias de viajes y turismo realizan adecuadamente la implementación del outsourcing ya que se dan todos los alcances del servicio en la implementación previa al contrato, posterior al contrato y posterior al inicio del contrato; y también es en esta etapa que el proveedor tiene mayor experiencia, ya que solo no trabaja con una agencia, sino que trabaja también con diferentes empresas. Esta dimensión obtuvo un promedio de 3,6, el cual según la escala de Baremación es adecuada. Quinta implementación la dimensión control obtuvo un promedio de 3,4 el cual, según la escala de Baremación es adecuada; donde el 60% de los encuestados



indicaron que realizan un adecuado control del servicio prestado por el proveedor de outsourcing; mientras que el 40% indico que realiza un control medianamente adecuado. El resultado muestra que las agencias por lo general realizan pocas acciones de monitoreo a nivel estratégico por si a nivel táctico ya que están en constante comunicación con el subcontratado para monitorear el servicio que están brindando.

#### **2.1.2.2. Antecedente 2**

TITULO: “Evaluación de la influencia del outsourcing en la calidad de servicio al cliente de la empresa Visanet – Perú sucursal Trujillo en el periodo 2015-2016”

AUTORES: Anthony Agustín León Gordillo y Edgar Alexander Valladares Blas

UNIVERSIDAD: Universidad privada Antenor Orrego

AÑO: 2016

CONCLUSIONES:

Primera conclusión en el presente estudio se pudo concluir estadísticamente que el outsourcing influye significativamente en un 56.5% a la calidad del servicio en la empresa Visanet Perú sucursal Trujillo; mientras que por otro lado el nivel de satisfacción de los clientes es de un 51.4%.

Segunda conclusión al finalizar el presente estudio, podemos concluir que VisaNet al emplear outsourcing reduce la posibilidad de ejercer un buen control, ya que el personal colaborador que trabaja representando a la marca, no se relaciona directamente con VisaNet.

Tercera conclusión a raíz de los resultados obtenidos con respecto a la calidad de servicio de VisaNet, se encontró que un 50% de los encuestados no están satisfechos con la calidad de servicio, siendo estas las áreas tercerizadas, las cuales están en contacto directo con los clientes, denotando que existen falencias en el desempeño de dichos proveedores.

Cuarta conclusión el outsourcing puede resultar eficiente para VisaNet en aspectos monetarios y de rendimiento, sin embargo enfocado hacia la calidad



del servicio al cliente resulta ineficiente, al no cubrir con las expectativas y exigencias de los clientes.

Quinta conclusión en una empresa como VisaNet donde se manejan constantemente tiempos de atención, influye bastante en la satisfacción del cliente, el tiempo que toma cada atención por motivos como: instalaciones, averías, trámites administrativos, etc.

Sexta conclusión el outsourcing que se aplica en la empresa VisaNet Sucursal Trujillo es eficaz más no eficiente. Al no emplear el tiempo de forma adecuada, por tal razón se incrementan los tiempos de atención.

Séptima conclusión el tercerizar los servicios por medio del outsourcing ,implica un riesgo latente para la imagen que el usuario tiene del servicio que brinda VisaNet ya que los clientes al ser atendidos no logran hacer una separación entre la empresa matriz y la empresa tercerizada y perciben el servicio como un todo.

### **2.1.2.3. Antecedente 3**

TITULO: “El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones de Lima metropolitana, año 2013”

AUTORA: Lourdes Cecilia Rojas Mayorca

UNIVERSIDAD: Universidad De San Martin De Porres

AÑO: 2013

CONCLUSIONES:

Primera conclusión el outsourcing contable permite reducir los costos operativos y mejorar la competitividad.

Segunda conclusión el planeamiento estratégico como herramienta de gestión gerencial para alcanzar los objetivos propuestos, facilita con mayor acierto la toma de decisiones.

Tercera conclusión la información necesaria proveniente de la gestión contable para la toma de decisiones ante un mercado competitivo se relaciona con los gastos de administración.





Cuarta conclusión la competitividad empresarial permite desarrollar estrategias en la gestión de riesgos, así como mantener ventajas comparativas relacionadas con los costos de servicios y los gastos de distribución.

## **2.2. Bases legales**

Ley 29245 Ley que regula los servicios de tercerización

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Outsourcing**

“El outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos” (Schneider, 2004, pág.33).

Servicio que actúa como una extensión de los negocios de la misma, siendo esta responsable de su propia administración, por lo que el outsourcing se define como la acción de recurrir a una empresa exterior para operar una función que lo hacía anteriormente la compañía en si (Rothery & Robertson, 1996).

En la economía de hoy, puedes obtener por outsourcing casi cualquier actividad de negocios. Outsourcing es contratar servicios con otras compañías. El tipo más común de outsourcing es el de los procesos, como las funciones de contabilidad, beneficios y finanzas. Dirigir una pequeña empresa es una tarea compleja y pocos empresarios son expertos en todo. El outsourcing permite que una pequeña empresa se concentre en lo que hace mejor mientras que aprovecha la experiencia externa. (Allen & Meyer, 2012, pág. 42)

Es el medio en el cual el contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores, donde un contratante que es una persona física va a programarle tareas y supervisarle en el desarrollo de las mismas. (Instituto Mexicano de Contadores Publicos, 2014).

El outsourcing es el desarrollo de los servicios por un tercero, este puede incluir cualquier cosa desde la gestión de las tecnologías de la información hasta la



contratación de un servicio muy pequeño y fácilmente definido, como el almacenamiento de datos y todo lo que ello supone (Solomon & Schell, 2010).

#### **2.3.1.1. Importancia**

Peroni (2014) considera que:

El Outsourcing desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las Gerencias como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y fundamentales para afrontar los cambios en el presente milenio.

La práctica del Outsourcing como tal es muy importante en los planes estratégicos ya que ha colaborado en el cambio del concepto relación cliente – proveedor, transformándola en una cooperación intensa, creciente y de un perfil de alianza estratégica. (parr. 1)

Su importancia radica en concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos. (Romero, 2002)

#### **2.3.1.2. Propósito del outsourcing**

Según Rothery & Robertson (1996) los propósitos del outsourcing son los siguientes:

- Controlar los costos, disminuir los costos
- Lograr el cambio, mejorar la calidad
- Obtener talento experto en la rama a aplicar
- Mejorar de manera general
- Hacer que los procesos tengan mayor capacidad de respuesta
- Reducir la carga de la administración



- Concentrarse en los negocios centrales
- Liquidar (deshacerse de la función)

### 2.3.1.3. *Beneficios del outsourcing*

Allen & Meyer (2012) consolidaron estos como algunos de los beneficios del outsourcing:

- El outsourcing permite mayor eficiencia, ahorrando tiempo y dinero.
- El outsourcing disminuye los gastos generales o las deudas.
- El outsourcing reduce las cargas del cumplimiento de las reglamentaciones.
- El outsourcing permite que las compañías comiencen nuevos proyectos con rapidez
- El outsourcing hace a las compañías más atractivas para los inversionistas porque permite que estas dirijan más capital hacia actividades que producen dinero. (pág.43)

El principal beneficio conseguido fue un mayor acceso a las habilidades de especialistas en tecnología informática. El outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología informática. (Rothery & Robertson, 1996)

### 2.3.1.4. *Ventajas y desventajas del outsourcing*

#### **A. Ventajas**

Al momento de referirse a las ventajas del outsourcing Cohen & Asin (2014) comentan que utilizar el outsourcing tiene numerosas ventajas, entre las más importantes tenemos al ahorro en costos mediante economías de escala y consolidaciones, una mayor liquidez al deshacerse de equipo que deberías tener en caso de que tu asumieras esas funciones, y un decremento de los gastos por depreciación de equipo. Otras ventajas suelen provocar una reducción de personal, permite a la empresa responder con rapidez a los



cambios de entorno, aumento de la flexibilidad de la organización, y disminución de los costos fijos.

Por otro lado los mismos autores comentan que el outsourcing proporciona acceso a avances tecnológicos sin inversión de capital, ya que las empresas tercerizadas deben invertir en ello. También permite la descentralización de actividades de la empresa.

### **B. Desventajas**

Al momento de referirse a las desventajas del outsourcing Cohen & Asin (2014) comentan que una de las desventajas más notable de este servicio es la pérdida de control sobre el proceso de desarrollo. Pueden ocasionar costos por cambio a nuevas tecnologías que son recomendadas por la empresa que brinda el servicio y cambios organizacionales que pueden causar problemas. Los autores determinan como otra desventaja a considerar es la pérdida de empleados experimentados, ya que muchos de los empleados de las áreas funcionales terminan trabajando para la empresa que brinda el servicio. Existen otras ocasiones donde el ahorro con el uso del outsourcing no es el esperado o la calidad del servicio obtenido no es el adecuado; en estos casos, hay que agregar como desventaja el costo de cambio de proveedor.

Por último los autores mencionan que existe el riesgo de perder ventajas competitivas por la incapacidad de poder seguir haciendo innovaciones que permitan desarrollar una diferenciación entre competidores, limitando de esta forma el crecimiento de la empresa.

#### **2.3.1.5. Etapas del outsourcing**

Schneider (2004), menciona las siguientes etapas del outsourcing:

- La planificación
- La contratación
- La implementación
- El control



### 2.3.1.6. *La planificación*

Schneider (2004) afirma que:

La metodología para entregar un proceso en outsourcing puede resultar debido a los diversos procesos involucrados en su realización. Esta complejidad hace necesaria una planificación que, partiendo de un análisis y diagnóstico inicial, permita la ejecución adecuada y eficiente del proceso. (pág.79)

David (2003) considera:

La planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco. (pág.129)

Chiavenato (2006) Afirma:

La planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. (pág.148)

White & James (2000) Asevera:

La planificación es la parte más importante del ciclo de gestión del proyecto. Una planificación cuidadosa permitirá que se determinen la duración del proyecto y los recursos necesarios. La planificación del proyecto también permitirá que el director de mismo pueda identificar las áreas difíciles, los riesgos y los recursos necesarios. (pág. 90)



## A. Elaboración del plan de trabajo

Schneider (2004) afirma:

La decisión de entregar un proceso interno en outsourcing debe ser consustancial al planteamiento estratégico integral de la organización, es decir, no debe realizarse si su implementación no se articula de manera consistente con las metas y objetivos estratégicos definidos por la organización. Si esta relación no se verificase, se correría el riesgo de no lograr el compromiso inicial necesario para empezar la fase de planificación. (pág.81) Además consolida los siguientes aspectos:

- Tareas a realizar y plazos para las siguientes actividades de la fase de planificación
- Recursos necesarios para las tareas a realizar
- Roles y responsabilidades de los involucrados
- Criterios que se utilizaran para la toma de decisiones
- Puntos críticos para la toma de decisiones
- Aspectos administrativos del proyecto

Las tareas señaladas corresponden a la fase inicial de operatividad del proceso y tiene un carácter perentorio es decir deben realizarse en plazos de tiempo muy corto y con el máximo compromiso de toda la organización.

