



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

OUTSOURCING EN EMPRESAS DE MALETERÍA DEL CANTÓN PÍLLARO

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciatura
de Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

ALISSON BRISSETH HURTADO VIERA

Director:

ING. MBA. VIVIANA AVELLÁN

Ambato – Ecuador

Marzo 2021

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

OUTSOURCING EN EMPRESAS DE MALETERÍA DEL CANTÓN PÍLLARO

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:


ALISSON BRISSETH HURTADO VIERA

Betty Viviana Avellán Herrera, Mg.

f. 

CALIFICADORA

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.

f. 

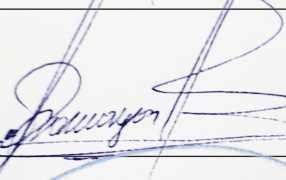
CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

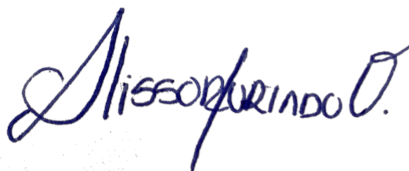
Marzo 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ALISSON BRISSETH HURTADO VIERA**, con **CC. 180348755-0**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**OUTSOURCING EN EMPRESAS DE MALETERÍA DEL CANTÓN PÍLLARO**”, previo a la obtención del título profesional de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, en la escuela DE **ADMNISTRACION DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la universidad.

Ambato, marzo 2021



ALISSON BRISSETH HURTADO VIERA

CC. 180348755-0

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la vida, la sabiduría y la perseverancia brindada para finalizar mi trayecto estudiantil.

A mis padres, quienes son mi ejemplo y los pilares fundamentales para que logre este y todas mis metas, a mi hermano y a todas las personas que han sido partícipes de este proceso que hoy se ve reflejado en la culminación de mi carrera universitaria.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, sus docentes de la Escuela de Administración de Empresas por impartirme sus conocimientos con profesionalismo.

Asimismo, expreso mi más amplio agradecimiento a la Ing. MBA. Viviana Avellán por su tiempo, dedicación, y su valiosa orientación en mi proyecto de investigación.

DEDICATORIA

A mis padres,

Piter Hurtado y Katerine Viera.

RESUMEN

El *outsourcing* es un término anglosajón que se traduce al español como subcontratación, externalización o tercerización para referirse a la transferencia o asignación de procesos o actividades a agentes externos a la organización. El problema de la investigación se centra en la deficiencia total o parcial del control de calidad en la actividad de costura a través del proceso de *outsourcing* en las empresas de maletería del cantón Píllaro, en consecuencia, se plantea como objetivo desarrollar un proceso de *outsourcing* que incluya elementos de control de calidad en la actividad de costura para dichas empresas. El estudio fundamenta teórica y científicamente la variable *outsourcing* mediante el proceso que proporciona Puente (s.f.), con un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental de tipo transversal. Se diagnostica la situación del proceso *outsourcing* en las empresas de maletería del cantón Píllaro, mediante la aplicación de un cuestionario contentivo de cinco preguntas, mismo que está dirigido a diez propietarios o personas encargadas de la administración de las mismas, cuyo instrumento está validado por tres expertos. Los resultados evidencian que, según la percepción de los responsables de las empresas, la etapa débil de las empresas de maletería del cantón Píllaro dentro del proceso de *outsourcing* es la supervisión y dentro del ciclo de Deming referente al control de calidad es la verificación. Con dicha información se propone y se describen los elementos de *outsourcing* y de control de calidad aplicables para las empresas de maletería del cantón Píllaro.

Palabras claves: *outsourcing*, tercerización, subcontratación, control de calidad, empresas de maletería del cantón Píllaro.

ABSTRACT

The English term outsourcing is used in Spanish. It means subcontracting, externalizing, or purchasing from a third party, to refer to the transfer, or allocation of processes or activities, to external agents from the organization. The problem in this study focuses on the total, or partial, deficiency of quality control in the sewing activity, through the outsourcing process in luggage manufacturing companies of the town of Píllaro. As a consequence, the objective is stated as: to develop an outsourcing process that includes elements of quality control in the sewing activity for those companies. The study of outsourcing is based on theoretical and scientific variables, through the process stated by Puente (s.f.), with a qualitative focus, a descriptive scope, and a non-experimental transversal design. The situation of the outsourcing process of the companies in the town of Píllaro is diagnosed through a survey, which is directed to determine the deficiencies in each stage of the process. This instrument is validated by experts. Considering the obtained data, it is evident that the weak stage of the outsourcing process of the companies in the town of Píllaro is supervision; and in the Deming cycle, which refers to quality control, it is verification. With this information, the proposal and description of the outsourcing and quality control elements, applied to the companies in the town of Píllaro, are stated.

Key words: outsourcing, subcontracting, tertiarization, quality control, sewing companies in the canton of Píllaro.

ÍNDICE

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Evolución y elementos del Outsourcing.....	7
1.2. Proceso y Control de calidad	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	31
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....	31
2.2. Análisis e interpretación de resultados	32
CAPÍTULO III. PROCESO DE <i>OUTSOURCING</i> PARA EMPRESAS DE MALETERÍA DEL CANTÓN PÍLLARO.....	45
3.1. Etapa de planificación de iniciativas	46
3.2. Implicaciones estratégicas.....	55
3.3. Análisis de costes y servicios	56
3.4. Selección de proveedores	59
3.5. Negociación	60
3.6. Proceso de transición	61
3.7. Seguimiento	62
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	72

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Evolución del Outsourcing	7
Figura 1.2. Creación de equipos eficaces	12
Figura 1.3. Etapas del proceso Outsourcing	15
Figura 1.4. Tipos de Outsourcing	17
Figura 1.5. Ciclo de Deming.....	23
Figura 1.6. Beneficios del control de calidad.....	25
Figura 1.7. Etapas de la ISO: 9001-2015.....	27
Figura 1.8. Equiparación del proceso outsourcing y control de calidad	29
Figura 2.1. Debilidades de las empresas de malettería del Cantón Píllaro	44
Figura 3.1. Conformación del equipo multidisciplinario para las empresas de malettería del Cantón Píllaro.....	50

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 ¿Qué es Outsourcing y qué no es?.....	9
Cuadro 3.1. Plan Operativo Anual.....	48
Cuadro 3.2. Registro de control de materia prima e insumos.....	52
Cuadro 3.3. Registro de control de productos terminados.....	53
Cuadro 3.4. Política de Control de Calidad.....	54
Cuadro 3.5. Procedimiento de la Costura.....	56
Cuadro 3.6. Cursograma analítico de la actividad de costura.....	58
Cuadro 3.6. Cursograma analítico de la actividad de costura.....	58
Cuadro 3.7. Procedimiento de selección de proveedores.....	59
Cuadro 3.8. Política de Negociación.....	60
Cuadro 3.9. Política de Verificación.....	61
Cuadro 3.10. Informe de seguimiento de la actividad de costura a través del proceso de outsourcing.....	63
Cuadro 3.11. Procedimiento para solucionar conflictos.....	64
Cuadro 3.12. Registro para tomar acciones correctivas.....	65
Cuadro 3.13. Proceso outsourcing de la actividad de costura para las empresas de malettería del Cantón Píllaro.....	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Distribución de sectores de Manufactura	19
Tabla 2.1. Razones por las que subcontratan los procesos o actividades	33
Tabla 2.2. Otros procesos o actividades que subcontratan	33
Tabla 2.3. Otras razones por las que subcontratan las empresas.....	34
Tabla 2.4. Etapa de planificación y actividades del proceso outsourcing	35
Tabla 2.5. Etapa de implicaciones estratégicas y actividades del proceso outsourcing.....	35
Tabla 2.6. Etapa de Análisis de costes-servicios y actividades del proceso outsourcing.....	36
Tabla 2.7. Etapa de selección de proveedores y actividades del proceso outsourcing.....	37
Tabla 2.8. Etapa de negociación y actividades del proceso outsourcing.....	38
Tabla 2.9. Etapa de proceso de transición y actividades del proceso outsourcing	39
Tabla 2.10. Etapa de seguimiento y actividades del proceso outsourcing.....	40
Tabla 2.11. Grado de conformidad de las empresas al usar outsourcing.....	41
Tabla 2.12. Grado de conformidad de las empresas con respecto a las ventajas de outsourcing	42
Tabla 2.13. Grado de conformidad de las empresas con respecto a las desventajas de outsourcing.....	43
Tabla 3.1. Salarios empresa "LAVS".....	46
Tabla 3.2. Costos de materia prima y de subcontratación	47

INTRODUCCIÓN

El *outsourcing* es un término anglosajón que se comienza a utilizar en los años setenta, en la era post industrial, en este período se desarrollaron los mercados globales e iniciaron los procesos de reajuste económico, social y tecnológico en América, Europa y específicamente en Reino Unido (López, 2009). Este término se traduce en español como tercerización, subcontratación y externalización; en el ámbito empresarial se refiere a un proceso en que se contrata a una organización externa, para que sea la responsable de administrar personas para cumplir con actividades de apoyo dentro de la cadena de valor, a fin de gestionar de forma óptima los recursos de la organización.

Para el año 1980, se establece como una práctica empresarial, donde las empresas de desarrollo de software contratan agentes proveedores con la finalidad de que entreguen un producto que cumpla con todos los estándares de calidad. En el año 1989, las industrias manufactureras adoptan por primera vez la práctica del *outsourcing*, trayendo consigo resultados satisfactorios y en el año 1998, se convierte en una industria que genera cien mil millones de dólares a escala mundial, con un estimado para los años posteriores de doscientos ochenta y dos mil millones de dólares (Almanza & Archundia, 2015).

En la última década el *outsourcing* ha tenido un crecimiento notable a causa de la liberación comercial y el desarrollo tecnológico, que ha permitido a las empresas introducirse en un mercado competitivo globalizado, donde los enigmas incrementan y su dirección resulta cada vez más compleja, en efecto, esto genera alianzas entre empresas a fines e incluso con la misma competencia, a fin de facilitar el acceso a nuevos mercados, reducción de costos, compartimiento de tecnologías y ampliación del abanico de productos.

En la actualidad, el mercado globalizado tiene características particulares, que obligan a las empresas a estar en constante innovación, de tal forma que sean competitivas. Por tanto, las organizaciones se concentran en procesos que son inherentes al giro empresarial y los procesos complementarios pasan a ser parte de terceros especializados, mediante subcontratación.

El *outsourcing* es una herramienta, para hacer frente a la pandemia Covid-19 (SARS-CoV-2), por ejemplo, las empresas farmacéuticas a nivel mundial

tercerizan la investigación de medicamentos y vacunas para dar agilidad al proceso (Trujillo, 2020). La logística a nivel mundial también se está gestionando a través de subcontratación, para que los productos puedan llegar a cualquier hogar en el menor tiempo. Debido a la gran cantidad de despidos, los profesionales han empezado a ofertar sus servicios y conocimientos desde sus hogares, sin límites de horarios, pudiendo haber casos en los que una persona de una ciudad pequeña trabaje para una gran organización en otro país.

Los servicios de *outsourcing* son diversos, pueden ir desde la tercerización de profesionales para la implementación de procesos, proyectos y desarrollo de nuevas ideas hasta procesos de apoyo, como ocurre en el sector de manufactura. Otras actividades que se realizan a través de esta tendencia son: desarrollo de recursos humanos, gestión de compras, servicios financieros, servicios de publicidad e imagen empresarial, construcción, gestión de relación con el cliente, servicios de tecnología en general.

A nivel mundial, varias organizaciones principalmente de manufactura hacen uso de esta práctica empresarial para los siguientes propósitos: reducir costos de mano de obra, disminuir riesgos laborales, implementar proyectos de forma flexible y aumentar la competitividad. Varias empresas de marcas reconocidas en el mundo adoptan esta estrategia empresarial, enviando a manufacturar sus productos en un continente distinto al que se encuentra la casa matriz de la marca.

El *outsourcing* conlleva un sinnúmero de responsabilidades si es correctamente aplicado, siendo importante que, los que se sirvan de él actúen con responsabilidad social, mediante el cumplimiento de la legislación propia de cada país. Entre las ventajas principales están: acceso a personal calificado con conocimientos actualizados para tareas puntuales y temporales, producción flexible a tiempo para cumplir con los pedidos de los clientes y procesos ágiles de contratación de profesionales idóneos para los servicios requeridos.

Por otra parte, es importante mencionar que la externalización ofrece diversas ventajas competitivas adicionales a las antes mencionadas, por ejemplo, ayuda a las empresas a enfocarse en el objetivo principal del negocio, emprender en proyectos innovadores, sin provocar efectos negativos en los procesos productivos actuales, implementar servicios de punta a bajos costos y obtener

información y consultoría especializada de cualquier lugar del mundo con enfoque amplio y actual.

En Latinoamérica, el *outsourcing* se utiliza en aspectos como: adquisición de servicios de tecnología de información, donde se destaca la compañía *Price Waterhouse Coopers* con filiales en varios países de la región, contratación de gestión de *contact center*, desarrollo de *software*, servicios profesionales, procesos de cadena de suministro y en el negocio de manufactura predomina esta práctica, particularmente en la elaboración de productos terminados. Los países que más tercerizan son: Brasil, Colombia, Argentina, Perú y Chile.

En Ecuador, el *outsourcing* se ha vuelto una estrategia altamente utilizada, debido a varios factores que lo vuelven una herramienta útil para potenciar la gestión empresarial. Por ejemplo, el sector textil terceriza diversidad de subproductos, a fin de lograr alta producción sin perder la calidad; la gestión de cobranzas es un servicio contratado por diversas empresas con el objeto de evitar el área de *contact center* propia y otra actividad que se destaca, es la contratación de servicios de tecnología y publicidad. Además, en el último trimestre, debido a la pandemia se ha podido evidenciar el incremento notable de servicios logísticos y de seguridad (Naum, 2020).

Con relación a las responsabilidades en Ecuador, la empresa contratista del *outsourcing* debe velar para que la empresa contratada cumpla con los derechos de sus colaboradores y con buenas condiciones laborales, y dentro de sus obligaciones están: erradicar la precariedad laboral, cumplir y enfatizar las obligaciones laborales, respaldar la estabilidad laboral e introducir entre sus propósitos el aumento de la productividad, competitividad y originar empleos (Vaca, 2018).

A Tungurahua, se la reconoce como una de las provincias con mayor producción de manufactura, donde las empresas buscan mantener altos estándares de calidad y producción con el objetivo de llegar con sus productos, a varios mercados nacionales e internacionales. En Píllaro, la dinámica económica se desarrolla principalmente a través de los siguientes sectores: agrícola, ganadero y manufacturero; dentro de este último se encuentran las empresas de maletería, que contratan *outsourcing* para la actividad de costura de mochilas, maletas, bolsos, carteras, portafolios, canguros, entre otros. Esta actividad genera

ingresos económicos a personas independientes, familias y a las empresas, por lo que es motivo de interés para efectos investigativos.

En el contexto descrito previamente se ha detectado la deficiencia total o parcial de control de calidad en la operación de costura debido a que se pierde el *know how* de los productos de las empresas manufactureras, al aplicar el proceso *outsourcing* de las empresas de maletería del cantón Píllaro. Esto demuestra que no se está aplicando adecuadamente el *outsourcing* y genera inconvenientes adicionales como: existen retrasos en los tiempos de cumplimiento de entrega de productos terminados por parte de la empresa contratada, lo que afecta los procesos de logística, flujo económico, cumplimiento de pedidos a clientes, inventario inmovilizado y producto rechazado (Hurtado, 2020).

Las empresas fabricantes de mochilas del cantón Píllaro al ofrecer materia prima e insumos a terceros para la confección, tienen pérdidas económicas por dos razones: al no ser devueltos los sobrantes de las materias primas a la empresa, o, al contrario, al no contar con suficientes materiales que detienen la entrega a tiempo de los productos. Paralelamente, otra situación acerca del *outsourcing* sucede cuando la empresa contratada detiene sus actividades por no contar con maquinaria en óptimas condiciones, lo que genera inconformidad para la empresa por no tener un producto innovador y de calidad.

En consecuencia, el problema de las empresas dedicadas a la fabricación de mochilas de Píllaro se centra en el limitado control de calidad en la actividad de costura a través del proceso de *outsourcing*, trayendo consigo un producto final no requerido. Esto debido, a la falta de convenios para asegurar la calidad del producto, así como el desconocimiento e inadecuada aplicación de procesos de las empresas tercerizadas.

Para dicha problemática se plantea como idea a defender la posibilidad de establecer elementos de control de calidad durante el proceso de *outsourcing*, mediante la aplicación de buenas prácticas de manufactura, diseño y difusión del proceso de subcontratación y aplicando actividades de control de calidad en el proceso productivo, con la finalidad de obtener a tiempo un producto de calidad, competitivo, innovador y con costes adecuados.

En base a las consideraciones anteriores se plantea como objetivo principal de la presente investigación, desarrollar un proceso de *outsourcing* que incluya elementos de control de calidad en la actividad de costura en las empresas de maletería del cantón Píllaro. El alcance de este requiere segregar los siguientes objetivos específicos:

- Conceptualizar los elementos de *outsourcing* y de control de calidad a través de diferentes fuentes bibliográficas.
- Diagnosticar la situación actual del proceso *outsourcing* en las empresas de maletería del cantón Píllaro.
- Establecer los componentes de *outsourcing* aplicables para las empresas de maletería del cantón Píllaro.

