



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos.**

**AUTORA:**

**C.P.A. Suárez Peña Janet Carolina**

**Previo a la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

**Econ. Navarro Orellana Andrés, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Contadora Pública Autorizada, Janet Carolina Suárez Peña** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Dr. Andrés Navarro Orellana, Mgs.**

**REVISORA**

---

**Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.**

**Guayaquil, a los 8 días del mes de septiembre del año 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Janet Carolina Suárez Peña**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos**”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 8 días del mes de septiembre del año 2021**

**LA AUTORA**

---

**Janet Carolina Suárez Peña**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Janet Carolina Suárez Peña**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magister en Administración de Empresa**, titulada **“El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 8 días del mes de septiembre del año 2021**

**LA AUTORA:**

---

**Janet Carolina Suárez Peña**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REPORTE URKUND**

secure.orkund.com/old/view/105685408-268504-359215#q1bKLvayijY0MdMxsjQCYjMdY2ODWB2I4sz0vMy0zOTEvORUJSsDPQMDYwMTMzMTM0sTC1MjA0NzI7N...

**URKUND** Abrir sesión

**Documento:** TESIS JANET SUAREZ PEÑA (MAE).odf (D110884128)

**Presentado:** 2021-07-30 13:05 (-05:00)

**Presentado por:** janetcaroline.suarez@hotmail.com

**Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

**Mensaje:** Entrega proyecto Final Janet Suarez [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 69 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623576/Hern%C3%A1nde...">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623576/Hern%C3%A1nde...</a>
	<a href="http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/338/TP%20-%20UNH.%20CONT.%2000...">http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/338/TP%20-%20UNH.%20CONT.%2000...</a>
	<a href="https://www.google.com/search?q=Plan+de+externalizaci%C3%B3n+de+la+flota+de+distrib...">https://www.google.com/search?q=Plan+de+externalizaci%C3%B3n+de+la+flota+de+distrib...</a>
	Tesis Pacheco -Zambrano.docx
<b>Fuentes alternativas</b>	
<b>Fuentes no usadas</b>	

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

96% #1 Activo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA: El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos. AUTORA: Suárez Peña Janet Carolina

Previo a la obtención del Título de: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TUTOR: Navarro Orellana Andrés, Mgs.

Guayaquil, Ecuador 2021

ii UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por

la Contadora Pública Autorizada, Janet Carolina Suárez Peña como requerimiento parcial para la obtención del

Grado Académico de Magister en Administración de Empresas. DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN \_\_\_\_\_ Dr. Andres Navarro Orellana, Mgs. REVISORES \_\_\_\_\_ (nombres, apellidos) \_\_\_\_\_ (nombres, apellidos) DIRECTORA DEL PROGRAMA \_\_\_\_\_ (nombres, apellidos)

Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del año (año)

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / JANET SUAREZ TT Octu... 96%

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA: El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos. AUTORA: Suárez Peña Janet Carolina

Previo a la obtención del Título de: MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TUTOR: Navarro Orellana Andrés, Mgs.

Guayaquil, Ecuador 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por

la Contadora Pública Autorizada, Janet Carolina Suárez Peña como requerimiento parcial para la obtención del

Grado Académico de Magister en Administración de Empresas. DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN \_\_\_\_\_ Dr. Andres Navarro Orellana, Mgs. REVISORES \_\_\_\_\_ (nombres, apellidos) \_\_\_\_\_ (nombres, apellidos) DIRECTORA DEL PROGRAMA \_\_\_\_\_ (nombres, apellidos)

Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del año (año)

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová Dios ante todo por regalarme estas tres décadas de mi vida y poder cumplir una de mis metas.

A mi querido esposo Jimmy por el amor, la paciencia y fe, quien me alentó día a día y me dio fortaleza para seguir adelante, por jamás dejarme sola en los peores y mejores momentos de mi vida.

A mi pequeña Jazlyn, quien con su llegada iluminó mis días y me motiva a ser perseverante en la vida.

A mis padres, y hermanos por ser ese motor que me impulsa cada día, por su dedicación, esmero, comprensión y amor.

A mis bisabuelitos, quienes hicieron de mi lo que ahora soy, me brindaron su compañía y su amor constantemente, hoy me falta uno de ellos más sin embargo permanece en mis recuerdos.

A mi jefe por brindarme la oportunidad de demostrar mi talento profesional.

No puede faltar el agradecimiento a mi tutor de Proyecto de Investigación, el Mgs. Andrés Navarro, quien con su infinita paciencia, conocimientos y apoyo constante ha sido la guía para culminar este proyecto de investigación, así como también a todos los maestros de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil cuyas experiencias y conocimientos compartidos son la base de inspiración de este trabajo.

Gracias eternas a cada uno de ustedes.

**C.P.A Janet Suárez Peña**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto infinitamente, desde el fondo de mi corazón, a quienes más amo en mi vida, a mi familia que, con apoyo, paciencia y amor incondicional permitieron que logre culminar este proyecto con éxito.

**C.P.A Janet Suárez Peña**

## Índice general

Resumen .....	XIII
Abstract .....	XIV
Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema.....	5
Formulación del problema .....	9
Justificación del Problema .....	9
Hipótesis.....	13
Clasificación de las variables .....	13
Preguntas de investigación .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivo Específicos .....	14
Capítulo I. Marco Teórico.....	15
El outsourcing.....	17
Historia del outsourcing .....	17
Definición de outsourcing .....	18
Características del outsourcing .....	21
Tipos de outsourcing .....	22
Ventajas y desventajas de outsourcing.....	24
Pymes.....	26
Importancia de las pymes .....	28
Clasificación de las pymes .....	29
Características de las pymes.....	30
Fortalezas y debilidades de las pymes .....	31
Estrategias gerenciales .....	32
Dimensiones de las estrategias de gestión .....	34
Características de las estrategias gerenciales .....	35
Relación entre estrategia y outsourcing .....	36
Optimización de los recursos .....	38
Clasificación de los recursos.....	39

Claves para optimizar los recursos empresariales .....	41
Marco conceptual .....	42
Capítulo II. Marco Referencial – Contextual – Legal .....	47
Estudios internacionales .....	47
Estudios nacionales .....	51
Marco contextual .....	54
Pymes en Ecuador .....	54
Marco legal .....	59
Capítulo III. Marco Metodológico .....	65
Enfoque de la Investigación.....	65
Diseño de la investigación.....	66
Variables de la investigación.....	66
Tipo de estudio .....	67
Técnicas e instrumentos.....	68
Población y muestra.....	68
Aplicación de los instrumentos de investigación.....	72
Análisis de los resultados de la encuesta .....	72
Análisis de los resultados de la entrevista .....	87
Análisis comparativo de las empresas estudiadas .....	91
Capitulo IV. Propuesta .....	113
Título de la propuesta .....	113
Desarrollo de la propuesta de Outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de recursos.....	113
Introducción de la propuesta.....	113
Objetivos de la propuesta.....	114
Factibilidad de la propuesta.....	115
Beneficiarios .....	116
Propuesta de implementación del outsourcing .....	116
FODA empresas estudiadas.....	116
Puntos Básicos para lograr un outsourcing exitoso .....	118
Fases de aplicación del outsourcing .....	121
Departamentos con mayor demanda de outsourcing.....	124
Herramientas Técnicas y tecnológicas utilizadas .....	125

Índices que podrían ser utilizados.....	126
Viabilidad económica .....	128
Conclusiones y recomendaciones.....	131
Conclusiones.....	131
Recomendaciones .....	133
Referencias .....	135
Apéndices .....	143

## Índice de tablas

Tabla 1. Descripción de los tamaños de las empresas.....	29
Tabla 2. Fortalezas y debilidades de las pymes .....	31
Tabla 3. Características de las estrategias gerenciales .....	35
Tabla 4. Clasificación de las pymes (según su tamaño).....	55
Tabla 5. PIB (2020).....	56
Tabla 6. Empresas según su forma institucional.....	56
Tabla 7. Empresas según su tipo de unidad legal y sectores económicos.....	57
Tabla 8. Empresas según las plazas de empleo y ventas por sectores.....	58
Tabla 9. Delimitación del estudio.....	69
Tabla 10. Características de las empresas estudiadas.....	70
Tabla 11. Estado de Resultados Jalilbrokers .....	92
Tabla 12. Costos sin implementar outsourcing de la empresa Jalilbrokers.....	93
Tabla 13. Costos de la implementación de outsourcing empresa Jalilbrokers .....	94
Tabla 14. Estado de Resultados de la empresa Gujaper.....	97
Tabla 15. Costos sin aplicar outsourcing de la empresa Gujaper.....	99
Tabla 16. Costos de la aplicación de outsourcing de la empresa Gujaper .....	99
Tabla 17. Estado de Resultados de la empresa Invesxan .....	102
Tabla 18. Costos sin aplicar outsourcing de la empresa Invesxan .....	103
Tabla 19. Costos de la aplicación de outsourcing de la empresa Invesxan.....	104
Tabla 20. Estado de resultados de la empresa Faina S.A. ....	107
Tabla 21. Costos sin implementar outsourcing de la empresa Fainasa .....	108
Tabla 22. Costos de implementar outsourcing en la empresa Fainasa.....	109
Tabla 23. Índices de rentabilidad aplicados en cada empresa estudiada.....	111
Tabla 24. Índices de rentabilidad aplicados en empresas del sector que no aplican outsourcing	112
Tabla 25. Análisis FODA.....	117
Tabla 26. Indicadores que se pueden utilizar en el outsourcing.....	126
Tabla 27. Viabilidad económica de la empresa Jalilbrokers .....	128
Tabla 28. Viabilidad económica de la empresa Gujaper.....	129
Tabla 29. Viabilidad económica de la empresa Invesxan .....	129
Tabla 30. Viabilidad económica de la empresa Fainasa .....	130

## Índice de figuras

Figura 1. Tipos de outsourcing.....	23
Figura 2. Los diferentes tipos de recursos empresariales.....	40
Figura 3. Género de los encuestados.....	72
Figura 4. Edad de los encuestados.....	73
Figura 5. Edad de los encuestados.....	73
Figura 6. Tiempo de funcionamiento de la empresa.....	74
Figura 7. Principales problemas que enfrentan las pymes.....	75
Figura 8. Manejo de los procesos internos de la empresa.....	76
Figura 9. Número de veces que la empresa ha contratado outsourcing.....	76
Figura 10. Áreas en que se implementó el outsourcing.....	77
Figura 11. El outsourcing aplicado ayudó a mejorar la estrategia gerencial.....	78
Figura 12. La empresa cuenta con servicios de outsourcing.....	79
Figura 13. Influencias del entorno que provocaron la implementación del outsourcing.....	79
Figura 14. La deficiente gestión de los recursos afecta los procesos estratégicos influyendo en los objetivos de la empresa.....	80
Figura 15. Necesidad de apoyo de la empresa de contratar personal externo.....	81
Figura 16. La contratación externa ayudó a mejorar los procesos de la empresa.....	82
Figura 17. Aspectos que le llevaron a contratar servicios de outsourcing.....	82
Figura 18. Aspectos relevantes para contratar el outsourcing.....	83
Figura 19. El outsourcing permitió acceder al personal a competencias específicas.....	84
Figura 20. El outsourcing permitió alcanzar rentabilidad y excelencia.....	85
Figura 21. Especialización, experiencia y excelencia son factores críticos.....	85
Figura 22. Beneficios que obtuvo al aplicar outsourcing.....	86
Figura 23. Diagrama de flujo de las fases de aplicación de outsourcing.....	122

## Resumen

El presente proyecto de investigación muestra el interés en presentar al Outsourcing como una estrategia para optimizar los recursos de las pymes y así estas logren su sostenibilidad en la sociedad en la que interactúan. El objetivo principal de este proyecto fue de conocer la incidencia del outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de los recursos en las pymes de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de diseñar un servicio de outsourcing exitoso para estas empresas. La metodología utilizada fue un diseño de tipo no experimental y de corte transversal puesto que los hechos ya han ocurrido y el investigador se limitó a la observación de situaciones ya existentes, es decir a la influencia que tiene el outsourcing en las empresas que lo han aplicado. Se trabajó con un enfoque mixto, con alcance exploratorio y descriptivo, bajo la modalidad documental y de campo, que permitió realizar un estudio minucioso de los estados financieros facilitados por las empresas en estudio para poder realizar los análisis respectivos. Se tomó como muestra cuatro pymes de la ciudad de Guayaquil, las mismas que fueron elegidas por conveniencia a criterio de la investigadora debido al limitante que surgió (confinamiento covid -19), a estas empresas se aplicó los instrumentos como las encuestas y entrevistas. Finalmente se logró llevar a cabo la propuesta de Outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de recursos de las pymes de la ciudad de Guayaquil, donde se dio a conocer los puntos básicos para lograr un outsourcing exitoso.

**Palabras Clave:** Outsourcing, Tercerización, Pymes, Estrategia gerencial, Optimización de Recursos, Estados Financieros.

### **Abstract**

This research project shows the interest in presenting outsourcing as a strategy to optimize the resources of SMEs and thus achieve their sustainability in the society in which they interact. The main objective of this project was to know the incidence of outsourcing as a management strategy for the optimization of resources in SMEs in the city of Guayaquil in order to design a successful outsourcing service for these companies. The methodology used was a non-experimental and cross-sectional design since the facts have already occurred and the researcher was limited to the observation of existing situations, i.e. the influence that outsourcing has on the companies that have applied it. We worked with a mixed approach, with an exploratory and descriptive scope, under the documentary and field modality, which allowed a thorough study of the financial statements provided by the companies under study in order to carry out the respective analyses. Four SMEs in the city of Guayaquil were taken as a sample, which were chosen by convenience at the discretion of the researcher due to the limitation that arose (confinement covid -19), to these companies the instruments such as surveys and interviews were applied. Finally, it was possible to carry out the Outsourcing proposal as a management strategy for the optimization of resources of the SMEs in the city of Guayaquil, where the basic points to achieve a successful outsourcing were made known.

**Keywords:** Outsourcing, Outsourcing, SMEs, Management strategy, resource optimization, Financial statements.

## **Introducción**

Las organizaciones han ido evolucionando de una forma vertiginosa donde se toman decisiones que pueden afectar los procesos internos de las mismas. Como respuesta a los cambios que se presentan, las instituciones buscan estrategias innovadoras que permitan brindar a sus clientes productos o servicios de mejor calidad frente a la competencia, siendo eficientes en tiempos y costes, lo hacen con la finalidad de obtener una mejor posición en el mercado y ser más atractivos para los clientes. Motivo por el cual muchas de las organizaciones se enfocan en sus procesos de dominancia, dejando en manos de otros aquello que no manejan con pericia, es decir, dejar que una empresa encargada realice la gestión de outsourcing (subcontratación o prestación de servicios por parte de terceros).

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) por lo general, cuando su personal no es suficiente para el desarrollo de determinada actividad o dicha actividad requiere de un grado de experiencia altamente cotizado para ser de planta, surge la necesidad del outsourcing. En algunos casos las pymes realizan la contratación de agencias o firmas externas especializadas para realizar los procesos en que no se especializa la empresa contratante, con ello lograr el mejoramiento de los procesos, adopción de nuevas herramientas y la optimización de recursos.

Por los motivos expuestos, nace la idea de conocer la incidencia del outsourcing como estrategia de gestión para la optimización de los recursos, siendo este el objeto de estudio de la investigación que se llevará a cabo en las pymes de la ciudad de Guayaquil. El proyecto se realiza a fin de conocer el outsourcing y su relación con el rendimiento de las pymes para así lograr su sostenibilidad en la sociedad en la cual se desenvuelven al dejar en manos de otras empresas especializadas las labores que no domina, esta se centra en el cumplimiento de sus

objetivos estratégicos, y con ello tener una estrategia que les permita trabajar de manera eficiente, se logre la satisfacción de los clientes y se aumente la productividad en toda la organización. El presente proyecto de investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos:

El primer capítulo presenta la fundamentación teórica donde se desarrollan los conceptos y teorías del outsourcing y de las pequeñas y medianas empresas, así como la importancia en su aplicación y demás temas de relevancia que cuentan como sustento para esta investigación.

En el segundo capítulo se encuentra el marco referencial, dentro del cual se conocen los antecedentes de la investigación, los trabajos internacionales y nacionales que sirven como referente para este proyecto, además se aborda el marco contextual, legal y conceptual, los cuales sirven de aporte para el desarrollo del trabajo y la descripción del contexto del outsourcing en las pymes de la ciudad de Guayaquil.

En el tercer capítulo se expone el marco metodológico, en el cual se muestra el diseño seleccionado para esta investigación, el tipo de investigación, la población y muestra que se emplea para desarrollar el proyecto, de igual manera se da a conocer las técnicas e instrumentos de la investigación y el análisis de los resultados obtenidos en base a los instrumentos aplicados a los sujetos de estudio.

En tanto que el cuarto capítulo corresponde a la propuesta, la cual se plantea en base a los resultados obtenidos, y consta del tema, justificación y alcance de la propuesta, localización y la proyección de los estados financieros más relevantes para la investigación. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

## **Antecedentes**

A nivel mundial, la empresa actúa en interacción con su entorno, intercambia materiales, energía e información que es utilizada para la producción de bienes o la prestación de servicios con la finalidad de cumplir con las expectativas del cliente. La empresa es un sistema complejo que necesita de subsistemas, elementos y componentes para poder funcionar y realizar sus procesos de la manera correcta basándose en los objetivos empresariales de la firma, los mismos que la mayoría de las veces son múltiples y complicados de alcanzar por los miembros de la empresa.

El éxito de la empresa requiere de la adaptación a un mercado globalizado cambiante, de asumir retos y de responder adecuadamente a la competencia, sin embargo, no siempre se puede lograr con el personal de la organización por ello recurren a las subcontrataciones u outsourcing, el cual es una solución para la optimización de los recursos de estas empresas. En un mercado globalizado, el outsourcing es una herramienta útil con la cual se obtiene el crecimiento de las empresas porque les permite estar concentradas en sus procesos empresariales, en el cumplimiento de objetivos y en la adopción de recursos tecnológicos innovadores (Córdova & Jiménez, 2018).

El outsourcing se emplea en áreas administrativas, contables, productivas y tecnológicas, esta última representa la mayor cantidad de subcontratación a nivel mundial, en un mercado que supera los 31 billones de dólares según Deloitte, representando un 73%. Según este informe, los principales motivos por los que las empresas externalizan esas funciones son fundamentalmente para centrarse en su Core business (55%) y para acceder a perfiles expertos en áreas clave (56%), lo cual representa un gran porcentaje de empresas que tercerizan a otras con experiencia en áreas clave (Deloitte, 2018).

Así, América Latina cuenta con la empresa más grande a nivel mundial de outsourcing, la cual es Gin Group, radicada en México. Esta empresa es subcontratada por empresas como Walmart, Comex, Afirme, HSBC y Santander para administrar su personal llevando registros como sueldos, ausentismo, horas extras, aportaciones sociales a través de un software (Forbes, 2019).

En México, cada vez más empresas utilizan los servicios de outsourcing, lo cual se ha vuelto una opción beneficiosa para las pymes puesto que sus recursos tienden a ser un poco limitados. Por ello apuestan a métodos que les permita cumplir con sus clientes sin abandonar la concentración en la actividad principal del negocio a través del desarrollo de canales que brinden un servicio altamente necesario para manejar los procesos de la empresa de forma óptima, estos pueden ser recuperación de cartera, eficiencia en las cobranzas, estandarizando, controlando y midiendo el desempeño, llevando la contabilidad y tributos, desarrollando campañas publicitarias o cualquier otro servicio requerido por la empresa contratante (Bolaños, 2016).