## B. Diagnóstico integral

Schneider (2004) afirma:

Después de elaborado el plan de trabajo, debe realizarse un diagnóstico integral del proceso que se quiere entregar en outsourcing. Este resulta de una evaluación cuidadosa de la factibilidad del proyecto, y eso involucra una precisión de sus alcances y límites. (pág.82) En adición menciona los siguientes parámetros:

- Parámetros de referencia
- Parámetros requeridos



### C. Planificación del proyecto

“La planificación es el ciclo más importante del ciclo de gestión del proyecto. Una planificación cuidadosa permitirá que se determinen la duración del proyecto y los recursos necesarios” (White & James, 2000, pág. 90)

Se realiza cuando se decide llevar a cabo un proyecto, se concentra en todos aquellos aspectos relacionados con la especificación del nivel de servicio y la licitación para seleccionar al proveedor de outsourcing ideal. Así, se deben definir con detalle los requisitos mínimos para que las empresas de outsourcing puedan participar y establecer los criterios para la licitación. (Schneider, 2004, pág. 86)

Schneider (2004) plantea que influye en la planificación del proyecto

- a. Establecimiento de nivel de servicio
- b. Tipos de nivel de outsourcing y medidas del nivel de servicio
- c. Pasos para determinar las especificaciones del nivel de servicio
- d. Componentes de las especificaciones del nivel de servicio

#### 2.3.1.7. *La contratación*

Los fundamentos de cualquier acuerdo de outsourcing están en un contrato legal. Aunque se espere una relación amistosa, calidad y mutuamente beneficiosa entre el proveedor y el cliente, tiene que haber un documento legal que como mínimo, establezca las reglas de juego de la relación (Schneider, 2004).

Partiendo de la definición transcrita, nosotros consideramos que el contrato de outsourcing es aquel acuerdo de voluntades mediante el cual una empresa cliente encarga al outsourcer la prestación de servicios especializados, en forma autónoma y duradera, que le permitirán la realización de su core business. (Echaiz Moreno, 2008, pág. 771)



## A. Contenido del contrato

Echaiz Moreno (2008) afirma:

Advertimos el extremo cuidado que debe tenerse al celebrar un contrato de outsourcing, pues este contrato supone transferir una actividad, incluyéndose información confidencial. (pág.774) Siendo así, es necesario atender particularmente a las siguientes cláusulas fundamentales:

- El objeto: Aquí se indicará la actividad que realizará el outsourcer durante la vigencia del contrato.
- Las responsabilidades: El outsourcer se obliga a un resultado, por lo que deben pactarse los estándares en los que se quieren aquellos resultados (calidad en el servicio), así como los plazos en los que se deberán cumplir ciertas tareas.
- El plazo: Normalmente, el plazo del outsourcing va de 5 a 10 años. Casi siempre se tiende a la renovación de este plazo, debiendo informarse con un plazo de 4 a 6 meses de anticipación al vencimiento del plazo en caso de no realizarse la renovación. Si bien la práctica comercial establece estos márgenes temporales, recalamos que el plazo de duración y el plazo de preaviso para la renovación son fijados exclusivamente por las partes contratantes.
- El conocimiento empresarial: Al celebrarse este contrato, la empresa cliente transferirá al outsourcer parte de su conocimiento del negocio al outsourcer, por lo que se debe especificar qué conocimiento está transfiriéndose para luego pactar la cláusula de confidencialidad.
- La exclusividad: A nuestro parecer, la exclusividad no significa que tanto la empresa cliente como el outsourcer se comprometan a mantener negocios sólo entre ellos, sino que procura restringir la actuación del outsourcer con el fin de que no realice la misma labor para quien es directo competidor de la empresa cliente, como medida de protección por el know-how que se hubiese transferido, siendo





necesario determinar el mercado relevante que permita definir quiénes califican como su directo competidor.

- Los bienes: Los bienes de la empresa cliente que se necesitarán para la realización de la tarea encomendada.
- La capacitación: Durante mucho tiempo el outsourcing ha servido para el improvement de la empresa, sobre todo tratándose de mejoras en las tecnologías de la información; para esos casos resulta conveniente incluir en el contrato la capacitación de los trabajadores de la empresa cliente.
- El traspaso de personal técnico: Los trabajadores de la empresa cliente que tengan pleno conocimiento del negocio que se va a delegar al outsourcer podrían trabajar conjuntamente en las dos empresas.
- La inexistencia de relación de subordinación. Debe especificarse que no existe relación de subordinación del outsourcer respecto a la empresa cliente ni viceversa.

## **B. Derechos de las partes**

Echaiz Moreno (2008) afirma:

Los principales derechos de la empresa cliente son:

- Definir el objeto del outsourcing
- Supervisar al outsourcer
- Ejercer sus derechos de propiedad intelectual
- Exigir la exclusividad del outsourcer
- Mantener la propiedad de los bienes trasladados al outsourcer
- Exigir la confidencialidad de la información proporcionada al outsourcer
- Coordinar la estrategia del negocio sin que esto cree una relación de subordinación del outsourcer respecto a la empresa cliente
- Obtenerlos resultados en los términos pactados.

Por otro lado, los principales derechos del outsourcer son:



- Gozar de autonomía jurídica, económica y administrativa
- No subordinarse a la dirección de la empresa cliente
- Realizar negocios con otras empresas en tanto no viole el pacto de exclusividad
- Recibir la información necesaria de la empresa cliente para el cumplimiento de su prestación
- Ser retribuido (pág. 771-772)

### **C. Obligaciones de las partes**

Echaiz Moreno (2008) afirma:

Las principales obligaciones de la empresa cliente son:

- Determinar los alcances de la delegación de la actividad que realizará el outsourcer
- Proporcionar la información necesaria al outsourcer para el cumplimiento de su prestación
- Supervisar el cumplimiento de la actividad en los plazos pactados
- Retribuir al outsourcer
- Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing.

Las principales obligaciones del outsourcer son:

- Contratar personal capacitado para la realización del outsourcing
- Respetar los derechos de propiedad intelectual de la empresa cliente
- Mantener la exclusividad y la confidencialidad a favor de la empresa cliente
- Responsabilizarse por la pérdida de bienes o documentos de la empresa cliente
- Presentar informes periódicos a la empresa cliente
- Lograr los resultados en los términos pactados, asumiendo el riesgo de dichos resultados



- Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing (pág.772)

### 2.3.1.8. *La implementación*

La gestión de la implementación es la actividad central para el comienzo del acuerdo contractual. La conducta y la actitud de ambas partes en este momento fijara el tono de la relación subsiguiente entre el proveedor y la empresa, es una oportunidad de establecer el marco de un acuerdo caracterizado por la confianza, el apoyo y la atención a los objetivos de ambas partes. (Schneider, 2004)

#### **A. Implementación pre-contrato**

Como se conoce a la implementación antes del contrato, es una parte indispensable ya que necesitamos estar bien preparados.

Las actividades de implementación pre-contrato son aquellos que se llevan a cabo antes de que los documentos contractuales hayan sido dados por finalizados entre las partes. Es una buena idea prepararse para la implementación lo más que uno puede. (Schneider, 2004, pág. 139) Además consolida los siguientes puntos:

- Planificar con tiempo: Una buena planificación hecha con tiempo, no solo facilita una puesta en marcha del contrato suave y exitoso, sino que también crea un medio por el que se puedan identificar las dificultades potenciales provenientes de terceros.
- La asignación de un líder del proyecto o un consultor: la selección del líder del proyecto es el paso más importante en esta etapa. Este será escogido por la gerencia de la empresa o institución interesada en llevar a cabo el proyecto de outsourcing
- Diseño y termino de un estudio de requerimientos y metodología
- Confecciones de reportes
- Diseño, desarrollo e implementación del nuevo sistema o procedimientos de trabajo



- Personal

## **B. Implementación post-contrato**

Se conoce a la implementación después del contrato ya que este se realiza entre dos tiempos, uno donde el contrato es celebrado y el segundo donde el proceso operativo aun no empieza.

Se refiere a las actividades de puesta en marcha que se llevan a cabo después de que el contrato se da por definitivo y se firma, pero antes de su comienzo operativo. El tiempo que pase entre la firma, pero antes de su comienzo operativo. El tiempo que entre la firma del contrato y el inicio del mismo se verá afectado por muchos factores. (Schneider, 2004, págs. 144-145) También considera los siguientes factores:

- Conveniencia operativa.
- Oportuno cálculo de tiempo para los cambios.
- Temas de personal, incluyendo la necesidad de realizar consultas
- Novación de acuerdos con terceros.

## **C. Implementación post-inicio**

Schneider (2004) afirma:

La implementación post-inicio se refiere a las actividades que se llevan a cabo después del inicio operativo del contrato.

Una vez que un acuerdo ha comenzado a operar, el peso del plan de implementación pasa al proveedor, y gran parte de la involucración del cliente será es respuesta al trabajo del proveedor. Por esta razón, es esencial que el plan de implementación del proveedor sea visible partes y que su validez haya sido formalmente acordada entre ellas.

- Una clara separación entre las metas a alcanzar y las actividades en el plan de implementación, ya que las mismas no deben identificarse
- Un archivo actualizado de los logros de la implementación



- Información de los avances formales del proyecto de implementación sobre la base de las actas de las reuniones regulares. (pág.145)

### 2.3.1.9. *El control*

“Cuando se habla de control, una cuestión fundamental es determinar cuál es el objeto del mismo. Durante mucho tiempo, las empresas han gerenciado recursos y el control se ha ejercido fundamentalmente sobre ellos.” (Schneider, 2004, pág. 167).

#### **A. Estructuras de control**

Schneider (2004) afirma:

Se pueden diseñar distintos niveles de control para aquellas actividades relacionadas con la administración de riesgos de una organización. (pág.170) siendo los siguientes niveles de control:

- Control estratégico
- Control táctico

#### **B. La auditoría**

Schneider (2004) afirma:

La auditoría es la actividad consistente en la emisión de una opinión profesional sobre si el objeto sometido a análisis representa adecuadamente la realidad que pretende reflejar o cumple con las condiciones que han sido acordadas en el nivel de servicio. (pág.183-184) siendo los siguientes puntos algunas de las condiciones:

- Definición de los objetivos, alcances y profundidad de la auditoría
- Análisis de las posibles fuentes de información y recopilación de datos
- Determinación del cronograma, requerimientos y plan de trabajo
- Diseño de formatos para la recopilación de información y definición de las herramientas a usarse en el proceso de auditoría
- Realización de pruebas y recolección de opiniones
- Evaluación y análisis de los riesgos y resultados



## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. Outsourcing**

“El outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos” (Schneider, 2004, pág.33)

### **2.4.2. Planificación**

David (2003) considera:

La planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco. (pág.129)

### **2.4.3. Contratación**

El contrato es un convenio entre la empresa cliente y la empresa proveedora mediante el cual reconocen como será su accionar respecto al conjunto de reglas, cláusulas, incentivos y demás incisos que se planteen en dicho convenio. (Schneider, 2004)

### **2.4.4. Implementación**

La gestión de la implementación es la actividad central para el comienzo del acuerdo contractual. La conducta y la actitud de ambas partes en este momento fijara el tono de la relación subsiguiente entre el proveedor y la empresa, es una



oportunidad de establecer el marco de un acuerdo caracterizado por la confianza, el apoyo y la atención a los objetivos de ambas partes. (Schneider, 2004)

#### **2.4.5. Control**

“Cuando se habla de control, una cuestión fundamental es determinar cuál es el objeto del mismo. Durante mucho tiempo, las empresas han gerenciado recursos y el control se ha ejercido fundamentalmente sobre ellos.” (Schneider, 2004, pág. 167)

#### **2.4.6. Objetivos**

Los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos. (Chiavenato, 2004)