La metodología que se utiliza para desarrollar la investigación se basa en un enfoque cuantitativo para diagnosticar las actividades que se llevan a cabo en las empresas de maletería de Píllaro y establecer donde se encuentran las principales falencias, con el fin de proponer elementos de control que guíen a los empresarios para una implementación del proceso adecuado y la identificación de conocimientos que se deben reforzar; tabulación de encuestas y análisis estadísticos. Los instrumentos de levantamiento de información para la recopilación de datos son encuestas dirigidas a las diferentes empresas fabricantes de mochilas establecidas en el Cantón Píllaro.

Dado que el alcance es descriptivo se detallan elementos de control de calidad que se aplican en tales empresas, para ello, se toman en cuenta los elementos, técnicas y etapas que conlleva un sistema de gestión de calidad para mejorar, alcanzar y garantizar un mejor producto y servicio para el cliente final. Es crucial, que todos los actores que intervienen en el proceso tengan como objetivo fidelizar al cliente.

Con respecto a lo anterior, el presente documento se justifica de acuerdo a lo descrito por el Instituto de Contadores Públicos de México (2014) y por Martínez y Fernández (2015), el *outsourcing* también conocido como externalización, tercerización o subcontratación es un proceso adoptado principalmente por las Pymes (pequeñas y medianas empresas), para contratar un determinado servicio de calidad. Hoy en día, sin embargo, se conoce que empresas grandes

e incluso transnacionales hacen uso de esta estrategia, alrededor del mundo generando alta eficiencia y optimización de recursos, por ello la importancia de aplicar un proceso adecuado.

En el Ecuador las empresas optan por esta forma de trabajo para reducir costos, como pagos de jubilación, cesantía, vacaciones y otros beneficios (Bonilla & Salgado, 2000). Debido a la gran variación en la normativa laboral, la tercerización reduce riesgos e inconvenientes a las empresas, así como, permite a personas independientes, empresas pequeñas, amas de casa y personas sin título profesional brindar sus servicios para la elaboración de tareas puntuales, desde diversos lugares, inclusive desde su hogar, por lo que con una correcta aplicación de *outsourcing* el beneficio es para las dos partes.

La necesidad de la investigación surge, porque es importante conocer el uso que le están dando las empresas confeccionistas de maletaría de Píllaro al *outsourcing* en relación a la calidad, servicio y costos (Cevallos, Campo, & Solarte, 2014); para detectar los puntos principales que requieren ajustes, dentro del proceso con la finalidad de evitar mayores costos de producción, e implementar herramientas que controlen el proceso, evitando así pérdidas financieras y logrando productos de calidad.

Al desarrollar esta investigación se identifican las etapas del proceso *outsourcing* que muestran mayores debilidades en el sector de maletaría de Píllaro que cubre a las empresas confeccionistas de mochilas, el recurso humano interno, el personal y empresas tercerizadas, los proveedores, y sus relacionados. Los resultados sirven de base para que las organizaciones puedan orientarse y establecerse como empresas competitivas, ampliar su cartera de clientes, alcanzar estándares internacionales e implementar buenas prácticas empresariales, siempre actuando con responsabilidad social y ambiental.

En ese aspecto, y para que esta investigación se desarrolle de forma estructurada, se exponen los siguientes capítulos:

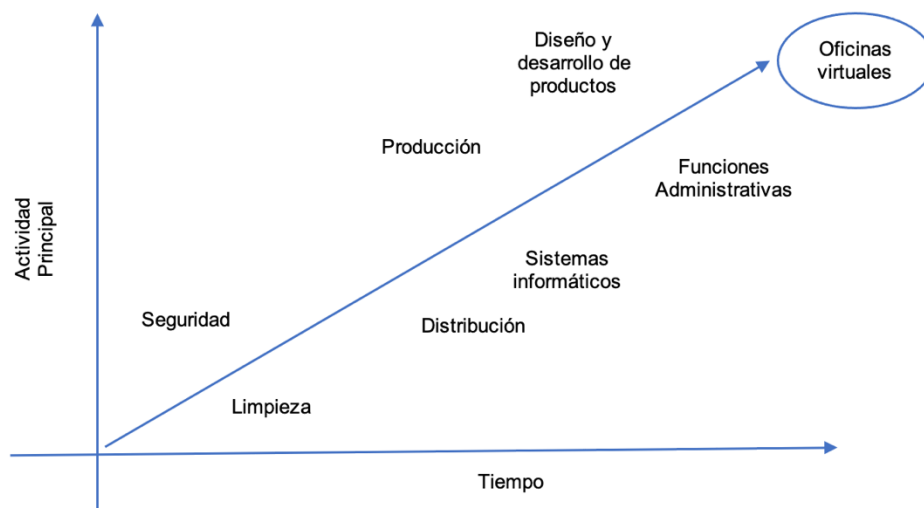
CAPÍTULO I ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Evolución y elementos del Outsourcing

La evolución del *Outsourcing* como lo describe el Instituto de Contadores Públicos de México (2014), comienza con la subcontratación externa de actividades simples, para las que existen muchos proveedores, como la seguridad y el mantenimiento de edificios, en años posteriores, se subcontratan actividades más estratégicas, en las que la interrelación con el proveedor es mucho más estrecha como: producción, procesos a la cadena de suministros y los sistemas informáticos. Asimismo, en la última década los avances tecnológicos obligan a las organizaciones a ser competitivas, por lo que se ven en la necesidad de tercerizar actividades administrativas y en lo relacionado a diseño y desarrollo de productos.

En la figura 1.1 se muestra la realidad actual de varias organizaciones, en el límite se llegaría al concepto de corporación virtual que ofrece los productos de sus clientes como se tratara de una única compañía altamente integrada, cuando en realidad, es una estructura en la que múltiples compañías están involucradas en la creación de determinados bienes o servicios.

Figura 0 Evolución del Outsourcing



Fuente: tomado a partir de Instituto de Contadores Públicos de México (2014).

El *Outsourcing* se originó en 1940 en Estados Unidos y de acuerdo a Almanza & Archundia (2015) “es un término inglés conformado por dos palabras “*out*” que traducida al español significa fuera y “*source*” cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa” (pág. 16). En el contexto empresarial se traduce como subcontratación, externalización o tercerización. El término gana confiabilidad en los años setenta, en la era post industrial; en este período se desarrollaron los mercados globales e iniciaron los procesos de reajuste económico, social y tecnológico en América, Europa y específicamente en Reino Unido.

En esta misma década, la era post industrial sufre un fenómeno que demanda a las empresas obtener un mejor rendimiento y requieren de la aplicación de *outsourcing*, por lo que existe altas inversiones, asignaciones de los recursos a la parte técnica, operativa y humana para que puedan cumplir eficientemente los procesos de contratación de una tercerizadora o intermediadora. Se origina en los departamentos de información tecnológica de las organizaciones; entre las más destacadas en emplear estrategias de *outsourcing* se encuentran: *Price Waterhouse Coopers*, empresa prestadora de servicios de consultoría tributaria y organizacional y *Arthur Andersen*, empresa auditora.

En el año 1980 el término *outsourcing* se constituye mediante el incremento de grandes empresas que otorgaban sistemas de información a sus proveedores, por ejemplo, la compañía dominicana de telecomunicaciones CODETEL fue una de las primeras en poner en marcha esta actividad con el propósito de obtener mayor competitividad, otra compañía de las pioneras en poner en marcha esta estrategia es Kodak, la cual otorga todas sus operaciones de tecnología de información a terceros especializados para que sean quienes se encarguen de este subproceso.

En la actualidad, el *outsourcing* es utilizado como un elemento empresarial tanto en empresas públicas como privadas por razones estratégicas, como son: disminuir costos de toda índole y ofertar un producto o servicio garantizado mediante la externalización de procesos con fuentes especializadas que con su experticia cuentan con profesionales, maquinaria e instrumentos adecuados

para elaborar un producto de alto impacto, de tal manera que ayude a fidelizar a los usuarios.

Para comprender cómo funciona, varios autores presentan definiciones entre las cuales, Fórneas (2008) conceptualiza al *outsourcing* como “herramienta de gestión que, por sus especiales características en sus bases de negocio, ha llegado a la pequeñas empresas y las administraciones locales” (pág. 11), debido a la dificultad que les resulta para invertir e implementar activos como: maquinaria, talento humano, infraestructura, terreno, sistemas informáticos, entre otros. Sin embargo, no deja de ser una herramienta importante que brinda soporte tanto a pequeñas, medianas y grandes empresas.

De la información publicada por Fórneas (2008), se resume el siguiente cuadro:

Cuadro 1.1 ¿Qué es Outsourcing y qué no es?

¿QUÉ ES OUTSOURCING?	¿QUÉ NO ES OUTSOURCING?
Servicio de limpieza, en el cual la empresa contratada está obligada a otorgar factura. Trabajan en horarios específicos y se desconoce la cantidad de personas que prestan el servicio.	Contratar personas para limpieza, en determinados tiempos y bajo normativas del cliente.
Asistencia de servicios informáticos que brindan soporte técnico cuando requiere la empresa en el menor tiempo posible. Generalmente, se realizan contratos a largo plazo, mayor a tres años.	La prestación de un servicio informático solamente cuando uno de los técnicos este ocupado en una avería. Los contratos son anuales y renovables.
Servicios de mantenimiento de las aplicaciones de una empresa por un tiempo de cinco años. Incide al ser descubiertas diversas falencias por los usuarios. Se fija una remuneración dependiendo los inconvenientes y en caso de incumplimiento se procede a las respectivas sanciones.	Contratos por servicio de mantenimiento por dos años, con perfiles profesionales. Los trabajadores están sujetos a órdenes de los directores informáticos La facturación se realiza cada mes.

Fuente: modificado a partir de Fórneas (2008).

Por su parte, Silva (2010) define *outsourcing* como “una estrategia económica que se deriva de la idea de que las entidades productivas deben especializarse en aquellas actividades para las cuales tienen una mayor ventaja comparativa” (pág. 1). Para el resto de actividades más sencillas e importantes enviar a

tercerizar para ganar competitividad. Cabe recalcar que la mayor parte de empresas adoptan *outsourcing* como una práctica empresarial para aumentar su productividad y competitividad en el mercado. Aumenta su productividad cuando la empresa contratada optimiza recursos y mantiene los estándares de calidad, y aumenta la competitividad cuando el *outsourcing* genera ahorros en los costos y en efecto en el precio.

Los empresarios en la actualidad adoptan de forma acelerada utilizar *outsourcing* como una estrategia de negocios que permite hacer frente a los futuros retos mediante la cooperación entre la empresa contratante y la contratada; por lo que Echaiz (2008), define al *outsourcing* como una “atractiva herramienta de gestión de negocios para maximizar beneficios y minimizar costos, a la vez genera valor para la empresa y sus grupos de interés” (pág. 765). Por consiguiente, esta herramienta consiste en traspasar la propiedad de un proceso a una fuente tercerizadora a fin de conseguir un producto o servicio con un nivel de calidad deseado.

Otra definición de *outsourcing* según Martínez (2012) menciona que es “un proceso económico en el que una empresa toma fondos destinados a la ejecución de determinadas tareas y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar estas tareas por medio de un contrato” (pág. 2). Este proceso denominado *outsourcing* se considera como una ventaja económica competitiva para las empresas, porque a través de éste se puede contar con mano de obra especializada sin requerir de una estructura organizacional dentro de la nómina de la empresa.

El *outsourcing* desempeña un rol importante en el ámbito empresarial, puesto que, es una herramienta que se emplea en los planes estratégicos de las organizaciones, lo cual permite su respectivo desarrollo y desafiar los retos presentes de la sociedad. También, el *outsourcing* ha cooperado en la transformación del concepto cliente-proveedor, convirtiéndola en un perfil de apoyo, desarrollo y unión. Actualmente, la aplicación de esta práctica empresarial es fundamental porque las empresas buscan estructuras administrativas más flexibles que consoliden las bases de estas con costos que les permita ser competitivos (Rubert & Minondo, 2001).

El *outsourcing* es una figura que optan las empresas para tercerizar algún proceso o parte del proceso con la finalidad que sea más eficiente por una empresa especialista, por lo tanto, permite a las organizaciones enfocarse en las distintas actividades primordiales y acogen esta herramienta como una estrategia de negocios que, apoya a las empresas a estar en la vanguardia.

La subcontratación, tercerización o externalización de servicios, tiene ciertas características según Gutiérrez (2017),

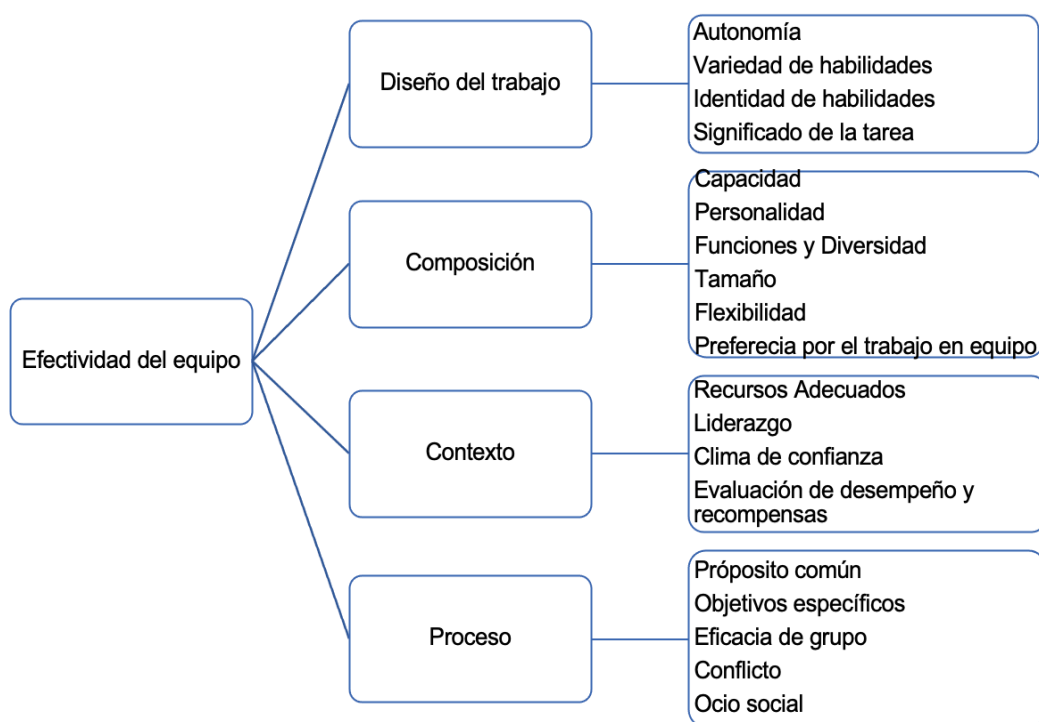
- Estas acciones son ejecutadas por personas externas a la empresa.
- Se trata de una actividad especializada que no forma parte del *Core Business* de la organización porque dicho proceso no es parte de la estructura empresarial.
- Es útil para aprovechar la especialización de personas externas a la empresa y sus conocimientos, para dar solución a problemas, las actividades de estas personas se pueden realizar dentro de las instalaciones de la organización.
- Ejecutar dichas actividades con personal interno representa un costo mayor al que se provoca al contratar de forma externa.
- Se recurre al *outsourcing* cuando la empresa no cuenta con el personal especializado para ejecutar las actividades que requiere.
- Se hace uso de esta herramienta cuando no se quiere desviar el tiempo del recurso humano, en actividades que no son propias de la organización.

El *outsourcing* como herramienta empresarial, apoya a las organizaciones con la ejecución de actividades mediante un proceso que proporciona Puente (s.f.) que está conformado por las siguientes etapas:

1) **Planificar las iniciativas**, se establece el objetivo y el equipo multidisciplinar, para esto es importante seguir el modelo de Robbins (2004) para la creación de equipos eficaces, el cual está compuesto por el diseño del trabajo que consiste en identificar las diversas habilidades del personal, como la autonomía de los mismos, dentro de la composición es ideal conocer la capacidad y personalidad de los colaboradores, su aptitud para el trabajo en equipo, la flexibilidad de tiempo y las funciones que realiza.

Dentro del contexto la empresa otorga los recursos adecuados a sus colaboradores para que puedan desempeñarse de la mejor manera, además, se establecen jefes de los grupos para que sean quienes lideren el mismo, de tal forma, que sean capaces de crear un clima laboral adecuado. Por último, los responsables del recurso humano constantemente evalúan el desempeño de los subordinados. A lo que se refiere el proceso, el personal especializado tiene definido el propósito común del mismo como de sus objetivos, también se ve reflejada la eficacia del grupo, los conflictos existentes y el ocio social del personal de la empresa (Ver en la figura 1.2).

Figura 1.2. Creación de equipos eficaces



Fuente: tomado a partir de Robbins (2004).