En tanto que en el Perú, el outsourcing es contratado por cada ocho de diez empresas, con el fin de mejorar su productividad y por ende generar mayor rentabilidad. En ese país, tres sectores van a la cabeza de la tercerización: Minería y Petróleo con el 50%, Servicio Retail y Consumo con el 30% y Otros (Agricultura, Construcción, Manufactura) con el 20%, siendo las actividades productivas que más tercerizan sus procesos. Este se presenta como una oportunidad para la reducción de costos al mantener un personal de planta con experiencia y conocimiento en ciertas áreas (Flores, 2016).

En el Ecuador el outsourcing o subcontratación se ha convertido en un negocio rentable y de gran demanda porque gran parte de empresas requieren apoyo en sus procesos y recurren a la contratación de servicios externos prestados por empresas dedicadas a esto. Estas empresas se

amparan en la Constitución de la República del Ecuador y en el Reglamento de la Superintendencia de Compañías donde indica que se podrá contratar civilmente a servicios ajenos a las actividades propias y habituales de la empresa usuaria tales como contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, sin embargo estos deben ser prestados por empresas dedicadas a esa actividad en particular (Asamblea Constituyente, Mandato 8, 2012).

En Ecuador están registradas 52.554 empresas, de las cuales el 42% pertenece al sector de las pymes, en tanto que Guayaquil es la ciudad donde más concentración de pymes existe, con un 43% de la totalidad se muestran las pequeñas empresas y con un 40% las medianas, mientras que en Quito las cifras son de 39% para pequeñas y el 40,8% para las medianas empresas, de las cuales la mayoría recurre a servicios de outsourcing para mejorar sus procesos y optimizar sus recursos (Vieira, 2017).

### **Planteamiento del problema**

En los últimos años la economía del país se ha visto en riesgo a partir de la crisis económica, por lo que se ha generado falta de liquidez, problemas de bajos beneficios empresariales y baja rentabilidad a lo largo de un período. Esto ha llevado a muchas empresas a cerrar sus puertas, pero a otras a contratar servicios externos para mejorar sus procesos tales como mercadeo, recursos humanos, contabilidad, tecnológicos. Cabe recalcar que estos últimos son los más relevantes en la actualidad para el sostenimiento de una compañía con resultados favorables (Barría, 2019).

En la actualidad el mercado del país presenta una economía oscilante, altamente competitiva con deficiencias en la mayoría de las empresas en gestión organizacional y optimización de recursos. Todas con objetivos similares de generar rentabilidad a un menor

costo y permanecer en el tiempo. Sin embargo, son las organizaciones las causantes del éxito o fracaso de las mismas, dependiendo del grado de importancia en implementar las herramientas necesarias y estrategias gerenciales adecuadas para llegar a sus metas tales como el outsourcing o subcontratación (Lozano, 2018).

Según González, Duque y García (2017) el outsourcing “es considerado como una importante estrategia de gestión que permite a las organizaciones que lo implementan, una reducción de costos y maximización de valor en el resultado de los procesos tercerizados” (p.48). Adicionalmente esta estrategia ha tomado vital importancia en la actualidad debido a los procesos de internacionalización de las organizaciones, donde es requerida la concentración de esfuerzos de las mismas en aquellos procesos que le resultan estratégicos, llevando a identificar aquellos que pueden ser desarrolladas de una manera más efectiva por parte de otras organizaciones que cuentan con las capacidades y tecnologías para ofrecer valor agregado a estas actividades y mejores márgenes de rendimiento.

Las pymes en el Ecuador por lo general están expuestas a constantes cambios en el entorno empresarial, lo cual genera problemas en las áreas más relevantes tales como la contable, publicitaria, de personal, jurídica, tecnológica; lo cual genera falta de productividad por parte de sus empleados, desconocimiento de los procesos por falta de capacitaciones, baja eficiencia en la realización de las actividades y con ello la pérdida de ventaja frente a la competencia (Moscoso, 2018).

En la ciudad de Guayaquil, existe cierto desconocimiento de la estrategia de outsourcing, por lo que muchas de las pymes que contratan servicios externos, han contratado personal especializado en áreas que no corresponden al objeto principal del negocio, encareciendo la nómina. Otro error en que incurrir al no contratar empresas especializadas es la adquisición de

materiales, herramientas y softwares costosos para llevar a cabo las tareas, sin embargo, no son eficientes porque las personas contratadas no cuentan con la expertise necesaria, lo cual ocasiona a corto plazo problemas tributarios, legales, societarios e informáticos. Esto resulta perjudicial para las pequeñas y medianas empresas ya que no se podrán mantener en el mercado por mucho tiempo debido a que ponen en riesgo su sostenibilidad y rentabilidad (*ídem*, 2018).

En línea con lo antes expuesto, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercías, 2019) en su directorio resumido al cierre del 2019 en la provincia del Guayas existieron 38.193 empresas con oficio de disolución de liquidación inscrita en el Registro Mercantil y 2.794 no inscritas, así como 3.964 empresas inactivas, es verdad que varios pueden ser los factores objeto de su liquidación sin embargo según el estudio realizado por Grijalva, López, y Velasco (2015) indica que:

Una de las causas para que una empresa deje de existir, es la deficiente gestión gerencial de las empresas, los niveles directivos tienen debilidades en su formación profesional y experiencia, con una tendencia al empirismo. Para la toma de decisiones en las empresas, no se usan herramientas de gestión organizacional modernas, como sistemas de calidad, sistemas de evaluación, gestión por procesos, estudios de mercado, entre otros. (p.77)

Según lo citado por estos autores, una de las causas para el cese de actividades de las pymes de la ciudad de Guayaquil, es porque tienen poco conocimiento sobre la importancia de la adopción de estrategias de optimización de recursos que les permita mejorar sus procesos, por ello muchas caen en su rentabilidad hasta terminar con su ciclo de vida antes de tiempo.

Otra causa relevante para que las pymes cierren sus actividades o incurran en errores graves como baja rentabilidad, insatisfacción de clientes internos y externos es que la gran parte de gerentes conocen herramientas y metodologías tradicionales motivo por lo cual sus procesos

no son ágiles ni precisos, ya que no fortalecen las áreas que son esenciales para su negocio, por ende terminarían siendo improductivos (Guerrero, 2016).

Según Delgado, (2019) las pymes de la ciudad de Guayaquil enfrentan tres problemas principales, los cuales se relacionan directamente con la planificación, el flujo de caja y el financiamiento. En cuanto al financiamiento, la falta de liquidez para solventar los gastos es una de las causas del fracaso de estas empresas; el financiamiento es otro obstáculo puesto que, debido a las altas tasas de interés y poca capacidad de pago, estas se ven afectadas; y el otro grave problema se debe a los altos costos de producción, ya que no realizan una correcta gestión ni llevan a cabo la contabilidad como se debe, tampoco cuentan con planificación financiera (p.4).

Todos estos problemas se dan por la ausencia de gestión eficiente en las áreas que son fundamentales para las pymes, lo cual provoca deficiencia en los procesos generando poca confianza por parte de los clientes y riesgos de pérdidas de beneficios e inclusive el cese de las actividades. En tal sentido muchas de las pymes buscan alternativas que les permita solucionar los problemas que presentan, logrando optimizar los procesos internos por lo que se ven obligados a fortalecer aquellas áreas, procesos y actividades que le sean esenciales para el negocio y que represente sus fortalezas y ventajas competitivas; las mismas que resultan casi imposibles de fortalecerlas sin el apoyo de empresas especializadas en áreas específicas.

Estas estrategias deben permitir trabajar en los puntos críticos que están afectando sus procesos y con ello beneficiarse, por tanto se deja en manos de empresas externas los recursos (financieros, humanos, tecnológicos) que resultan difíciles de manejar para centrarse en la estrategia del negocio, y con ello ajustar los costes a la vez que se optimizan recursos porque

representan una minimización de gastos y tiempo mientras se da la oportunidad de generar mayores ingresos por la gestión realizada externamente.

En virtud de lo indicado se establece la necesidad de la gerencia de las pymes de la ciudad de Guayaquil, de conocer e implementar el outsourcing, adoptándolo como una estrategia que permita optimizar los recursos, liberación de recursos internos para otros propósitos, obtener flexibilidad, control sobre los procesos, cumplimiento sobre las entregas de sus productos o prestar un servicio que garantice la satisfacción de sus consumidores finales. Con ello la empresa se permite centrar todo esfuerzo en el desarrollo del núcleo de la actividad del negocio y los objetivos estratégicos, dejando en manos de personal especializado los aspectos considerados no primordiales, pero sí importantes, además de mejorar sus niveles de excelencia, eficiencia, rentabilidad y competitividad.

### **Formulación del problema**

En atención a la problemática expuesta, surge entonces una interrogante que engloba el tema objeto de la presente investigación, esta es:

¿Cómo incide la implementación del outsourcing como estrategia gerencial en las pymes de la ciudad de Guayaquil en la optimización de los recursos empresariales?

### **Justificación del Problema**

El outsourcing consiste en la transferencia de responsabilidades a terceros para que proporcionen un servicio adaptado a las necesidades de la organización, es una herramienta de gestión sumamente importante para realizar la correcta gestión de los recursos humanos, tecnológicos, materiales, entre otros. Esta estrategia de gestión se utiliza sobre todo en las pymes para librarla de realizar tareas en las que no cuentan con la experiencia necesaria, es así que el

outsourcing busca diseñar la solución a los problemas existentes en la empresa contratante (Navarro, 2017).

Las pymes en Guayaquil constituyen la gran parte de empresas de la ciudad Supercias (2016), estas cuentan con estrategias que les permiten llevar a cabo el cumplimiento de objetivos empresariales, así como su desarrollo dentro del mercado local logrando posicionarse y creando competitividad frente a las demás empresas. Actualmente las pymes gestionan sus recursos de una manera no tan adecuada por lo que se han visto expuestas al cierre en muchas ocasiones, así como a la baja rentabilidad, recorte de personal y otros factores que, al realizar una correcta gestión de los recursos mediante las correctas estrategias se evitarían.

La presente investigación denominada “El outsourcing en las Pymes de la ciudad de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos”, se realiza con el fin de dar a conocer como las pymes de Guayaquil podrían aplicar esta estrategia para optimizar sus recursos, por lo cual no basta con sólo ofertar un buen producto o servicio, sino que exista adecuada administración de los recursos en la entidad y que se cuente con el personal calificado con experiencia para realizar las tareas necesarias, y en caso de no contar con este personal de planta, contratarlo por parte de empresas externas.

Este proyecto cuenta con relevancia social porque las pymes constituyen una gran parte de las sociedades guayaquileñas, por ende este estudio se vincula directamente con las mismas y resulta de gran importancia dar a conocer el impacto que tendrá la aplicación de una estrategia gerencial como el outsourcing o la subcontratación para mejorar la gestión de los recursos. A su vez se da a conocer que el proveedor será un socio de la empresa contratante porque deben haber beneficios mutuos para el correcto funcionamiento de una estrategia de alto nivel como es el outsourcing, lo cual podría permitir alcanzar la reducción de costos, ganar posición en el

mercado, lograr clientes satisfechos y fidelizados, sostenibilidad a largo plazo, innovación tecnológica.

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico porque se basa en encontrar situaciones que afecten positiva o negativamente a las pymes, para ello se toma como referencia textos, revistas indexadas, libros online, artículos científicos, trabajos de titulación tanto nacionales e internacionales realizados a lo largo del tiempo, periódicos y demás material bibliográfico que sirva como referencia para establecer un marco lógico con la correcta fundamentación. Desde el punto de vista metodológico, se justifica debido a que se busca cumplir los objetivos planteados a través del uso de herramientas, metodologías, técnicas y diseño de investigación para su desarrollo con el fin de brindar alternativas de solución que permitan planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar en forma eficiente y efectiva los recursos de las empresa.

El presente estudio se enmarca dentro de las Leyes, Reglamentos y Estatutos Nacionales en base a los que se rigen las pymes para poder brindar sustento y que la investigación cuente con soporte acerca de la subcontratación u outsourcing, además se plantea en base a las asignaturas vistas en el programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y la línea de investigación de Creación, Administración y Dirección de las Organizaciones, mediante el conocimiento de la incidencia del outsourcing en las pymes de la ciudad de Guayaquil.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación pretende dar a conocer cuán importante resulta la implementación del outsourcing en las Pymes de la ciudad de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos, por ende, se pretende llevar a cabo la

realización de una propuesta para implementar outsourcing en estas empresas, la disminución de materiales y activos.

Según el SEMPLADES (2017), es necesario aumentar la transformación estructural de la economía, mediante el fortalecimiento de un sistema productivo que sea eficiente e innovador diversificando así la producción de manera sostenible y fomentando la producción de bienes y servicios con alto valor agregado, garantizando mayor participación de las Mipymes y de los actores de la economía popular y solidaria. De ahí que el plan del gobierno busca impulsar políticas económicas integrales, inclusivas y que garanticen la sostenibilidad a largo plazo, con miras al fortalecimiento del sistema económico social, y es esto precisamente lo que busca esta investigación, contribuir con las pymes mediante la presentación del outsourcing para que optimicen sus recursos y esto a su vez contribuya a su sostenibilidad y dinamice la economía en el país.

Este proyecto tiene gran impacto y relación directa con el cliente interno y externo los cuales se beneficiarán de esta propuesta, al igual que las pymes y las empresas prestadoras de servicios (outsourcing). Así mismo servirá de referencia para futuras investigaciones o proyectos, puesto que existen pocos trabajos con las mismas variables de estudio relacionadas entre sí. Podría llegar a ser un modelo de futuras aplicaciones en trabajos investigativos relacionados con el outsourcing en las pymes de Guayaquil. Por tanto, es considerada pertinente la realización de este proyecto porque aportará significativamente en la optimización de los recursos de las pymes al contar con un instrumento que les brindará las pautas para mejorar sus procesos a través de una estrategia gerencia como el outsourcing.

**Hipótesis**

La implementación de outsourcing como estrategia gerencial incide en la optimización de recursos de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil.

**Clasificación de las variables**

La variable independiente es “el outsourcing como estrategia gerencial” para analizarla y conocer su incidencia en la variable dependiente que es la optimización de recursos.

**Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los principales conceptos y teorías relacionadas con el outsourcing y su incidencia en las pymes como estrategia gerencial?
- ¿Qué otros estudios pueden servir de referencia para conocer los aspectos más importantes del outsourcing?
- ¿Cuáles son las características que debe tener el outsourcing para que represente un valor adecuado para las Pymes de Guayaquil?
- ¿Cuáles son los aspectos relevantes de la aplicación del outsourcing para garantizar la correcta optimización de recursos en las pymes de Guayaquil?

**Objetivo General**

Analizar la incidencia del outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de los recursos en las pymes de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de diseñar un servicio de outsourcing exitoso para estas empresas.

## **Objetivo Específicos**

- Conocer e identificar el marco teórico de los principales conceptos y teorías relacionados con el outsourcing y su incidencia en las pymes como estrategia gerencial.
- Analizar estudios similares realizados dentro y fuera del país con el fin de que sirvan como referencia de este estudio.
- Identificar las características que debe tener el outsourcing a través de encuestas y entrevistas, para que represente un valor agregado en las pymes que ya han utilizado esta estrategia en la ciudad de Guayaquil.
- Conocer los aspectos relevantes de la aplicación del outsourcing para optimizar recursos por medio de la revisión y análisis de estados contables y financieros.
- Desarrollar una propuesta para la implementación de Outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de recursos en las pymes de la ciudad de Guayaquil.

## **Capítulo I. Marco Teórico**

En este capítulo se lleva a cabo el desarrollo del marco teórico de la investigación, el mismo que tiene como finalidad dar a conocer las conceptualizaciones y las definiciones de las variables del estudio, es decir, del outsourcing, pymes estrategias gerenciales y planeación estratégica. Para realizarlo, se toma como sustento diferentes textos, artículos científicos, revistas indexadas y demás investigaciones realizadas a lo largo del tiempo que tengan relación con el presente trabajo de investigación. Cabe recalcar que estas variables son sumamente necesarias de definir porque deben ser evaluadas y valoradas por medio de instrumentos de investigación para ser validadas y brindar alternativas de solución mediante el diseño una propuesta.

### **Planificación estratégica en las Pymes**

Para Lozano(2011) citado por Salazar, (2012)la planificación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” (p.13). Es decir que la planificación debe ser visionaria para alcanzar los objetivos de la empresa aplicando las estrategias adecuadas en el plazo establecido.

Las pymes para alcanzar el éxito empresarial deben contar con una buena planificación estratégica, la cual ayuda al cumplimiento de los objetivos y la optimización de recursos. Cada día son más las empresas que aplican esta herramienta ya que es la forma moderna de gestionar organizaciones. Muchos explotan la misma de una manera diversificada y es que la misma se utiliza de acuerdo a qué indicador de la compañía se quiera analizar.

Según Armijo (2009) la planeación estratégica, “es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les

impone el entorno” (p.9). De esta forma se puede lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Para alcanzar la planeación estratégica, es necesario que las empresas, sean estas pequeñas o medianas cuenten con excelentes estrategias gerenciales que le permitan definir cada tarea o actividad y sus responsables para cumplir a cabalidad la toma de decisiones con respecto a los cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios disponibles, de esta forma para la autora Durán S. (2016) son “La perspectiva compartida por los miembros de una organización así como entre ellos a través de sus intenciones y acciones” (p.3).

Para Drucker (1984) citado por Chiavenatto (2015).

Es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir con una reevaluación sistémica, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p.25)

Según lo citado, la planificación estratégica consiste en la organización de actividades necesarias para alcanzar los objetivos esperados a largo plazo, se trata de hacer planes futuros que ayuden a obtener los resultados esperados en el tiempo previsto aplicando la optimización de recursos.

Es aquí donde entra en juego la optimización de recursos, la cual sirve para llevar a cabo un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en un proyecto o empresa. Para ello las pymes deben establecer prioridades para trabajar de una manera eficiente en los puntos críticos que están afectando a su crecimiento y analizar cómo podrían beneficiarse de esas prioridades,

con lo cual se puede ahorrar ciertos recursos y generar mayor rentabilidad empresarial (Ruiz P., 2017).

## **El outsourcing**

Actualmente, las empresas se encuentran encaminadas a la búsqueda de la competitividad y el cumplimiento de sus objetivos, optando de esta manera por la implementación de nuevas técnicas y herramientas que les permitan obtener mayor rentabilidad, sostenibilidad en el tiempo, fidelización de clientes, etc., por ello muchas veces se recurre al outsourcing o subcontratación como medio para optimizar los recursos de la empresa.

El outsourcing es un modelo de prestación de servicios por medio de terceras personas (en la mayoría de los casos empresas jurídicas); sin embargo, para llevar a cabo esta subcontratación, la empresa contratante se debe basar en tres criterios básicos, los cuales son:

- Competencias principales
- Capacidades internas y externas
- Estudio comparativo de los gastos (dentro y fuera de la organización).

Al tomar en cuenta estos tres criterios y analizarlos de la forma correcta, se puede llegar a determinar la importancia que tiene la aplicación del outsourcing, las áreas en que se debe mejorar, las principales actividades que se deben realizar y los beneficios que se obtendrán mediante su aplicación (Holcomb, 2016).

## **Historia del outsourcing**

El outsourcing es una estrategia que data desde el inicio de la era moderna, ya que al realizar operaciones las empresas buscaban subcontratar a terceros para mejorar su capacidad de producir puesto que existía gran demanda y con el personal de planta no se abastecían. Lo

mismo ocurrió al iniciarse el ferrocarril, fue tanta la demanda por los productos que el 80% de las empresas se vieron obligadas a contratar otras empresas que colaboren con las actividades que no se abastecía la empresa y así satisfacer a sus clientes (Cohen, 2018).