#### **2.4.7. Servicio**

“Un producto con un significativo componente intangible, peor que también puede incluir elementos tangibles y que facilita la creación de productos físicos en los cuales el factor humano, es decisivo; independientemente del grado de iteración cliente-proveedor” (Valls, Roman, Chica, & Salgado, 2017, pág. 18)

#### **2.4.8. Calidad**

La calidad era el ideal de excelencia o aretê. Excelencia es la característica de superioridad que distingue a algo en relación con sus similares y depende del contexto, calidad como sinónimo de mejor y nivel más alto de desempeño. (Amaru, 2009)

#### **2.4.9. Control estratégico**

El control estratégico es el que verifica los resultados de la ejecución de los planes estratégicos de una empresa, así resulta que la finalidad del control estratégico es ayudar a la dirección a lograr los propósitos mediante el seguimiento y evaluación del proceso estratégico. (Val-Pardo, 2005)



#### **2.4.10. Control táctico**

El control táctico o de gestión ayuda a la implantación de las estrategias y se centra en las acciones planificadas y ejecutadas para el periodo al que se refiere el ejercicio económico y está considerado como el proceso mediante el cual los directivos influyen en los otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias. (Val-Pardo, 2005)

### **2.5. Caracterización de la empresa**

#### **2.5.1. Visión**

Brindar a nuestros pacientes una atención integral de salud, eficiente y oportuna, contribuye en su bienestar y calidad de vida

#### **2.5.2. Misión**

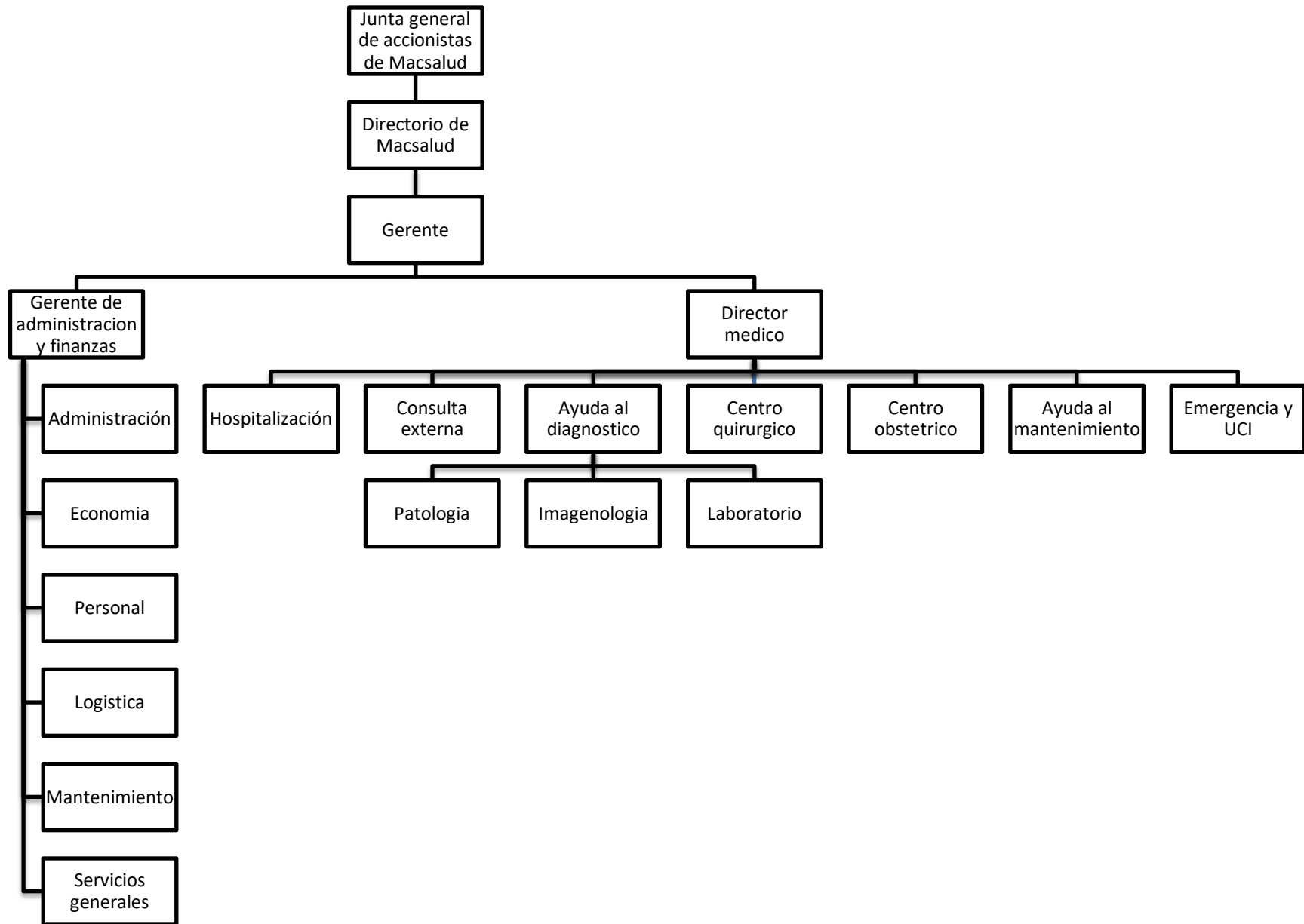
Ser la clínica líder de la región que alcance los estándares internacionales de la calidad

#### **2.5.3. Valores**

- Compromiso
- Honestidad
- Amabilidad
- Respeto

#### **2.5.4. Organigrama**







## 2.6. Variable de estudio

### 2.6.1. Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
OUTSOURCING	PLANIFICACIÓN	Elaboración del plan de trabajo
		Diagnóstico integral
		Planificación del proyecto
	CONTRATACIÓN	Contenido del contrato
		Derechos de las partes
		Obligaciones de las partes
	IMPLEMENTACIÓN	Implementación pre-contrato
		Implementación post-contrato
		Implementación post-inicio
	CONTROL	Estructura del control
		Auditoria



2.6.2. Conceptualización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>OUTSOURCING: “El outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos.” (Schneider, 2004, pág. 33)</p>	<p>Planificación: “La planificación que, partiendo de un análisis y diagnóstico inicial, permita la ejecución adecuada y eficiente del proceso”. (Schneider, 2004, pág. 79)</p>	Elaboración del plan de trabajo
		Diagnóstico integral
		Planificación del proyecto
	<p>Contratación: Los fundamentos de cualquier acuerdo de outsourcing están en un contrato legal. Aunque se espere una relación amistosa, calidad y mutuamente beneficiosa entre el proveedor y el cliente, tiene que haber un documento legal que como mínimo, establezca las reglas de juego de la relación. (Schneider, 2004)</p>	Contenido del contrato
		Derechos de las partes
		Obligaciones de las partes
	<p>Implementación: La gestión de la implementación es la actividad central para el comienzo del acuerdo contractual. La conducta y la actitud de ambas partes en este momento fijara el tono de la relación subsiguiente entre el proveedor y la empresa, es una oportunidad de establecer el marco de un acuerdo caracterizado por la confianza, el apoyo y la atención a los objetivos de ambas partes. (Schneider, 2004)</p>	Implementación pre-contrato
		Implementación post-contrato
		Implementación post-inicio
	<p>Control: “Cuando se habla de control, una cuestión fundamental es determinar cuál es el objeto del mismo. Durante mucho tiempo, las empresas han gerenciado recursos y el control se ha ejercido fundamentalmente sobre ellos.” (Schneider, 2004, pág. 167)</p>	Estructura del control
Auditoria		



## CAPITULO III

### METODO

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación utilizo el tipo de investigación básica.

Carrasco (2005) menciona. “Este tipo de investigación solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que analiza para perfeccionar su contenido” (pág. 43).

#### 3.2. Nivel de la investigación

Descriptivo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

Hernández, Fernández y Baptista citados por (Canahuire, Endara y Morante, 2015) La siguiente investigación es descriptiva ya que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Estos únicamente pretenden medir o recoger la información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.



### **3.3. Enfoque de la investigación**

Cuantitativo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006) considera que es secuencial y probatorio además de presentar resultados con una base numérica y el análisis estadístico, estableciendo patrones de comportamiento y probando teorías.

Hernández, Fernández y Baptista citados por (Canahuire, Endara y Morante, 2015) El siguiente trabajo es Cuantitativo ya que representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos. El orden es riguroso, pero desde luego podemos definir alguna fase. Siendo el investigador el que plantea un problema de estudio delimitado y concreto

### **3.4. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental con diseño transeccional descriptivo, donde lo detalla Hernández, Fernández y Baptista citados por (Canahuire, Endara & Morante, 2015) es la investigación que se realiza sin manipular la variable. Se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional la variable. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, por lo que la siguiente investigación por su naturaleza es una investigación no experimental con diseños transeccionales descriptivos.

### **3.5. Población y muestra de la investigación**

#### **3.5.1. Población**

La población de estudio del presente trabajo de investigación es finita y estará conformada por todos los usuarios internos directos de la parte asistencial como son los Médicos, Enfermeras y Técnicas en enfermería que laboran actualmente en la clínica MACSALUD que en total son 81, La parte asistencial son los que directamente utilizan a las empresas tercerizadas para el complementar su servicio, por lo tanto la población del trabajo de investigación es objetiva.



### **3.5.2. Muestra**

La muestra definida en esta investigación, es una muestra de tipo censal, eso quiere decir que abarca a toda la población. Ya que se necesita saber la opinión de todos los usuarios internos, por lo tanto encuestaremos a los 81 trabajadores asistenciales.

## **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1. Técnicas**

La técnica a utilizar para este caso va a ser encuesta ya que esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la investigación, 2006)

### **3.6.2. Instrumentos**

El instrumento relacionado con la encuesta son los cuestionarios que están compuestos por un conjunto de preguntas con respecto a las variables que están sujetos a medición, y que son elaboradas teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la investigación, 2006)

## CAPITULO IV

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

## 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir como es el outsourcing de la clínica MAC SALUD- 2018, se encuestó a 81 usuarios internos que son el personal asistencial de la clínica Mac Salud, en el que se considera 20 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Outsourcing	Planificación	Elaboración de plan de trabajo	1, 2
		Diagnóstico integral	3, 4
		Planificación del proyecto	5
	Contratación	Contenido del contrato	6
		Derecho de las partes	7
		Deberes de las partes	8
	Implementación	Pre – Contrato	9
		Post – Contrato	10
	Control	Post inicio	11
		Estructura del contrato	12, 13, 14, 15, 16 ,17
	Auditoria	18, 19, 20	

Fuente: Elaboración propia

Para las elucidaciones de las tablas y figuras estadísticas se manejó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 2

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable*

Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Totalmente inadecuado
1.81 – 2.60	Inadecuado
2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
3.41 – 4.20	Adecuado
4.21 – 5.00	Totalmente adecuado

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir como es el outsourcing de la clínica MAC SALUD- 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.935	20

Fuente: Elaboración propia





Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.935 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable outsourcing

Para describir como es el outsourcing de la clínica MACSALUD- 2018. Se consideró las dimensiones planificación, contratación, implementación, control. Los resultados se presentan a continuación:

### 4.2.1. Planificación

Para describir como es la planificación en el outsourcing de la clínica MACSALUD- 2018. Se consideró los indicadores elaboración de plan de trabajo, diagnóstico integral, planificación del proyecto. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 4