La socialización sobre esta práctica empresarial se efectúa con todo el personal involucrado para que conozcan y apoyen al proceso *outsourcing*. También, se determina sistemas, políticas y estándares de control de calidad que sirven de guía para el manejo de procesos y, por último, para obtener mayor asesoramiento en la aplicación de *outsourcing* se consulta con profesionales especializados en cada área.

Etapa 2) **Implicaciones estratégicas**, en este apartado se determinan los procesos o actividades que se subcontratan, a fin de detectar si son complementarios o forman parte del *core business*. Además, se define el tipo de proceso para obtener competitividad.

Etapa 3) **Análisis de costes y servicios**, se reconoce las actividades que se desea enviar a tercerizar como: talento humano, producción, sistemas informáticos, entre otros; se analiza los costes que involucra transferir dichas actividades mediante la simulación de estados de resultados. También, se identifican los riesgos que puede ocasionar la subcontratación, que de alguna forma puede alterar los costes y se analiza las prácticas futuras de las empresas suplidoras.

Etapa 4) **Selección de proveedores**, se busca empresas potenciales externas que presten sus servicios y que se ajusten al criterio requerido por las empresas que los contrata. Paralelamente, se solicita una petición de oferta para posteriormente evaluarlas a través de cuestionarios y se procede a seleccionar al mejor agente proveedor.

Etapa 5) **Negociación**, la empresa establece los puntos primordiales a tratar con el agente proveedor, una vez que llegan a un acuerdo se elabora un contrato con sus respectivas cláusulas, y finalmente, se comunica al proveedor seleccionado.

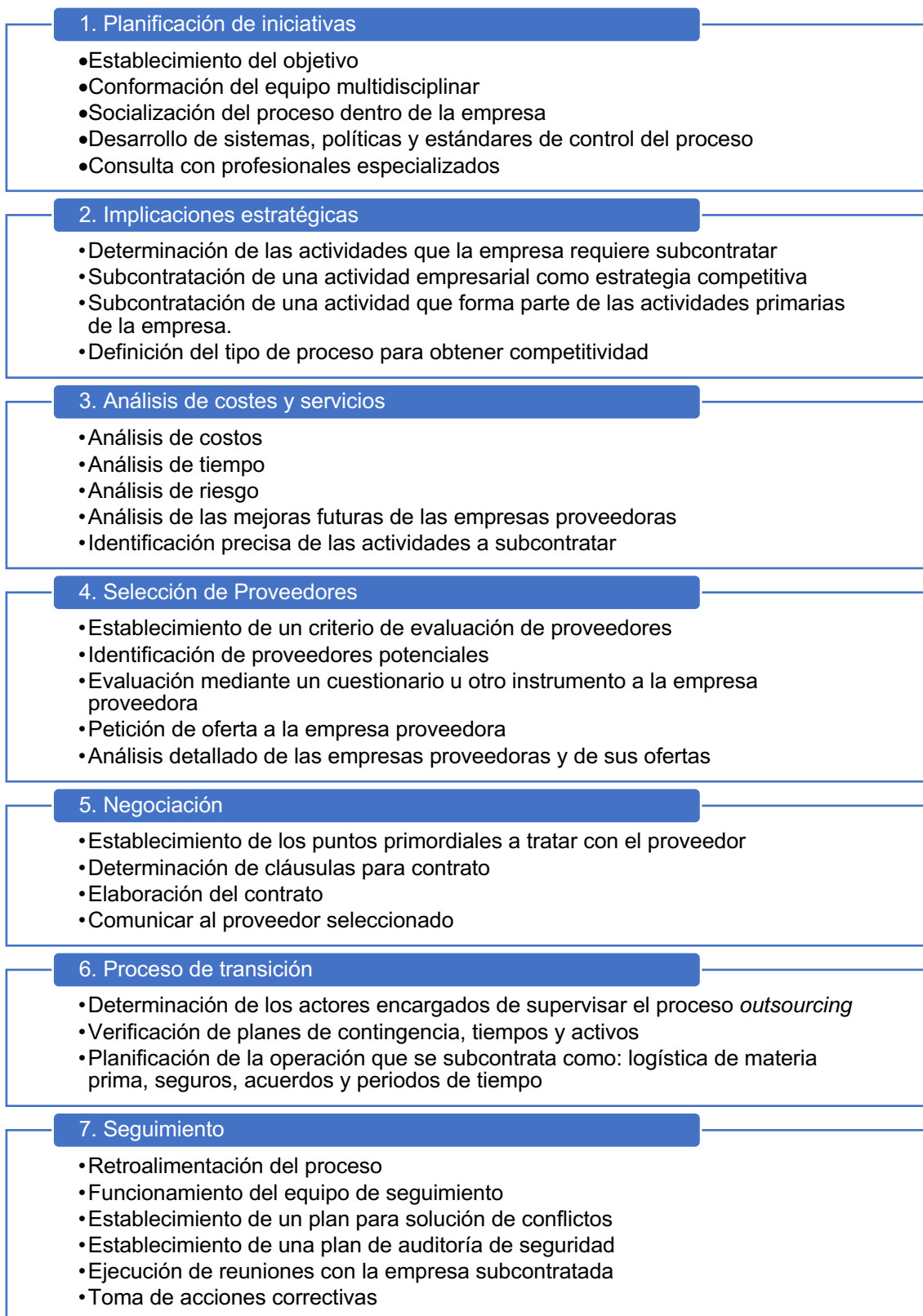
Etapa 6) **Proceso de transición**, en esta fase se establece los actores principales a dirigir el proceso *outsourcing*, tanto de la empresa como de la compañía proveedora. Además, se determina varios aspectos como: planes de contingencia, tiempo y activos que son importante utilizar en el proceso *outsourcing*, por ejemplo, recurso humano, software, maquinaria, plantas, u otros acuerdos con terceros; también, se planifica el proceso de operación como la formación del personal de la empresa proveedora, la remoción de personal de la organización propia a la suplidora, costos de logística y acuerdos de mantenimiento.

La última etapa del proceso es 7) **Seguimiento**, donde se pone en marcha al equipo de seguimiento, compuesto por el gerente general o jefe de producción, el responsable del proceso de subcontratación y el responsable de la empresa

proveedora. También, en esta etapa se fija periodos de tiempo para realizar reuniones y tratar asuntos trascendentales que están vinculados con el proceso *outsourcing*, y, en caso de, detectar averías durante el mismo, se establece un plan que permita solventar conflictos a través de entes conciliadores, un plan de auditoría por mayor seguridad o cualquier otra acción que permita corregir el daño.

En la figura 1.3. se resumen las etapas y actividades del proceso de *outsourcing*:

Figura 1.3. Etapas del proceso Outsourcing



Fuente: modificado a partir de (Puente, s.f.).

Los tipos de *outsourcing*, como muestra en la figura 1.4. son: localización, profundidad, y trabajo a externalizar. El primer tipo es localización hace énfasis al lugar físico donde se lleva a cierto proceso o actividad, como puede ser dentro o fuera de la organización. Este tipo se subdivide en *On-site* o también se lo conoce como *In-house*, que al traducir al español significa dentro del sitio, es decir, empresas externas ejecutan las actividades dentro de la compañía para la cual son contrados; y *off-site* por su traducción significa fuera del sitio, quiere decir que terceros especializados se encargan de realizar en sus propias instalaciones.

Esta última subdivisión, se diferencia en tres aspectos: *On-shore*, se define como en la misma tierra y sucede cuando la empresa que requiere de servicios externos y la empresa proveedora se encuentran en un mismo país. Entre las zonas más destacadas de Estados Unidos en realizar *outsourcing* son: norte y sur de Dakota y parte de Utah, donde hay mayor asentamiento de indígenas americanos y el costo mano de obra es bajo y calificada, en efecto, en tierra los problemas se reducen porque mantienen la misma cultura, idioma y la zona horaria.

Near-shore, en español cerca de la costa, se refiere cuando se contrata empresas proveedoras de un país vecino, un claro ejemplo son las compañías de Estados Unidos que contratan empresas canadienses para el desarrollo de *software* y *call center*; igualmente, lo hace Europa con Rusia. Al preferir realizar *outsourcing* con compañías de países vecinos, los costos incrementan por logística y traducción.

Off-shore, significa fuera de la costa, a cierta distancia o deslocalización, hace hincapié aquellas empresas proveedoras que se encuentran en otros países, donde la legislación laboral es más flexible y los costos son más bajos, por ejemplo, la India se ha convertido en un país que capta trabajo especializado en desarrollo de software de diferentes países como: Estados Unidos, Inglaterra, Australia y Canadá.

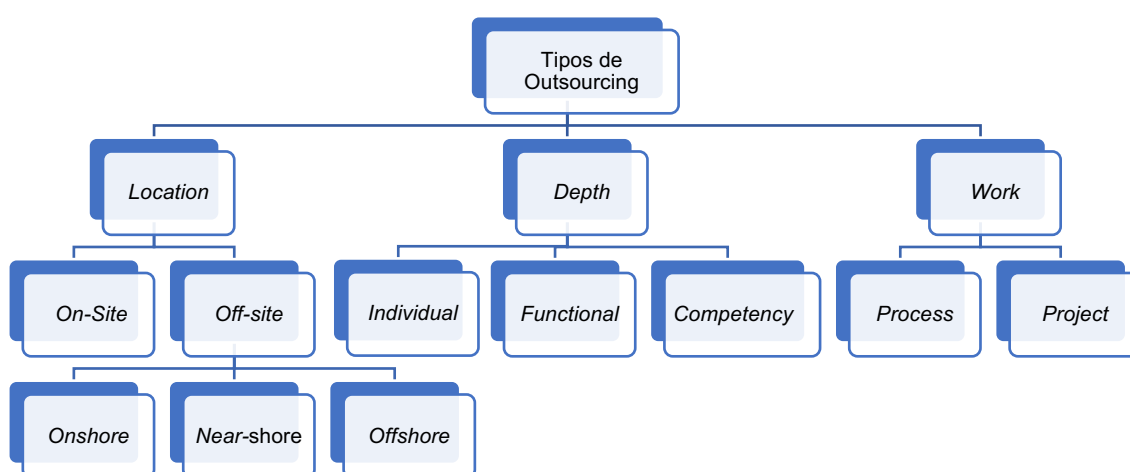
El segundo tipo de *outsourcing* es *Depth*, traducido al español como profundidad, da lugar a la subcontratación por puestos específicos y externos a las empresas; de tal forma que resulta una manera sencilla para subcontratar porque se trata

de una sola función. Se subdivide en; individual, funcional y por competencias. Individual, implica cuando una empresa requiere experticia en un área determinada y en un tiempo establecido, por ejemplo, una empresa no requiere un diseñador de sitio web fijo para mantener actualizado el mismo, porque este profesional no necesita la cantidad de horas estipulado por ley.

Se entiende por subcontratación funcional cuando un individuo ejerce labores funcionales, en relación con los costos como: cuentas por pagar, compras, nómina, ventas, etc. Además, empresas adoptan este tipo de subcontratación para ahorrar costos, y sobre todo porque terceros se encuentran innovados en cuanto se refiere a las leyes vigentes de tributación y talento humano. La subcontratación por competencias se enfoca en el control de las actividades o procesos de la empresa, por ejemplo, la cadena de suministros, gestión de talento humanos, y sistemas tecnológicos, etc.

El último tipo de *outsourcing* se denomina *work*, en español significa trabajo a externalizar, se entiende como la externalización de un proceso altamente estructurado, por ejemplo, la función de nómina; o la externalización de un proyecto completo que incluye trabajos exclusivos, no rutinarios ni estandarizados; por ejemplo, la elaboración de un software.

Figura 1.4. Tipos de Outsourcing



Fuente: tomado a partir de Power, Desouza, & Bonifazi (2006).

Las ventajas del *outsourcing* de acuerdo a Hernández (2013) son las siguientes: los costos de producción declinan, al igual que la inversión de la empresa, a través de la reducción de activos, como: equipos, maquinaria, tecnología, infraestructura, muebles y enseres, etc.; por lo tanto, permite la transformación de costos fijos a costos variables. Adaptación a cambios del entorno que usualmente requiere el mercado actual, focalización en puntos fuertes de la empresa a manera de evitar distracciones irrelevantes, genera un valor compartido entre las partes, es decir, el contratante y la parte contratada.

Asimismo, permite la simplificación de actividades y procesos de las organizaciones, optimización de recursos, competitividad sostenible y mayor alcance empresarial, mejora el tiempo de entrega, aumenta la calidad del producto, obtener una mayor productividad, reduce el riesgo al no invertir altas cantidades en activos fijos y permite que ese mismo capital se destine a nuevos proyectos que apoyen al desarrollo de las empresas, y por último reducción de estructura de personal e incidentes operativos.

Las desventajas del *outsourcing* son las siguientes: inadecuada elección del proveedor, es posible que el ahorro obtenido a través de la aplicación de esta práctica no sea el esperado, el estancamiento de la fuente externa en cuanto se refiere a procesos de innovación, pérdida de conexión de las organizaciones con las nuevas tecnologías que brindan apoyo para innovar tanto los productos como los procesos, pérdida de identidad y confidencialidad, pérdida total de la producción y mayor dependencia de terceros (Hernández, 2013).

En Ecuador, el sector textil posee un mayor porcentaje de participación dentro de la industria manufacturera del País con 49,4%, es decir, es el sector que mejor genera plazas de empleo e ingresos económicos, como se observa en tabla 1.1. Además, 8,38% del total de empresas registradas en el Ecuador corresponden al sector manufacturero y las ventas totales en el último año fue de \$ 728.189.291,35 de las cuales el 30,10% fue de Tungurahua, al ser una de las provincias con mayor producción de textiles (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

Tabla 1.1. Distribución de sectores de Manufactura

	Descripción	Ponderación
2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco: textiles, prendas de vestir y productos de cuero	49,40%
3	Otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo	39%
4	Productos metálicos, maquinaria y equipo	11%
8	Servicios prestados a las empresas y de producción	0,05%
	Total	100,00%

Fuente: tomado a partir del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020).

1.2. Proceso y Control de calidad

La evolución de la calidad según Miranda, Chamorro Mera, & Rubio Lacoba (2007), surge desde los orígenes del ser humano, por lo tanto, es un concepto inherente a todas las operaciones que desarrolla el hombre. La primera etapa en la que se dio lugar la calidad se denomina artesanal, aquí las personas realizan todas las actividades de la mejor manera posible indistintamente del costo y esfuerzo; con la finalidad de satisfacer a los clientes y así mismos por el trabajo desempeñado. La segunda etapa que hace referencia a la calidad es en la revolución industrial, donde se produce volúmenes altos de productos sin que exista un control de calidad exigente y tiene como prósito satisfacer a la demanda y que su negocio genere rentabilidad.

La tercera etapa de la calidad es la administración científica, donde se implementa técnicas, métodos estadísticos, herramientas para supervisar la calidad de los productos y detectar los defectuosos. La siguiente etapa en la que influye la calidad es la segunda guerra mundial, el armamento es esencial, por lo tanto, se asegura la calidad de estas herramientas y se produce en masas grandes, con el objeto de proporcionar armamentos en cualquier tiempo y cantidad; la quinta etapa surgió en la postguerra occidental, orientada la calidad

a satisfacer al mercado por causa de la guerra mediante la producción de cantidades extensas.

La sexta etapa en la postguerra de Japón, la calidad se centra en elaborar productos buenos en un primer intento para reducir costos y ganar competitividad. La séptima etapa tiene lugar en la década de los setenta, donde se establece sistemas y procedimientos para controlar la calidad para prevenir falencias en los procesos, disminución de costes y satisfacer al cliente. La octava etapa sucede en la década de los noventa, cuando la calidad forma parte de todas las áreas de una organización, con el objetivo ser más competitivo, prevenir errores, y de sobre manera hace que participen todos los colaboradores de la empresa, al ser agentes de control.

En la actualidad, se lo considera como gestión de la calidad, entendiéndose como el conjunto de acciones, resoluciones, herramientas, etc. enfocadas a mejorar constantemente los procesos. Las empresas ejecutan un proceso de control de calidad correcto para ganar credibilidad a través de productos y ser más competitivos en un mercado cada vez más exigente.

De manera específica el concepto de control de calidad se originó entre 1965 y 1985 en las empresas estadounidenses, en este lapso las empresas hicieron frente a la gran competencia existente dentro de su territorio y fuera de la misma, debido a la comercialización de productos provenientes del extranjero con precio accesibles y de buena calidad. Los países que lideran la fabricación de productos con alto control de calidad y a bajos costos son: Alemania Occidental y Japón; este último país en 1980 era el más destacado en esta práctica empresarial (Bertrand & Ghare, 1990).

Los países americanos y occidentales para afrontar las medidas tomadas por Japón no escatimaron esfuerzos para elaborar productos con altos estándares de calidad, con el propósito de incrementar la productividad y reducir costos en los procesos. Un proceso es el conjunto de entradas que se transforman por medio de actividades para generar salidas, de acuerdo a Roldán (2006), es una “secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a cierto producto, el cual es el objetivo de dicho proceso” (pág. 17). Además, un proceso es una serie de acciones diseñado por especialistas para aumentar la productividad por

medio de la optimización de recursos, siendo su fin principal conseguir un producto o servicio de calidad.