Esta estrategia de negocios se creó en 1980 para cubrir la creciente demanda de compañías con ello transferían sus servicios a otras operadoras para alcanzar su satisfacción con el cliente. En 1998 el outsourcing alcanzó una cifra de negocio de 100.000 millones de dólares, y al cabo de dos años llegó a alcanzar una cantidad de 282.000 millones de dólares. Posteriormente esta cifra decreció con el ingreso de la tecnología, puesto que se incorporaron equipos tecnológicos que potenciaban los recursos humanos de las empresas (Hernández R. , 2016).

Posteriormente, las empresas empezaron a centrarse en las actividades principales utilizando la tecnología; sin embargo, las compañías empezaron a subcontratar para las actividades que resultaban importantes para su negocio. Con ello las empresas, comenzaron a introducir nuevos criterios, valores e ideas apostando por la innovación, creatividad y por un pensamiento discontinuo que permitiera lograr la necesaria flexibilidad, eficiencia y efectividad en la organización.

El outsourcing era considerado como un medio para la reducción de costes, tratando de priorizar tres aspectos fundamentales como la concentración del negocio, optimización de recursos y reingeniería de los procesos con la finalidad de generar un beneficio. Desde los inicios de la subcontratación hasta la actualidad se ha considerado una herramienta muy útil para el crecimiento de las empresas y el sostenimiento de las mismas (Pavón, 2018).

### **Definición de outsourcing**

Outsourcing es un término anglosajón, utilizado en el mundo de los negocios en el idioma español, este término se refiere a la subcontratación o la tercerización y su definición es

la contratación que realizan las empresas para poder realizar otros trabajos en los que la empresa contratante no se abastece. Esta herramienta de negocios se utiliza para movilizar los recursos de una empresa para desarrollar las actividades para las cuales se la contrató (Riquelme, 2018).

Este concepto va más allá de la búsqueda de soluciones a corto plazo porque según Ruiz (2019, p.46) “Esto facilita la racionalización y control de los recursos de la organización, permitiendo que el personal contratado elabore presupuestos en conjunto con la empresa contratante, defina causas y efectos, analiza las desviaciones y establece relaciones entre los costos y beneficios”

A través de la subcontratación, la empresa contratante puede desarrollar sus actividades estratégicas de manera eficiente, puesto que centrará todos sus esfuerzos en hacerlo, mientras deja en manos de terceros la realización de actividades para las que no tiene personal de planta o especializado. Al aplicar el outsourcing se mejoran los servicios, la especialización empresarial y se optimizan recursos de suma importancia como el tiempo y el dinero (Lozano, Rodríguez, & Iñigo, 2018).

El outsourcing debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro y esto debe quedar estipulado mediante un contrato de outsourcing, porque la empresa contratada tiene una gran responsabilidad sobre los procesos de la empresa contratante y por ende, afecta directamente en la satisfacción de sus clientes, en la generación de valor y la rentabilidad del contratante (Cedeño & Paucar , 2016).

Por otro lado, se menciona que “El outsourcing es la contratación fuera de la organización para realizar un trabajo que antes era desempeñado por los empleados internos y

que con el paso del tiempo por diversas razones no puede seguir siendo desempeñado por los mismos” (García et al., 2013 p.45).

Esta estrategia se utiliza más en industrias donde hay escasez de mano de obra para realizar funciones particulares o donde la mano de obra es demasiado costosa como por ejemplo los desarrolladores de software o diseñadores, también se utiliza como aliado para las temporadas donde existe gran demanda (Córdova J. , 2017).

Esta forma de trabajar, se la puede aplicar dentro del sector de producción, comercial o de servicios en las que se puede realizar relaciones mercantiles ya sea con el proveedores o con los compradores, tomando en cuenta que solo se contrata el servicio, lo cual no quiere decir que se establezca algún tipo de sociedad (Sánchez, 2017).

Al momento de realizar la contratación de outsourcing debe establecerse un contrato de outsourcing, el cual califica como un contrato mercantil, el cual puede añadir los recursos que contiene este tipo de empresas, entre estas son el personal y los recursos que se vayan a utilizar al brindar el servicio (Jara, 2018).

Las obligaciones por parte del cliente son:

- Pagos de honorarios
- Cláusulas de supervisión;
- Vigencia;
- Cláusulas de responsabilidades;
- Cláusulas sobre modificaciones del contrato;
- Cláusulas sobre solución de controversias.

Los principales derechos que se deben estipular en el contrato son:

- Gozar de autonomía jurídica y administrativa;
- No sujetarse a la dirección del cliente;
- Realizar negocios con otras empresas mientras no viole el pacto de exclusividad;
- Recibir la información necesaria del cliente para el cumplimiento de su prestación (Jara, 2018).

Cabe recalcar que para llevar a cabo el contrato de outsourcing es necesario que se establezcan las responsabilidades, deberes, derechos y obligaciones de la empresa contratante como del prestador del servicio. Entre las principales obligaciones de la empresa de outsourcing debe constar lo siguiente:

Que la empresa prestadora del servicio cuente con personal capacitado para ejercer las funciones del área específica en que es contratado

- Respetar la propiedad intelectual del cliente,
- Establecer una cláusula de confidencialidad
- Responsabilizarse por la pérdida de bienes tangibles e intangibles de cliente
- Presentar la información del cliente de manera oportuna
- Cumplir con los tiempos de entrega.

### **Características del outsourcing**

El outsourcing cuenta con una serie de particularidades brindando beneficios para la empresa, a continuación, se citan las características más importantes según Banda (2016):

Incrementa la eficiencia y la productividad a través de la delegación de funciones a terceros, haciendo del trabajo menos pesado para la empresa contratante.

Representa un ahorro económico porque al disponer de un profesional externo no se incurre en los gastos Seguridad Social y mantenimiento de personal que conlleva la contratación de personal de planta para la empresa.

Por lo general, se establece la relación laboral marcada por un contrato de outsourcing que definirá las cláusulas de entrega, los periodos de pago y los plazos de finalización del trabajo.

Ayuda a las empresas a ser más competitivas en la medida que pueden especializarse en aquellos puntos más fuertes de su negocio.

Las empresas se pueden adaptar a las nuevas necesidades del mercado y realizar las contrataciones en base a sus requerimientos.

El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

Las consecuencias de aplicar el outsourcing generan la posibilidad de aumentar la inversión en la ampliación de los recursos humanos y de los recursos tecnológico (p. 75-76).

### **Tipos de outsourcing**

El outsourcing ha crecido en el mundo de los negocios gracias a los aspectos positivos que tiene al realizar su implementación, por lo cual se han generado otros tipos de outsourcing entre los cuales destacan los siguientes (Carrillo, 2016):



*Figura 1.* Tipos de outsourcing, tomado de Argumentos para la implementación del outsourcing. Adaptado de: (Carrillo, 2016).Argumentos para la implementación del outsourcing

Deslocalización. - Se trata de un tipo de outsourcing que busca contratar servicios a terceros que se encuentran radicados en el exterior con la finalidad de que los costos sean menores.

In house. - Servicio prestado por parte de la empresa de outsourcing en las instalaciones de la empresa contratante.

Off site. - Servicios prestados en las instalaciones de la propia empresa prestadora del servicio.

Co-sourcing. - Ambas empresas –la empresa que delega y la subcontratada– comparten las responsabilidades y los riesgos que surjan del desarrollo de la actividad en cuestión.

Colaborativo. - Se basa en la capacidad de producción de bienes o prestación de servicios a terceros cuando en la empresa se tiene tiempo muerto (Carrillo, 2016).

## **Objetivos del outsourcing**

Con carácter general, el objetivo principal del outsourcing consiste en ahorrar costes de personal en Seguridad Social y en mantenimiento de nóminas. La contabilidad se simplifica y se limita a la facturación de ingresos y gastos por los servicios profesionales recibidos.

Sin embargo, muchas empresas desean apostar por la tercerización o la subcontratación para abrir nuevas líneas de negocio en sectores menos competitivos, que supongan más ingresos para la empresa a través de profesionales independientes capacitados para ello.

El outsourcing además es una estrategia de innovación muy útil en aquellos sectores profesionales en los que el cambio está siempre presente.

El uso del internet sin duda ha abierto nuevas vías y formas de trabajo, que han propiciado el desarrollo de la externalización como una de las herramientas más útiles para los negocios (Argudo, 2017).

## **Ventajas y desventajas de outsourcing**

### ***Ventajas***

Los beneficios o ventajas de la aplicación de outsourcing son múltiples, debido a que es una herramienta de negocios que sirve para solucionar problemas en la gran mayoría de empresas de todo tipo, así como para generar valor. A continuación, se citan las ventajas según (Cedeño & Paucar , 2016):

Brinda la posibilidad a la empresa contratante de concentrarse en una mayor producción o generar mayor rentabilidad, mientras dejan algunos de sus procesos en manos de terceras personas que son especialistas en la prestación de servicios para otros.

- Mejora de los niveles de productividad a través del trabajo externo porque existirá abastecimiento de la demanda.
- Se maximiza el capital con la disminución de la carga administrativa al no optar por realizar dictámenes de seguridad social.
- Ahorro de recursos importantes como los costes y los tiempos, generando así una mayor flexibilidad para el personal de planta.
- Mejora en el enfoque de la organización
- Disminuye los costos porque no es necesario crear departamentos especializados para cada actividad en la que se requiere una ayuda.

### *Desventajas*

Entre las desventajas de la aplicación del outsourcing se puede mencionar: (Rodríguez y Zambrano, 2019)

- El entregar a la compañía tercerizadora la documentación perteneciente a la empresa contratante, la cual es confidencial y de mucha importancia.
- Conocimiento de la estrategia del negocio, con lo cual se corre el riesgo de que, al conocer todos los procesos de la compañía, el prestador de servicio más adelante se convierta en competencia.
- Incremento de las tarifas de outsourcing con el tiempo, lo cual hace que se siga contratando a empresas externas sin poder volver a llevar a cabo las actividades por parte de la misma empresa.
- Alto costo en caso de querer cambiar de empresa de outsourcing.
- En muchas ocasiones se pierde el control de la producción porque se le entrega toda la potestad a la empresa prestadora del servicio.

## **Pymes**

Antes de describir lo que son las pymes, se vale recalcar la conceptualización de las empresas en general. Cleri (2017, p.33) señala que “la empresa es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir un objetivo común. Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico”. Es decir, las empresas son formadas para generar fines de lucro en base a los procesos que estas realizan.

Las empresas articulan tecnologías, capital humano, se relaciona con los mercados y se asocia con personas con la finalidad de cumplir sus objetivos estratégicos. En su interior se produce el intercambio de información, de conocimientos, cultura, los valores personales, objetivos y políticas que deben cumplir las personas que la integran con el fin de lograr las metas propuestas (ibídem, 2017).

Dentro de las empresas, se encuentran las Pymes, mismas que juegan un rol importante en la dinamización de la economía a nivel mundial. Cabe recalcar que, al hablar de pymes, se utiliza el acrónimo para describir a las pequeñas y medianas empresas. Estas por lo general cuentan con un pequeño número de trabajadores y sus ingresos son bajos en relación a las grandes organizaciones; estas son creadoras de valor por medio del desarrollo de dinámicas productivas y competitivas que permiten que se enriquezca su contexto a través de las conexiones existentes entre las personas y los mercados (Camacho, 2017).

En su concepción más amplia una Pyme, es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Rodríguez, 2012).

En la actualidad, las Pymes que se encuentran en el mercado se presentan en todas formas y dimensiones, ya sean sociedades o de un solo propietario, tienen libertad de desarrollar

cualquier tipo de actividad, bien sea de producción, comercialización o prestación de servicios, donde se busca una utilidad. Así mismo, se toma en cuenta el número de trabajadores, el capital, los recursos con los que cuenta y sus ingresos anuales.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación al producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea (UE) donde las pymes alcanzan, en promedio, el 56% (Dini y Stumpo, 2018).

Según Mendoza, et al., (2018) afirman que:

Las Pymes constituyen un factor importante para el crecimiento socio-económico de cada país, lo que da origen la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad.  
(p.204)

Según estos autores, las pequeñas y medianas empresas aportan de gran manera a la economía de los países, generan empleo porque ayudan a dinamizar la economía, mediante sus reducidos costos de inversión, eficientes procesos, la calidad que le ofrecen a sus clientes en productos y servicios con lo cual aportan a una mejor gobernabilidad.

## **Importancia de las pymes**

Las pequeñas y medianas empresas en su mayoría se dedican a la producción, servicios y comercio, entre las que destacan: la producción de alimentos, confecciones, cerámica, gráfico, construcción, metalmecánica, electrónica radio, turismo y hotelería, prestación de servicios profesionales Herrera et al., (2018).

Las pymes en su mayoría tienen una gestión responsable de los procesos, lo cual la convierte en eficientes, su importancia radica en que:

- El desarrollo de un ambiente de mejora continua en el que trabajan la gran parte de las pymes, les permite tener un crecimiento sostenible en el tiempo y posicionarse en el mercado.
- Constituyen un factor importante para el crecimiento socio – económico de los países, por lo que deben incrementar el desempeño de las mismas mediante implementación de estrategias que beneficien las operaciones.
- Generan riqueza y empleo porque dinamizan la economía y mejoran la gobernabilidad debido a que requieren menores costos de inversión que las grandes empresas, se enfocan más en el uso de insumos y materias primas para sus productos.
- Tienen un acelerado crecimiento y desarrollo para enfrentar grandes competencias debido a la excelente planificación con que cuentan la mayoría de estas.
- Constituyen una fuente generadora de empleo en el país, es necesario que las mismas logren alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo a través de procesos y productos de calidad.
- Sirven de contribución para alcanzar el crecimiento y la transformación de la matriz productiva.

- Debido a su tamaño, se pueden ajustar con mayor facilidad a los nuevos requerimientos del mercado y de los clientes (Yance, Solís, & Burgos, 2017).

### Clasificación de las pymes

Las pequeñas y medianas empresas al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el tamaño de las pymes se define de acuerdo con el volumen de ventas anuales (V) y el número de personas afiliadas (P) sea a nivel de plazas de empleo registrado o empleo registrado en la seguridad social. La clasificación de las mismas según (INEC, 2019) es:

Tabla 1.

#### *Descripción de los tamaños de las empresas*

<b>Tamaño</b>
Grande V: \$5'000.001 o más. P: 200 en adelante.
Mediana B V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199
Mediana A V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
Pequeña V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49
Microempresa V: menor o igual a \$100.000. P: 1 a 9.

Fuente: Adaptado de INEC (2019). Directorio de empresas y establecimientos 2018

Según el Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI (2011) en su **Art. 106.** expresa que la clasificación de las MIPYMES es la siguiente:

a.- Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil uno (US \$ 300.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD5000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

### **Características de las pymes**

Una de las características principales que tienen las pymes es que tienen volúmenes de ventas anuales que se encuentran entre \$300.000 y \$5 millones de dólares. Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 10 a 49 trabajadores y medianas las que tienen entre 50 y 199 empleados. Según el Banco Europeo de Inversiones (BEI), se consideran pequeñas y medianas empresas aquellas con menos de 500 trabajadores y con una participación máxima de un tercio del capital en manos de una empresa de grandes dimensiones (Ramiro, 2018).

Las Pymes son empresas cuya principal característica es su composición familiar y orientada a la venta de servicios como:

- Comida,
- Víveres,
- Materiales y herramientas de la construcción,

- Servicios informáticos, etc.

Al ser empresas familiares en su mayoría, el grado de preparación de los dueños es muy bajo, ya que las mismas se crean por necesidad, y no por una oportunidad de mercado. Sus niveles de gestión son bastante bajos y realizan sus actividades de forma empírica, por lo que normalmente tienen errores que les cuestan bastante dinero o los llevan a la quiebra.

Desde el punto de vista tecnológico la gran mayoría no están digitalizadas, pero muchas tienen presencia en las redes sociales. Las empresas que mejor saben utilizar este medio suelen tener una evolución significativa y centrar la mayoría de sus ventas vía online (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

### **Fortalezas y debilidades de las pymes**

Las fortalezas de las pymes son aquellas que representan las oportunidades del entorno y desafíos que se pueden llevar a cabo para mejorar su gestión. En cuanto a las debilidades de las pymes, estas se deben eliminar o reducir al máximo con el fin de que se logre alcanzar la sostenibilidad cuando se presentan las dificultades (Chávez, 2016).

Tabla 2.

*Fortalezas y debilidades de las pymes*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Tienen capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado.	1. Escaso conocimiento del ámbito empresarial. al compararse con las grandes empresas.
2. Constituyen el mayor número de empresas en el Ecuador.	2. Poco capital para su puesta en marcha o su expansión.
	3. Desconocimiento del marco legal.

- 
- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.</li> <li>4. Sus costos de inversión son reducidos.</li> <li>5. Consumen materias primas y recursos nacionales, por lo que aportan al crecimiento económico del país.</li> <li>6. Cuentan con formalidad y liderazgo</li> <li>7. Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (outsourcing o subcontratación).</li> <li>8. Generan gran valor agregado en sus productos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Su infraestructura es insuficiente en la mayoría de los casos.</li> <li>5. Poca maquinaria y/o equipos tecnológicos para sus procesos productivos, contables y administrativos.</li> <li>6. Falta de programas dirigidos a las pymes para fortalecer su conocimiento.</li> <li>7. Poco conocimiento del mercado y del mercadeo.</li> <li>8. Desconocimiento de nuevas tecnologías por lo que existe manejo obsoleto de la información.</li> </ul> |
|---|---|
- 

Fuente: Adaptado de Gómez (2020) Contrato de Outsourcing ¿cómo debe ser?

### **Estrategias gerenciales**

En el mundo empresarial, por ejemplo, se habla de estrategia para referirse a la conducción de la empresa u organización para administrar los recursos y coordinar los esfuerzos, frente a un escenario específico o ante un rival determinado utilizando los medios necesarios para alcanzar los objetivos en un plazo previsto (Haltel, 2016).

La gerencia por su parte se considera como la rama de la administración que se desarrolla como un servicio dinámico y permanente, mediante la dirección, planificación y control de las actividades y los procesos que se realizan en la empresa. Se debe llevar implícito el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la organización para que los objetivos sean cumplidos a cabalidad (ídem, 2016).

Las estrategias gerenciales son acciones de gestión que se utilizan para lograr el cumplimiento de metas, objetivos a largo plazo de una institución. Para lograrlo se necesita poner en marcha planes de acción que combinen los métodos con las herramientas para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso se realiza por medio del ejercicio de actividades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficiencia en las organizaciones (Oliva, 2017).

Las estrategias gerenciales son una búsqueda de acciones que desarrollen ventajas competitivas para la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes (ídem, 2016).

Las estrategias gerenciales según Durán, Crissien y otros (2017) son:

La determinación de los objetos básicos a largo plazo de una empresa. También son cursos de acción planificados y que se diferencian generalmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos. (p.4)

Estas estrategias son acciones que se realizan para lograr un fin propuesto por medio de la utilización de recursos, esta es una pauta para la toma de las decisiones empresariales que utilizan planes formales e informales para la consecución de objetivos.

## **Dimensiones de las estrategias de gestión**

Toda estrategia debe contar con elementos que contribuyan a la consecución de los objetivos de la empresa, por lo cual se tienen en cuenta las dimensiones de más relevancia para alcanzar la estrategia:

**Planeación.** - Es la fase en la que se decide qué hacer y cómo se lo va a hacer para lograr que la organización conozca los procesos de la misma, los errores, lo que se debe hacer para minimizarlos, la fijación de objetivos, los plazos, los cursos de acción, los recursos que se van a utilizar y quiénes serán los responsables. En sí es la programación de las actividades, es el centro de la estrategia de gestión (Chiavenatto, 2015).