*Planificación*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	9	11.1%
Inadecuado	21	25.9%
Ni adecuado ni inadecuado	26	32.1%
Adecuado	16	19.8%
Totalmente adecuado	9	11.1%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

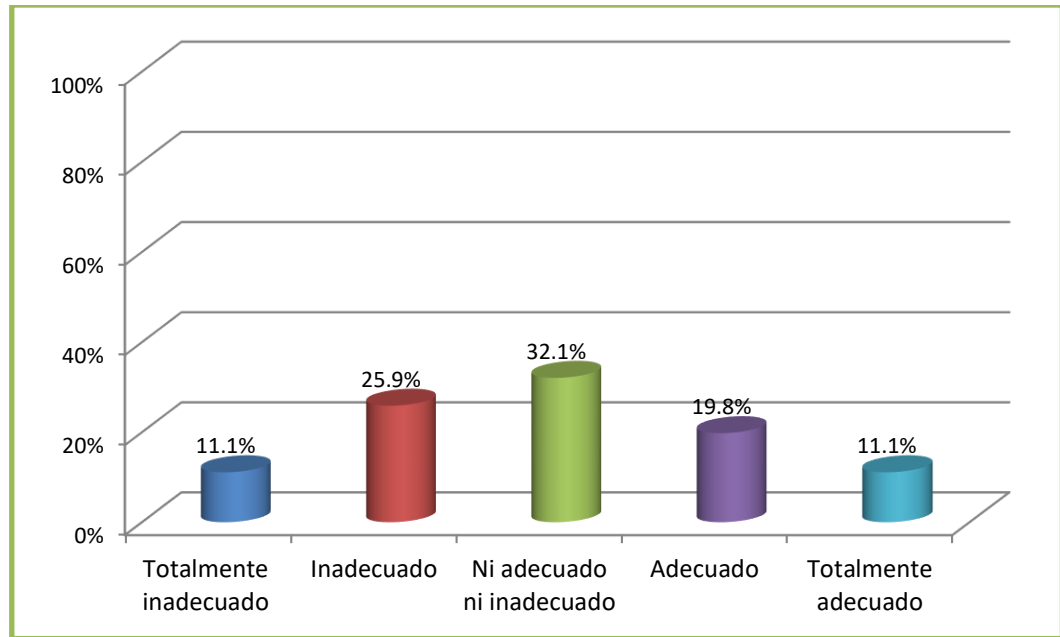


Figura 1: Planificación  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el 32.1% considera que la planificación es ni adecuado ni inadecuado, el 25.9% considera que es inadecuada, el 19.8% considera que es adecuada, el 11.1% considera que es totalmente adecuado, mientras que el 11.1% considera que es totalmente inadecuado.
- ✓ Esto se debe a que en la clínica MacSalud cuenta con una planificación ocasionalmente eficiente desde el comienzo del outsourcing, ya que no conciben un excelente plan de trabajo, además se puede encontrar un inadecuado diagnóstico integral y de la misma forma ocurre en la planificación propiamente dicha del outsourcing, por lo que se puede observar que la planificación es ni adecuada ni inadecuada pero tiene una mayor predisposición a ser inadecuada.

4.2.1.1. Indicadores de la dimensión planificación

Tabla 5

Indicadores de la dimensión planificación

	Elaboración de plan de trabajo		Diagnóstico integral		Planificación del proyecto	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	7	8.6%	11	13.6%	3	3.7%
Inadecuado	22	27.2%	25	30.9%	24	29.6%
Ni adecuado ni inadecuado	16	19.8%	15	18.5%	30	37%
Adecuado	20	24.7%	21	25.9%	21	25.9%
Totalmente adecuado	16	19.8%	9	11.1%	3	3.7%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

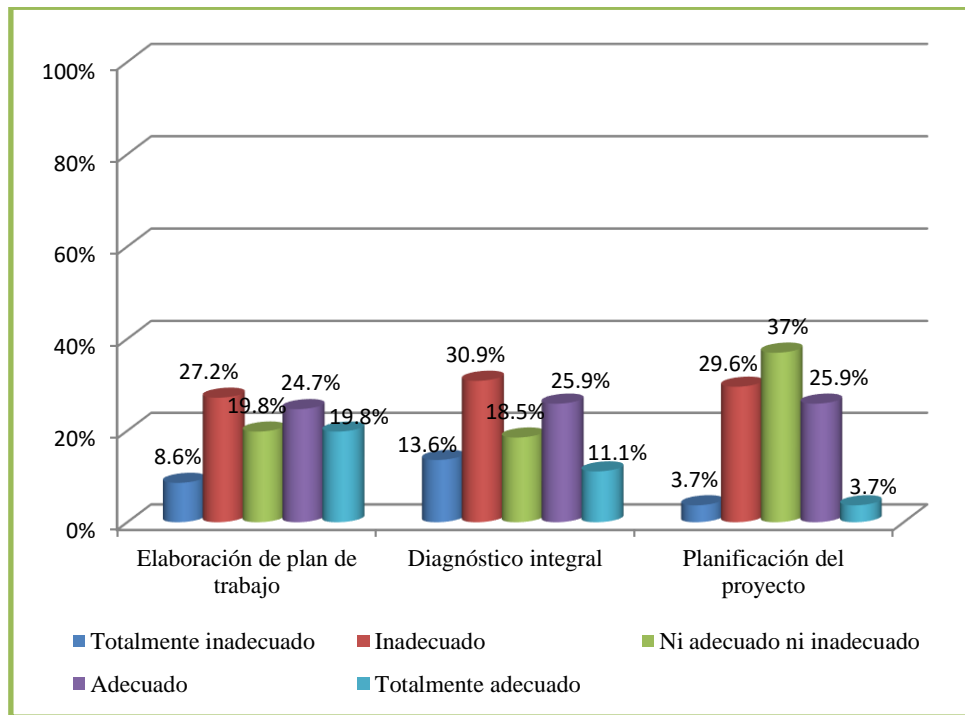


Figura 2: Indicadores de la dimensión planificación

Fuente: Elaboración propia



### Interpretación y análisis:

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el 27.2% considera que la elaboración del plan de trabajo es inadecuado, el 24.7% considera que el plan de trabajo es adecuado, el 19.8% considera que el plan de trabajo es totalmente adecuado, el 19.8% considera que el plan de trabajo es ni adecuado ni inadecuado, mientras que el 8.6% considera que es totalmente inadecuado, esto se debe a que el plan de trabajo se realizó de manera inadecuada sin ver los criterios a tomar en un outsourcing, dejando de lado algunas tareas y plazos de realización así como los recursos necesarios en este.
- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el 30.9% considera que el diagnóstico integral es inadecuado, el 25.9% considera que el diagnóstico integral es adecuado, el 18.5% considera que el diagnóstico integral es ni adecuado ni inadecuado, el 13.6% considera que el diagnóstico integral es totalmente inadecuado, mientras que el 11.1% considera que es totalmente adecuado, esto se debe a que en la clínica Mac Salud el diagnóstico integral se realizó sin una evaluación cuidadosa por lo que no tuvo acceso a una información concisa de sus alcances y límites con respecto al nivel de servicio incluyendo al personal, suministros, costos o a la calidad.
- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el 37% considera que la planificación del proyecto es ni adecuado ni inadecuado con una tendencia a que su realización fue de forma inadecuada ya que equivale a un 29.6%, el 25.9% considera que la planificación es adecuada, el 3.7% considera que la planificación es totalmente adecuada, mientras que el 3.7% considera que es totalmente adecuado, esto se debe a que en la clínica Mac Salud la planificación del proyecto se realizó sin una debida licitación por lo que se estableció un nivel de servicio donde los usuarios no están satisfechos con el servicio que brindan las empresas tercerizadas.

4.2.1.2. *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación*

Tabla 6

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Elaboración de plan de trabajo	2.44	Inadecuado
Diagnóstico integral	2.58	Inadecuado
Planificación del proyecto	2.96	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Planificación</b>	<b>2.66</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

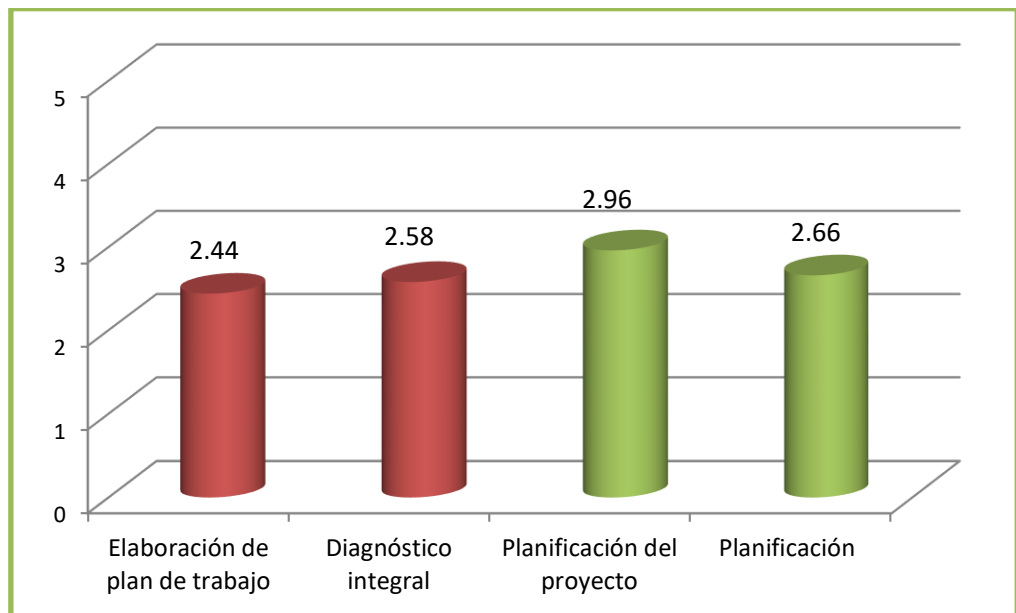


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ De la comparación promedio se observa que la elaboración de plan de trabajo tiene promedio de 2.44 lo que indica que es inadecuado, el diagnóstico integral tiene promedio de 2.58 lo que indica que es inadecuado, la planificación del proyecto tiene promedio de 2.96 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado. Por lo tanto, la planificación tiene promedio de 2.66 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, esto se debe a que la clínica MacSalud realizó en el outsourcing una planificación medianamente apropiada y eficiente.