De la publicación de Maldonado (2011), un proceso es un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, con el objeto de conseguir un fin; por medio de un monitoreo eficiente de las actividades que efectúa el proceso productivo y el de entrega de bienes o servicios de la organización. Las empresas son entes con fines de lucro, es decir, buscan rentabilidad mediante la producción de volúmenes alto y a bajos costos, por esta razón las empresas optan por llevar a cabo un proceso configurado a las necesidades de cada una. Los elementos del proceso son:

- **Input.** – son aquellos recursos que se requieren para empezar con un proceso de diferente índole como materia prima, maquinaria, equipos o cualquier otro suministro receptado de un proveedor externo o interno.
- **Proceso.** - es una serie de pasos que integran varios recursos y son realizadas por grupos de personas, máquinas, funciones y otras empresas que prestan sus servicios.
- **Output.** - son las salidas de los procesos, es decir, la obtención de resultados como son los productos o servicios finales.

En este orden de ideas la calidad según Rincón (2006), se define como “cuantificación, eliminación y prevención del desperdicio; para lograr un aumento de la productividad y una calidad y excelencia en los productos” (pág. 51). Hoy en día, el sector empresarial posee cambios repentinos, por esta razón, las organizaciones se están preparando operativamente como gerencialmente para responder de forma inmediata a los diferentes cambios. Enfocado a la calidad, la mayor parte de empresas obtienen el producto terminado para después realizar la respectiva retroalimentación y determinar la calidad de este; en caso de encontrar errores modificarlos en el momento oportuno.

Otro aporte de Álvarez, Álvarez, & Bullón, (2006) sostienen que la calidad es “un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (pág. 5). Para que la calidad sea eficiente es necesario su propia administración que

se basa en: diseñar el proceso de calidad de acuerdo con las particularidades de la compañía, controlar el sistema o proceso implantado, tomar decisiones en cuanto a los resultados, elaborar informes de los costos que influyen en el sistema, adoptar programas para innovar el proceso, e involucra a la nueva cultura de calidad a los integrantes de la empresa a la nueva.

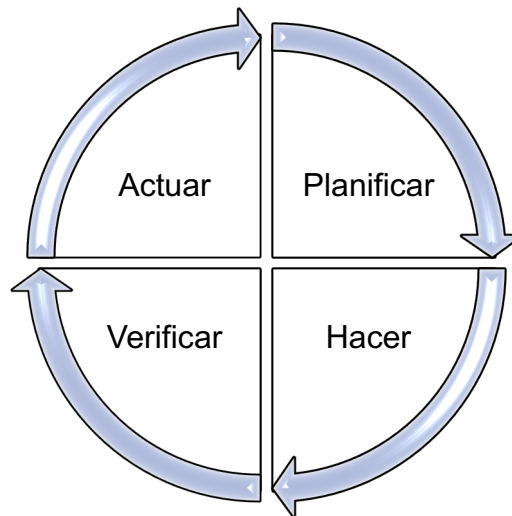
La calidad es conceptualizada de forma más puntual por Pola (1988) “es lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora” (pág. 10). Es por ello, que las compañías adoptan nuevas estrategias en sus procesos productivos para estar en constante innovación, generar competitividad y ser la razón por la cual tengan mayor aceptación en el mercado.

Es importante mencionar a Deming (1989), como uno de los gurús de la calidad, quien creó el ciclo del control de calidad, compuesto por actividades cíclicas como los que se mencionan a continuación:

- **Planificar.** - consiste en plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo; los recursos que se necesitan para el cumplimiento de dichos objetivos y comunicar a los responsables para dar inicio con los procesos.
- **Hacer.** - se pone en marcha la ejecución del proceso a través de la asignación de actividades para conseguir el producto o servicio requerido.
- **Verificar.** - se supervisa los procesos y se determina las medidas necesarias para controlar la calidad.
- **Actuar.** - se realiza una retroalimentación para tomar las correcciones pertinentes, una vez analizadas, se establecen acciones para controlar la calidad.

La figura 1.5. muestra el ciclo de Deming referente al control de la calidad y la funcionalidad de este en las organizaciones. La puesta en práctica permite a las compañías tener un horizonte más claro sobre las actividades que se llevan a cabo y los resultados; en efecto, les permite tener una visión enfocada al mejoramiento continuo, mediante la optimización de recursos, la reducción de costos y la creciente participación en el mercado.

Figura 1.5. Ciclo de Deming



Fuente: tomado a partir de Deming (1989).

El control de calidad es una manera de supervisar el estándar de un producto o servicio durante el proceso productivo con el propósito de disminuir defectos o fallas en el producto terminado. Bertrand & Ghare (1990) afirman que el control de calidad es el “conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada” (pág. 2). Por lo tanto, este término consiste en dar seguimiento a las etapas, procedimientos y técnicas que inciden en el proceso productivo de forma minuciosa, con la finalidad de obtener un producto y/o servicio con altos estándares de calidad.

El control de calidad no solo significa realizar trámites burocráticos, fórmulas estadísticas o contar con un departamento especializado, sino que, es una inversión que origina rendimientos idóneos que demuestra la existencia de calidad. Además, la implementación de control de calidad requiere de un estudio previo de las fases del proceso de producción para inmediatamente detectar las falencias y corregirlas a tiempo para no obtener productos defectuosos.

Es importante destacar que todos los miembros que forman parte de una compañía influyen en el proceso de control de calidad, sin importar la función que realicen, ellos miden la calidad, y en caso no obtener el producto deseado, comunican a sus encargados para modificar el proceso o implementar nuevas técnicas, programas y herramientas que mejore la calidad del producto. Cabe

destacar que, el control de calidad es considerado como una estrategia que permite ser a la empresa competitiva y mejorar continuamente.

El control de calidad se aplica en todos los procesos que componen una empresa desde los más simples a los más complejos y en las diferentes áreas de la empresa, de tal forma que su objetivo es satisfacer a los clientes y fidelizarlos con la marca a través de un producto óptimo; esto se logra al descubrir las necesidades de los clientes para saber lo que espera el mercado. Goinard & Seno (2014) sostiene que, el “control de calidad busca implementar mejoras de manera continua mediante las cuatro etapas del procedimiento (Plan/Do/Check/Act [planeación, realización, revisión y acción])” (pág. 2).

El control de calidad se contextualiza como un proceso, donde se mide el comportamiento real y su comparación con los objetivos para garantizar los resultados y los estándares establecidos (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007). Mediante la aplicación de guías de calidad que permitan asegurar la condición del producto o servicio; y en caso de hallar defectos recolectar datos y elaborar un análisis juntamente con los diferentes departamentos para tomar medidas correctivas.

El control de calidad es importante porque brinda varias ventajas que permiten mejorar los procesos continuamente, por ejemplo: muestra una secuencia lógica y está enlazado a los demás procesos, permite dar seguimiento y detectar a tiempo defectos para inmediatamente modificarlos, genera eficacia a través del aumento de la calidad en los procesos, establece guías que ayuda a los trabajadores a seguir un modelo de calidad, motiva a los integrantes de la organización a producir más, aumenta la fiabilidad de los producto o servicios y por ende la confianza del usuario, reducción de costes, mayores ganancias, disminución de reclamaciones, no existen barreras entre los diferentes departamentos de la empresa, de tal que manera que el clima empresarial es afable.

Los beneficios del implantar un correcto control de calidad son:

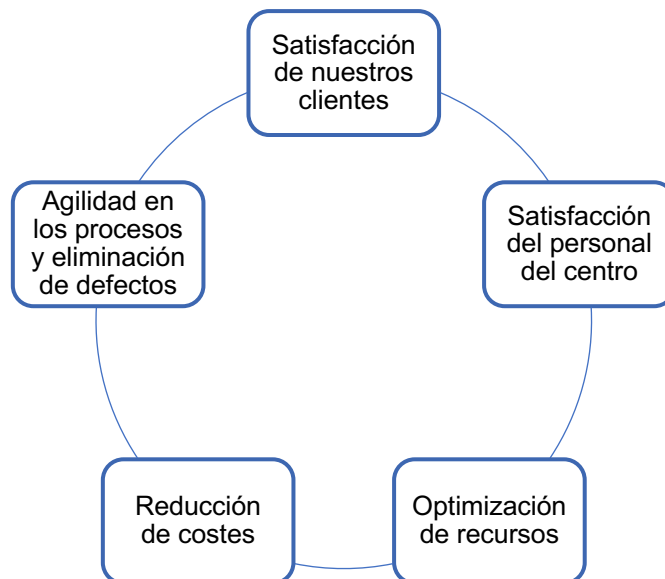
- **Satisfacción de los consumidores**, la consecuencia de obtener un producto de calidad es que aumentan los clientes y por ende su consumo.
- **La satisfacción personal del empleado** sucede cuando existe implicación de este en la productividad y en el aseguramiento de la calidad

a través de la optimización de recursos, que generan resultados que permiten el desarrollo de un sistema eficiente y amigable, con un clima laboral adecuado, lo cual provoca disminución de errores.

- **Optimización de recursos**, consiste en obtener un resultado eficaz mediante acciones que mejoren las tareas que son parte de la elaboración de un producto o servicio.
- **La reducción de costos** se debe a que las empresas en la actualidad no necesitan de tanto personal y otros recursos asociados, porque son reemplazados por nuevas tecnologías, por lo tanto, los costos disminuyen y la gestión de la calidad es más integral.
- **Agilidad en los procesos y la eliminación de errores**, implica una vez alcanzado los beneficios anteriores porque todo es una evolución y los resultados son más satisfactorios porque la calidad es mejor.

Los beneficios son diversos al implementar un apropiado control de calidad, entre los más importantes se indica en la figura 1.6.

Figura 1.6. Beneficios del control de calidad



Fuente: tomado a partir de (Álvarez, Álvarez, & Bullón, 2006).

Es importante resaltar a la Organización Internacional de Estandarización (ISO 9001-2015), porque brinda reconocimiento a nivel mundial, al ser una normativa que garantiza un adecuado control de calidad, además promueve la gestión con bases en los procesos a través de la aplicación de buenas prácticas de manufactura. La ISO tiene como objetivo principal buscar la estandarización de

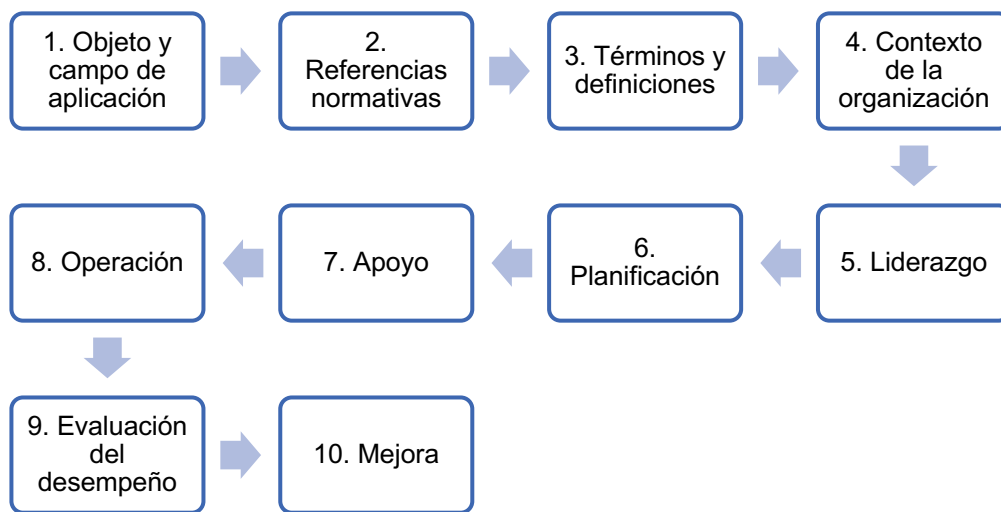
normas de productos y seguridad para las empresas e instituciones públicas y privadas (Cortés, 2017).

La ISO 9001-2015 se le conoce como un sistema de gestión de calidad, que detalla los requisitos que deben cumplir las organizaciones para brindar un producto o servicio adecuado que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. Las empresas optan por este sistema como una decisión estratégica porque les permite mejorar su desempeño global y crear una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad en las empresas son: capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes conforme a los reglamentos aplicables, facilita oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente y abordar riesgos para convertirlos en oportunidades.

La ISO 9001-2015 se basa en los principios del sistema de gestión de calidad, los cuales son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las empresas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones; estos principios proporcionan a las organizaciones buenas prácticas de calidad en sus procesos, de tal manera que ayuda a las mismas a tener mayor competitividad en el mercado.

Las etapas que se ejecutan para asegurar la gestión de la calidad según la ISO 9001 (2015) son:

Figura 1.7. Etapas de la ISO: 9001-2015



Fuente: tomado a partir de la ISO 9001 (2015).

Al no emplearse un correcto de control de calidad en el área de producción y otras áreas, sufre consecuencias en general toda la compañía por su inadecuada aplicación; por tal motivo aparece un nuevo enfoque llamado aseguramiento de la calidad que consiste en seguir acciones previamente planificadas para asegurar que todas las actividades se desarrollen regularmente y cumplan con los estándares de calidad, de tal forma que brinde confianza a la propia empresa, a los proveedores y a los clientes al entregar un producto o servicio con el nivel de calidad esperado.

La gestión de la calidad engloba al aseguramiento de la calidad y lo dictamina como un modelo integrado que fija requisitos para el propio sistema de calidad, más no para los procesos u actividades que efectúa la empresa. Miranda, Chamorro, & Rubio (2007) sostienen que el aseguramiento de la calidad es “un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de su envío al cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades” (pág. 23). Con la finalidad de obtener productos que cumplan con las normas de calidad y con las especificaciones establecidas.

El aseguramiento de la calidad evalúa la eficacia del sistema de calidad y mide la calidad del momento, también encuentra los inconvenientes referentes a la calidad, de tal manera que ayuda a minimizar los mismos en cooperación con

las áreas responsables. Las organizaciones aplican el aseguramiento de la calidad para alcanzar la mejor continua y sus factores son:

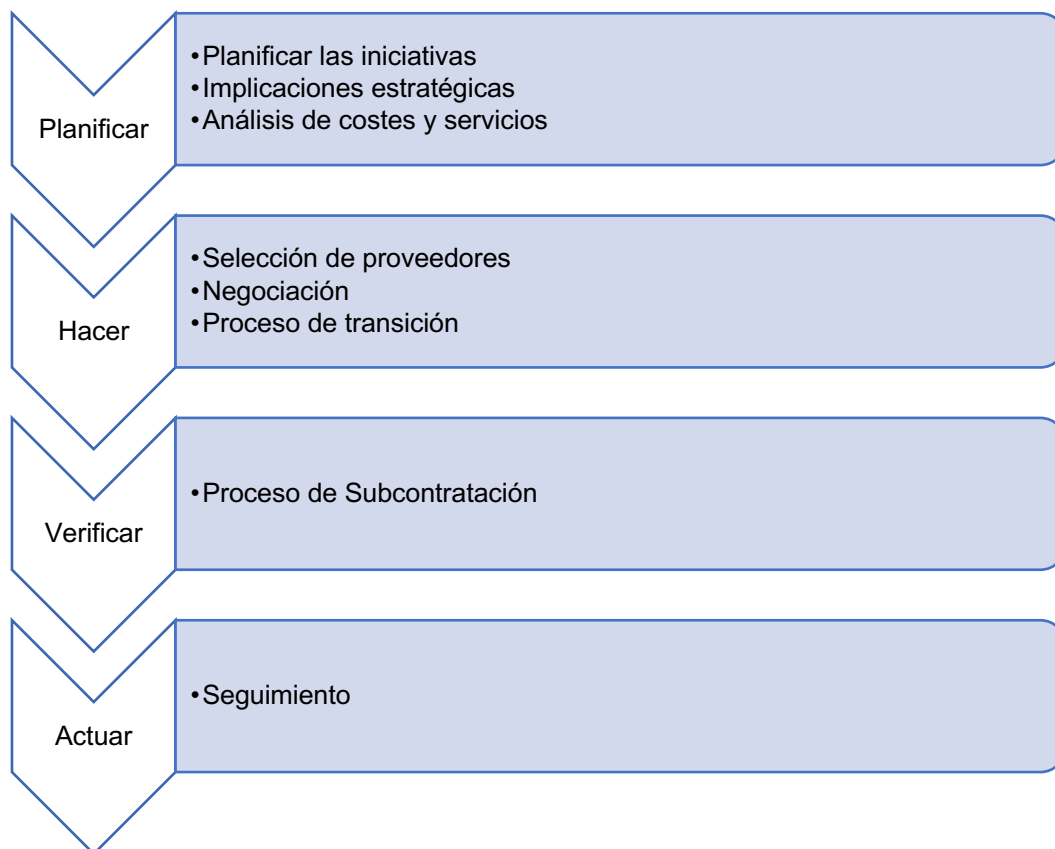
- **Prevención de errores.** - invertir en procesos de prevención implica reducir costos al detectar a tiempo los errores que corregirlos, una vez fabricados.
- **Control total de la calidad.** - la calidad no solo es responsabilidad del área productivo, sino de todos los que forman parte de la organización, al tener como objetivo común la misma.
- **Énfasis en el diseño de los productos.** - se enfoca a tener una mejor confiabilidad de los productos, disminuyendo los costes de producción, de tal manera que asegure el uso durante su vida útil.
- **Uniformidad y conformidad de productos y procesos.** - si la fabricación de productos se realiza de acuerdo con las especificaciones de producción y si los procesos se desarrollan uniformemente, se logra reducir los errores.
- **Compromiso de los trabajadores.** - la motivación juega un rol importante en los trabajadores, si ellos se mantienen motivados y tienen conocimientos acerca del mejoramiento de la calidad, fácilmente se eliminarán las falencias encontradas en los productos.