**Organización.** - En esta fase se divide, separa y reúne nuevamente para coordinar las actividades y los recursos de la empresa para alcanzar las metas trazadas. Facilita la integración y la coordinación de las actividades por medio de los recursos para el desarrollo de los procesos, proyectos, planes de la empresa, a través de una jerarquización para lograr que cada uno sea responsable de una actividad determinada (Haltel, 2016).

**Dirección.** - También denominada liderazgo, es la capacidad de influir y ejercer la autoridad sobre los demás, con la ambición de alcanzar los objetivos organizacionales. Este se lleva a cabo de la forma correcta a través de la motivación para que los colaboradores realicen las tareas de la manera adecuada optimizando los recursos y trabajando con eficiencia. Además, la dirección interviene en la resolución de cualquier conflicto que pueda estar afectando la estrategia (Ortiz, 2018).

**Control.** - Es el seguimiento que se da a todas las dimensiones de la estrategia para asegurar la ejecución de los planes de acuerdo a las responsabilidades y distribución del trabajo

que se diseñó con anticipación. Es preciso utilizar métricas para realizar el control de manera adecuada y en caso de que existan fallos o errores poder corregirlos a tiempo (Osorio, 2018).

Una vez citadas cada una de las dimensiones de la estrategia gerencial, es necesario recalcar que al integrarlas se cumple con un proceso de gran relevancia y decisivo para la organización, porque con ello se producen las acciones que llevan al éxito, aprovechando tanto los recursos financieros, humanos y técnicos; con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de manera exitosa.

### **Características de las estrategias gerenciales**

Las estrategias cuentan con características que ayudan a que pueden ser formuladas de la manera correcta en un momento dado, alcanzando su eficacia para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Estas características son:

Tabla 3.

#### *Características de las estrategias gerenciales*

<b>Característica</b>	<b>Definición</b>
Flexibilidad	Es inherente a la estrategia gerencial, puesto que todo plan debe ser flexible y adaptable de acuerdo con las necesidades del entorno, así mismo reajustables para que se ajuste a los recursos disponibles.
Coordinación	Es aquella que integra, organiza y hace secuencial las actividades de la estrategia, con la finalidad de que la estrategia sea organizada en perfecta coordinación con los recursos necesarios para poder lograrla en el menor tiempo posible.
Continuidad	Es el que encierra el desarrollo coherente de las actividades, es decir, actividades consecuentes. Al terminar una se realiza la otra evitando eventualidades y en caso de presentarse aplicar el principio de racionalidad propio de la planificación estratégica.

---

Proactividad	Consiste en la manera de realizar el trabajo para el cumplimiento de la estrategia, donde entra en juego la responsabilidad, puntualidad, entusiasmo del personal.
Dominio y Cohesión Social	Integración de la disciplina con el trabajo en equipo. Se deben promover actividades socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los integrantes opinar, reflexionar, entre otros para alcanzar la estrategia gerencial.

---

Fuente: Adaptado de (Durán, Crissien, Virviescas, & García, 2017). Estrategias gerenciales para pymes

### **Relación entre estrategia y outsourcing**

A medida que la globalización ha avanzado, se han implementado estrategias empresariales sumamente necesarias para la consecución de objetivos y la optimización de recursos, una de estas estrategias es el outsourcing, el cual consiste en transferir un proceso a una empresa determinada para que sea ejecutado por el personal especializado de la misma. Se debe tomar en consideración la necesidad de asumir riesgos, esta necesidad surge porque se requiere ser globales, crecer sin usar más capital, responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor y posicionamiento en los mercados (Esquer, 2016).

Esta estrategia se relaciona directamente con la gerencia porque de esta depende el éxito del progreso o retroceso de la misma. Las estrategias de tercerización tienen ventajas que son apreciadas por las empresas como la posibilidad de contratar servicios especializados que agregan valor a los clientes, esto les permite ser más efectivas (Ídem, 2016).

## **Gestión por procesos para optimizar recursos**

Utilizar la gestión por procesos permite tener un orden fijo, es decir, trabajar ordenadamente evitando que haya malos flujos de información y evitando malos entendidos tales como que dos personas estén realizando el mismo trabajo o que no se sepa dónde se han almacenado ciertos materiales importante para la producción; al aplicar la gestión por procesos se va mejorando día a día y se logrará tener clientes satisfechos (Camps, 2016).

La gestión por procesos es importante porque permite optimizar las actividades realizadas en la organización y sirve para tener una visión general del funcionamiento de esta. Se basa en ordenar paso a paso la cadena de trabajo desde la planificación, recepción hasta la entrega del producto o servicio al cliente; para ello hay que tener en cuenta los aspectos que afectan el proceso productivo de manera directa e indirecta (Valverde, 2018).

La gestión por procesos es la que ve a la organización como un sistema, supera las contradicciones y elimina los problemas los diseños estructurales de las empresas, es la que se encarga de la sostenibilidad de la organización pensando en sus clientes orientados a los resultados. Los clientes, en la actualidad son más exigentes día a día en cuanto a los productos y/o servicios que adquieren, esperan productos con más valor, en consecuencia, a sus necesidades, por ello las empresas deben trabajar de tal forma que sus productos o servicios sean superiores a los de la competencia (Ídem, 2018).

La gestión por procesos ayuda a emplear conceptos, prácticas y herramientas que implementan y mantienen los procesos internos de la empresa y con ello conseguir la calidad total. Esto se logra realizando un trabajo planificado, organizado y eficiente. Un proceso está ligado directamente a la optimización de recursos puesto que, al trabajar bajo el enfoque de

procesos se trabaja metódicamente con lo cual se consumen los recursos estrictamente lo cual es beneficioso para la organización y con ello se logra la eficiencia y efectividad.

### **Optimización de los recursos**

Según la Real Academia de la Lengua Española, optimizar significa “buscar la mejor manera de realizar una actividad”. Este concepto, aplicado al ámbito empresarial, supone la necesidad de planificar y reorganizar los recursos disponibles en la compañía de modo que se puedan conseguir los objetivos marcados de la forma más eficiente posible (Unamuno, 2017).

Los recursos, según Miranda (2016) son:

Los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos. En las empresas hay gran cantidad de recursos tales como: personas, máquinas, dinero, materiales, etc., los cuales son obtenidos del medio ambiente exterior y entran a la empresa a cumplir diferentes funciones. (p. 33)

Estas funciones contribuyen a la organización para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, y son las siguientes:

- Algunos son procesados en bienes y servicios para ser distribuidos a los consumidores finales
- Otro son procesadores o transformadores de los anteriores
- Otros sirven de apoyo para la realización de nuevos productos
- Otros ayudan a la colocación de los bienes y servicios producidos en el medio ambiente externo.

- Otros sirven para coordinar acciones de los demás recursos con el fin de encaminarlos hacia los objetivos organizacionales. (Miranda, 2016, págs. 33-34)

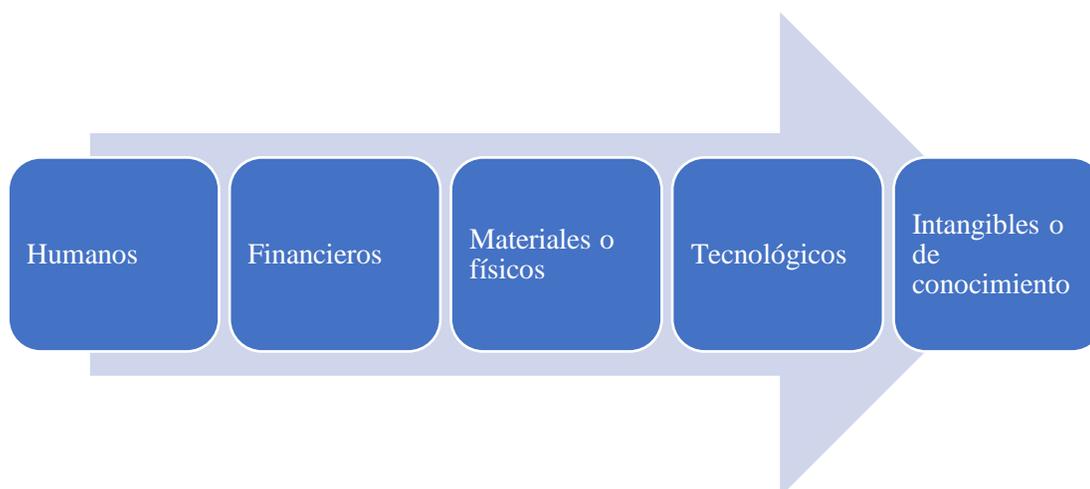
La optimización de recursos consiste en la aplicación de actividades planificadas para aprovechar al máximo los recursos disponibles de una empresa con el fin de minimizar los costes y los tiempos para alcanzar beneficios empresariales. Al optimizar recursos también se genera la mejora de los procesos, se logra la eficiencia, lo que se refiere a la necesidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles haciendo que el gasto sea mínimo y obteniendo los beneficios máximos (Fernández, 2018).

En la gran mayoría de las empresas se maneja la optimización de recursos en todas las áreas, ya que esto ayuda a mantener una mayor eficacia en los objetivos, sin embargo, las áreas de mayor relevancia para optimizar recursos son: área administrativa y el área financiera, ya que en estas se encuentran los recursos de mayor importancia para la empresa, es decir, el talento humano y el recurso financiero (ídem, 2018).

Para alcanzar la optimización de los recursos de la empresa, es necesario trabajar bajo un enfoque por procesos, basándose en la estrategia empresarial con lo cual se podrá cumplir la misión y visión de la organización, utilizando los recursos disponibles, trabajando bajo los tiempos establecidos, bajo los planes establecidos.

### **Clasificación de los recursos**

Los recursos según Riquelme y Galeano (2014) citado por Miranda (2016) se clasifican en:



*Figura 2.* Los diferentes tipos de recursos empresariales.  
Adaptado de Miranda (2016). La gestión por procesos de las empresas

**Recursos humanos.** - Son fundamentales para la existencia de cualquier negocio, independientemente de su tamaño. Sin el capital humano sería imposible manejar los demás recursos empresariales. Este recurso, debe contar con cualidades como actitudes, habilidades, conocimientos, experiencias y buenas relaciones interpersonales lo cual es muy importante para llevar a cabo los procesos de la empresa. Según su grado de estudio y experiencia, se dividen en obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, directores (Miranda, 2016).

**Recursos financieros.** - Son los recursos monetarios con que cuenta la empresa para poder lograr sus operaciones y llevar a cabo sus actividades. Estos pueden ser propios o ajenos; los recursos propios son: el dinero en efectivo, aportaciones de los accionistas, utilidades, etc.; en cuanto a los recursos ajenos se encuentran: Préstamos a proveedores, créditos a bancos, bonos, etc. Para Saenz, (2017) “Estos recursos son sumamente necesarios para la adquisición de activos fijos, compra de materias primas o insumos, pago de sueldos y salarios, alquileres e impuestos y para financiar los créditos otorgados, por lo que constituye un recurso de gran relevancia para las organizaciones” (p.14).

**Recursos materiales o físicos.** - Son los bienes tangibles de la empresa, estos son utilizados para la transformación de bienes o para la utilización de los mismos y con ello ofrecer sus servicios. Para Martillo (2019) “Son las instalaciones como edificios, los equipos y muebles de oficina, las herramientas y también la materia prima o insumos necesarios para la transformación del producto, así mismo las mercaderías. Todo bien tangible que exista dentro de la empresa” (p.13).

**Recursos Tecnológicos.** - Son los necesarios para el correcto funcionamiento de ciertos recursos físicos o materiales, en general son sistemas utilizados por la empresa en las diferentes actividades relacionadas con la producción de bienes o servicios. La tecnología se utiliza para dar a conocer el producto o servicio que se ofrece a través del uso de la web, redes sociales, Smartphone, etc. La tecnología aplicada influye de manera decisiva en el comportamiento y utilización de otros recursos de la organización (Miranda, 2016).

**Recursos intangibles.** - Se refiere a la información con que cuenta la empresa para el manejo de sus procesos, lo constituye el conocimiento, investigaciones, manuales, instructivos, planes, listas de chequeo, patentes, capacitaciones. Por lo general estos recursos son denominados también de conocimiento o administrativos porque la mayoría de las veces se encuentran almacenados en el departamento administrativo de las empresas (ídem).

### **Claves para optimizar los recursos empresariales**

La optimización de recursos, como ya se mencionó antes, es una forma de realizar las actividades de la organización con el mínimo uso de los recursos disponibles, tratando de manejarlos de la forma correcta, dentro de los tiempos y con previa planificación. A continuación, se citan algunas claves para optimizarlos:

- Determinación de los objetivos, los cuales deben ser claros, medibles y cuantificables.
- Analizar las necesidades de la empresa, y organizarlas de mayor a menor importancia.
- Definición de las actividades priorizadas
- Verificar el cumplimiento de las actividades mientras se realizan
- Dar seguimiento y realizar acciones correctivas en caso de ser necesario para mejorar los procesos y con ello alcanzar la mejora continua
- Controlar constantemente y seguir aplicando las métricas necesarias (Benalcázar, 2016).

### **Marco conceptual**

**Gestión gerencial;** es la que guía a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante planes y programas. Sobre este modelo existe una referencia o guía de administración de una empresa para fundamentar las acciones y las decisiones que se toman ante una situación determinada con lo cual se pueden alcanzar los objetivos empresariales. Esta gestión consiste básicamente en la gobernanza de las políticas y los activos que se pone en el modelo gerencial (Landázuri, 2017).

La gestión gerencial es la manera de pensar, actuar y sentir de quienes están frente a las organizaciones y sus procesos productivos (directores, gerentes, jefes, supervisores, empleados y operarios) son el factor más relevante para alcanzar mejores resultados en la empresa con lo cual se verá mayor productividad y lo que hace que el sistema de gestión gerencial sea el centro de la

empresa tomando en cuenta el factor humano como principal elemento a través de su gerente – líder, el mismo que planifica la gestión de los recursos, las actividades y la manera en que estas se llevarán a cabo (Silva, 2016).

Los factores que facilitan la gestión gerencial sirven para desarrollar competencias de alta calidad y mejoras en los procesos internos de la empresa, estos factores según Landázuri (2017) son:

- Liderazgo
- Cultura
- Tecnología
- Sistema de medición
- Política de los recursos humanos (p. 4).

**Optimización de los Recursos;** para empezar, se debe hacer una breve aclaración en el significado de la palabra “optimizar”, la misma que es mejorar alguna acción o trabajo realizado con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Es así que la optimización de recursos es la que pretende establecer acciones de mejora en aquellas tareas que intervienen en la elaboración del producto y/o servicio que ofrecemos desde nuestra organización (Rojas, 2019).

Toda actividad que se realiza dentro de una organización utiliza recursos, los mismos que siempre se encuentran dirigidos a la satisfacción de un cliente mediante la prestación de un servicio o la entrega de un bien, para ello se lleva a cabo un proceso en el que se encuentran cierto tipos de recursos tales como recursos humanos, materiales, tangibles e intangibles, financieros, tecnológicos, entre otros, mismos que deben ser manejados de forma secuencial, ordenada y optimizando tiempo, dinero y materiales (ídem).

Al momento de optimizar los recursos se pretende ahorrar o eliminar los aspectos deseables dentro de los procesos que realiza la empresa y con ello buscar la forma de mejorar las actividades que se realizan dentro de la misma. Es necesario que se trabaje basándose en la eficiencia, con lo cual se aprovecha al máximo cada uno de los recursos disponibles haciendo que el gasto sea mínimo y la obtención de beneficios sea máxima.

Según Bangolí (2017) “para llevar a cabo la optimización de recursos, es necesario conocer los objetivos y metas que tiene la empresa y, de esa forma, los recursos utilizados serán solamente los necesarios para llegar a tener éxito en tales objetivos” (p.45). Así mismo este autor indicaba que se debe fijar plazos para el cumplimiento de estos objetivos mediante la creación de cronogramas de actividades donde se establezcan fechas y responsables de cada actividad.

Para este mismo autor, a la hora de optimizar recursos se debe contar con metodologías para la optimización de los mismos, tales como la Filosofía Lean, que consiste en analizar los procesos de producción con vistas a la obtención de la reducción de los costes y desperdicios que se producen por la falta de un proceso óptimo, de igual manera el control de calidad el cual permite detectar fallas o errores a la hora de producir algún proceso con el fin de detectarlas, corregirlas y mejorarlas, el six sigma que es una metodología de trabajo centrada en la reducción de la variabilidad, lo que consigue reducir o eliminar los defectos o posibles fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente final, al aplicar alguna de estas metodologías automáticamente se cuenta con una gran optimización de los recursos (íbidem,46).

El **Outsourcing**, por su parte es el proceso en el cual una empresa contrata a empresas externas para que se hagan cargo de ciertas áreas que no son de su dominancia (Conde, 2019). El outsourcing, llamado en español subcontratación, tercerización o externalización, es un proceso

muy importante para el desarrollo de la gestión empresarial, además al realizarlo una empresa toma un giro importante en sus procesos, las tareas destinadas y los entrega a una empresa especializada la misma que se encarga de ejecutar las tareas por medio de la firma de un contrato, en el cual se estipulan los lineamientos para su cumplimiento a cabalidad y para seguridad de sus partes.

Según Rothery y Robertson (1996) citado por Duque, González y García (2014), el outsourcing es “La ejecución de procesos y actividades relacionados con las TIC de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión” (p.15). Esta estrategia ayuda a disminuir la carga de trabajo de cada departamento que requiere ayuda en una compañía, lo cual genera un mayor desempeño de sus trabajadores y con ello existe la posibilidad de atraer más clientes.

**Planificación estratégica dentro de las pymes**, es una herramienta necesaria para llevar a cabo una gestión eficiente, esta va de la mano del outsourcing y de la optimización de recursos, ya que forman parte de un todo al momento de obtener beneficios empresariales, alcanzar las metas trazadas y cumplir con un plan generalizado de la empresa. Para ello, el plan estratégico debe ser realizado y ejecutado de la manera correcta, el mismo que es una reflexión de hacia dónde se quiere dirigir la empresa y cuáles son los medios y acciones a desarrollar para conseguirlos. Se trata de una decisión acertada en las pymes la cual debe tener un objetivo claro y saber hacia quienes nos dirigimos (Chiavenatto, 2015).

La idea principal de la planificación es resolver problemas de orientación y dirección a largo plazo de la empresa, planear un plan de acción y no necesariamente requiere de documentos voluminosos y especulativos llenos de historia o proyecciones de ganancias, lo que

realmente importa son los requisitos prácticos y operativos de la organización, y, principalmente estimar donde se encuentra la empresa, que necesidades tiene, en qué dirección quiere llevarse, y como propone llegar hasta allá (Acuña & Vallejos, 2013).

## **Capítulo II. Marco Referencial – Contextual – Legal**

En este capítulo se analizan diversos estudios internacionales y nacionales relacionados con el outsourcing en las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de tener una mejor comprensión del entorno mundial y local, lo cual permite conocer los factores de relevancia para este trabajo investigativo. Para comenzar se realiza el análisis de estudios internacionales relacionados con las variables del presente proyecto.

### **Estudios internacionales**

El caso inicial tomado como referencia, denominado “Outsourcing – herramienta de gestión para la optimización de recursos” Flores (2016), se realizó en la Universidad de San Martín Tarapoto de Perú, este proyecto fue realizado con el objetivo de presentar el outsourcing como herramienta de gestión para obtener eficiencia organizacional optimizando recursos. Este estudio es significativo para el presente proyecto porque brinda la importancia adecuada a la variable de mayor relevancia que es el outsourcing.