#### 4.2.2. Contratación

Para describir como es la contratación en el outsourcing de la clínica MACSALUD-2018. Se consideró los indicadores contenidos del contrato, derecho de las partes, deberes de las partes. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 7

#### *Contratación*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	23	28.4%
Inadecuado	20	24.7%
Ni adecuado ni inadecuado	20	24.7%
Adecuado	12	14.8%
Totalmente adecuado	6	7.4%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

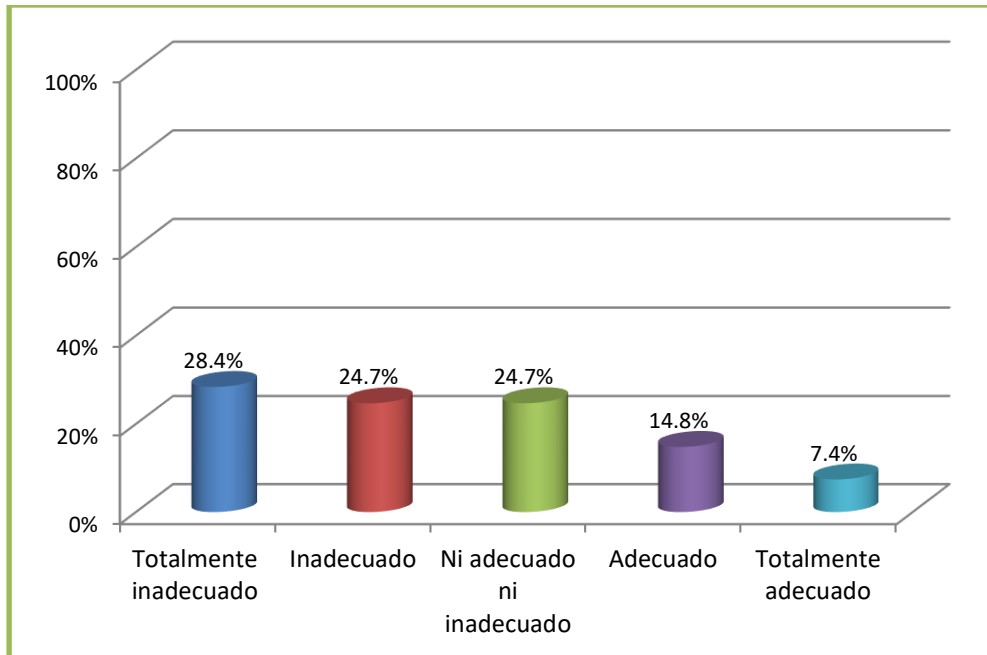


Figura 4: Contratación  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el 28.4% considera que la contratación es totalmente inadecuada, el 24.7% considera que es inadecuada, el 24.7% considera que es ni adecuada ni inadecuada, el 14.8% considera que es adecuado, mientras que el 7.4% considera que es totalmente adecuado.
- ✓ Debido a que en la clínica MacSalud no realizó una buena planificación siendo esta la base de todo el outsourcing, se aprecia en la parte de contratación que no se efectuó una buena negociación con los outsourcers, aunque si se tiene un contrato legal.

4.2.2.1. Indicadores de la dimensión contratación

Tabla 8

Indicadores de la dimensión contratación

	Contenido del contrato		Derecho de las partes		Deberes de las partes	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	18	22.2%	23	28.4%	20	24.7%
Inadecuado	18	22.2%	23	28.4%	17	21%
Ni adecuado ni inadecuado	23	28.4%	18	22.2%	23	28.4%
Adecuado	14	17.3%	13	16%	17	21%
Totalmente adecuado	8	9.9%	4	4.9%	4	4.9%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

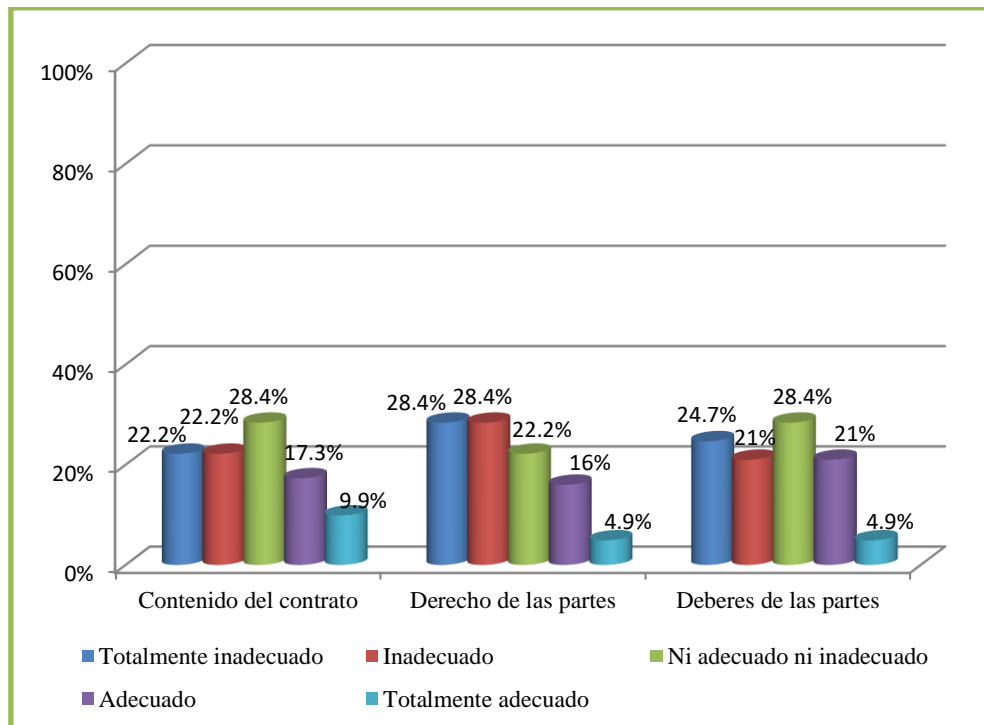


Figura 5: Indicadores de la dimensión contratación

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que el 28.4% del contenido del contrato es ni adecuado ni inadecuado, teniendo una tendencia a que es inadecuado ya que el 22.2% del personal lo considera de esta forma, el 22.2% considera que el contenido del contrato es totalmente inadecuado, el 17.3% considera que del contenido del contrato es adecuado, mientras que el 9.9% considera que el contenido del contrato es totalmente adecuado. Esto se da gracias a que la clínica MacSalud no informa a su personal sobre lo que le compete del outsourcing de acuerdo a sus funciones y está redactado en el contrato, ya que se está transfiriendo una actividad necesaria en el trabajo diario de sus clientes internos.
- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que el 28.4% de los derechos de las empresas tercerizadas son inadecuados con tendencia a ser totalmente inadecuados con un mismo porcentaje 28.4%, el 22.2% considera que es ni adecuado ni inadecuado, el 16% considera que es adecuado, mientras el 4.9% considera que es totalmente adecuado. Los clientes internos de la clínica MacSalud no son informados sobre los derechos que poseen por lo que es difícil definir un objetivo concreto del outsourcing, supervisar o exigir algunos beneficios.
- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que el 28.4% es ni adecuado ni inadecuado, teniendo una tendencia a totalmente inadecuado por 24.7% de los clientes internos, el 21% considera que es inadecuado y de la misma forma otro 21% considera que es adecuado, mientras el 4.9% considera que es totalmente adecuado. Los clientes internos de la clínica MacSalud no son informados sobre los deberes que poseen por lo que resulta complicado la contratación de personal capacitado, mantener la exclusividad y cumplir con las cláusulas de los contratos.

4.2.2.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión contratación

Tabla 9

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión contratación

	Promedio	Interpretación
Contenido del contrato	2.70	Ni adecuado ni inadecuado
Derecho de las partes	2.51	Inadecuado
Deberes de las partes	2.62	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Contratación</b>	<b>2.61</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

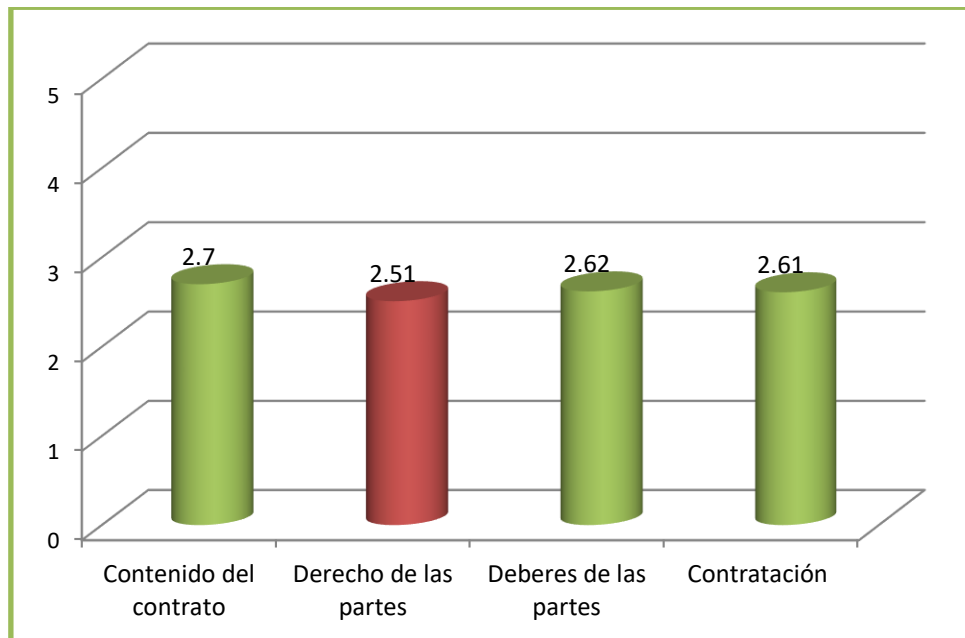


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión contratación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ De la comparación promedio se observa que el contenido del contrato tiene promedio de 2.7 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, el derecho de las partes tiene promedio de 2.51 lo que indica que es inadecuado, los

deberes de las partes tiene promedio de 2.62 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado. Por lo tanto, la contratación tiene promedio de 2.61 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, esto se debe a que la clínica MacSalud realizó en el outsourcing una contratación medianamente apropiada y eficiente.

#### 4.2.3. Implementación

Para describir como es la implementación en el outsourcing de la clínica MACSALUD- 2018. Se consideró los indicadores pre – contrato, post - contrato, post inicio. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 10

*Implementación*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	16	19.8%
Inadecuado	30	37%
Ni adecuado ni inadecuado	19	23.5%
Adecuado	13	16%
Totalmente adecuado	3	3.7%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

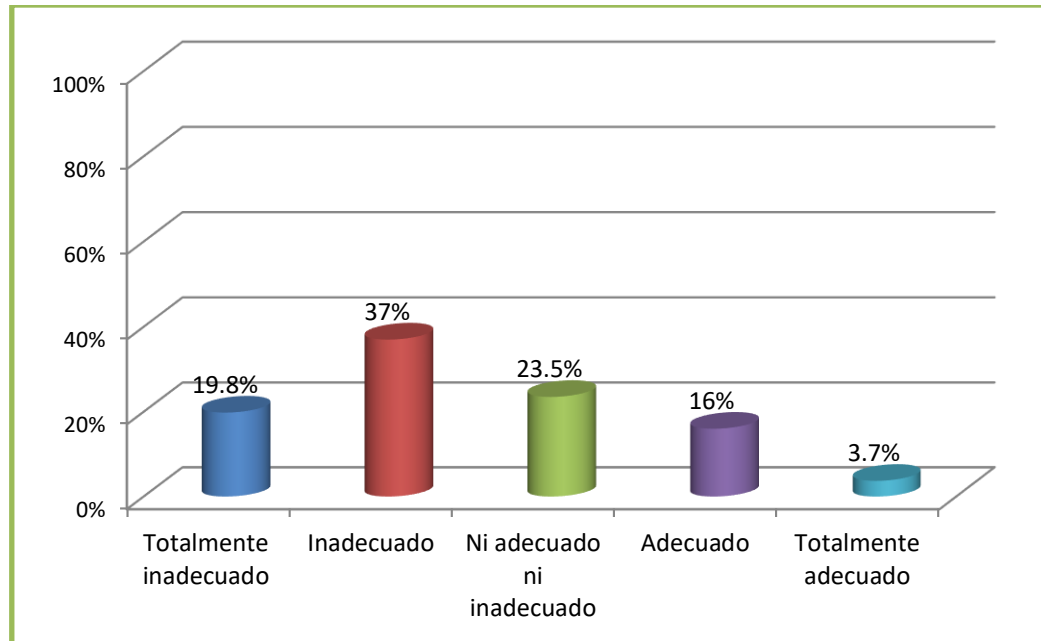


Figura 7: Implementación  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el 37% considera que la implementación es inadecuada, el 23.5% considera que es ni adecuada ni inadecuada, el 19.8% considera que es totalmente inadecuada, el 16% considera que es adecuado, mientras que el 3.7% considera que es totalmente adecuado.
- ✓ Debido a que en la clínica MacSalud no realizó una buena planificación y contratación en el outsourcing, se aprecia en la parte de implementación también es inadecuada ya que los proveedores son considerados por la cercanía hacia los socios de la clínica por lo cual no existe el apoyo o la atención a los objetivos marcados cometiendo fallas desde la implementación previa al contrato.