Un proceso de control de calidad de acuerdo a Ishikawa (1994), consiste “en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del coste y una utilidad óptima, y que los clientes comprarán con satisfacción” (pág. 27). Para la consecución de este proceso es necesario incluir a todos los colaboradores indistintamente de los cargos y puestos que poseen, debido a que es un trabajo que necesita fusión de todas las partes; por la misma razón, cada uno de los departamentos crean mecanismos que cooperen, preparen y pongan en función las normas internas.

Para lograr un proceso eficiente de control de calidad es imprescindible emplear controles automáticos, métodos estadísticos y técnicos, reglamentos, sistemas computarizados, supervisión de instalaciones, investigación del mercado, verificación de medidas, etc. Un control de calidad efectivo y veraz conlleva una administración de los puntos fuertes de una compañía, este tipo de control también se lo reconoce como control de calidad total.

A continuación, en la figura 1.8. se equipará las etapas de *outsourcing* y de control de calidad para establecer el proceso idóneo y asegurar que ninguna actividad relevante carezca de supervisión y seguimiento, con el objeto que las empresas de malettería del Cantón Píllaro los apliquen, de tal manera que sus procesos sean más eficientes a través de la optimización de recursos.

Figura 1.8. Equiparación del proceso *outsourcing* y control de calidad



Fuente: elaboración propia.

En resumen, el *outsourcing* es considerado como una herramienta o práctica organizacional que permite a muchas empresas centrarse en el *core business* de las mismas y sus procesos más simples pasan a ser parte de terceros especializados, sin embargo, estos subprocesos no dejan de ser menos importantes e inherentes al giro empresarial. Por tal motivo, optar por una decisión como es tercerizar o externalizar procesos parciales o totales trae consigo ventajas y desventajas como se menciona en este capítulo.

En efecto, el *outsourcing* es un proceso que requiere de atención y control para su correcto funcionamiento, por esta razón se describe en este apartado los elementos del control de calidad para supervisar el estándar de un producto o

servicio durante su proceso productivo con el propósito de disminuir defectos o fallas en el producto terminado a través de la aplicación de buenas prácticas de manufactura.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación

Para la consecución de los objetivos, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, para medir los siguientes aspectos: 1) planificación de iniciativas, 2) implicaciones estratégicas, 3) análisis de costes y servicios, 4) selección de proveedores, 5) negociación, 6) proceso de transición, 7) seguimiento. Proceso o actividad que se subcontratan, razones de subcontratación, grado de conformidad al usar *outsourcing*, ventajas y desventajas de la tercerización. Al tabular estos datos se determina los puntos que requieren de control de calidad y las mejoras a aplicar en el proceso *outsourcing*.

La investigación se clasifica de tipo descriptiva, ya que el objetivo del capítulo es diagnosticar y detallar de manera precisa la forma en que aplican el *outsourcing* las empresas de maletaría del cantón Píllaro en la actualidad, y con esta información establecer los componentes necesarios y el control de calidad requerido para lograr que el proceso de subcontratación sea exitoso.

De igual manera, se trata de un diseño de estudio no experimental, por lo tanto, se analiza los acontecimientos tal y como suceden en su contexto natural; y es de tipo transversal o transeccional porque se toma información una sola vez en un determinado periodo de tiempo para estudiar las variables recopiladas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La población en estudio está conformada por sujetos, específicamente por administradores de las empresas enfocadas al trabajo en el sector manufacturero de maletas, para lo cual se obtiene el catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago Píllaro del último censo realizado a las empresas registradas por patentes del último año.

A continuación, se detalla los contribuyentes que se dedican a la fabricación de mochilas del Cantón Píllaro: Álvarez Jacome Mercy Patricia, Amores Robalino María José, Chicaiza Sánchez Carmen Amelia, Chiluzza Cortes Segundo Cenit Arnulfo, Mielles Espin Juan Carlos, Núñez Aldaz Miro Amado, Santo Santo Fabián, Valle Álvarez Patricio Raúl, Viera León Victor Hugo, Viera Solís José Gustavo.

Para recabar información se aplica un cuestionario estructurado en preguntas cerradas con varias categorías de respuesta y por la escala de Likert, la cual es una herramienta que sirve para medir el grado de conformidad del encuestado con respecto a las variables de estudio y en relación con la problemática de la investigación. Además, el instrumento se elabora en la aplicación Google Forms con el propósito de mantener la seguridad de los encuestados, debido a las condiciones actuales de distanciamiento social y de restricción en aforo de instalaciones.

La encuesta que se aplica a las diferentes empresas mencionadas anteriormente se desarrolla de acuerdo al problema identificado, a las variables de estudio, a la teoría previa y a la población de la investigación con el objeto de recolectar información que corroboren a la obtención de resultados válidos; y ciertas interrogantes para la construcción del cuestionario se basa en las investigaciones que elabora Jasso (1998) acerca del acuerdo con la necesidad de implementar herramientas administrativas como el *outsourcing*.

Es importante resaltar que previamente a la aplicación del instrumento de investigación se tiene que validar a través del juicio de especialistas, por lo tanto se recurrió al Mg. Carlos Flores, Mg. Franklin Pacheco y Mg. Julio Zurita, quienes completan una ficha de validación elaborada por Moposita (2019) con puntuaciones que comprende una escala, donde 1= nada aceptable a 5= muy aceptable ante cuestiones de imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos y definición de alternativas de respuesta por pregunta. Las fichas de validación se muestran en anexos con sus respectivos argumentos y sugerencias de los expertos, a partir de los cuales se modifica y se estructura la encuesta.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

El análisis de la información se realiza utilizando estadística descriptiva, a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos a las diez empresas dedicadas a la fabricación de maletas del cantón Píllaro. El 80% de las personas que responden el cuestionario son Propietarios y el 20% son Contadores.

El proceso que la mayoría de empresas mencionadas anteriormente subcontratan de acuerdo al número de razones son: es el bordado, debido a la falta de maquinaria que poseen las mismas para realizar dicha actividad y por la alta inversión que resulta su adquisición, el segundo proceso más subcontratado es la costura por la falta de mano de obra especializada y, a pesar de, ser una actividad principal de las empresas, estas optan por tercerizar el proceso.

El tercer proceso que externalizan dichas empresas es la serigrafía, debido a que es un proceso que no se requiere de forma continua, por esta razón, no invierten en maquinaria y tampoco contratan mano de obra especializada de forma permanente. Cabe recalcar que, únicamente una empresa subcontrata el proceso de corte por disminuir el riesgo laboral (Ver en la tabla 2.1.).

Tabla 2.1. Razones por las que subcontratan los procesos o actividades

Proceso o Actividad		Razones				Disminución del riesgo laboral
		Falta de maquinaria	Falta de mano de obra especializada	No cuenta con la edificación apropiada		
Costura	F	15	3	6	2	4
	%	100,00%	20%	40%	13%	27%
Serigrafía	F	14	5	5	2	2
	%	100,00%	35,71%	35,71%	14,29%	14,29%
Bordado	F	15	9	3	2	1
	%	100,00%	60%	20,00%	13,33%	6,67%
Corte	F	1	0	0	0	1
	%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia

En este orden de prelación, la mayor parte de las empresas de malettería de cantón Píllaro no subcontratan otras actividades a las mencionadas anteriormente que corresponden al proceso productivo de las empresas, sin embargo, una empresa subcontrata el transporte para procesos de comercialización (Ver tabla 2.2).

Tabla 2.2. Otros procesos o actividades que subcontratan

Procesos o Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	9	90%
Transporte de Productos terminados	1	10%
Total	10	100%

Fuente: elaboración propia

Otras razones que las empresas de malettería de cantón Píllaro tienen para subcontratar las actividades de costura, serigrafía, bordado, corte y transporte son por la falta de vehículos, mano de obra cara, alta demanda del mercado, flexibilidad laboral y para evitar estar pendiente del personal dentro de la empresa. La mitad de estas empresas no tienen otra razón fuera de las señaladas anteriormente para subcontratar, como se observa en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Otras razones por las que subcontratan las empresas

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	5	50%
Falta de Vehículo	1	10%
Mano de Obra cara	1	10%
Alta demanda de mercado	1	10%
Flexibilidad Laboral	1	10%
No se está pendiente del personal dentro de la empresa	1	10%
Total	10	100%

Fuente: elaboración propia

Las empresas de malettería del cantón Píllaro siguen un proceso de *outsourcing* que está compuesto por varias fases, la primera es la planificación, en la cual la actividad que mayor parte de las empresas realizan es el establecimiento del objetivo de su proyecto empresarial. No obstante, la actividad que mayor control de calidad tiene es la conformación del equipo multidisciplinar, debido a que el recurso humano es lo más importante en una organización y son quienes permiten el funcionamiento y desarrollo de la misma. La actividad que la mayoría de las empresas no realizan dentro de esta fase es la consulta con profesionales especializados, debido a que implica un gasto a las empresas (Ver tabla 2.4).

Tabla 2.4. Etapa de planificación y actividades del proceso outsourcing

Actividades		Se realiza	No se realiza	Total	Existe Control de calidad
Establecimiento del objetivo del proyecto	F	9	1	10	2
	%	90%	10%	100%	20%
Conformación del equipo multidisciplinar del proyecto	F	6	4	10	5
	%	60%	40%	100%	50%
Socialización del proceso dentro de la empresa	F	8	2	10	2
	%	80%	20%	100%	20%
Desarrollo de sistemas, políticas y estándares de control del proyecto	F	8	2	10	2
	%	80%	20%	100%	20%
Consulta con profesionales especializados	F	3	7	10	1
	%	30%	70%	100%	10%

Fuente: elaboración propia

La segunda etapa del proceso de *outsourcing* son las implicaciones estratégicas, cuya actividad que realizan todas las empresas es la determinación de las actividades que la empresa requiere subcontratar, ya que los administradores realizan un estudio detallado, para saber si es estratégico o no designar procesos o actividades a terceros, asimismo es la actividad que mayor control de calidad posee al ser un factor importante para el proceso productivo. La actividad que no realizan las empresas es la definición del tipo de proceso para obtener competitividad, es decir, no tienen claramente establecidos los procesos productivos que les permita competir en el presente y en el futuro.

Tabla 2.5. Etapa de implicaciones estratégicas y actividades del proceso outsourcing

Actividades		Se realiza	No se realiza	Total	Existe Control de calidad
Determinación de las actividades que la empresa requiere subcontratar	F	10	0	10	7
	%	100%	0%	100%	70%
Subcontratación de una actividad empresarial como estrategia competitiva	F	6	4	10	3
	%	60%	40%	100%	30%

Subcontratación de una actividad que forma parte de las actividades primarias de la empresa.	F	7	3	10	0
	%	70%	30%	100%	0%
Definición del tipo de proceso para obtener competitividad.	F	5	5	10	0
	%	50%	50%	100%	0%

Fuente: elaboración propia

La tercera fase del proceso de *outsourcing* es el análisis de costes y servicios, en este apartado la actividad que la mayoría realizan y mayor control de calidad tiene es el análisis de costos, debido a que el factor económico es muy peculiar porque de este influye la rentabilidad de las empresas. Igualmente, todas realizan análisis de tiempo porque cada actividad se lleva a cabo en un determinado periodo de tiempo, lo que permite a las empresas cumplir con la entrega de pedidos a clientes en la fecha acordada.

Otra actividad que las empresas más realizan dentro de esta fase de análisis de costes y servicios es la identificación precisa de las actividades a subcontratar, en vista de que no todas empresas cuentan con los recursos necesarios para poder desarrollar todas las actividades que requiere un proceso, se ven en la obligación de determinar los procesos o actividades a externalizar para conseguir el producto o servicio terminado.

La actividad que no realizan estas empresas es el análisis de riesgo y el análisis de las mejoras futuras de las empresas proveedoras, por lo tanto, no cuentan con un sistema de gestión de riesgos que prevenga averías y tampoco no estudian a sus agentes proveedores a largo plazo, en efecto, causa inseguridad e inestabilidad laboral para las empresas de malettería (Ver tabla 2.6).

Tabla 2.6. Etapa de Análisis de costes-servicios y actividades del proceso *outsourcing*

Actividades		Se realiza	No se realiza	Total	Existe
					Control de calidad
Análisis de costos	F	10	0	10	6
	%	100%	0%	100%	60%
Análisis de tiempo	F	10	0	10	4
	%	100%	0%	100%	40%
Análisis de riesgo	F	7	3	10	2
	%	70%	30%	100%	20%

Análisis de las mejoras futuras de las empresas proveedoras	F	7	3	10	1
	%	70%	30%	100%	10%
Identificación precisa de las actividades a subcontratar	F	10	0	10	2
	%	100%	0%	100%	20%

Fuente: elaboración propia

La cuarta etapa del proceso de *outsourcing* es la selección de proveedores, como se observa en la tabla 2.7. la actividad que la mayor parte de empresas de maletería realizan y tiene mayor control de calidad es la identificación de proveedores potenciales, puesto que, es indispensable conocer el tipo de proveedor que se subcontrata, acerca de sus normas, políticas, horarios, costos, contratos, etc. Depende de todos estos acontecimientos para identificar a un proveedor potencial. La actividad que la mayoría de las empresas no realizan es la evaluación mediante un cuestionario u otro instrumento a las empresas proveedoras, en virtud de que las empresas no están preparadas para desarrollar ciertas actividades o no cuentan con personal especializado que se encargue del procedimiento.

Tabla 2.7. Etapa de selección de proveedores y actividades del proceso *outsourcing*

Actividades		Se realiza	No se realiza	Total	Existe Control de calidad
Establecimiento de un criterio de evaluación de proveedores	F	8	2	10	0
	%	80%	20%	100%	0%
Identificación de proveedores potenciales	F	9	1	10	5
	%	90%	10%	100%	50%
Evaluación mediante un cuestionario u otro instrumento a la empresa proveedora	F	3	7	10	0
	%	30%	70%	100%	0%
Petición de oferta a la empresa proveedora	F	8	2	10	4
	%	80%	20%	100%	40%
Análisis detallado de las empresas proveedoras y de sus ofertas	F	8	2	10	3
	%	80%	20%	100%	30%

Fuente: elaboración propia

La siguiente fase del proceso de *outsourcing* es la negociación, en la cual las empresas de maletería del cantón Píllaro mantienen un alto de grado de control de calidad en el establecimiento de los puntos primordiales a tratar con el proveedor, debido a que ambas partes tanto el contratista como el contratado

necesitan acordar los lineamientos por los cuales que basa la subcontratación. Se determina que la mayor parte de estas empresas no realizan ningún tipo de contrato con empresas terceras, por ende, no determinan cláusulas en el mismo.

La actividad que más realizan las empresas de malettería del cantón Píllaro dentro de la fase de negociación es la comunicación con los proveedores seleccionados para que los procesos o actividades queden claramente comprendidos y de esta manera conseguir el producto o servicio deseado (Ver tabla 2.8).

Tabla 2.8. Etapa de negociación y actividades del proceso outsourcing

Actividades		Se realiza	No se realiza	Total	Existe Control de calidad
Establecimiento de los puntos primordiales a tratar con el proveedor	F	9	1	10	3
	%	90%	10%	100%	30%
Determinación de cláusulas para contrato	F	4	6	10	1
	%	40%	60%	100%	10%
Elaboración del contrato	F	4	6	10	0
	%	40%	60%	100%	0%
Comunicar al proveedor seleccionado	F	10	0	10	2
	%	100%	0%	100%	20%

Fuente: elaboración propia

La sexta fase del proceso de *outsourcing* es el proceso de transición, donde las actividades que mayor control de calidad tienen las empresas de malettería del cantón Píllaro son la determinación de los actores encargados de supervisar el proceso de subcontratación, debido a que siempre existe un responsable o varios encargados de que el proceso se efectúe de la manera correcta para evitar riesgos, productos en malas condiciones, pérdidas de tiempo y otros incidentes.

También se concentra el control de calidad en la planificación de la operación que se subcontrata como: logística de materia prima, seguros, acuerdos de mantenimiento y periodos de tiempo para capacitar al personal; todos estos aspectos son muy fundamentales durante el proceso *outsourcing*, por tal razón, previamente los procesos son programas juntamente con los proveedores.

La actividad que estas empresas no realizan dentro de la fase de transición es la verificación de planes de contingencia, tiempos y activos como el recurso humano, maquinaria, equipos, plantas y acuerdos; esto se debe a que las empresas no cuentan con personal especializado y optar por seguros u organizaciones externas especialistas es poco rentable debido a que no todo el proceso productivo se lleva a cabo dentro de las mismas.