Antes de aplicar la metodología se realizó una breve conceptualización de la importancia del outsourcing, sus ventajas, entre las que sobresalieron: la transformación de estructura de costes, reducción de costes, rapidez en los cambios, aumento de la flexibilidad, especialización de los recursos y el incremento de los rendimientos. La metodología aplicada fue el estudio de casos de éxito, los cuales fueron analizados para luego aplicar outsourcing a nuevas organizaciones, cumpliendo los pasos o fases adecuadas para su consecución (inicio, evaluación, planeación, contratación, transición, administración). Una vez analizados los casos se concluye que el outsourcing genera una ventaja competitiva por lograr costos inferiores y además una

diferenciación en la forma de administrar los negocios, por lo cual las empresas deben considerarlo como una herramienta de gestión primordial para alcanzar sus objetivos.

Otro caso que se tomó como referencia se denominó “El outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (pymes) del Distrito de Huancavelica” realizado por Huarcaya y Cornejo (2015). Su objetivo principal fue Analizar si el Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (Pymes) artesanales del distrito de Huancavelica, año 2014. De igual manera se plantearon otros objetivos de relevancia los cuales consistieron en Describir si la flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios de las pymes, identificar su eficiencia, examinar si la I+D contribuye para la mejora de calidad de los servicios de las pymes.

La metodología utilizada fue un estudio descriptivo –correlacional el cual estableció el impacto del outsourcing en la calidad de servicios de las pymes, permitiendo medir las variables de estudio de acuerdo a la población conformada por 25 personas pertenecientes a la asociación de pymes de Huancavelica, los mismos que fueron tomados como muestra por medio de un muestreo no probabilístico utilizando técnicas e instrumentos de investigación como el cuestionario y las fichas de recolección de información.

Los resultados de este estudio se obtuvieron en base a las encuestas aplicadas y a las pruebas paramétricas, en las cuales se comprobó la hipótesis planteada, el outsourcing mejora la calidad de servicios de los pequeños y medianos empresarios (Pymes) artesanales del distrito de Huancavelica. De igual manera se describió que la flexibilidad organizacional mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (Pymes) artesanales del distrito de

Huancavelica. Debido al resultado del coeficiente de Chi cuadrado donde el valor obtenido es 11.334 y es mayor que el valor de tabla de 9.488 (Huarcaya & Cornejo, 2015)

Así mismo, un tercer caso se tomó como referencia debido a la estrecha relación del tema con las variables del presente proyecto. Se denominó “El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales” Salazar (2012) realizado en Manizales por la Universidad Nacional de Colombia. Su objetivo fue establecer la incidencia del outsourcing como proceso de transformación organizacional en el desarrollo de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales, así como también determinar las prácticas que son entregadas a terceros con mayor relevancia, cuáles son las estrategias que se aplican y los beneficios del outsourcing al ser aplicado como estrategia gerencial en las empresas aseguradoras. Cabe recalcar que se conceptualizaron de manera correcta las variables de estudio para facilitar la comprensión del lector.

El proyecto realizado fue de tipo cualitativo y se llevó a cabo mediante la metodología de entrevista estructurada y análisis documental bibliográfico, en este estudio participaron aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección tales como la presencia en el sector, seguros, participación y sus activos, los cuales estaban entre 552.481.000.000 y 229.444.000.000 pesos colombianos. Luego de haber aplicado los instrumentos a cinco aseguradoras se obtuvieron resultados de relevancia de acuerdo con las respuestas de los entrevistados; entre las cuales destacan:

El outsourcing es utilizado en la ciudad de Manizales como estrategia para que estas empresas puedan focalizarse en las actividades principales, de esta manera encuentran impacto

en los factores que van de la mano con su desarrollo. Las actividades que son entregadas a las empresas tercerizadoras son aquellas que las aseguradoras no las consideran de vital importancia y por ende no son grandes generadoras de valor para la organización, sin embargo, se busca contratar empresas especializadas en temas como la gestión de siniestros, mercadeo, asistencia para la distribución y comercialización por medio de la fuerza de ventas. El tipo de relación existen entre las partes oscila entre unión estratégica y organización en red, ya que existe una vinculación que va desde el mediano hasta el largo plazo (Salazar, 2012).

Por otro lado, un estudio realizado por la Universidad San Nicolás de las Garzas de la ciudad de México, denominado “El outsourcing como estrategia competitiva para la pyme social en economías emergentes” Ortiz (2015). Se realizó este trabajo con el objetivo de conocer la importancia del outsourcing como estrategia competitiva para las pymes, siendo esta una alternativa para la gestión correcta de los procesos de apoyo o soporte de las organizaciones.

La metodología utilizada en este trabajo fue investigación de campo y bibliográfica en la cual se incluyen argumentos de gran relevancia basados en la literatura, los cuales sirvieron como guía para abordar el fenómeno de estudio. Se realizó el estudio de casos de pymes de la ciudad de México que contratan outsourcing para sus actividades principales, teniendo como resultados que alrededor del 80% del comercio intracomunitario corresponde a productos manufacturados que generan empleo y promueven a las micro y medianas empresas. Llegando a la conclusión de que la mayoría de las empresas, principalmente las pymes, se benefician mediante la tercerización de las áreas del negocio menos críticas, o en partes de sus actividades, como la gestión del pago de sueldos de su nómina de personal y por sobre todo de su contabilidad (Ortiz, 2015).

## **Estudios nacionales**

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son vitales para la economía ecuatoriana. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) en su Directorio de Empresas y Establecimientos DICE, en el país hay alrededor de 899.208 empresas, de las cuales 78.395 son PYMES, concentradas en la provincia del Guayas con un 11,8% con 20.166 empresas, y las del sector de nuestro estudio que sería Guayaquil, el 13,2% son Pymes de las cuales el 71% son personas jurídicas y el restante 29% son personas naturales, por lo que son un aporte significativo al crecimiento económico de la provincia ya que aportan considerablemente a los ingresos de la misma incentivando la economía en los establecimientos Comerciales, Industriales y de Servicios, contribuyendo a la balanza comercial reactivando el aparato productivo nacional. Para un mayor enfoque de la estrategia del outsourcing implementada en las pymes de la actualidad, se ha tomado como ejemplo los siguientes casos:

Se menciona un trabajo de investigación denominado “El outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (pymes) del Distrito de Huancavelica” (Huarcaya & Cornejo, 2015, p. 12). Su objetivo fue analizar si el Outsourcing mejora la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios del sector. La metodología con la que se trabajó fue bajo la modalidad de investigación aplicada, la cual permitió aplicar conocimientos teóricos para actuar frente al problema con un nivel de investigación descriptivo correlacional, ya que se midieron las variables como se presentaron en la realidad para conocer las causas de la problemática de manera precisa.

Se trabajó con una población de 25 personas que formaban parte de la Junta de Artesanos de pymes de la localidad, a quienes se aplicó instrumentos y recolección de datos como el cuestionario y ficha de cotejo. Los resultados obtenidos demostraron que mediante la

incorporación de métodos como la optimización de los recursos (tiempo, costes) y estrategias de servicio al cliente, el outsourcing mejora la calidad de servicio que ofrecen los pequeños y medianos artesanos de Huancavelica. Como conclusiones se indicó que mediante la aplicación de innovación y desarrollo se mejorarían los procesos internos y se optimizaría el recurso humano y los objetivos departamentales para enfocarlos hacia la calidad del servicio. Se relaciona con esta investigación pues muestra que la flexibilidad organizacional llega a optimizar el recurso humano (Huarcaya & Cornejo, 2015).

En otro caso de estudio se determina el impacto de la aplicación de la estrategia del outsourcing, en tal sentido en su tesis titulada Tuarez (2017) “Plan de externalización de la flota de distribución y optimización de los recursos financieros de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo del canal indirecto en Ecuador” consideró un proyecto con análisis a 5 años, estableciendo como solución más adecuada la modalidad de tercerización con sus propios empleados con impacto social pues les daría la oportunidad para que sus empleados asuman la tercerización logística como un medio para que puedan desarrollarse como empresarios, que no solo presten sus servicios a la empresa, sino ampliando su campo de acción hacia otras organizaciones; además del impacto económico pues representaba para la empresa un ahorro de recursos de 677.661,27 dólares.

En otro caso, según Hernández, Chávez y Rebaza (2021) en su trabajo de investigación denominado “Propuesta de tercerización del proceso de preparación y distribución, para aumentar la rentabilidad de una empresa comercializadora de calzado”, en esta investigación se tuvo como objetivo conocer la importancia de aplicar una estrategia para mejorar los procesos operativos tal como es la tercerización para el proceso de preparación y distribución de calzados en empresas que no cuentan con el personal de planta en estas áreas.

Los autores proponían que la tercerización es una estrategia ideal para aumentar la rentabilidad de una empresa comercializadora. Concluyeron que en el análisis de outsourcing los procesos que lleguen a tercerizarse tienen que generar un valor cuantitativo medible como parte del beneficio obtenido, ya que de esta forma se podrá medir si la ventaja competitiva que se está logrando se mantiene en el tiempo, realizando mediciones durante el desarrollo de la actividad a través de indicadores de gestión asegurando que se siga brindando un adecuado nivel de servicio hacia los clientes de la compañía. Lo dicho se relaciona con la presente investigación pues analiza el área que debe entregarse al outsourcing, así como también muestra la forma en que el contratante puede mantener en el tiempo su ventaja competitiva.

Así mismo, se tomó como referencia la investigación realizada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con el tema “Modelo de outsourcing para la gestión del talento humano para las pequeñas empresas de Ambato” Bravo (2018). El objetivo de esta investigación fue de desarrollar un modelo de Outsourcing para la de gestión del Talento Humano para las pequeñas empresas de Ambato. Para poder comprobarlo fue necesario cumplir con la conceptualización de las variables de estudio, así mismo diagnosticar la situación actual por medio de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), determinar los componentes, aplicar instrumentos y posteriormente diseñar alternativas de solución mediante el diseño de una propuesta para aplicar el outsourcing de manera correcta.

La metodología que se utilizó fue mediante una investigación cualitativa, la cual permitió realizar observaciones directas de comportamientos para recabar información que sirviera de gran aporte para la investigación. Se aplicó el instrumento de encuesta a 100 pymes de la ciudad de Ambato para conocer sus puntos de vista acerca de la aplicación de outsourcing. Como resultado se obtuvo que las pequeñas empresas de la ciudad de Ambato deben contar con una herramienta

de gestión que les permita realizar la gestión del talento humano de manera eficiente con el fin de optimizar los recursos con los que cuentan, lo cual repercute en los procesos estratégicos de las mismas. Así mismo, en base a los resultados obtenidos se pudo diseñar la propuesta de diseñar un modelo de outsourcing para la gestión del talento humano de las pymes de Ambato, la cual serviría como marco de referencia con gran aporte para la organización que la apliquen.

## **Marco contextual**

### **Pymes en Ecuador**

Las Pymes surgen en los años 1950, en lo cual se destaca la producción de tejidos, la madera y los alimentos, al mismo tiempo se generaban fuentes de empleo que ayudaban a la contribución de la reducción de la pobreza en el país. Sin embargo, este sector se vio afectado por escasez de apoyo por parte de las entidades gubernamentales, falta de normativa legal que impedían el funcionamiento correcto de las pequeñas y medianas empresas (Gudiño, 2017).

Para la década de los 90 las cosas fueron cambiando, ya que se puso énfasis en temas relacionados con las pymes con el fin de desarrollar programas de apoyo para que dichas entidades apuntalen al crecimiento de la economía del país. Ya para el año 2000 se hizo énfasis en los procesos de las pequeñas y medianas empresas del país con lo cual se logró optimizar recursos, tener equilibrio y generar rentabilidad (ídem, 2017).

Por su parte, el Servicio de Rentas Internas (SRI), conceptualiza a las pymes como “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (Servicio de Rentas internas, 2020).

Las Pymes son empresas que generan ingresos o ventas anuales de entre \$ 300.000 y \$ 5 millones. Según el Directorio de Empresas (DIEE), encontrado en la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el país con corte al 2018, se encuentran registradas 899.208 empresas, de las cuales 78.395 son pymes (el 8,7% del total), si a estas se le agregan las microempresas, denominándose a su conjunto MiPymes, conformarían el 99,5% del total con 894.948 empresas.

Las Pymes, en su mayoría, tienen como enfoque principal, el comercio al por mayor y menor, también están en la parte de la industria manufacturera, agricultura y ganadería, entre otras. Sólo en la provincia del Guayas existen 170.363 empresas representado el 18,9% del total a nivel nacional, de estas, 20.166 corresponden a Pymes generando 286.379 plazas de empleo y un 7,6% del total de las ventas a nivel nacional.

Tabla 4.

*Clasificación de las pymes (según su tamaño)*

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Empresas Guayas</b>	Número de Empresas Nacional	<b>Plazas de empleo Guayas</b>	Plazas de empleo Nacional	<b>Ventas Guayas</b>	Ventas Totales Nacional
<b>Microempresa</b>	\$148.799	\$816.553	\$157.918	\$740.658	\$ 434.023.356	\$ 1.574.379.219
<b>Pequeña empresa</b>	\$16.201	\$64.117	\$144.462	\$561.228	\$ 4.987.295.364	\$ 19.091.411.065
<b>Mediana empresa A</b>	\$2.304	\$8.529	\$62.833	\$236.038	\$ 2.970.286.831	\$ 10.400.658.549
<b>Mediana empresa B</b>	\$1.661	\$5.749	\$79.084	\$285.517	\$ 4.931.891.827	\$ 16.315.284.176
<b>Grande empresa</b>	\$1.418	\$4.260	\$375.911	\$1.189.741	\$ 41.158.461.448	\$ 121.675.426.932
Total	<b>\$170.363</b>	<b>\$899.208</b>	<b>\$820.208</b>	<b>\$3.013.182</b>	<b>\$ 54.481.958.826</b>	<b>\$ 169.057.159.941</b>

Fuente: Adaptado de INEC (2019). Directorio de empresas y establecimientos 2018.

Según la Asociación de Bancos del Ecuador (2020) indica que el Producto Interno Bruto del país con corte a marzo del presente año corresponde a \$ 109.667 millones, por lo que realizando el comparativo las Pymes representan el 42% del PIB reportando ingresos por \$

45.807 millones, referente a la provincia del Guayas sus ventas representan al 12% del PIB, eso implica que estas empresas deben tener un acompañamiento acorde a sus necesidades.

Tabla 5.

*PIB (2020)*

<b>PIB</b>		<b>109.667.000.000</b>		
<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Ventas Guayas</b>	<b>% Frente al PIB</b>	<b>Ventas Totales Nacional</b>	<b>% Frente al PIB</b>
Pymes	12.889.474.022	12%	45.807.353.790	42%

Fuente: Tomado de (INEC, 2019) y (Asobanca, 2020). Ventas de las Pymes por categoría

### Situación actual de las pymes en Guayaquil

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Guayaquil han sido un grupo importante desde hace muchos años, constituyendo el segundo grupo más grande y generador de empleo, así como excelentes dinamizadoras de la economía del país. Las pymes según su forma institucional, unidad legal, sectores económicos, plazas de empleo y ventas, se clasifican en:

Tabla 6.

*Empresas según su forma institucional*

<b>Tamaño de empresas según su forma institucional</b>								
	<b>Régimen simplificado o RISE</b>	<b>Persona Natural no obligado a llevar contabilidad</b>	<b>Persona Natural obligado a llevar contabilidad</b>	<b>Sociedad con fines de lucro</b>	<b>Sociedad sin fines de lucro</b>	<b>Empresa Pública</b>	<b>Institución Pública</b>	<b>Economía Popular y Solidaria</b>
<b>Microempresa</b>	40328	45693	2273	13875	1094	3	111	365
<b>Pequeña empresa</b>	-	703	3411	7859	339	5	381	147
<b>Mediana empresa "A"</b>	-	13	310	1323	46	2	100	6
<b>Mediana empresa "B"</b>	-	4	129	1103	33	2	30	8
<b>Grande empresa</b>	-	-	19	999	29	8	50	2
<b>Total</b>	<b>40328</b>	<b>46413</b>	<b>6142</b>	<b>25159</b>	<b>1541</b>	<b>20</b>	<b>672</b>	<b>528</b>

Fuente: Adaptado de (Directorio de Empresas, 2018) (DIEE).

En la tabla número 6, se puede ver la clasificación de las empresas por su forma institucional, las cuales se dividen en microempresas con RISE, personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, personas naturales obligadas a llevar contabilidad, Sociedades con fines de lucro, sociedades sin fines de lucro, Empresas Públicas, Instituciones Públicas, Economía Popular y Solidaria.

Tabla 7.

*Empresas según su tipo de unidad legal y sectores económicos*

Tipo de empresa	Cantidad	Tipo de unidad Legal		Sectores económicos					
		P. Natural	Jurídica	Agricultura ganadería, silvicultura y pesca	Explotación de Minas y Canteras	Industrias Manufactureras	Comercio	Construcción	Servicios
<b>Microempresa</b>	103742	88294	15448	1749	79	9465	38618	4816	49015
<b>Pequeña empresa</b>	12845	4114	8731	565	29	1081	4485	862	5823
<b>Mediana empresa "A"</b>	1800	323	1477	145	1	152	709	119	674
<b>Mediana empresa "B"</b>	1309	133	1176	127	1	125	590	69	397
<b>Grande empresa</b>	1107	19	1088	95	3	189	457	41	322
<b>Total</b>	<b>120803</b>	<b>92883</b>	<b>27920</b>	<b>2681</b>	<b>113</b>	<b>11012</b>	<b>44859</b>	<b>5907</b>	<b>56231</b>

Fuente: Adaptado de (Directorio de Empresas, 2018) (DIEE).

En la tabla número 7, se puede ver la clasificación de las empresas por su unidad legal, las cuales se dividen en persona natural, personas jurídicas, así como por sectores económicos, a saber, Empresas de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, de Explotación de Minas y Canteras, Industrias Manufactureras, de Comercio, de Construcción y empresas de servicios.

Tabla 8.

*Empresas según las plazas de empleo y ventas por sectores*

Plazas de empleo y ventas por sectores												
Tipo de empresas	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca		Explotación de Minas y Canteras		Industrias Manufactureras		Comercio		Construcción		Servicios	
	P. empleo	Ventas	P. empleo	Ventas	P. empleo	Ventas	P. empleo	Ventas	P. empleo	Ventas	P. empleo	Ventas
<b>Microempresa</b>	2257	8183	119	514	12416	16314	33698	75788	7454	16357	67842	142844
<b>Pequeña empresa</b>	6964	211618	384	10103	10722	322612	24679	1418036	8610	227991	63480	1254888
<b>Mediana empresa "A"</b>	4585	195809	78	1692	4162	211201	9545	936294	2988	147604	27859	624818
<b>Mediana empresa "B"</b>	9290	380872	52	2135	6337	393401	12356	1754692	2573	200433	30861	807087
<b>Grande empresa</b>	25925	1766850	219	56967	61014	8164081	78130	14330344	6251	495447	140944	7800968
<b>Total</b>	<b>49021</b>	<b>2563333</b>	<b>852</b>	<b>71411</b>	<b>94651</b>	<b>9107609</b>	<b>158408</b>	<b>18515152</b>	<b>27876</b>	<b>1087832</b>	<b>330986</b>	<b>10630605</b>

Fuente: Adaptado de (Directorio de Empresas, 2018) (DIEE).

En la tabla número 8, se puede ver la clasificación de las empresas por las plazas de empleo y ventas por sectores, entre los cuales se encuentran agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, comercio, construcción y servicios.

De acuerdo a esta información que se obtuvo, las pymes en el Ecuador, según el DIEE han sido clasificadas por tipo de unidad legal, forma institucional, sectores económicos, plazas de empleo y ventas. En total 15.954 Pymes quienes generan 225.525 plazas de empleo y USD \$ 9.101.284 en ventas, siendo el 13,21% del total de empresas de la ciudad.