4.2.3.1. Indicadores de la dimensión implementación

Tabla 11

Indicadores de la dimensión implementación

	Pre - Contrato		Post - Contrato		Post inicio	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	22	27.2%	14	17.3%	28	34.6%
Inadecuado	22	27.2%	17	21%	16	19.8%
Ni adecuado ni inadecuado	24	29.6%	23	28.4%	16	19.8%
Adecuado	11	13.6%	21	25.9%	19	23.5%
Totalmente adecuado	2	2.5%	6	7.4%	2	2.5%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

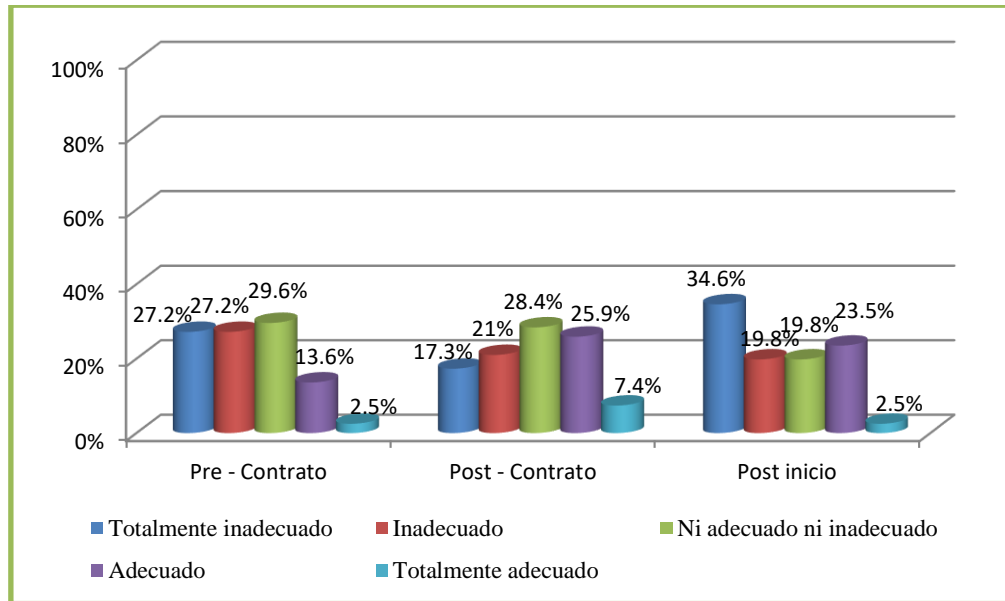


Figura 8: Indicadores de la dimensión implementación

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que la implementación pre – contrato es ni adecuado ni inadecuado en un 29.6% teniendo una tendencia a que sea inadecuado o totalmente inadecuado en la misma proporción de 27.2%, el 13.6% considera que la implementación pre - contrato en adecuado, mientras que el 2.5% consideran que la implementación pre - contrato es totalmente adecuado. Esto se debe a que la clínica MacSalud al no tener una buena planificación no ha estado preparado para entregar los servicios al outsourcer, por lo que no se ha proporcionado un líder que este pendiente de la implementación de los distintos servicios, el nuevo sistema y los procedimientos que ahora se usan.
- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que la implementación post-contrato es ni adecuado ni inadecuado en un 28.4% con una tendencia a que sea adecuado por 25.9%, un 21% considera que la implementación post-contrato es inadecuado, un 17.3% considera que la implementación post - contrato es totalmente inadecuado, mientras que el 7.4% considera que es totalmente adecuado. Esto se debe a que la clínica Mac-salud antes de su comienzo operativo realizo las coordinaciones necesarias para que el personal asistencial junto con el outsourcer trabajen con una coordinación y apoyo mutuo proveyendo de esta forma lo necesario en información si el personal asistencial lo requiriera.
- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que la implementación post – inicio es totalmente inadecuado en un 34.6% con una tendencia a que sea adecuado por 23.5%, un 19.8% considera que la implementación post – inicio es inadecuada y en la misma proporción que es ni adecuada ni inadecuada, mientras que un 2.5% considera que es totalmente adecuada. Esto se debe a que la clínica MacSalud luego de que los outsourcers han comenzado a operar no realizan una reunión sobre los reportes mensuales con inclusión del personal asistencial, por lo que es

raro que el personal asistencial este comunicado y de sus aportaciones acerca de lo que necesita.

#### 4.2.3.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión implementación

Tabla 12

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión implementación*

	Promedio	Interpretación
Pre - Contrato	2.67	Ni adecuado ni inadecuado
Post - Contrato	2.85	Ni adecuado ni inadecuado
Post inicio	1.74	Totalmente inadecuado
<b>Implementación</b>	<b>2.42</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

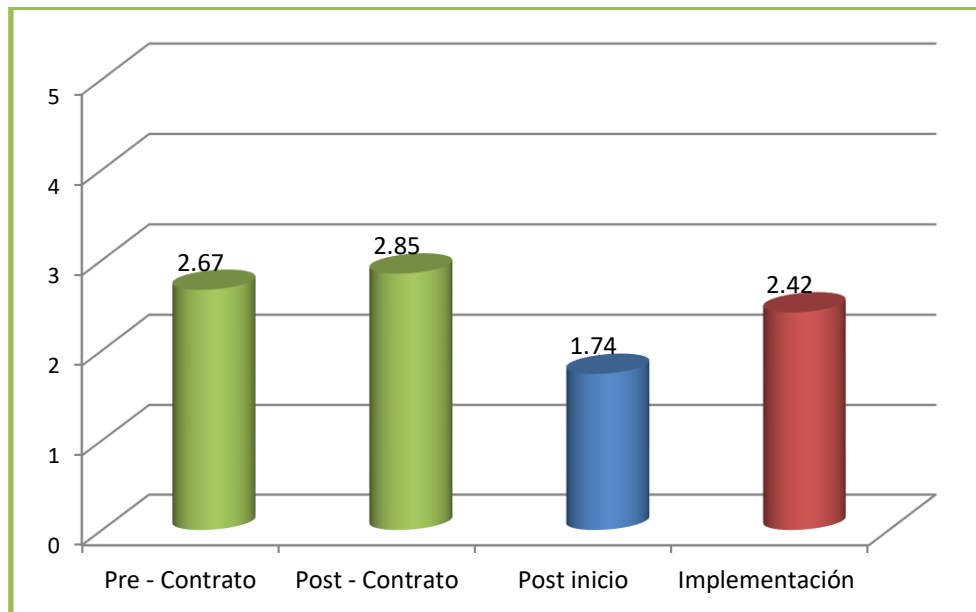


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión implementación

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- ✓ De la comparación promedio se observa que el pre-contrato tiene promedio de 2.67 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, el post-contrato



tiene promedio de 2.85 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, el post-inicio tiene promedio de 1.74 lo que indica que es totalmente inadecuado. Por lo tanto, la implementación tiene promedio de 2.42 lo que indica que es inadecuado, esto se debe a que la clínica MacSalud realizó en el outsourcing una implementación ya que no ha proporcionado un líder que este pendiente de lo que pase y poder dar la información necesaria al personal asistencial.

#### 4.2.4. Control

Para describir como es el control en el outsourcing de la clínica MACSALUD- 2018. Se consideró los indicadores estructura del contrato, auditoria. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 13

*Control*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	7	8.6%
Inadecuado	28	34.6%
Ni adecuado ni inadecuado	28	34.6%
Adecuado	14	17.3%
Totalmente adecuado	4	4.9%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



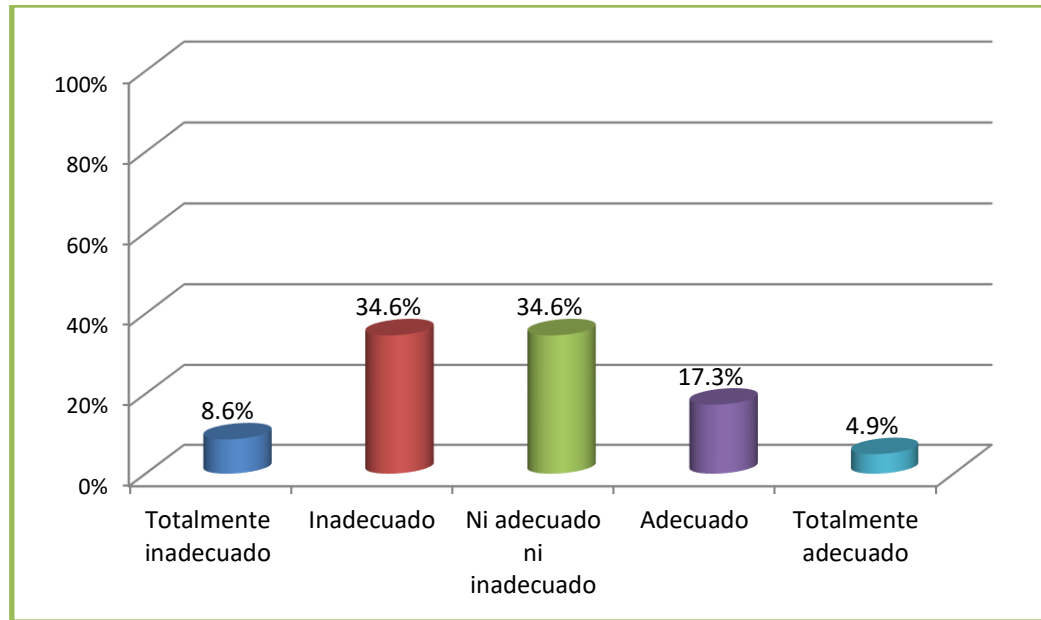


Figura 10: Control  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el control es 34.6% que no está en acuerdo ni en desacuerdo con una tendencia del mismo porcentaje a que el control es inadecuado, el 17.3% indica que el control es adecuado, el 8.6% indica que el control es totalmente inadecuado, mientras que el 4.9% es totalmente adecuado.
- ✓ Debido a que en la clínica MacSalud no realizó una buena planificación, contratación e implementación en el outsourcing, se aprecia que el control es ni adecuado ni inadecuado, eso muestra que la clínica no realiza correctamente un monitoreo esto puede ser debido a que no tienen suficiente comunicación con el outsourcer.