La actividad que más desarrollan las empresas es la determinación de los actores encargados de supervisar el proceso de *outsourcing*, como se menciona anteriormente es indispensable que las empresas cuenten con individuos que se encarguen del proceso de externalización y de acuerdo con lo encuestado muchos de ellos son los mismos gerentes o propietarios (Ver tabla 2.9).

Tabla 2.9. Etapa de proceso de transición y actividades del proceso *outsourcing*

Actividades		Se realiza	No se realiza	Total	Existe Control de calidad
Determinación de los actores encargados de supervisar el proceso outsourcing	F	7	3	10	1
	%	70%	30%	100%	10%
Verificación de planes de contingencia, tiempos y activos (recurso humano, maquinaria, equipos, plantas, acuerdos).	F	2	8	10	0
	%	20%	80%	100%	0%
Planificación de la operación que se subcontrata como: logística de materia prima, seguros, acuerdos de mantenimiento y periodos de tiempo para capacitar al personal.	F	5	5	10	1
	%	50%	50%	100%	10%

Fuente: elaboración propia

La séptima y última fase del proceso de *outsourcing* es el seguimiento, en la cual las actividades que más se concentra el control de calidad son en la retroalimentación del proceso, debido a que una vez finalizado el proceso las empresas de malettería del cantón Píllaro analizan el producto terminado para posteriormente corregir sus defectos; y se enfocan en tomar acciones correctivas en control de calidad, puesto que, dichas empresas frecuentemente están

controlando la calidad de los procesos subcontratados y supervisan asistiendo a las instalaciones donde se procesa.

La actividad que no realizan las empresas dentro de la fase de seguimiento es el establecimiento de un plan de auditoría para seguridad, debido a que gran parte de las empresas no están afiliadas a ningún seguro auditor y las actividades que más realizan las mismas es la retroalimentación del proceso porque siempre analizan el proceso al terminar el producto y también la mayoría de empresas toman acciones correctivas para controlar la calidad, siendo éste el elemento más importante durante el proceso productivo y que les permite competir en un mercado más versátil (Ver tabla 2.10).

Tabla 2.10. Etapa de seguimiento y actividades del proceso outsourcing

Actividades		Se realiza	No se realiza	Total	Existe Control de calidad
Retroalimentación del proceso	F	10	0	10	3
	%	100%	0%	100%	30%
Funcionamiento del equipo de seguimiento	F	6	4	10	1
	%	60%	40%	100%	10%
Establecimiento de un plan para solución de conflictos	F	3	7	10	0
	%	30%	70%	100%	0%
Establecimiento de un plan de auditoría para seguridad.	F	1	9	10	1
	%	10%	90%	100%	10%
Ejecución de reuniones con la empresa subcontratada	F	6	4	10	1
	%	60%	40%	100%	10%
Acciones correctivas para controlar la calidad	F	10	0	10	3
	%	100%	0%	100%	30%

Fuente: elaboración propia

En la escala de Likert se mide el grado de conformidad de las empresas de maletería del cantón Píllaro al usar *outsourcing*, y mediante la cual se determina que la mitad de empresas están totalmente de acuerdo que trasladar operaciones no críticas que tradicionalmente hace la empresa hacia organizaciones especializadas es rentable, seis compañías indican que están de acuerdo que los servicios externos favorecen la excelencia en los productos y servicios, gran parte de éstas están totalmente de acuerdo que el control de calidad del servicio externo es considerado un factor crítico para el éxito

empresarial y están de acuerdo que existen productos devueltos por no cumplir con los estándares de calidad.

La mitad de las empresas de maletería del cantón Píllaro indican que están de acuerdo que el porcentaje de productos devueltos es aceptable, según lo definido en su empresa y se concluye que cuatro compañías encuestadas están en desacuerdo que la empresa subcontratada devuelve materia prima e insumos excedentes al finalizar el proceso de costura (Ver tabla 2.11).

Tabla 2.11. Grado de conformidad de las empresas al usar outsourcing

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Es rentable trasladar operaciones no críticas que tradicionalmente hace la empresa hacia organizaciones especializadas.	F	5	3	2	0	0	10
	%	50%	30%	20%	0%	0%	100%
Los servicios externos favorecen la excelencia en los productos y servicios.	F	1	6	3	0	0	10
	%	10%	60%	30%	0%	0%	100%
El control de calidad del servicio externo es considerado un factor crítico para el éxito empresarial.	F	8	2	0	0	0	10
	%	80%	20%	0%	0%	0%	100%
Existen productos devueltos por no cumplir con los estándares de calidad.	F	2	6	1	1	0	10
	%	20%	60%	10%	10%	0%	100%
El porcentaje de productos devueltos es aceptable, según lo definido en su empresa.	F	3	5	2	0	0	10
	%	30%	50%	20%	0%	0%	100%

La empresa subcontratada devuelve materia prima e insumos excedentes	F	2	1	1	4	2	10
	%	20%	10%	10%	40%	20%	100%

Fuente: elaboración propia

En la escala de Likert se mide el grado de conformidad de las empresas de maletería del cantón Píllaro con respecto a las ventajas que produce la subcontratación, y mediante la cual se determina que la mitad de empresas encuestadas están de acuerdo que usar *outsourcing* reduce los costos de producción; asimismo, la mitad están totalmente de acuerdo que la subcontratación causa reducción en inversión en activos, ocho empresas están totalmente de acuerdo como ventaja de tercerizar la flexibilidad en el aumento de producción, optimización de recursos, y competitividad.

Siete empresas que representan la mayoría de estas están totalmente de acuerdo que al optar por externalizar procesos o actividades mejora el tiempo de entrega de pedidos, la mitad de las compañías están totalmente de acuerdo que la estrategia *outsourcing* permite que el recurso humano se concentre en proyectos que generan mayor rentabilidad, y, por último, cuatro empresas están totalmente de acuerdo y otras cuatro están de acuerdo que existe diversificación de proveedores (Ver tabla 2.12).

Tabla 2.12. Grado de conformidad de las empresas con respecto a las ventajas de outsourcing

Ventajas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Reducción de costos de producción	F	2	5	2	1	0	10
	%	20%	50%	20%	10%	0%	100%
Reducción en inversión en activos	F	5	3	1	1	0	10
	%	50%	30%	10%	10%	0%	100%
Flexibilidad en el aumento de producción, optimización de recursos, y competitividad.	F	8	1	1	0	0	10
	%	80%	10%	10%	0%	0%	100%
	F	7	3	0	0	0	10

Mejora el tiempo de entrega	%	70%	30%	0%	0%	0%	100%
	F	5	3	2	0	0	10
Concentración del recurso humano en proyectos que generen mayor rentabilidad	%	50%	30%	20%	0%	0%	100%
	F	4	4	2	0	0	10
Diversificación de proveedores	%	40%	40%	20%	0%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

En la escala de Likert se mide el grado de conformidad de las empresas de maletería del cantón Píllaro con respecto a las desventajas que produce la subcontratación y mediante la cual se determina que nueve de las compañías están de acuerdo que al tercerizar actividades o procesos los productos no cumplen con normas de calidad, cuatro empresas están de acuerdo que existe retrasos en la entrega de los pedidos, nueve organizaciones consideran que se pierde la identidad de la marca y la confidencialidad al enviar sus procesos a externos.

Cuatro empresas, es decir, menos de la mitad de encuestados concluyen que están totalmente en desacuerdo con la pérdida de conocimiento del proceso productivo y por última la mitad de estas compañías son neutrales frente al inadecuado canal de comunicación entre la parte contratista y el contratado (Ver tabla 2.13).

Tabla 2.13. Grado de conformidad de las empresas con respecto a las desventajas de outsourcing

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Productos que no cumplen con normas de calidad	F	1	7	2	0	0	10
	%	10%	70%	20%	0%	0%	100%
Retrasos en la entrega de los pedidos	F	2	4	1	2	1	10
	%	20%	40%	10%	20%	10%	100%
Pérdida de identidad de la	F	7	3	0	0	0	10

marca y de confidencialidad	%	70%	30%	0%	0%	0%	100%
Pérdida de conocimiento del proceso productivo	F	2	1	2	2	3	10
	%	20%	10%	20%	20%	30%	100%
Inadecuado canal de comunicación	F	2	2	5	1	0	10
	%	20%	20%	50%	10%	0%	100%

Fuente: elaboración propia

En resumen, el segundo capítulo en relación al diseño metodológico se diagnostica la situación actual de las empresas de maletería del Cantón Píllaro en cuanto a la aplicación de la práctica *outsourcing*, mediante un cuestionario dirigido a diez empresas registradas en el catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago Píllaro, la misma es validada por docentes especialistas de la universidad.

Los resultados obtenidos a partir de la técnica de recolección de datos la encuesta, refleja que las empresas de maletería de Píllaro requieren mayor atención en las actividades de la etapa verificar del control de calidad y, por ende, en las etapas selección de proveedores, negociación y proceso de transición del proceso *outsourcing*. (Ver figura 2.14).

Figura 2.1. Debilidades de las empresas de maletería del Cantón Píllaro



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. PROCESO DE *OUTSOURCING* PARA EMPRESAS DE MALETERÍA DEL CANTÓN PÍLLARO

Es pertinente iniciar con un preámbulo acerca del conjunto de empresas que son objeto de estudio, que está conformado por diez empresas de maletería de acuerdo al catastro 2020 del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro, como se ve en el cuadro 2.1 del capítulo 2. En dichas empresas, se ha establecido actividades que se desarrollan en el proceso de *outsourcing* de costura, gracias a lo cual, se presenta en este capítulo los componentes de control de calidad que sean lo más propicios y generen mayor rentabilidad.

Una vez descritos los componentes de *outsourcing* y de control de calidad en el capítulo 1, epígrafe 1.1. y 1.2., es evidente que los procesos se alinean al marco real de las empresas de maletería del Cantón Píllaro, pero indistintamente, algunas de ellas, no cumplen con ciertas actividades de cada etapa conforme a los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos. A partir de ahí, se procede a determinar los componentes más adecuados para implantar en la estrategia empresarial *outsourcing*.

A continuación, se provee un proceso eficiente de *outsourcing* integrado con elementos de control de calidad, donde se hace énfasis a ciertas etapas que requieren mayor atención en las empresas de maletería como se observa en la figura 2.1 del capítulo anterior con el propósito de actuar ante sus problemas y optimizar sus procesos.

3.1. Etapa de planificación de iniciativas

Según el diagnóstico realizado a las empresas de maletería del cantón Píllaro, desde el inicio de sus actividades se plantean objetivos, no obstante, dichos objetivos no incluyen elementos para un control de calidad eficiente durante el proceso *outsourcing*, específicamente en la actividad de costura. Por esta razón, es fundamental construir un plan operativo con profesionales especializados y que tengan competencias en control de calidad de forma anual, al inicio del año para programar todas las actividades con sus respectivos periodos de tiempo, costos y la conformación de equipos multidisciplinarios que se encarguen de cada actividad.

A continuación, se enmarca un plan operativo anual que sirve como modelo para las empresas de maletería del cantón Píllaro enfocado al proceso de costura. Los presupuestos para el mismo dependen de los recursos que se necesitan para ejecutar cada una de las actividades, para el recurso humano se toma como referencia las remuneraciones de la tabla NN de la empresa "LAVS", la cual pertenece a una de las diez empresas en estudio, mismas que están acorde a la tabla sectorial del Ministerio de Trabajo. Además, los presupuestos del plan operativo se establecen en base a la elaboración de doscientas mochilas estudiantiles mensuales.

Tabla 3.1. Salarios empresa "LAVS"

Salarios		
Cargo	Salario Mensual	Salario por horas
Gerente General	\$700	\$4,38
Responsable de subcontratación	\$450	\$2,81
Contador	\$500	\$3,13

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2. Costos de materia prima y de subcontratación

Costos				
			c/u	Costo Total
Materia insumos	prima	e	\$8,00	\$1.600
Servicio subcontratación		de	\$2,00	\$400

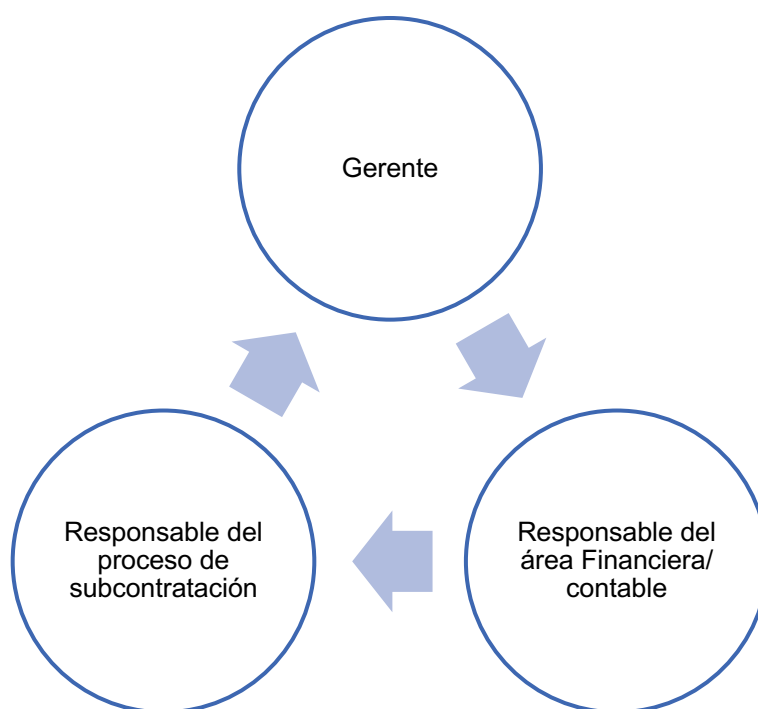
Fuente: elaboración propia

Negociación	Empresa	Gerente y responsable de subcontratación.	\$28,75	Humanos	4													
Proceso de transición	Empresa	Gerente, responsable de subcontratación y empresas subcontratadas.	\$ 57,50	Humanos	8													
Proceso de subcontratación.	Empresa y empresa subcontratada	Responsable de subcontratación y empresas subcontratadas	\$ 225,00 \$ 16000,00 \$ 4000,00	Humanos Materiales Económico	8													
Seguimiento	Empresa y empresa subcontratada	Responsable de subcontratación.	\$ 1125,00	Humanos	400													

Fuente: elaboración propia

En las empresas de maletería del cantón Píllaro, de acuerdo con su estructura organizacional que mantienen y de acuerdo a lo señalado por Robbins (2004) en el estado del arte y la práctica, se sugiere crear un equipo multidisciplinario para el proceso de *outsourcing* que pudiera estar conformado por el gerente, persona del área financiera o contable si fuese el caso, un responsable de producción o una persona a quien se le asigne la responsabilidad todo el proceso de subcontratación.

Figura 3.1. Conformación del equipo multidisciplinario para las empresas de maletería del Cantón Píllaro



Fuente: elaboración propia

La comunicación es un elemento imprescindible y necesario en toda organización, ya que, ayuda al funcionamiento de la misma y especialmente permite la consecución de objetivos, satisfacer las necesidades propias y de sus colaboradores y adaptarse a los nuevos desafíos del mercado global. Por tal motivo, se propone a las empresas de maletería del cantón Píllaro que la socialización del proceso de subcontratación se efectúe formalmente a través del uso de medios digitales, tanto con el personal interno como con la empresa proveedora.

Conforme al diagnóstico las empresas de maletería del cantón Píllaro no tienen establecido sistemas, políticas y estándares que les permita controlar el proceso

outsourcing. Por lo tanto, se recomienda seguir las siguientes plantillas para un adecuado control y seguimiento del proceso de subcontratación de la actividad de costura.

Cuadro 3.2. Registro de control de materia prima e insumos

Logo Empresarial	Registro de control de materia prima e insumos							
	Proceso: Costura							
	Proveedor:							
Entrega				Recepción				
Fecha de entrega	Materia Prima	Insumos	Cantidad Entregada	Firma	Fecha de recepción	Cantidad ocupada	Cantidad devuelta	Firma
Observaciones:								
Elaboró:	Encargado de la subcontratación							
Revisó y aprobo:	Gerente general							

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3.3. Registro de control de productos terminados

Logo Empresarial	Registro de control de productos terminados							
	Proceso: Costura							
	Proveedor:							
Pedido				Recepción				
Fecha de pedido	Producto	Cantidad pedida	Firma	Fecha de recepción	Cantidad recibida	Cantidad devuelta	Razón de la devolución	Firma
Observaciones:								
Elaboró:	Encargado de la subcontratación							
Revisó y aprobo:	Gerente general							

Fuente: elaboración propia

El establecimiento de una política empresarial es muy importante porque permite a todos sus integrantes basarse en principios, valores y normas ya definidas, y son de apoyo y direccionamiento para la gestión organizacional. Para que el proceso de subcontratación de la costura tenga un adecuado control de calidad se implanta una política como se describe a continuación.