Además, muchas de las pymes se enfrentan a problemas relacionados principalmente al flujo de caja, financiamiento y planificación, destacando los siguientes:

- Falta de liquidez para solventar gastos administrativos y operativos, este problema inclusive puede llevar a la quiebra a muchas pymes.

- La falta de financiamiento por parte de las entidades crediticias como la CFN, BNF, debido a las altas tasas de interés y la falta de capacidad de pago.
- Los altos costos de producción, especialmente las pequeñas empresas a las cuales se les hace más fácil importar debido a los bajos costos que tienen los países que trabajan bajo economías de escala (Castillo, 2019).
- Escasa tecnología y maquinaria para lograr la eficiencia en la fabricación de sus productos.
- Falta de personal altamente calificado y capacitado debido a los altos costos que estos representan.
- Producción de bienes y servicios únicamente para el mercado local.
- Falta de conocimiento acerca de políticas, estrategias y herramientas para implementar y alcanzar el desarrollo empresarial (Guamán, 2016).

### **Marco legal**

En esta sección se da a conocer la normativa legal en que se ampara el proyecto de investigación. Se empieza tomando como referencia a la Constitución de la República del Ecuador del 2008, Reglamento de la Superintendencia de Compañías, Mandato de la Asamblea Constituyente y otras normas, artículos y estatutos que brindan soporte legal acerca de las Pymes y el Outsourcing en el Ecuador.

## **Constitución de la República del Ecuador**

### **Sección octava**

#### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 33** de la Constitución de la República del Ecuador, (2008, p.19) expresa que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 325.-** “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 164).

#### **Plan Nacional Toda una vida**

##### **Trabajo decente y crecimiento económico**

El Objetivo 8 del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador, creado por SENPLADES (2017, p.101) expresa que:

**8.2** “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra”

**8.3** “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas”.

Según lo citado en el Plan Nacional 2017-2021, en su octavo objetivo garantiza el acceso al trabajo en sus distintas formas, logrando productividad a través del uso de estrategias, creatividad e innovación con lo cual se contribuye al crecimiento de las pymes lo cual ayuda al sector comercial, económico y social del país.

## **Código orgánico de la producción**

### **Libro III**

#### **Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción.**

Capítulo I.- Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES),

El Código Orgánico de la Producción (2010, p.14) en su capítulo I del libro tercero, hace énfasis sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto así que en su artículo 53 expresa que:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para

cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

**Art 54.- institucionalidad y competencia.** - Literal h. “Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES” (p. 14)

**Art. 59.-Objetivos de democratización.** -Literal e.- “Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional” (Código Orgánico de la Producción, 2010, p. 15).

Según lo citado en los artículos 53, 54 y 59 del Código Orgánico de la Producción, se establece que las pequeñas y medianas empresas son aquellas que ejercen una actividad comercial, de producción o prestación de servicios y que cuenta con un número de trabajadores determinado. Así mismo se establece que se debe impulsar su desarrollo por medio de la aplicación de herramienta, estrategias de desarrollo organizacional que les permita alcanzar la eficiencia.

## **Ley de Compañías**

### **Superintendencia de Compañías**

En el artículo 322 de la Superintendencia de Compañías (2016, p. 74) se habla sobre los servicios de contratación fuera de la empresa, acerca de lo que se indica que las empresas externas:

Tendrán acceso en todo tiempo a los libros de la compañía con el objeto de cumplir sus funciones y están facultados para requerir a los administradores: la información, documentos, análisis, conciliaciones y explicaciones que consideren necesarios para el cumplimiento de estas.

De acuerdo con lo citado por la SUPERCIAS, las empresas contratantes están en la obligación de brindar la información necesaria a las empresas externas para poder llevar a cabo sus tareas a cabalidad, esto con la finalidad de que los procesos y las actividades sean ejecutadas de la manera correcta y en el tiempo establecido.

### **Mandato Constituyente No. 8**

#### **Disposiciones generales**

De acuerdo con la disposición segunda del Mandato 8 (2012, p. 4-5) se expresa lo siguiente:

Se podrá contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria, tales como los de contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros, que serán prestados por personas naturales, o jurídicas con su propio personal y que contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. La relación laboral será directa y bilateral entre los prestadores de servicios técnicos especializados y sus trabajadores.

Según lo expuesto por la Asamblea Constituyente en el Mandato 8, estas empresas podrán contratar civilmente a servicios ajenos a las actividades propias de la empresa usuaria tales como contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos y de sistemas, entre otros,

sin embargo estos deben ser prestados por empresas dedicadas a esa actividad en particular, que sean especializadas para que contribuyan al desarrollo de los procesos de la empresa contratante.

### **Código de Trabajo**

En el Artículo 42 del Código de trabajo (2015, p. 18-19) acerca de la tercerización de servicios complementarios se expresa que:

Se denomina tercerización de servicios complementarios, a aquella que realiza una persona jurídica constituida de conformidad con la Ley de Compañías, con su propio personal, para llevar a cabo actividades que complementan el proceso productivo de la empresa contratante. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa tercerizadora de servicios complementarios y el personal por esta contratado en los términos de la Constitución Política de la República y de la Ley.

De acuerdo a esta cita del Código de Trabajo, acerca de la tercerización o el outsourcing se indica que, es la prestación de servicios profesionales por parte de una empresa hacia otra que requiere mejorar sus procesos. La relación laboral es estrictamente entre la empresa contratante y la empresa encargada de realizar las actividades encomendadas, sujetándose a la Ley ecuatoriana y a los reglamentos internos de cada empresa, siempre respaldados por un contrato, el cual debe cumplirse a cabalidad.

### **Capítulo III. Marco Metodológico**

En este capítulo se lleva a cabo para desarrollar el marco metodológico, es decir, la metodología de la investigación la cual incluye el contexto del método, constituye la descripción de las etapas que se siguieron en el proceso investigativo y se refiere a características de la recopilación de información; tipo de estudio, métodos y técnicas de investigación, fuentes de información primarias o secundarias, métodos matemáticos, estadísticos o computacionales.

Esta investigación es realizada bajo un enfoque mixto, con alcance exploratorio y descriptivo, bajo la modalidad documental y de campo, que permite determinar la incidencia del outsourcing como estrategia de gestión para la optimización de recursos en las pymes de la ciudad de Guayaquil por lo cual es un estudio de gran relevancia, pues proporciona conocimiento para entender esta problemática en las pymes objeto de investigación.

#### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque aplicado a la presente investigación es mixto, tanto cuantitativo como cualitativo tal como se explica:

Cuantitativo. - Es aquel tipo de investigación que pretende dar resultados, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante la estadística. Se utilizaron herramientas estadísticas, censos nacionales y cifras emitidos por instituciones públicas y privadas, también se realiza encuestas a los gerentes de las pymes con un cuestionario estructurado sobre las variables objetos del estudio para determinar si tienen debilidades en la gerencia y si optimizan los recursos de forma eficiente (Sampieri & Hernández, 2014).

Cualitativo. - Se refiere al levantamiento de información relevante para obtener resultados de la investigación. Con la herramienta de entrevista estructurada se conoce las opiniones de los gerentes y jefes departamentales acerca de la estrategia de outsourcing para la optimización de las pymes, y qué recomendarían ellos en base a su experiencia; con la finalidad de obtener información relevante que ayude a fortalecer la investigación, se incluyen los factores que permitan determinar lo relacionado con la flexibilidad organizacional, ventaja competitiva mediante reducción de costos, nivel de conocimiento de la estrategia, se citaran aspectos que dan a conocer los beneficios y riesgos de la implementación, y las áreas no relevantes que podrían entregarse al outsourcing (Sampieri & Hernández, 2014).

### **Diseño de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.128) “Diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”. El presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en el diseño de tipo no experimental y de corte transversal porque en este tipo de investigación ya han ocurrido los hechos y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

### **Variables de la investigación**

Variable independiente: El outsourcing en las Pymes de Guayaquil

Variable dependiente: Estrategia gerencial para la optimización de recursos.

## **Alcance de la investigación**

Esta investigación es de alcance exploratorio y descriptivo, el mismo que se inicia con la búsqueda, revisión, selección y análisis de investigaciones anteriores acerca del outsourcing y las pymes, siendo seleccionadas las publicaciones con fechas más recientes con el fin de establecer relación entre estas investigaciones y el presente estudio. Cabe recalcar que, se ha utilizado material el cual es de relevancia para poder dar sustento al marco teórico – conceptual de este trabajo, siendo la investigación bibliográfica una fuente principal de información.

Luego de realizar la revisión del material bibliográfico se empieza poner en marcha la parte metodológica con el uso de fuentes de información primaria y secundaria, así como a la realización del diseño de las técnicas e instrumentos de investigación para posteriormente aplicarlos, contrastar los resultados, analizarlos y llegar a una conclusión, con el fin de establecer alternativas de solución a la problemática y posteriormente ejecutar la propuesta del diseño de un plan de outsourcing.

## **Tipo de estudio**

Investigación exploratoria. - Este tipo de investigación permitió realizar un sondeo para poder tener una idea clara del problema a investigar, con sus causas y consecuencias.

Investigación descriptiva.- Esta investigación es descriptiva porque su finalidad ha sido establecer el comportamiento de las variables de este estudio, se describirá la implementación del outsourcing en las pymes con el objetivo de indagar su incidencia en la optimización de recursos proporcionándonos información verídica y precisa, por ello Guevara, Verdesoto & Castro (2020) explican que la meta de este tipo de investigación no se limita a la recolección de datos

únicamente, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables y que los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas.

### **Técnicas e instrumentos**

Encuestas. - Este instrumento o técnica de investigación aplicada es más de tipo cuantitativo que cualitativo. Están compuestas por un cuestionario de preguntas cerradas con múltiples opciones de respuesta, las cuales son escogidas por el encuestado a su conveniencia y según crea conveniente. Esta técnica es más de tipo cuantitativo puesto que para su tabulación necesariamente se utilizan herramientas numéricas (Chong, 2009).

Entrevistas. - Tiene como finalidad conocer el criterio o pensamiento que tiene un individuo acerca de un tema específico o particular, en este caso estamos hablando de una entrevista individual. Dado que las preguntas formuladas son abiertas, estas tienen asimismo respuestas abiertas al subjetivismo u objetivismo. Al final éstas sirvieron como medios para analizar y exponer posibles mejoras, concluir y en algunos casos recomendar (ídem).

### **Población y muestra**

Según Arrata, (2018, p.45) “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones”. La población del presente estudio fueron las pymes de la ciudad de Guayaquil, la cual se delimita de la siguiente manera:

Tabla 9.

*Delimitación del estudio*

<b>Delimitación</b>	<b>Proceso</b>
<b>Área de Investigación</b>	Estrategia, pymes
<b>Área de Conocimiento</b>	Adm. De empresas
<b>Lugar</b>	Guayaquil
<b>Población</b>	Finita
<b>Número de Población a estudiar</b>	15.954 empresas, entre las cuales están: Pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, que se encuentren legalmente constituidas y activas.

---

Fuente: Adaptado del (Directorio de Empresas, 2018).

**Muestra**

La muestra es específica y de interés para la presente investigación; de tipo no probabilístico trabajada bajo un muestreo por conveniencia debido a que forman parte del interés del investigador debido a la facilidad del acceso a los datos de las empresas seleccionadas que ya han aplicado outsourcing. El investigador elige a los miembros solo por su proximidad y no considera si realmente estos representan muestra representativa de toda la población o no.

Para poder determinarla, en este estudio no fue necesario aplicar la fórmula del tamaño de la muestra porque es una población pequeña por lo cual se trabajó con un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que surgieron limitantes como los recursos, en este caso falta como el tiempo y los recursos humanos, ya que hubo un alto riesgo de contraer covid-19,

puesto que esta investigación ha sido realizada en épocas del confinamiento por la pandemia de coronavirus que afecta al mundo.

Cabe recalcar que en futuras investigaciones y contando con los recursos adecuados sin presencia de limitantes como en este caso, se podría trabajar con una muestra de mayor tamaño basado en un muestreo probabilístico, por lo que no se descarta dejar en claro la información de relevancia acerca de las pymes en la ciudad de Guayaquil a la actualidad; sólo en este cantón existen 120.803 empresas representado el 13.43% del total a nivel nacional y generando 820.208 plazas de empleo, de estas, 15.954 corresponden a Pymes quienes generan 225.525 plazas de empleo y USD \$ 9.101.284 en ventas.

Este estudio, al ser un muestreo por conveniencia se escoge a cuatro pymes de la ciudad de Guayaquil, las cuales están dispuestas a facilitar datos de interés para el investigador, en este caso los Estados Financieros, así mismo colaborar con las técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos que requiere esta investigación como encuestas y entrevistas, para poderle dar mayor soporte y con ello establecer una alternativa de solución adecuada por medio de la propuesta en relación con la hipótesis planteada.

Tabla 10.

*Características de las empresas estudiadas*

<b>Empresa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ventas*</b>	<b>Años de actividad</b>	<b>Outsourcing contratado</b>
<b>Jalilbrokers</b>	Actividades de agentes y corredores de seguros	\$ 746.018	11	-Contable -Talento Humano - Administrativo -Tecnológico - Marketing
<b>Gujaper</b>	Venta al por menor por comisionistas	\$ 352.796	15	-Contable -Talento Humano

<b>Invesxan</b>	Prestación de todo tipo de servicios asistenciales de forma directa o indirecta	\$ 320.487	13	-Contable -Mercadeo
<b>Fainasa</b>	Actividades de faenamiento de aves	\$ 763.695	6	-Mensajería -Legal

Fuente: Adaptado de empresas estudiadas. \*Ventas en USD \$ por el primer semestre 2020.

- **JALILBROKERS**

Es una empresa dedicada a las actividades de agentes y corredores de seguros con 11 años de actividad, ha contratado varios servicios de outsourcing tales como contable, talento humano, administrativo, tecnológico y marketing optimizando así recursos económicos, responsabilidad patronal, evitando compra de equipos, suministros y obviando contar con una infraestructura para dicho personal.

- **GUJAPER S.A.**

Es una empresa dedicada a las actividades de comisionistas con 15 años de actividad, ha contratado los servicios de outsourcing en las áreas de Contabilidad, Financiero y Recursos Humanos, brindándole flexibilidad laboral pues disminuye la carga por responsabilidad patronal, el pago de sueldos compra de equipos, suministros y obviando contar con una infraestructura para dicho personal.

- **INVESXAN S.A.**

Es una empresa dedicada a las actividades de prestación de todo tipo de servicios asistenciales de forma directa o indirecta con 13 años de actividad, ha contratado los servicios de outsourcing en las áreas de Contabilidad y Mercadeo permitiéndole liberar recursos económicos y carga por responsabilidad patronal.

- FAINASA S.A.

Es una empresa dedicada a las actividades de faenamiento de aves con seis años de actividad, ha contratado los servicios de outsourcing en las áreas de Mensajería y Asesoría Legal, permitiéndole liberar recursos económicos y carga por responsabilidad patronal.

### **Aplicación de los instrumentos de investigación**

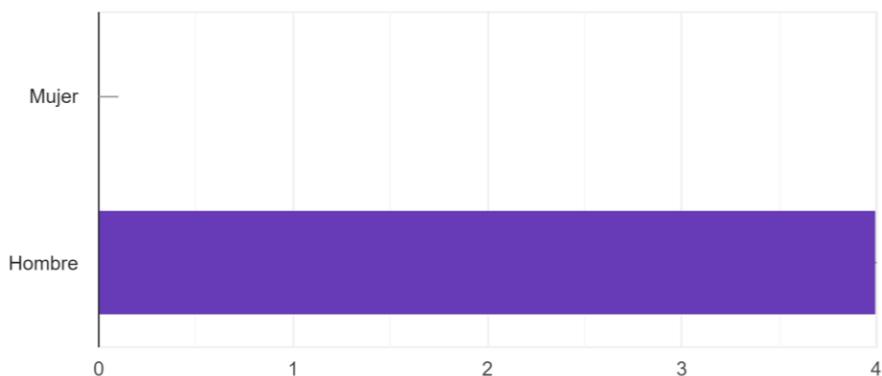
#### **Análisis de los resultados de la encuesta**

En el procesamiento y presentación de los datos se usó la herramienta de Google Workspace llamada Google Formularios. Los gráficos de barras corresponden al cuestionario aplicado a las 4 pymes de la ciudad de Guayaquil que fueron seleccionadas para el estudio.

#### ***Preguntas genéricas***

##### **I. Demográficas. 1. Sexo**

4 respuestas



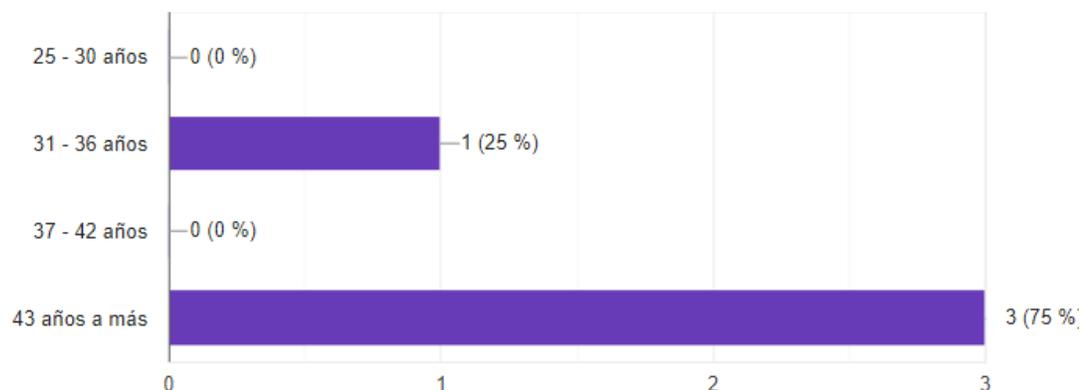
*Figura 3.* Género de los encuestados.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Se puede observar que el 100% de los encuestados son hombres, es decir, la totalidad de las personas sometidas al instrumento de recolección de información.

## I. Demográficas. 2. Edad

4 respuestas



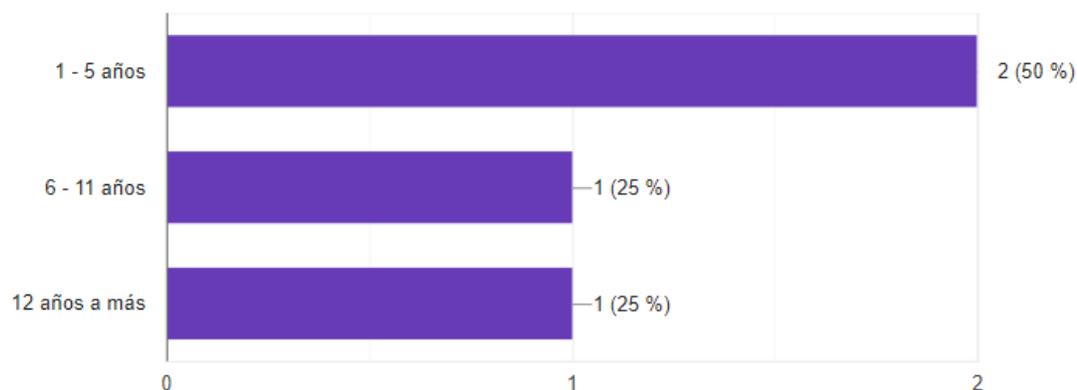
*Figura 4.* Edad de los encuestados.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Se puede observar que el 25% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de entre los 31 y 36 años, y el 75% superan los 43 años, lo cual es de gran relevancia ya que al ser personas mayores tienen más experiencia y madurez a la hora de realizar sus actividades y por ende más facilidad para responder el instrumento de forma eficaz.