4.2.4.1. Indicadores de la dimensión control

Tabla 14

Indicadores de la dimensión control

	Estructura del control		Auditoria	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	8	9.9%	14	17.3%
Inadecuado	23	28.4%	19	23.5%
Ni adecuado ni inadecuado	32	39.5%	35	43.2%
Adecuado	13	16%	8	9.9%
Totalmente adecuado	5	6.2%	5	6.2%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

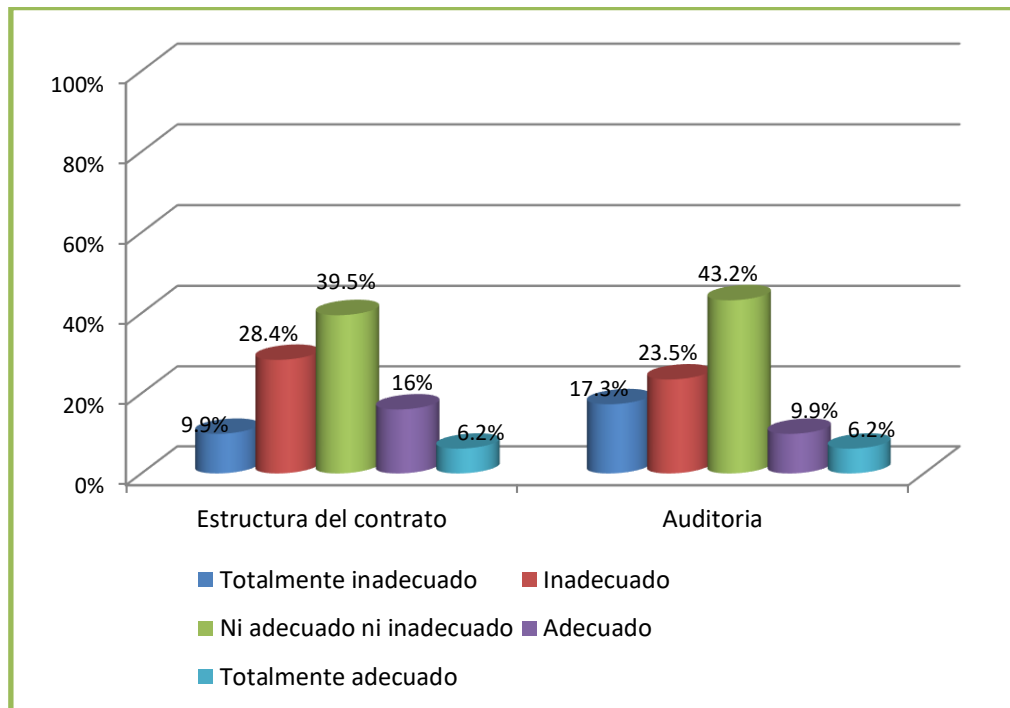


Figura 11: Indicadores de la dimensión control

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que la estructura del control es ni adecuada ni inadecuada en un 39.5% con una tendencia a ser inadecuado en un 28.4%, el 16% considera que la estructura del control es adecuada, el 9.9% considera que la estructura del control es totalmente inadecuada, mientras que el 6.2% considera que la estructura del control es totalmente adecuada. Esto se debe a que la clínica MacSalud no realiza un buen control en los distintos niveles estratégicos y tácticos de la organización, pudiendo apreciar que el personal asistencial no tiene conocimiento sobre la realización periódica de control hacia el outsourcer, sin embargo pueden estimar que no se realiza ya que la calidad brindada es baja.
- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud considera que la auditoria es ni adecuada ni inadecuada en un 42.3% con una tendencia a ser inadecuada en un 23.5%, el 17.3% considera que la auditoria es totalmente inadecuada, el 9,9% considera que la auditoria es adecuada, mientras que el 6,2% considera que la auditoria es totalmente adecuada. Esto se debe a que la clínica MacSalud no hace conocer si realmente se evalúan a las empresas tercerizadas por algún especialista de la clínica, pero tienen conocimiento de que las empresas outsourcer necesitan un auditor interno periódicamente.

#### 4.2.4.2. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control

Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control

	Promedio	Interpretación
Estructura del contrato	2.79	Ni adecuado ni inadecuado
Auditoria	2.70	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Control</b>	<b>2.75</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

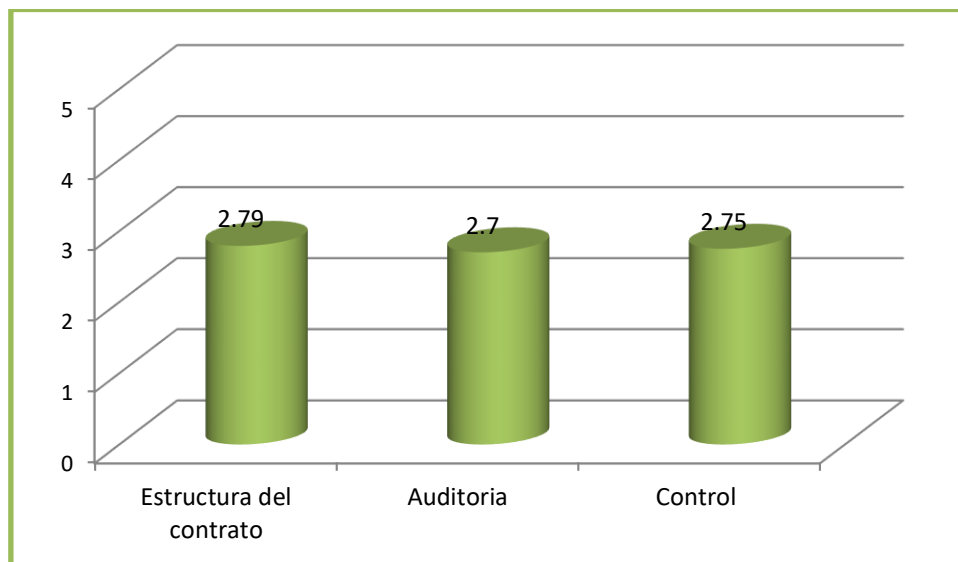


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión control

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- ✓ De la comparación promedio se observa que la estructura del contrato tiene promedio de 2.79 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, la auditoria tiene promedio de 2.7 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado. Por lo tanto, el control tiene promedio de 2.75 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, esto se debe a que la clínica Mac Salud

ya que el personal asistencial no siente que el control, en el caso que si se realizara, este no está correcto ya que no ven mejoras en el outsourcer. Por otra parte, los clientes internos carecen de información acerca de cómo se lleva el control y las auditorias hacia el outsourcer.

### 4.3. Resultados del outsourcing

Los resultados de la descripción de la variable outsourcing de la clínica MACSALUD-2018, se presentan a continuación.

Tabla 16

*Outsourcing*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	9	11.0%
Inadecuado	31	38.3%
Ni adecuado ni inadecuado	23	28.4%
Adecuado	13	16.0%
Totalmente adecuado	5	6.2%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

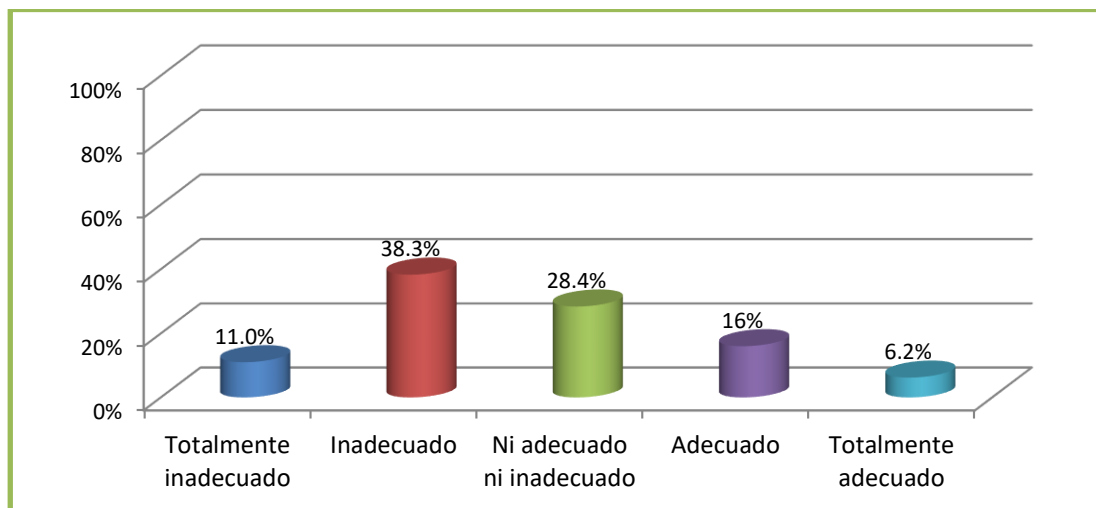


Figura 13: Outsourcing

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Del personal asistencial de la clínica MacSalud, el outsourcing es 38.3% inadecuado, el 28.4% indica que el outsourcing es ni adecuado ni inadecuado, el 16% indica que el control es adecuado, el 11% indica que el control es totalmente inadecuado, mientras que el 6.2% es totalmente adecuado.
- ✓ Debido a que en la clínica MacSalud no realizó una buena planificación, contratación, implementación y control en el outsourcing, se aprecia que este es inadecuado, eso muestra que la clínica al enfocarse en su “core business”, no realizó un adecuado outsourcing especialmente en la implementación de este.

**4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable outsourcing**

Tabla 17

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable outsourcing*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Planificación	2.66	Ni adecuado ni inadecuado
Contratación	2.61	Ni adecuado ni inadecuado
Implementación	2.42	Inadecuado
Control	2.75	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Outsourcing</b>	<b>2.60</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

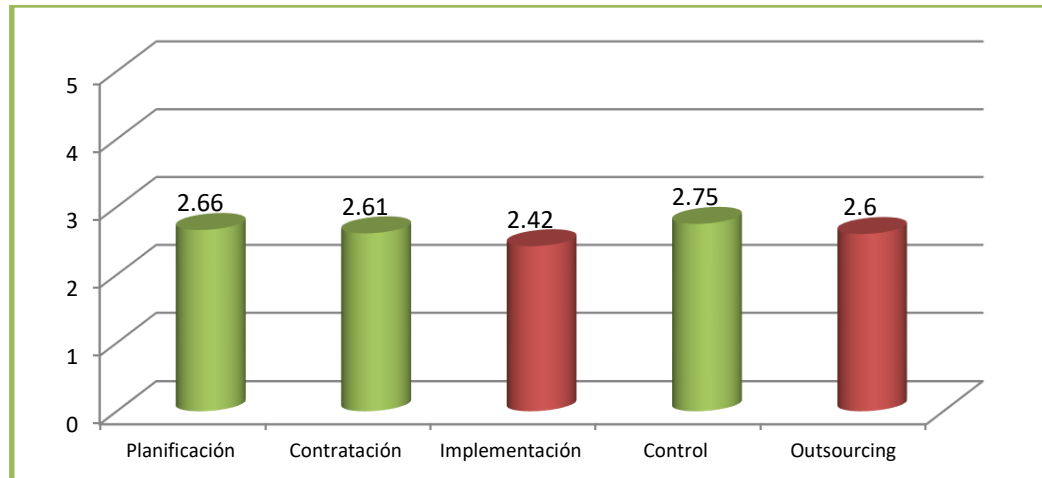


Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable outsourcing organizacional  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Comparando las dimensiones del outsourcing, se puede observar que la planificación, contratación y el control se encuentran en un nivel donde es ni adecuado ni es inadecuado, ya que la planificación tiene un promedio de 2.66, la contratación tiene un promedio de 2.61 y el control tiene un promedio de 2.75; mientras que la implementación tiene un nivel inadecuado con un 2.42. Al comparar las dimensiones del outsourcing pone en conocimiento que la clínica MacSalud no realizó una buena planificación debido a que el plan de trabajo y el diagnóstico integral fueron realizados de manera inadecuada, debido a que dejaron de lado algunos criterios en su realización y no concibieron una evaluación cuidadosa por lo que no tuvo acceso a información concisa.