Cuadro 3.4. Política de Control de Calidad

Logo empresarial	Nombre de la empresa	Fecha			
	Política de control de calidad	Página	1	De	3
		Sustituye a			
		Página			
		De fecha			

Política de Control de calidad
<p>La presente política engloba varias líneas de acción referente a la calidad, por las cuales todos los miembros de las empresas de malettería del cantón Píllaro, se rigen para desempeñarse en el proceso de <i>outsourcing</i> de la costura. La valoración de la calidad juega un papel fundamental dentro del área productivo, especialmente en el proceso de costura porque de éste depende en mayor porcentaje la calidad del producto terminado.</p> <p>Las empresas de malettería del cantón Píllaro son empresas sostenibles, innovadoras y rentables que producen una amplia variedad de artículos como: mochilas, maletas, cartucheras, portafolios, canguros, entre otros. A través de la aplicación de elementos y sistemas de control de calidad en los procesos productivos internos y externos, de modo que, permita la mejora continua de los mismos y satisfacer las necesidades de los consumidores, clientes y la legislación aplicable.</p> <p>Además, la empresa patenta los modelos de sus productos con el objeto de que no exista réplicas y genere competitividad a la misma.</p> <p>Para el control de calidad de la producción de la empresa es opcional aplicar la normativa ISO 9001-2015 para garantizar la aplicación de buenas prácticas de manufactura y la mejora continua de los procesos. Las etapas que se ejecutan para asegurar la gestión de la calidad son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto y campo de aplicación 2. Referencias normativas 3. Términos y definiciones 4. Contexto de la organización 5. Liderazgo 6. Planificación 7. Apoyo 8. Operación 9. Evaluación del desempeño

10. Mejora

Conforme a los tipos de *outsourcing* y la localización las empresas de maletería son de tipo *off-site*, debido a que los procesos se llevan a cabo fuera de la empresa, de carácter *On-shore* porque las actividades se ejecutan dentro del país. Refiriéndose a la profundidad dichas empresas son funcionales y el trabajo que externalizan es un proceso.

Fuente: elaboración propia

Elaboró Encargado de la subcontratación	Revisó Jefatura pertinente	Autorizó Gerente General
---	--------------------------------------	------------------------------------

Clave: HVAB-PCC-001

Las empresas de maletería del cantón Píllaro para obtener un asesoramiento apropiado con profesionales capacitados o cuando requieran de información en relación con empresas de la provincia pueden dirigirse a la Cámara de Industrias y Producción de Tungurahua (CIPT), para a través de estudios sectoriales, tener conocimientos previos del mercado, de tal manera que, permita a las empresas tomar las mejores decisiones y elevar su nivel de competitividad. En caso que, las empresas de maletería requieran de asesoramiento especializado en temas puntuales como *outsourcing* se recomienda que realicen consultoría externa con profesionales con conocimientos de acuerdo a las necesidades.

3.2. Implicaciones estratégicas

Según el diagnóstico, efectivamente el *outsourcing* es considerado como una estrategia para las empresas de maletería del cantón Píllaro porque al usar este proceso aumenta el volumen de producción, optimiza recursos: humanos, tecnológicos y económicos, reduce riesgos y mejora el tiempo de entrega de pedidos. Asimismo, las empresas de maletería optan por la estrategia *outsourcing* porque permite que el personal propio de la empresa se concentre en otros aspectos de igual relevancia.

Se propone como estrategia a las empresas de maletería del cantón Píllaro patentar el modelo de cada uno de sus productos que elaboran con la finalidad de que la competencia no imite sus modelos y genere mayor competitividad en el mercado.

3.3. Análisis de costes y servicios

Las empresas de maletaría del cantón Píllaro optan por usar la estrategia *outsourcing* para reducir costes en la producción, ya que, al tercerizar el costo productivo es menor, por lo tanto, genera mayor rentabilidad. También, las empresas prefieren subcontratar ciertos procesos porque el tiempo de entrega es mejor, en efecto, el tiempo es menor o igual al que se tarde en producir en las propias instalaciones con el personal propio.

Para analizar costos, tiempos y riesgos, es primordial conocer la actividad de costura para la fabricación de maletas, por ello, se establece un procedimiento de dicha actividad, mismo que se toma como referencia de las empresas de maletaría del cantón Píllaro.

Cuadro 3.5. Procedimiento de la Costura

Logo Empresarial	Área: Producción		
	Procedimiento: costura de mochilas		
	Fecha de emisión:		
<p>Los pasos que se ejecutan en el proceso de costura son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar medios de las piezas Se toma los centros de los cuerpos de las piezas. 2. Señalar el pegado de bolsillos Se dibuja los bolsillos en las piezas a coser. 3. Corte y preparación de insumos Se corta y se quema reatas, elásticos y cierres 4. Virado de costuras Virado de filos de fuelles 5. Pegar cierres Coser los cierres con las piezas 6. Armar la mochila Coser todas las piezas entre sí y finalmente se vira. 			
Preparado por:	Responsable subcontratación	encargado de la	Fecha:

Revisado por:	Jefatura pertinente	Fecha:
Aprobado por:	Gerente General	Fecha:

Fuente: elaboración propia

Para obtener un análisis detallado de costos, tiempos y riesgos de la actividad de costura se propone a las empresas de malettería del cantón Píllaro elaborar un cursograma analítico como señala Franklin (2009), en donde se especifique toda la información de la actividad de costura y mediante el diagrama conocer con exactitud la cantidad de actividades, costos y tiempo que incurre dicha actividad, de tal modo que, permita detectar los riesgos, y demoras en los cuales está involucrada la actividad, a fin de corregirlos a tiempo. Se analiza la actividad de costura como se muestra en el cuadro 3.6. de acuerdo a la situación actual de las empresas y, a partir, de las mejoras realizadas, las empresas deben proponer un nuevo análisis

Cuadro 3.6. Cursograma analítico de la actividad de costura

Producto:		Mochila estudiantil		Resumen					
Proceso		Confección		Actividad		Actual	Propone		
Actividad:		Costura		Operación ○		7			
Objeto:		Mochila		Transporte ⇨		2			
Realizado por:		Responsable de outsourcing		Espera D		0			
Aprobado por:		Jefatura pertinente		Inspección □		1			
Fecha:		15 de Noviembre de 2020		Almacenamiento ▽		2			
Operarios:				Tiempo (horas)					
Lugar:		Píllaro		Costo (Mano de Obra)					
Cantidad de productos:		200		Total					
Descripción:	Cantidad	Costo	Tiempo (Horas)	Simbolo					Observaciones
				○	⇨	D	□	▽	
Compra de materia prima e insumos	1	\$ 1.600,00	1	●					
Almacenamiento de materia prima e insumos	0	\$ -	0					●	
Entrega de materia prima e insumos	1	\$ 2,81	1		●				
Tomar medios de las piezas	1	\$ 10,00	10	●					
Señalar el pegado de bolsillos	1	\$ 10,00	3,2	●					
Corte y preparación de insumos	1	\$ 140,00	34	●					
Virado de costuras	1	\$ 40,00	17	●					
Pegar cierres	3	\$ 30,00	50	●					
Amar la mochila	1	\$ 100,00	50	●					
Recepción de productos terminados	1	\$ 9,28	3,3		●				
Inspección de productos terminados	1	\$ 14,06	5				●		
Almacenamiento de productos terminados	0	\$ -	0					●	
Total		1956,15	174,5		7	2	0	1	2

Fuente: elaboración propia.

3.4. Selección de proveedores

Según el diagnóstico las empresas de maletería del cantón Pillaro realizan ciertas actividades para seleccionar a sus proveedores, pero la mayor parte de actividades no tienen un adecuado control de calidad. Por esta razón, se establece un procedimiento que sirva de modelo a estas empresas de maletería.

Cuadro 3.7. Procedimiento de selección de proveedores

Logo Empresarial	Área: Talento Humano	
	Procedimiento: Selección de Proveedores	
	Fecha de emisión:	
<p>Los pasos a tomar en cuenta para seleccionar a los proveedores son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un criterio de evaluación de proveedores <p>Los proveedores deben cumplir con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores deben tener como mínimo de experiencia 3 años. • Las máquinas de coser deben ser de marca Juki serie MO-6814S y para overlock Juki serie MO-6814S, el tiempo de adquisición de la maquinaria no debe exceder de 24 meses. • Los proveedores deben estar ubicados dentro del cantón Ambato y Pillaro. • Los proveedores deben contar con RUC. <ol style="list-style-type: none"> 2. Identificación de proveedores potenciales Se requiere como mínimo 3 empresas para seleccionar al proveedor potencial 3. Evaluación mediante un cuestionario El instrumento para evaluar a los proveedores es el cuestionario, en el cual, se detalla todos los datos de las mismas, como se observa en el Anexo 5. 4. Petición de oferta a la empresa proveedora Se solicita a cada proveedor una proforma de sus servicios. 5. Análisis detallado de las empresas proveedoras y sus ofertas Se realiza un cuadro comparativo con el detalle de la oferta de las empresas proveedoras en conformidad a las proformas solicitadas. 6. Comunicación Se comunica formalmente a través del correo electrónico y vía telefónica, tanto a las empresas ganadoras y a las no seleccionadas. 		
Preparado por:	Responsable encargado de la subcontratación	Fecha:
Revisado por:	Jefe pertinente	Fecha:
Aprobado por:	Gerente General	Fecha:

Fuente: elaboración propia

3.5. Negociación

Referente a la etapa de negociación, se sugiere a las empresas de maletería del cantón Píllaro construir una política, que conste todas las acciones, normas y directrices esenciales, para poner en práctica el proceso de subcontratación (Ver cuadro 3.8.).

Cuadro 3.8. Política de Negociación

Logo Empresarial	Nombre de la Empresa	Fecha			
	Política de negociación del proceso <i>outsourcing</i>	Página	2	De	3
		Sustituye a			
		Página			
		De fecha			

Política de negociación del proceso <i>outsourcing</i> de la costura.
<p>La presente política engloba varias directrices, normativas y estándares de calidad, en las cuales se basan las empresas de maletería del cantón Píllaro a la hora de hacer la negociación con el proveedor del proceso de costura. Los puntos primordiales a tratar con las empresas suplidoras son:</p> <p>Mediante un contrato determinar las cláusulas de tiempo para el cual las empresas proveedoras prestan sus servicios y con respecto al tiempo de la entrega de pedidos, se fija fechas en concordancia entre ambas partes. En relación al control de calidad del proceso subcontratado, los responsables se encargan de visitar las veces necesarias a la empresa externa con el objeto de medir la calidad de los mismos, una vez terminado el proceso las empresas receptan y supervisan cada producto, en caso, de tener un producto defectos se devuelve, caso contrario, se dirige a bodega.</p> <p>Referente a los acuerdos económicos, las empresas de maletería del cantón Píllaro pagan a sus proveedoras al finalizar cada pedido o al terminar el periodo de tiempo para el cual se estipulo en el contrato o depende del acuerdo que lleguen las partes.</p> <p>La empresa contratante como la contratada establecen cláusulas internas por incumplimiento de pedidos, pudiendo llegar a dar por terminado el contrato.</p> <p>La comunicación entre las partes se realiza formalmente a través del correo electrónico de los responsables de proceso de subcontratación y mediante oficios firmados, en el caso de ser posible de forma presencial.</p> <p>En cuanto a la confidencialidad se adjunta al respectivo contrato un acuerdo legal entre las dos partes, donde se establece que no se puede compartir información acerca de materia prima, insumos, modelos, costos y todo lo que involucre la fabricación de maletas.</p>

Fuente: elaboración propia

Elaboró Encargado de la subcontratación	Revisó Jefatura pertinente	Autorizó Gerente General
---	-------------------------------	-----------------------------

Clave: HVAB-PNE-001

3.6. Proceso de transición

En esta etapa, en la cual se determina el actor encargado para verificar el proceso de *outsourcing* se sugiere a las empresas de maletería del cantón Píllaro que la persona responsable de la subcontratación sea quien encargue de que el proceso de transición se ejecute de forma adecuada en tiempo y forma en conformidad a las actividades. También, esta persona es quien se debe encargar de controlar planes de contingencia, tiempos, activos y otros procesos relacionados a la logística de materia prima, insumos y productos terminados.

Se recomienda a las empresas de maletería del cantón Píllaro contratar una vez al año a una empresa auditora externa, para que se encargue de evaluar el proceso de *outsourcing*. Sin embargo, el responsable del proceso de subcontratación interno de la empresa debe hacer supervisiones continuas de forma bimestral. A continuación, se establece una política para verificación del proceso *outsourcing* de la costura.

Cuadro 3.9. Política de Verificación

Logo Empresarial	Nombre de la Empresa	Fecha				
	Política de verificación del proceso <i>outsourcing</i>	Página	3	De	3	
		Sustituye a				
		Página				
		De fecha				

Política de verificación
La presente política engloba varias líneas de acción referente a la verificación del proceso <i>outsourcing</i> de la costura de las empresas de maletería del cantón Píllaro. Para la verificación del proceso mencionado se aplica un adecuado control de calidad, por lo cual, una vez al año se contrata a una empresa auditora externa para que evalúe el proceso <i>outsourcing</i> y, en caso de,

detectar falencias tomar acciones correctivas. Sin embargo, el responsable interno del proceso de subcontratación verifica de forma bimestral la mismo para prevenir riesgos.

Posteriormente, los encargados de realizar las supervisiones del proceso de *outsourcing* elaboran los informes respectivos para que revise la jefatura pertinente y el gerente general. Además, los responsables de la verificación realizan en función del control de calidad, al ser un elemento primordial para el proceso de costura.

Una vez verificado el proceso de *outsourcing*, el gerente toma decisiones oportunas y, en caso, que se requiera cambiar el proceso se notifica a la empresa proveedora para que realice los cambios respectivos.

Fuente: elaboración propia

Elaboró Encargado de la subcontratación	Revisó Jefatura pertinente	Autorizó Gerente General
---	-------------------------------	-----------------------------

Clave: HVAB-PVE-001

3.7. Seguimiento

En esta fase, para dar un oportuno seguimiento al proceso *outsourcing* de la actividad de costura, se sugiere a las empresas de maletería del Cantón Píllaro elaborar un informe como se observa en el cuadro 3.10. con cada una de las etapas de la subcontratación y sus respectivas evidencias, con el objeto de dar un adecuado acompañamiento al proceso y saber si todas las actividades se desarrollan a cabalidad.

Cuadro 3.10. Informe de seguimiento de la actividad de costura a través del proceso de outsourcing

Fecha:						
Nombre del verificador:						
Responsable del proceso:						
Etapas	Evidencias	Cumplen		Aplicar acción correctiva		Comentarios
		si	no	si	no	
Planificar las iniciativas	Plan operativo					
	Registro de materia prima e insumos					
	Registro de productos terminados					
	Política de control de calidad					
Análisis de costes y servicios	Procedimiento de la costura					
	Diagrama de flujo					
Selección de proveedores	Procedimiento de selección de proveedores					
Negociación	Política de negociación					
Proceso de transición	Política de verificación					

Fuente: elaboración propia.

Para solucionar conflictos ocasionados en el proceso *outsourcing* de la actividad de costura en las empresas de maletería del cantón Píllaro es indispensable seguir el siguiente procedimiento para no afectar los objetivos e intereses de las empresas, por el contrario, que permita solventar inconvenientes a tiempo.

Cuadro 3.11. Procedimiento para solucionar conflictos

Logo Empresarial	Área: Producción	Proceso o Actividad: costura
	Procedimiento: solución de conflictos	
	Fecha de emisión:	
<p>Los pasos a tomar en cuenta para solucionar conflictos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y selección del problema <p>Para identificar y seleccionar el problema se debe conocer tres aspectos fundamentales: elementos que intervienen, parámetros que los caracterizan, hechos y circunstancias del problema.</p> 2. Análisis del problema <p>Determinar el origen del problema, causa y efecto más importante que aporte a encontrar diferentes alternativas de solución.</p> 3. Generación de soluciones potenciales <p>Se debe establecer varias ideas que permitan lograr el cambio mediante soluciones esclarecidas.</p> 4. Selección y planificación de la solución <p>Se plantea la solución y la manera para conseguir la misma, bajo criterios evaluativos.</p> 5. Aplicación de la solución <p>Se pone en práctica la solución, siguiendo el plan determinado.</p> 6. Evaluación de la solución <p>Se evalúa la solución a través de los resultados obtenidos.</p> 		
Preparado por:	Responsable encargado de la subcontratación	Fecha:
Revisado por:	Jefatura pertinente	Fecha:
Aprobado por:	Gerente General	Fecha:

Fuente: elaboración propia.

Para tomar acciones correctivas del proceso *outsourcing* de la actividad de costura, se sugiere a las empresas de maletería del cantón Píllaro construir un registro, como se observa en el cuadro 3.12. en donde se especifique el problema encontrado, su nivel de impacto, la acción correctiva para el mismo y la fecha hasta cuando el proceso debe estar corregido.