## I. Demográficas. 3. Tiempo ejerciendo el cargo

4 respuestas



*Figura 5.* Edad de los encuestados.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

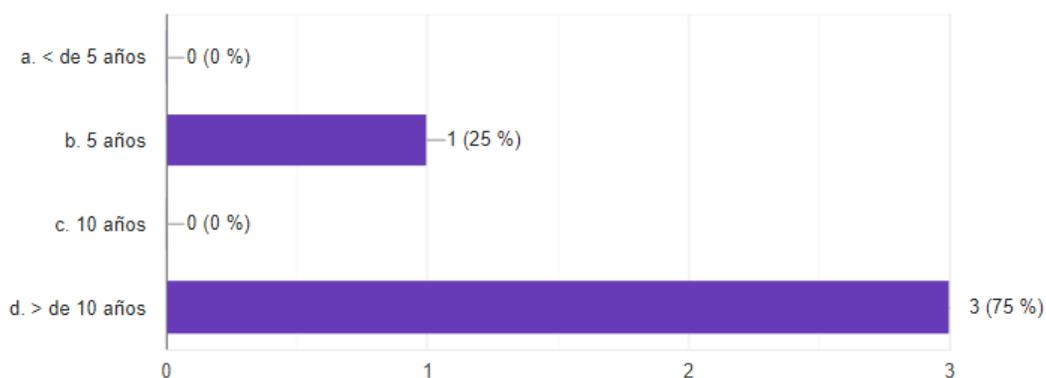
Se puede observar que el 50% de los encuestados tienen entre uno y cinco años ejerciendo el cargo, el 25% entre seis y once años y el 25% más de 12 años. Estos resultados indican que la mayor parte de la población tiene un tiempo no mayor a los cinco años en la empresa que se encuentran actualmente.

### *Preguntas específicas*

1. ¿Qué tiempo tiene la empresa funcionando?

1. ¿Qué tiempo tiene la empresa funcionando?

4 respuestas



*Figura 6.* Tiempo de funcionamiento de la empresa.

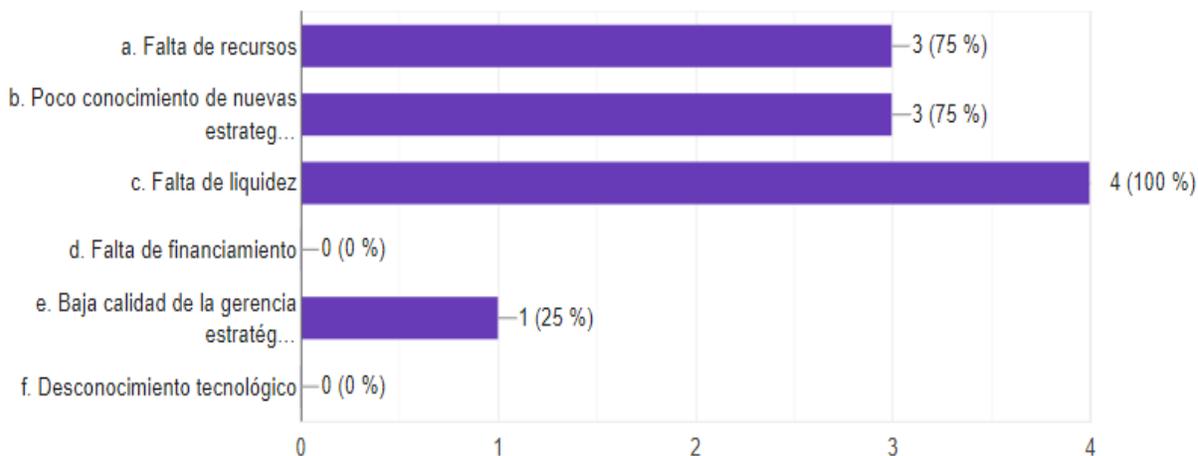
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

De acuerdo con los resultados, se observa que el 75% indicó que su empresa lleva funcionando más de 10 años y el 25% cinco años. Esto indica que la mayor parte de las empresas analizadas tienen un tiempo prudente en el mercado para contar con los procesos adecuados.

2. Según su criterio ¿Cuáles cree usted que son los problemas principales que tienen las pymes de la ciudad de Guayaquil?

2. Según su criterio ¿Cuáles cree usted que son los problemas principales que tienen las pymes de la ciudad de Guayaquil?

4 respuestas



*Figura 7.* Principales problemas que enfrentan las pymes.

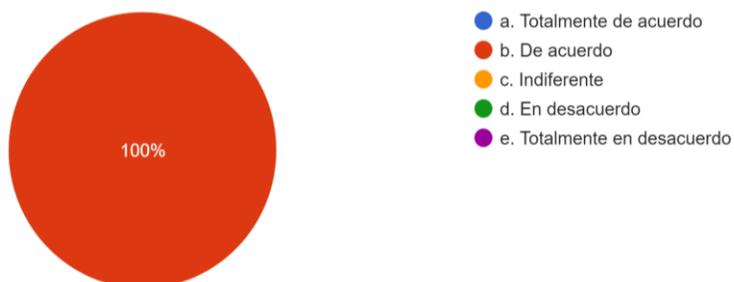
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

De acuerdo a los resultados, esta pregunta es de múltiples opciones de respuestas, en las cuales se pudo constatar que el principal problema de las pymes de la ciudad de Guayaquil es la falta de liquidez, otro es la falta de recursos con el 75%, otra opción de relevancia seleccionada fue el poco conocimiento de nuevas estrategias y el 25% indicó que existe baja calidad de la gerencia estratégica. De acuerdo a esto, se puede inferir que el principal problema es la falta de liquidez y falta de recursos por lo cual se deben tomar acciones para minimizar esta problemática en las pymes a la brevedad posible.

3. ¿Cree usted que los procesos internos de la empresa son manejados correctamente?

3. ¿Cree usted que los procesos internos de la empresa son manejados correctamente?

4 respuestas



*Figura 8.* Manejo de los procesos internos de la empresa.

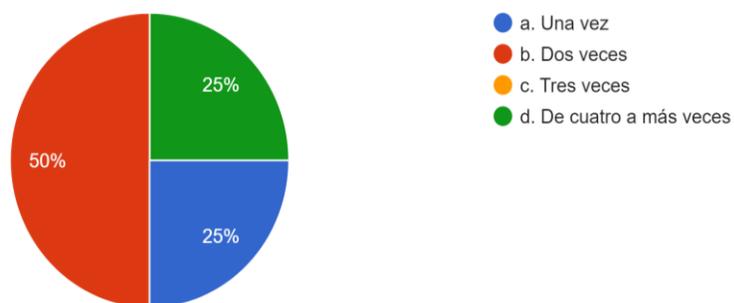
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según la figura, el 100% de los encuestados indicó que los procesos internos de la empresa son manejados correctamente, sin embargo, no se encuentran totalmente de acuerdo. Esto indica que la totalidad de la población sometida al estudio coincide en la respuesta, por lo que se debería tomar las acciones correctivas correspondientes para mejorar los procesos internos de las empresas donde laboran.

4. ¿Cuántas veces la empresa ha contratado servicios de outsourcing?

4. ¿Cuántas veces la empresa ha contratado servicios de outsourcing?

4 respuestas



*Figura 9.* Número de veces que la empresa ha contratado outsourcing.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según la figura, el 50% de las pymes ha contratado outsourcing dos veces, el 25% una vez y el 25% de cuatro a más veces. Esto indica que la mayoría de las empresas sometidas al estudio si han subcontratado más de una ocasión, lo cual es de relevancia puesto que ya tienen conocimiento acerca de cómo funciona el outsourcing.

5. ¿En qué área o áreas se implementó el outsourcing?

5. ¿En qué área o áreas se implementó el outsourcing?

4 respuestas

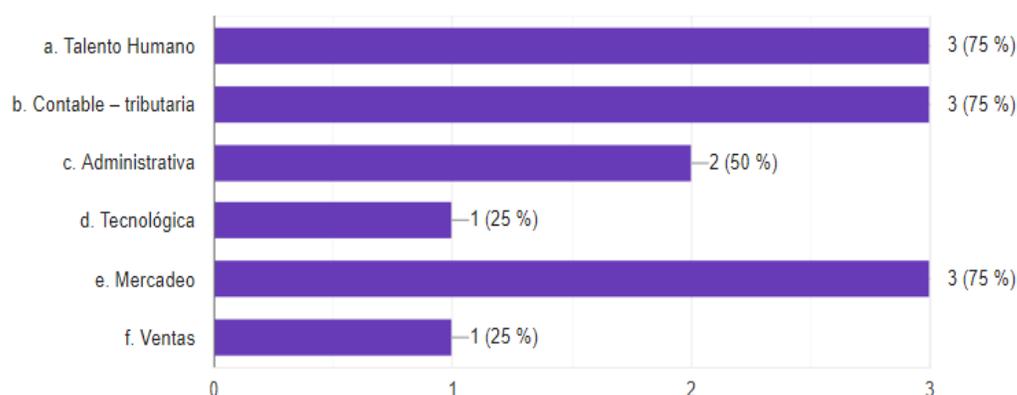


Figura 10. Áreas en que se implementó el outsourcing.

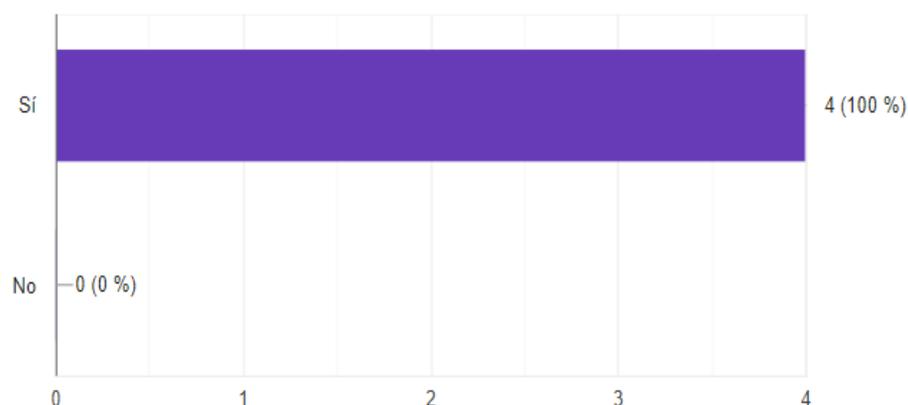
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, esta pregunta es de selección múltiple por lo cual se obtuvieron algunos resultados de gran relevancia; el 75% de las pymes ha implementado outsourcing en el área de Talento Humano, área Contable y en el área de Mercadeo, el 50% en área administrativa, y el 25% en área Tecnológica y de ventas. Según estos resultados, la mayor parte de las empresas sometidas al estudio aplicaron outsourcing en áreas consideradas estratégicas.

6. Según su experiencia en la aplicación del outsourcing en su empresa ¿ayudó a mejorar la estrategia gerencial y a su vez optimizar los recursos empresariales?

6. Según su experiencia en la aplicación del outsourcing en su empresa ¿ayudó a mejorar la estrategia gerencial y a su vez optimizar los recursos empresariales?

4 respuestas



*Figura 11.* El outsourcing aplicado ayudó a mejorar la estrategia gerencial.

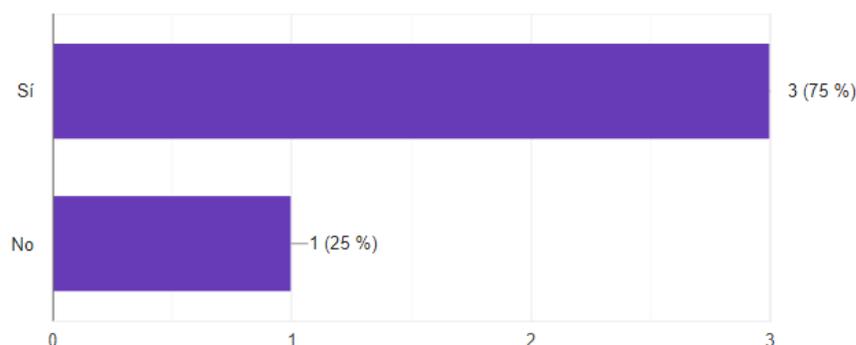
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, el 100% de los encuestados indicó que la aplicación de outsourcing si ayudó a mejorar la estrategia gerencial y a su vez optimizar los recursos empresariales de su empresa. De acuerdo a estos resultados se puede indicar que la totalidad de encuestados coincide en que el outsourcing sí mejora la estrategia empresarial, lo cual indica que este proyecto sería de gran aceptación por parte de los encuestados.

## 7. Actualmente ¿La empresa cuenta con servicios de outsourcing?

7. Actualmente ¿La empresa cuenta con servicios de outsourcing?

4 respuestas



*Figura 12.* La empresa cuenta con servicios de outsourcing.

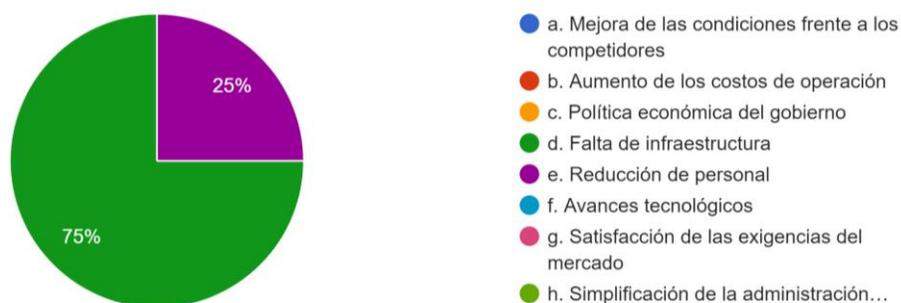
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, el 75% de las empresas cuenta con servicios de outsourcing en la actualidad y el 25% no lo cuenta. Estos resultados indican que la mayor parte de las pymes analizadas sí cuenta con subcontrataciones a la fecha, lo que resulta importante ya que pueden brindar información de relevancia para esta investigación.

## 8. ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

8. ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

4 respuestas



*Figura 13.* Influencias del entorno que provocaron la implementación del outsourcing.

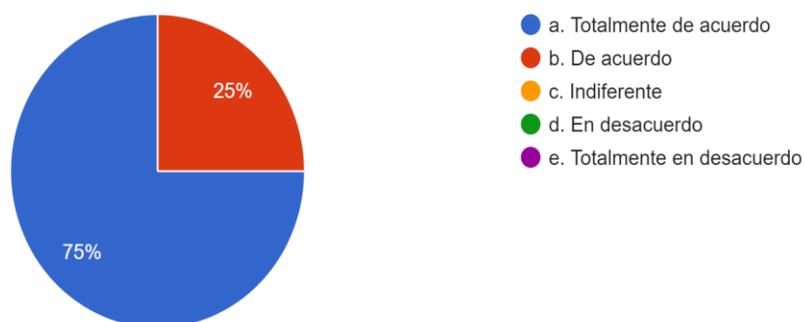
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, el 75% de las pymes sometidas al estudio contrató outsourcing por la falta de infraestructura, el 2% por reducción de personal. Estos resultados indican que la mayoría de las empresas no cuenta con espacio suficiente para contratar personal interno en ciertas áreas por lo cual decidieron hacer uso de los servicios de outsourcing.

9. ¿Cree usted que la deficiente Gestión de los recursos dentro de una empresa afecta a los procesos estratégicos influyendo en el incumplimiento de los objetivos empresariales?

9. ¿Cree usted que la deficiente Gestión de los recursos dentro de una empresa afecta a los procesos estratégicos influyendo en el incumplimiento de los objetivos empresariales?

4 respuestas



*Figura 14.* La deficiente gestión de los recursos afecta los procesos estratégicos influyendo en los objetivos de la empresa.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

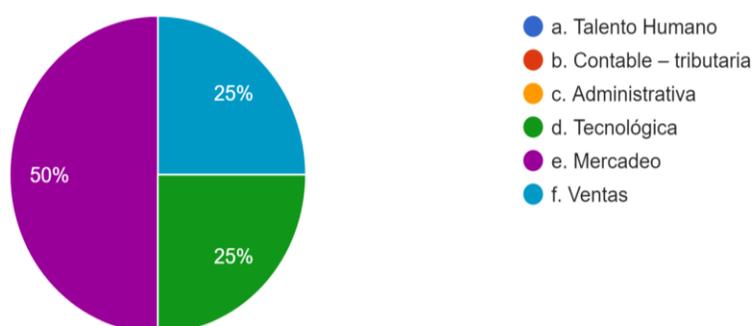
Según se puede observar en la figura, el 75% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo en que la deficiente Gestión de los recursos dentro de una empresa afecta a los procesos estratégicos influyendo en el incumplimiento de los objetivos empresariales, mientras el 25% estuvo de acuerdo. Estos resultados indican que la mayor parte de los encuestados coinciden en

que al no haber una correcta gestión de los recursos se ven afectados los procesos estratégicos de la empresa, por lo cual se debe trabajar para que exista una eficiente gestión.

10. Actualmente ¿En qué áreas piensa usted que su empresa necesita apoyo de personal externo? (puede escoger más de una opción, máximo 3).

10. Actualmente ¿En qué áreas piensa usted que su empresa necesita apoyo de personal externo? (puede escoger más de una opción, máximo 3).

4 respuestas



*Figura 15.* Necesidad de apoyo de la empresa de contratar personal externo.

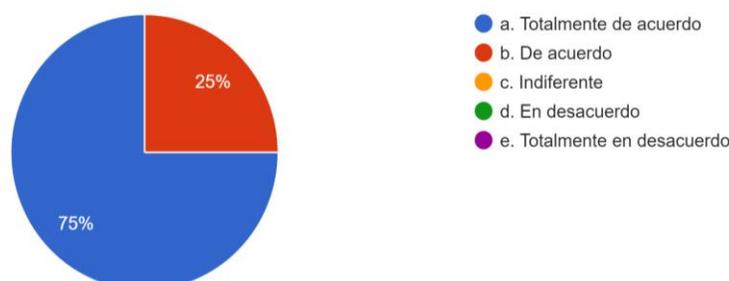
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, el 50% de los encuestados indicó que la empresa necesita apoyo de personal externo en el área de mercadeo, el 25% en el área de ventas y el 25% en el área de tecnología. Estos resultados indican que la mayor parte de las pymes necesitaron apoyo en el área de mercadeo para mejorar sus estrategias de marketing y poder incrementar su posicionamiento en el mercado, mejorar su imagen corporativa, etc.

11. ¿La inversión en contratación de empresas especializadas en estas áreas le ayudó a mejorar los procesos de la empresa y generar mayor rentabilidad?

11. ¿La inversión en contratación de empresas especializadas en estas áreas le ayudó a mejorar los procesos de la empresa y generar mayor rentabilidad?

4 respuestas



*Figura 16.* La contratación externa ayudó a mejorar los procesos de la empresa.

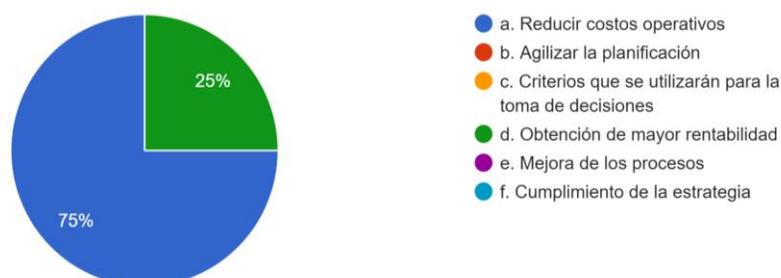
Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, el 75% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo en que el hacer la inversión para contratar personal externo en las áreas mencionadas en la pregunta anterior fue de gran ayuda porque les contribuyó a mejorar los procesos de la empresa y generar mayor rentabilidad.