En el segundo punto, la contratación también es una de las dimensiones que es ni adecuada ni inadecuada, ya que los clientes internos del outsourcing de la clínica no son informados sobre lo que respecta al contrato, si bien es confidencial no quita que sea importante la información de puntos que competen a los médicos, enfermeras o técnicos dependiendo de sus labores, ya que la falta de información no ayuda a definir ciertos objetivos, supervisar o exigir algunos beneficios que son propios del outsourcing.



En el tercer punto, se puede observar una inadecuada implementación, ya que la implementación y la planificación están conexas, por lo tanto tener una planificación regular conlleva a que la clínica no esté preparada para la implementación del outsourcing. El personal asistencial no coordina y no recibe apoyo del outsourcer en lo que requiere, además es tan poco frecuente que el personal asistencial sea conocedor si existe alguna reunión con el outsourcer que no puede proporcionar aportaciones para su mejora.

Y como último punto, el control es ni adecuado ni inadecuado, se tiene conocimiento de que el control no está bien estandarizado por la clínica ya que clientes internos como es la parte asistencial sabe que no se realiza un sistema de verificación o no tiene conocimiento de este, por lo tanto lo que ellos observan es que los outsourcers no cuentan con una calidad esperada por ellos.

- ✓ Al comparar las dimensiones del outsourcing se ha podido observar que es inadecuado, ya que el Outsourcing tiene un promedio de 2,6 esto se da por la planificación mal estructurada, una contratación no informada, la implementación con deficiencias y un control sin ofrecer resultados, gracias a esto se ha deducido que el outsourcing no estuvo bien estructurado en un principio, lo que se refleja hasta ahora.





## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos planteados al principio de la investigación, podemos exponer las siguientes conclusiones:

1. El outsourcing es inadecuada ya que en la baremación realizada con las encuestas a los colaboradores internos; como son los médicos, enfermeras y técnicas en enfermería, obtuvo un promedio de 2.6 siendo representado en un nivel inadecuado.
2. La planificación es ni adecuada ni inadecuada, ya que en la escala de baremación realizada con las encuestas a los colaboradores internos, se tuvo un promedio de 2.66. Teniendo en cuenta que se estimó como indicadores; la elaboración del plan de trabajo que es inadecuada en un 2.44, el diagnóstico integral que es inadecuado en un 2.58 y la planificación del proyecto que es ni adecuada ni inadecuado en 2.96, se concluye que el personal asistencial no tiene conocimiento si se realizó mediante un plan, considera en su mayoría prescindible los servicios de outsourcing, además que no conocen si se concibe un plan de revisión o acción actualmente por ello muchos trabajadores del personal asistencial no están satisfechos con el servicio que brindan los outsourcers y consideran que no se cuenta con los recursos necesarios.
3. La contratación es ni adecuada ni inadecuada, ya que en la escala de baremación realizada con las encuestas a los colaboradores internos, se tuvo un promedio de 2.61. Teniendo en cuenta que se estimó como indicadores; el contenido del contrato que es ni adecuado ni inadecuado en un 2.70, el derecho de las partes que es inadecuado en un 2.51 y los deberes de las partes que es ni adecuada ni inadecuada en un 2.62, se concluye que no se mantiene informado al personal acerca de lo que les concierne de acuerdo a sus funciones, por lo que no conocen o conocen muy poco acerca de si cumplen o incumplen esos derechos y deberes.
4. La implementación es inadecuada, ya que en la escala de baremación realizada con las encuestas a los colaboradores internos, se tuvo un promedio de 2.42. Teniendo en cuenta que se estimó como indicadores; el pre-contrato que es ni adecuado ni inadecuado en un 2.67, el post-contrato que es ni inadecuado ni inadecuado en un 2.85 y el post inicio que es totalmente inadecuado en un 1.74, se concluye que el personal asistencial no conoce ni se le presento a ninguna persona encargada o líder de todo lo que representa a los outsourcers, hay algunos outsourcers que no resultan accesibles a brindar información, además de que los colabores



internos no son invitados a reunirse con estas empresas, en caso de las enfermeras y técnicas; mientras que el personal médico son invitados pero no asisten a estas reuniones por la falta de compromiso que se tiene a estas empresas.

5. El control es ni adecuado ni inadecuado, ya que en la escala de baremación realizada con las encuestas a los colaboradores internos, se tuvo un promedio de 2.75. Teniendo en cuenta que se estimó como indicadores, la estructura del contrato que es ni adecuado ni inadecuado en un 2.79 y la auditoria que es ni adecuado ni inadecuada en un 2.70, por lo que se concluye que al no tener una buena planificación, control e implementación no se puede realizar un buen monitoreo del outsourcing, por otra parte el personal asistencial considera que las empresas tercerizadas no cuentan con los recursos o suministros necesarios, los colaboradores internos no saben cómo reaccionar si encuentran algo incorrecto, además de que ellos consideran que no cuentan con un control o algún auditor interno por lo tanto aprecian que la calidad brindada no concuerda con el esperado.



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados y las conclusiones; se llegó a las siguientes recomendaciones:

1. Para tener un outsourcing eficiente es necesario desarrollar una reingeniería del proceso de outsourcing ya que este ayuda a reestructurar y mejorar procesos improductivos, eliminar redundancias, identificar cuellos de botella y recomendar cambios específicos. Adquirir nuevos proveedores, es necesario ya que si queremos mejorar desde cero tenemos que replantear la planificación, contratación, implementación y control favoreciendo a los outsourcers como a la clínica y todo el personal.
2. En la planificación se tiene que realizar un programa donde se haga un análisis y un diagnóstico inicial para luego realizar un plan donde se determine la duración del proyecto y los recursos que son necesarios conversando con los colaboradores internos consultando que es lo que necesitan.
3. En el contrato es necesario revisar los contratos ya existentes con estas empresas y formular nuevos contratos donde ayude a la clínica y a los outsourcers, este paso se facilita ya que la planificación estará bien formulada por lo que se sabrá lo que se requiere, ayudando a que se cumpla los deberes y derechos de cada parte.
4. En la implementación es necesario elaborar un plan de implementación teniendo en cuenta el contrato ya que forma un vínculo de confianza, apoyo y atención a los objetivos. Designar un líder de equipo que esté conectado con ambas partes para que lleve a cabo el outsourcing de forma correcta viendo los recursos y el personal que se necesita, dando continuamente reportes sobre las metas y las actividades que se llevan a cabo además de realizar continuas reuniones para saber el avance y los logros que estas empresas tienen, además de facilitar la comunicación entre las partes mejorando el funcionamiento del outsourcer.
5. En el control es necesario realizar encuestas continuas para identificar los riesgos a tiempo ya que en estas encuestas se verá la satisfacción de los clientes, además es indispensable realizar auditorías continuas determinar el cronograma, requerimientos y plan de trabajo realizando análisis de los riesgos y resultados.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allen, K., & Meyer, E. (2012). *Empresarismo: construye tu negocio* (2da ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (1° ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿como hacer la tesis universitaria?: Una guía para investigadores* (1° ed.). Cusco.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica* (1ra ed.). Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7° ed.). Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *introducción a la teoría general de la administración* (7° ed.). Mexico D.F.: McGrawhill.
- Cohen, D., & Asin, E. (2014). *Tecnologías de la información* (6ta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11va. ed.). Mexico D.F.: Person Education.
- Echaiz Moreno, D. (2008). El contrato del outsourcing. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 763 - 793. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/427/42712207.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/427/42712207.pdf)
- Escalera Izquierdo, G., Masa, C., & Garcia Rojo, E. (2008). *Dialnet*. Recuperado el 22 de 02 de 2019, de Dialnet: <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/SHELANY/Dialnet-ImplantacionDeLaReingenieriaPorProcesos-2733591.pdf>
- Freeman, E., Stoner, J., & Gilbert, D. (2009). *Administración* (6° ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4° ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed. ed.). Mexico D.F.: MC GRAW HILL.
- Herrera, M. (01 de 2011). *investigacionpediahr*. Recuperado el 07 de 06 de 2018, de [investigacionpediahr: https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf](https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf)
- Huillca Torres, N. (2017). *Outsourcind en las agencias de viajes y turismo del centro huistórico de la ciudad del Cusco -2017*. Universidad Andina del Cusco , Peru .



- Instituto Mexicano de Contadores Publicos. (2014). *Outsourcing, prestacion de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social* (2da ed.). Mexico D.F.: Grupo Grafico Salinas. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books/about/Outsourcing.html?id=sVdtDgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Outsourcing.html?id=sVdtDgAAQBAJ&redir_esc=y)
- Krakewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones* (8° ed.). Mexico : Pearson Educación.
- Leon Gordillo, A., & Valladares Blas, E. (2016). *Evaluacion de la influencia del outsourcing en la calidad de servicio al cliente de la empresa visanet -Perú sucursal Trujillo en el perioro 2015-2016*. Universidad privada Antenor Orrego , Trujillo, Perú.
- Peroni, C. (27 de 06 de 2014). *Silice*. Obtenido de <http://silice.biz/importancia-del-outsourcing-en-las-empresas/>
- Pizarro Sandovla, N. (2006). *Gestión de la empresa constructora ante los subcontratistas*. Universidad Austral de Chile , Chile.
- Riquelme, M. (09 de 2017). *Web y empresas*. Recuperado el 08 de 06 de 2018, de <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/#comments>
- Rojas Mayorca, L. (2013). *El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones de Lima metropolitana, año 2013*. Universidad de San Martin de Porres , Lima, Perú.
- Romero, A. (19 de 04 de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/outourcing-que-es-y-como-se-aplica/](http://www.gestiopolis.com/outourcing-que-es-y-como-se-aplica/)
- Romerosa Martinez, M. (2015). *Gestión de la información en PYMES y microempresas situadas en parques tecnológicos. El outsourcing de sistemas de información como estrategia*. Universidad de Granada , España.
- Rothery, B., & Robertson, I. (1996). *Outsourcing: La subcontratación* (1ra ed.). Mexico D.F.: Limusa.
- Schalit, S., & Vermorel, J. (03 de 2014). *Lokad*. Recuperado el 08 de 06 de 2018, de <https://www.lokad.com/es/definicion-nivel-de-servicio>
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing* (1ra ed.). Bogota: Norma.
- Solomon, C., & Schell, M. (2010). *Diversidad Cultural en los Negocios: tecnicas efectivas para dirigir a traves de las fronteras*. Madrid: McGraw-Hill.



- Valero Cumplido, S. (2015). *Incidencia de las funciones estratégicas y operativas en el éxito de los proyectos de outsourcing de tecnologías de la información en España (2005-2009)*. Universidad Politécnica de Cataluña, España.
- Valls, W., Roman, V., Chica, C., & Salgado, G. (09 de 2017). La calidad y su gestión. *La calidad del servicio: Via segura para alcanzar la competitividad*, 163.
- Val-Pardo, I. (2005). *Management Estratégico. Guía práctica y casos ilustrativos* (1° ed.). Madrid: Esic Editorial.
- White, R., & James, B. (2000). *Manual del outsourcing* (1° ed.). Barcelona: Gestion 2000.