Cuadro 3.12. Registro para tomar acciones correctivas

Fecha:			
Nombre del verificador:			
Responsable del proceso:			
Proceso u Actividad:			
Descripción del problema encontrado			
Impacto:	Alto	Medio	Bajo
Fecha límite de ejecución:			
Acción correctiva o solución			
Responsable	Verificador		
Firma			

Fuente: elaboración propia

En resumen, el presente capítulo propone un proceso *outsourcing* de la actividad de costura para las empresas de maletería del cantón Píllaro, el cual está compuesto por siete etapas, mismas que incluyen varias evidencias: planes, políticas, informes, procedimientos y diagramas; respaldados con elementos de control de calidad que ayudan a fortalecer el proceso de subcontratación (Ver tabla 3.13.).

Cuadro 3.13. Proceso outsourcing de la actividad de costura para las empresas de maletería del Cantón Pillaro

Etapas	Evidencias
Planificación de las iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo • Registro de materia prima e insumos • Registro de productos terminados • Política de control de calidad
Implicaciones Estratégicas	
Análisis de costes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de la costura
Selección de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de selección de proveedores
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Política de negociación
Proceso de transición	<ul style="list-style-type: none"> • Política de verificación
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de materia prima e insumos sobrantes • Informe de productos defectuosos • Informe del proceso de costura • Informe del proceso de selección de proveedores • Política de negociación • Política de verificación

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

1. La conceptualización de los elementos de *outsourcing* y de control de calidad a través de diferentes fuentes bibliográficas, describe al *outsourcing* como un proceso que traspasa actividades a una empresa externa especializada, con el fin de no agotar esfuerzos en otras actividades que no son parte del *core business* empresarial y las actividades que realizan las empresas proveedoras están alineadas a los objetivos empresariales y cumplen con las políticas de calidad de la organización. Conforme a los tipos de *outsourcing* y la localización las empresas de malettería son de tipo *off -site*, debido a que los procesos se llevan a cabo fuera de la empresa, de carácter *On -shore* porque las actividades se ejecutan dentro del país. Refiriéndose a la profundidad dichas empresas son funcionales y el trabajo a externalizar es un proceso.
2. El diagnóstico de la situación actual del proceso *outsourcing* en las empresas de malettería del cantón Píllaro, determina que dichas organizaciones tercerizan varios procesos, los principales es la costura debido a la falta de mano de obra especializada, para cubrir con la demanda del mercado y el bordado debido a la falta de maquinaria y por pedidos puntuales de clientes. Estas empresas consideran al *outsourcing* como una práctica estratégica porque les permite incrementar la producción y apoyar al crecimiento económico de familias de la zona.
3. El establecimiento de los componentes de *outsourcing* aplicables para las empresas de malettería del cantón Píllaro, siguen un proceso que incluye elementos de control de calidad y cada una de estas se fundamentan en políticas, normas, estrategias, procedimientos, flujogramas que permiten asegurar los procesos internos y tercerizados, a través de la adquisición de buenas practicas de subcontratación orientadas a la calidad, satisfacción del cliente y mejora continua.

RECOMENDACIONES

1. Referente a la conceptualización se considera conveniente que los proveedores y los responsables de la subcontratación, conozcan los conceptos y casos de éxito de *outsourcing*, a fin de que la puedan aplicar de forma adecuada, a través del aseguramiento de la calidad de los productos, la ejecución correcta del proceso y un apropiado canal de comunicación. Para que los procesos internos y tercerizados, cumplan con estándares adecuados, una de las alternativas de buenas prácticas a implementar es la norma ISO 9001-2015, enfocada a la mejora continua.
2. Dentro del diagnóstico se recomienda a las empresas de maletería del cantón Píllaro, hacer énfasis en la etapa de supervisión del proceso *outsourcing* para que ninguna actividad se quede sin control, de tal modo que, permita conseguir un proceso productivo, efectivo y competitivo que apoye a las empresas a enfrentarse a los desafíos del mercado globalizado.
3. Se sugiere a todas las empresas de maletería del cantón Píllaro contratar a un responsable de subcontratación, para que sea el encargado de ejecutar el proceso *outsourcing* como de la supervisión del mismo mediante el cumplimiento de políticas, normas y sugerencias que se detallan en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

- Almanza, M., & Archundia, E. (2015). El Outsourcing y la planificación fiscal en México. México: eumed.net.
- Álvarez, J. M., Álvarez, I. G., & Bullón, J. C. (2006). Introducción a la calidad. España: Ideas propias.
- Bertrand, H., & Ghare, P. (1990). control de Calidad. Madrid, España: Días de Santos, S.A.
- Bonilla, A., & Salgado, C. (2000). Estudio de Factibilidad para eliminar la tercerización laboral en el Ecuador. Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Cevallos, J. L., Campo, C. H., & Solarte, M. G. (Junio de 2014). Outsourcing y Buisness Process desde la teoría económica de la Agencia. Scielo.
- Código de trabajo. (2 de Mayo de 2008). Asamblea Constituyente. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>
- Cortés, J. M. (2017). Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015). Málaga, España: ICB, S.L.
- Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid, España: Días de Santos S.A.
- Echaiz, D. (Junio de 2008). El contrato de Outsourcing. Scielo, 41, 765.
- Fernández, D., & Fernández, E. (2017). Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid: Parainfo, SA.
- Fórneas, J. (2008). Business Pocket. España: Netbiblo.
- Franklin, F. E. (2009). Organización de Empresas. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Goinard, F. G., & Seno, B. (2014). Control de Calidad. México D.F., México: Patria.
- Gutiérrez, J. M. (2017). Outsourcing. México D.F., México: Ediciones Fiscales ISEF S.A.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F., México: MC Graw-Hill / Interamericana editores, S.A.
- Hernández. (2013). Teoría general de la Administración. México: Patria-Martinez.
- Hurtado, P. (26 de Agosto de 2020). Problemas de outsourcing de la actividad de costura. (A. Hurtado, Entrevistador)
- Instituto de Contadores Públicos de México. (2014). Outsourcing. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Junio de 2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Ishikawa, K. (1994). Introducción al control de calidad. Madrid, España: Diaz de Santos.
- ISO 9001. (2015). Online Browsing Platform. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jasso, A. H. (1998). Outsourcing. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- López, E. (02 de marzo de 2009). Externalización: más allá de la subcontratación. Obtenido de <file:///D:/Users/arturo%20guerrero/Downloads/Dialnet-Externalizacion-565287.pdf>
- Maldonado, J. Á. (2011). Gestión de Procesos.
- Martinez, M. A., & Fernandez, E. A. (2015). El Outsourcing y la planeación Fiscal en México. Eumed.net.
- Martínez, O. (7 de julio de 2012). Outsourcing. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/\[PD\]%20Documentos%20-%20Outsourcing.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Outsourcing/[PD]%20Documentos%20-%20Outsourcing.pdf)
- Miranda, F., Chamorro, M. A., & Rubio, L. S. (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. (F. M. Tomé, Ed.) Madrid: Delta Publicaciones.
- Moposita, E. (2019). MODELO DE ORIENTACIÓN PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE PASTAZA. Proyecto de Investigación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato.

- Naum, Á. U. (18 de Agosto de 2020). COVID-19 podría impulsar outsourcing 2.0 en Latam. Forbes.
- Norma Internacional de Control de Calidad. (2009). Control de calidad para firmas que desempeñan auditorías y revisiones de estados financieros y otros trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados.
- Ocoténcat, J. J., & Castellanos, Ó. (2015). Outsourcing. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pola, Á. M. (1988). Gestión de la Calidad. Barcelona, España: Marcombo, S.A.
- Power, M. J., Desouza, K., & Bonifazi, C. (2006). The Outsourcing Handbook. London: KOGAN PAGES.
- Puente, M. R. (s.f.). Gestión de compras y aplicaciones de internet. España.
- Rincón, H. C. (2006). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Ríos, M. F., & Sanchez, J. (1997). Eficacia Organizacional. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Roldán, L. G. (2006). 10 pasos para aumentar su rentabilidad. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Rubert, G., & Minondo, A. (2001). Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=128003>
- Silva, J. (Junio de 2010). ¿cómo se regula el outsourcing en México? Scielo.
- Trujillo, M. A. (Mayo de 2020). ASPID. Obtenido de PMFarma: <http://www.pmfarma.es/articulos/2835-el-outsourcing-como-herramienta-para-hacer-frente-a-la-pandemia-del-coronavirus.html>
- Universidad Oberta de Catalunya. (5 de Septiembre de 2020). Obtenido de http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_271/web/main/m2/v5_4.html
- Vaca, P. E. (3 de Septiembre de 2018). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34547/1/VACA%20PERALTA.pdf>

ANEXOS

Anexo 1



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“OUTSOURCING EN EMPRESAS DE MALETERÍA DEL CANTÓN PÍLLARO”

Objetivo general del proyecto: desarrollar un proceso de *outsourcing* que incluya elementos de control de calidad en la actividad de costura en las empresas de maletería del cantón Píllaro.

Objetivo de la encuesta: diagnosticar la situación actual del proceso *outsourcing* en las empresas de maletería del cantón Píllaro.

Instrucciones: lea detenidamente cada pregunta y marque su respuesta según corresponda.

Nota: la palabra *outsourcing* significa designar una actividad o proceso a empresas externas para que se encarguen del mismo.

Datos de la empresa:

1. Razón Social:
2. Cargo:
3. ¿Qué actividad o proceso de su empresa subcontrata? y ¿Cuáles son sus razones para subcontratar de acuerdo a la selección? Seleccionar una o varias.

Razones	Falta de maquinaria	Falta de mano de obra especializada	No cuenta con la edificación apropiada	Disminución del riesgo laboral	Otro. Especifique
Procesos					
Costura					
Cerigrafía					
Bordado					
Corte					
Otro. Especifique					

4. Seleccione las actividades del proceso de *outsourcing* que se realizan en su empresa e indique si se desarrollan elementos de control de calidad

Proceso	Se realiza	Existe control de calidad	No se realiza
a. Planificación de iniciativas:			
Establecimiento del objetivo del proyecto			
Conformación del equipo multidisciplinar del proyecto			
Socialización del proceso dentro de la empresa			
Desarrollo de sistemas, políticas y estándares de control del proyecto			

Consulta con profesionales especializados			
b. Implicaciones estratégicas:			
Determinación de las actividades que la empresa requiere subcontratar			
Subcontratación de una actividad empresarial como estrategia competitiva			
Subcontratación de una actividad que forma parte de las actividades primarias de la empresa.			
Definición del tipo de proceso para obtener competitividad.			
c. Análisis de costes y servicios:			
Análisis de costos			
Análisis de tiempo			
Análisis de riesgo			
Análisis de las mejoras futuras de las empresas proveedoras			
Identificación precisa de las actividades a subcontratar			
d. Selección de proveedores:			
Establecimiento de un criterio de evaluación de proveedores			
Identificación de proveedores potenciales			

Evaluación mediante un cuestionario u otro instrumento a la empresa proveedora			
Petición de oferta a la empresa proveedora			
Análisis detallado de las empresas proveedoras y de sus ofertas			
e. Negociación:			
Establecimiento de los puntos primordiales a tratar con el proveedor			
Determinación de cláusulas para contrato			
Elaboración del contrato			
Comunicar al proveedor seleccionado			
f. Proceso de transición:			
Determinación de los actores encargados de supervisar el proceso <i>outsourcing</i>			
Verificación de planes de contingencia, tiempos y activos (recurso humano, maquinaria, equipos, plantas, acuerdos).			
Planificación de la operación que se subcontrata como: logística de materia prima, seguros, acuerdos de mantenimiento y periodos de tiempo para capacitar al personal.			
g. Seguimiento:			

Retroalimentación del proceso			
Funcionamiento del equipo de seguimiento			
Establecimiento de un plan para solución de conflictos			
Establecimiento de un plan de auditoría para seguridad.			
Ejecución de reuniones con la empresa subcontratada			
Acciones correctivas para controlar la calidad			

5. Lea cada uno de los enunciados y seleccione una de las opciones según la situación de su empresa, la escala a utilizar es la siguiente:

5= Totalmente de acuerdo

4= De acuerdo

3= Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)

2= En desacuerdo

1= Totalmente en desacuerdo

Preguntas	5	4	3	2	1
1. Es rentable trasladar operaciones no críticas que tradicionalmente hace la empresa hacia organizaciones especializadas					
2. Los servicios externos favorecen la excelencia en los productos y servicios					

3. El control de calidad del servicio externo es considerado un factor crítico para el éxito empresarial					
4. Existen productos devueltos por no cumplir con los estándares de calidad					
5. El porcentaje de productos devueltos es aceptable, según lo definido en su empresa.					
6. La empresa subcontratada devuelve materia prima e insumos excedentes.					
Considera como ventajas de <i>outsourcing</i> en su empresa:					
7. Reducción de costos de producción					
8. Reducción en inversión en activos					
9. Flexibilidad en el aumento de producción, optimización de recursos, y competitividad.					
10. Mejora el tiempo de entrega					
11. Concentración del recurso humano en proyectos que generen mayor rentabilidad.					
12. Diversificación de proveedores					
Considera como desventajas de <i>outsourcing</i> en su empresa.					
13. Productos que no cumplen con normas de calidad					
14. Retrasos en la entrega de los pedidos					

15. Pérdida de identidad de la marca y de confidencialidad					
16. Pérdida de conocimiento del proceso productivo					
17. Inadecuado canal de comunicación.					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Outsourcing en Empresas de maletería del cantón Píllaro

Estudiante: Alisson Hurtado

Fecha: miércoles, 07 de Octubre de 2020.

Intrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario dirigido a las empresas de maletería del cantón Píllaro**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Las preguntas no son compromedoras para el encuestado	

Congruencia				X		Tiene coherencia y secuencia en las preguntas.	Puede mejorar
Redacción				X		Revise sintaxis en todo el documento.	Puede mejorar
Orden					X	El orden de las preguntas va de lo general a lo específico.	
Presentación del instrumento				X		Las preguntas todas son cerradas, esto limita en las alternativas de respuesta para poder obtener más información.	Trate de obtener más información, por ejemplo, en las preguntas 3 y 4 al final de las alternativas de respuesta ubicaría: Explique su respuesta de esta forma obtendría mayor información.

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución					X	Las preguntas están de	


de los objetivos de investigación						acuerdo al objetivo.	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X		En las preguntas que se pueda trate de obtener más información, de la manera que le explico en presentación del instrumento.	Puede mejorar
Total, Parcial				16	15		
Total							31

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
31	88.57%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	

Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Pacheco Rodríguez Franklin Rodrigo.
Formación Académica:	Cuarto Nivel, Maestría.
Firma:	

Anexo 3

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Outsourcing en Empresas de maletería del cantón Píllaro

Estudiante: Alisson Hurtado

Fecha: Miércoles, 07 de octubre de 2020.

Intrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario dirigido a las empresas de maletería del cantón Píllaro**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	No encuentro preguntas parcializadas	

Congruencia					X	Tiene congruencia con el tema a investigar	
Redacción					X	Está muy bien redactado y explicado	
Orden				X			Es necesario realizar una pregunta sobre <i>outsourcing</i> , en el sentido si conocen esa palabra como subcontratación
Presentación del instrumento					X	Tiene muy buena presentación	

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		

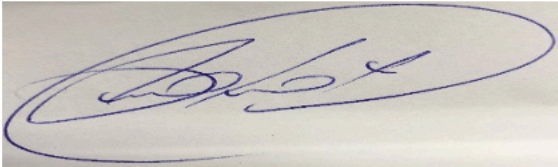
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X	Están alineadas al tema de investigación	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X			Se debería colocar las preguntas en alguna tabla para tener una mejor visualización
Total, Parcial				8	25		
Total							33

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33	94,28%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	

Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X
----------------	------------	------------	---

Nombre del experto:	Julio César Zurita Altamirano
Formación Académica:	Ingeniero Comercial con Mención en Marketing
Firma:	

Anexo 4

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Outsourcing en Empresas de maletería del cantón Píllaro

Estudiante: Alisson Hurtado

Fecha: miércoles, 07 de Octubre de 2020.

Intrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario dirigido a las empresas de maletería del cantón Píllaro**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					x		

Redacción					x		
Orden					x		
Presentación del instrumento					x		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas				x		En el ítem 5 - proceso de	

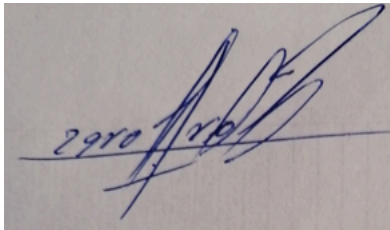
de respuesta por pregunta						<i>outsourcing-</i> , sugiero que se escriba la alternativa si o no explícitamente ante la alternativa de si el proceso se realiza, y en la alternativa de si en el proceso existe control de calidad.	
Total, Parcial				4	30		
Total						34/35	

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34/35	97.1%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	

Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Mag. Carlos Flores Tapia
Formación Académica:	Ingeniero Comercial. Magister en Negociaciones Internacionales y Comercio Exterior.
Firma:	

Anexo 5

Cuestionario de Evaluación de Proveedores	
Nombre:	
Domicilio de la persona de contacto:	
Cantón:	
Correo de la persona en contacto:	
Número de RUC:	
Años de experiencia:	
Fecha de inicio de actividades:	
Detalle y características de la maquinaria (Adjuntar certificados de compra e imágenes)	
Referencias laborales:	