12. ¿Cuáles fueron los aspectos principales que consideró para llevar a cabo la contratación de servicios de outsourcing?

12. ¿Cuáles fueron los aspectos principales que consideró para llevar a cabo la contratación de servicios de outsourcing?

4 respuestas



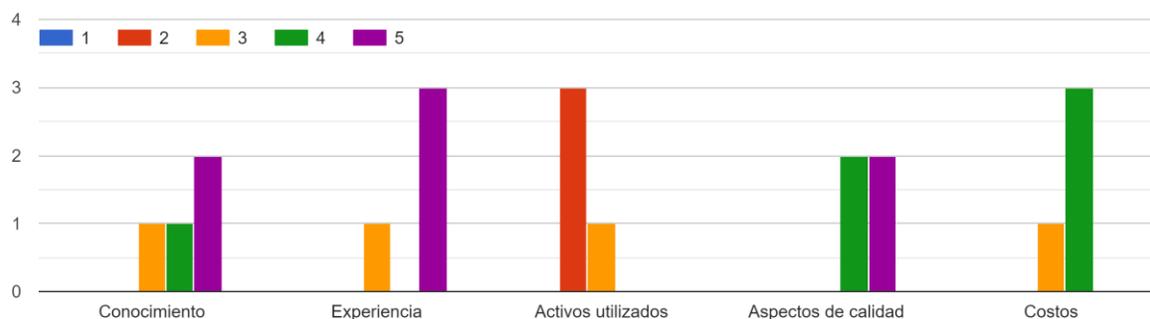
*Figura 17.* Aspectos que le llevaron a contratar servicios de outsourcing.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, el 75% de los encuestados indicó que los aspectos principales para contratar outsourcing fue la reducción de costos operativos, mientras que el 25% indicó que lo hizo para generar mayor rentabilidad. Estos resultados indican que la mayoría de las pymes decidieron contratar outsourcing para reducir costos operativos, lo cual es importante para tener una eficiente gestión.

13. ¿Cuáles son los parámetros que evalúa para contratar a una empresa prestadora de servicios de outsourcing?

13. ¿Cuáles son los parámetros que evalúa para contratar a una empresa prestadora de servicios de outsourcing? Califique en escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 más importante.



*Figura 18.* Aspectos relevantes para contratar el outsourcing.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

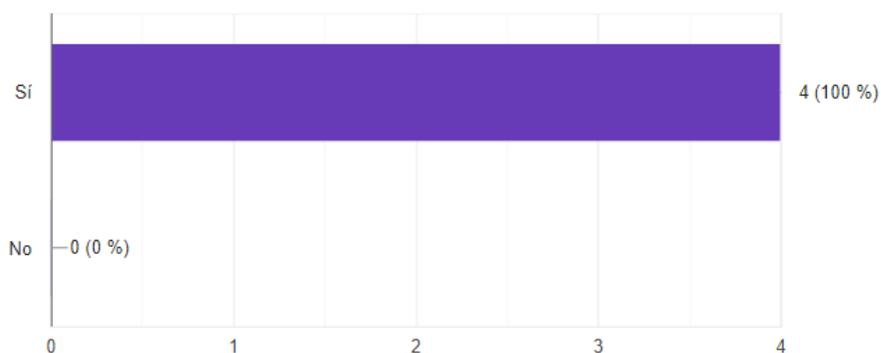
Según se puede observar que esta pregunta es de opción múltiple con una escala de calificación del 1 al 5 donde 1 es menos importante y 5 más importante; así se puede indicar que los parámetros principales que toman en cuenta los encuestados para contratar un proveedor de outsourcing son: el 50% apunta a conocimiento con una escala de mucha importancia, el 25% importante y otro 25% algo importante; el 75% indicó que la experiencia con una escala de muy

importante y el 25% algo importante; activos utilizados no es considerado importante por el 75% de los encuestados y es considerado algo importante por el 25%; en cuanto a los aspectos de calidad, el 50% lo calificó con una escala de muy importante y el otro 50% importante; y los costos fueron evaluados como importantes por el 75% y considerados algo importante por el 25%. Estos resultados son de gran relevancia ya que se pueden ver los parámetros más relevantes de estas pymes para contratar outsourcing.

14. ¿La aplicación de outsourcing permitió a su empresa el acceso a personas con conocimientos y competencias específicas?

14. ¿La aplicación de outsourcing permitió a su empresa el acceso a personas con conocimientos y competencias específicas?

4 respuestas



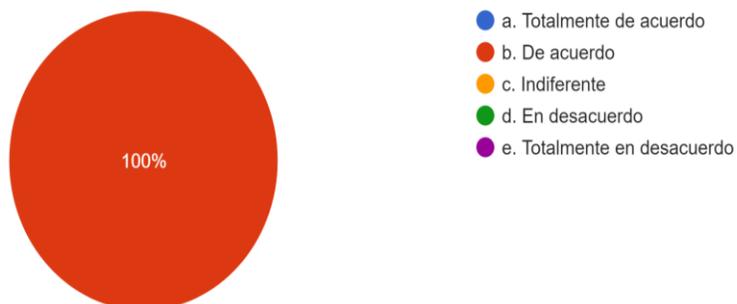
*Figura 19.* El outsourcing permitió acceder al personal a competencias específicas.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, que el 100% de los encuestados indicó que la aplicación de outsourcing permitió a su empresa el acceso a personas con conocimientos y competencias específicas. Lo cual deja claro que al aplicar outsourcing se puede tener mejoras en el personal de la empresa.

15. ¿La contratación de servicios externos le permitió a su empresa alcanzar rentabilidad y excelencia en los productos y servicios?

4 respuestas



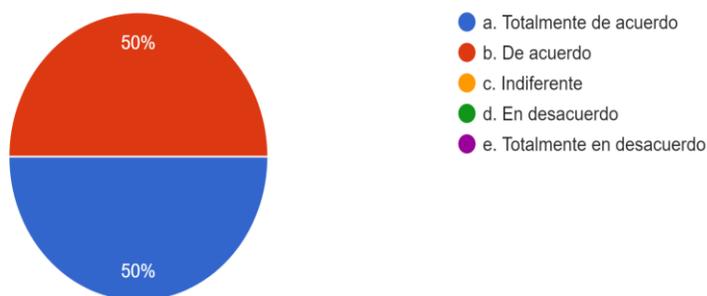
*Figura 20.* El outsourcing permitió alcanzar rentabilidad y excelencia.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, que el 100% de los encuestados indicó que la contratación de servicios externos le permitió a su empresa alcanzar rentabilidad y excelencia en los productos y servicios. Estos resultados indican que las pymes sometidas a estudio han podido mejorar la excelencia y alcanzar mayor rentabilidad con la implementación de outsourcing.

16. Según su criterio ¿La especialización, experiencia y excelencia son considerados como factores críticos del éxito empresarial?

4 respuestas



*Figura 21.* Especialización, experiencia y excelencia son factores críticos.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

Según se puede observar en la figura, que el 50% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo en que la especialización, experiencia y excelencia son considerados como factores críticos del éxito empresarial, y el 50% de acuerdo. Es decir que todos los miembros de la población encuestada coincidieron con los factores de éxito empresarial, los cuales deberían ser implementados por todas las pymes.

#### 17. ¿Cuáles fueron los beneficios que obtuvo al aplicar outsourcing como estrategia gerencial?

17. ¿Cuáles fueron los beneficios que obtuvo al aplicar outsourcing como estrategia gerencial?

4 respuestas

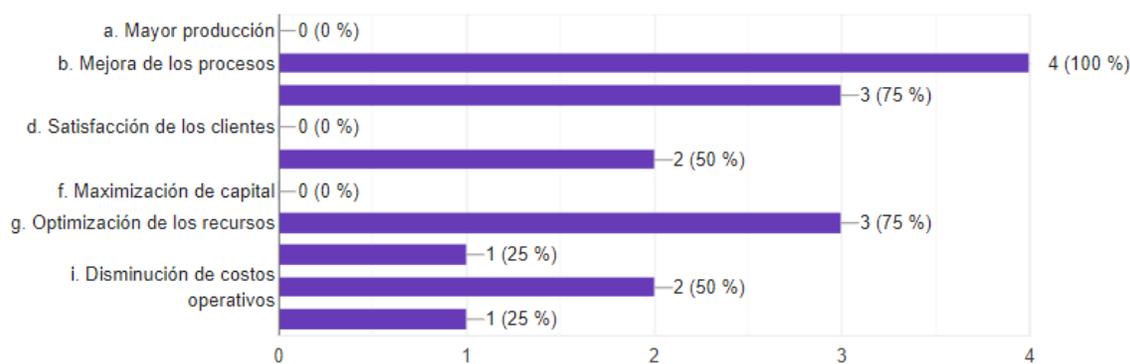


Figura 22. Beneficios que obtuvo al aplicar outsourcing.

Tomado de encuestas aplicadas a la población en estudio, realizado por Suárez Janet, (2020).

De acuerdo a los resultados, esta pregunta es de múltiples opciones de respuestas, en las cuales se pudo constatar los principales beneficios de aplicar outsourcing como estrategia gerencial; siendo el mayor beneficio que han obtenido la mejora de los procesos con el 100%, el 75% de las pymes logró alcanzar la satisfacción de sus clientes y la optimización de los recursos; el 50% logró maximizar su capital y disminuir los costos; en tanto que el 25% de las pymes pudo optimizar recursos. Estos resultados dejan ver que las pymes sometidas al estudio han recibido

grandes beneficios con la implementación de outsourcing, lo cual es muy relevante para esta investigación, ya que ello le da sustento a la misma.

### **Análisis de los resultados de la entrevista**

Se realizó la aplicación de entrevistas a cuatro personas encargadas del área contable, administrativa de pequeñas y medianas empresas de Guayaquil, a continuación, se muestran los resultados de relevancia para esta investigación.

#### **Fainasa**

El contador de la empresa Fainasa indicó que el servicio de outsourcing para él es el que brinda una empresa especializada en dar apoyo a clientes a un menor costo de tiempo y dinero. En cuanto a los beneficios que cree se pueden obtener o se han obtenido al entregar a terceras funciones de la actividad del negocio, mencionó que ha surgido la agilidad en las gestiones de cobranzas y trámites de la compañía.

En cuanto a los beneficios para las pymes de contratar servicios externos mencionó que la optimización de tiempo, uso de activos y costos, así mismo indicó que la aplicación de outsourcing permite el cumplimiento en las entregas de los productos o servicios a los clientes, logrando con ello su satisfacción e incluso su fidelización y que la planificación estratégica es importante para optimizar los recursos empresariales.

Los riesgos de entregar a terceros las funciones de la empresa, en el caso de su empresa, es el robo de lo recaudado o pérdida de documentos confidenciales de la empresa entregados para algún trámite específico. En cuanto a los aspectos principales para contratar outsourcing en su

empresa, se encuentra el ahorro de costos en nómina, desgaste de activos fijos y recuperación de cartera.

### **Jalilbrokers**

Se realizó una entrevista al gerente de la empresa Jalilbrokers, el mismo que indicó que desde su punto de vista, el outsourcing es la subcontratación de bienes y/o servicios no fundamentales del giro del negocio mediante un proveedor externo, reduciendo los gastos generales y aumentando el margen de beneficio. En cuanto a los puntos positivos de entregar sus funciones a terceros, indicó que existe la disminución de costos de nómina, disminución de infraestructura, mantenimiento y compra de activos, flexibilidad organizativa, personal externo con conocimiento especializado, rapidez ante cambios de tecnología.

En cuanto a los beneficios para las pymes de contratar servicios externos, para el entrevistado son muchos si se escoge al proveedor correcto y se pacta un buen contrato, tales como liberar tiempo y recursos para enfocarse en alcanzar una ventaja competitiva, aumentar la flexibilidad del negocio, generar mayor rentabilidad, disminuir carga al personal. Así mismo indicó que la aplicación de outsourcing permitió liberar tiempo y recursos humanos y monetarios permitiéndonos enfocar nuestras estrategias en mejorar nuestros servicios para fidelizar al cliente.

El entrevistado indicó que la planificación estratégica es fundamental para trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas estableciendo los objetivos y, especialmente, los planes de acción que conducirán a alcanzarlos. En cuanto a los riesgos asociados de entregar a terceros las funciones del cargo, se encuentran externalizar actividades que corresponden a su Core, seleccionar un proveedor erróneo, incurrir en costos ocultos derivados de la

externalización. Por último, los motivos que le llevaron a contratar outsourcing fueron alcanzar la reducción de costos, obtener mayor rentabilidad y mejorar los procesos de la empresa.

### **Gujaper S.A.**

Se realizó la entrevista al gerente de la empresa Gujaper S.A., quien indicó que el outsourcing desde su punto de vista corresponde a la subcontratación de servicios, mediante la búsqueda de una fuente externa a la empresa que pueda prestar de manera eficiente determinados servicios, para que esta pueda disponer de más tiempo para centrarse en los aspectos claves del negocio (Stefania, 2018). Los beneficios de entregar a terceros las actividades del negocio, para él han sido la disminución de costos de nómina, de responsabilidad social, menor infraestructura y activos fijos, mayor adaptación a los cambios, mayor rentabilidad.

En cuanto a los beneficios de las pymes para contratar servicios externos, se encuentran, según el entrevistado: la reducción de riesgos por pérdida de personal capacitado o por tecnología obsoleta, mayor rentabilidad al optimizar los recursos, disminución de costos. Aseguró que, si bien el outsourcing no les ha permitido en sí la fidelización de sus clientes, si ha sido acertado contratar la externalización de las áreas contables y de talento humano, lo cual permitió contar con más recursos económicos para enfocarlos al área de ventas, contratar personal especializado mejorando la calidad de nuestros servicios y aumentando los ingresos.

En cuanto a la importancia de la planificación estratégica en la optimización de recursos, indicó que sin planificación estratégica no se podría alcanzar una correcta optimización de recursos sostenida, pues no se ha identificado las distintas aristas del negocio y así poder establecer las estrategias a implementar que logran generar ventaja competitiva, ser más eficientes y optimizar recursos. Los riesgos asociados de entregar las funciones a terceros, según

este profesional son los costos mayores a los esperados por un contrato deficiente, calidad inferior a la acordada, generar dependencia del proveedor, pérdida de capacidad de innovación, pérdida de control de las actividades externalizadas. Y los aspectos que le llevaron a contratar outsourcing fueron porque deseaba reducir costos, maximizar rentabilidad, obtener recursos especializados.

### **Invesxan**

Se entrevistó al encargado del área administrativa de la empresa Invesxan de profesión Ingeniero Comercial, indicó que el outsourcing consiste en que una empresa contrata a una externa especializada para que se encargue de actividades en las que no se especializa y así enfocarse en la función central de su negocio. Los beneficios de haber entregado a terceros sus funciones de la actividad del negocio, fueron la transferencia del costo de empleados incluyendo responsabilidad y beneficios, reducción en inversión en equipos y suministros, contar con recurso humano calificado y especializado, generar mayor rentabilidad al enfocarse en la actividad del negocio, agilidad en la entrega del servicio.

Para el entrevistado, los beneficios de las pymes de contratar servicios externos, es lograr mayor efectividad al enfocarse en el Core de la empresa, mejorar los procesos, optimización del recurso económico y humano, convertir costos fijos en variables, flexibilidad laboral permitiendo reaccionar de forma eficiente ante cambios, acceso a conocimientos especializados. Además, indicó que el ceder ciertas actividades permitió mejorar la calidad del servicio al cliente lo que se vio reflejado en el aumento de las ventas pues se tuvo mayor alcance.

La planificación estratégica es de suma importancia, pues mediante el diagnóstico, las metas trazadas y el plan de acción a seguir se puede identificar las falencias de la empresa y

atacarlas para mejorar los procesos, lograr la eficiencia de los diferentes recursos y así alcanzar una ventaja competitiva. En cuanto a los riesgos asociados de entregar sus actividades a terceros, mencionó que existe inseguridad del personal interno de ser reemplazado, pérdida de seguridad de la información de la empresa, externalizar erróneamente actividades centrales del negocio, mantener dependencia con el proveedor y, por último, los aspectos que le motivaron a contratar outsourcing fueron mejorar los procesos de la empresa, maximizar la rentabilidad y disminuir los costos.

### **Análisis comparativo de las empresas estudiadas**

Según los Estados Financieros analizados de las empresas, se presenta el costo laboral que se hubiese incurrido de tener estos servicios en relación de dependencia y el detalle del costo actual de los servicios externalizados de tal manera que se observa la optimización de recursos económicos.

#### ***Jalilbrokers S.A.***

Esta empresa se dedica a las actividades de agentes y corredores de seguros durante 11 años, ha aplicado outsourcing en distintas áreas como se describió con anterioridad. A continuación, se presenta los índices financieros de rentabilidad en base al Estado de Resultados con corte al 30 de junio del 2020 de la empresa Jalilbrokers:

Tabla 11.  
Estado de Resultados Jalilbrokers

<b>JALILBROKERS S.A.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>Por el período comprendido del 01.01.2020 al 30.06.2020</b>				
	<b>30.Jun.20</b>	<b>%</b>	<b>Gasto Adicional</b>	<b>Total</b>
Ingresos operacionales	746.018	<b>100,00%</b>		746.018
Costos Operacionales	448.235	<b>60,08%</b>		448.235
<b>Margen Bruto</b>	<b>297.783</b>	<b>39,92%</b>		<b>297.783</b>
<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>266.312</b>	<b>35,70%</b>		<b>294.250</b>
Gastos Del Personal	151.973	<b>20,37%</b>	41.278,09	193.251
Servicios Básicos	6.746	<b>0,90%</b>		6.746
Honorarios Y Asesorías	14.036	<b>1,88%</b>	-14.036	0
Suministros, Materiales Y Repuestos	2.506	<b>0,34%</b>	696	3.202
Mantenimiento Y Reparaciones	7.717	<b>1,03%</b>		7.717
Gastos De Gestión	4.111	<b>0,55%</b>		4.111
Gastos De Viaje	3.286	<b>0,44%</b>		3.286
Promoción Y Publicidad	5.380	<b>0,72%</b>		5.380
Seguros	0	<b>0,00%</b>		0
Impuestos Y Contribuciones	4.790	<b>0,64%</b>		4.790
Gastos Por Provisiones	0	<b>0,00%</b>		0
Gasto De Deterioro	605	<b>0,08%</b>		605
Otros Bienes Y Servicios	65.162	<b>8,73%</b>		65.162
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / <u>EBITDA</u></b>	<b>31.471</b>	<b>4,22%</b>		<b>3.533</b>
Depreciaciones Y Amortizaciones	21.067	<b>2,82%</b>		21.801
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / <u>EBIT</u></b>	<b>10.403</b>	<b>1,39%</b>	733	<b>-18.268</b>
-				
Gastos Financieros	3.776	<b>0,51%</b>		3.776
Ingresos NO operacionales	1.452	<b>0,19%</b>		1.452
Otros Gastos No Operacionales	1	<b>0,00%</b>		1
Perdidas No Operacionales	0	<b>0,00%</b>		0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS / <u>EBT</u></b>	<b>8.079</b>	<b>4,72%</b>		<b>-20.592</b>

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Jalilbrokers (2020).

A continuación, se puede observar la comparativa del margen bruto, rentabilidad comercial de la empresa antes y después de haber aplicado outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN BRUTO, RENTABILIDAD COMERCIAL =</b>	UTILIDAD BRUTA	297.783,03	<b>39,92%</b>	297.783,03	<b>39,92%</b>
	VENTAS	746.018,46		746.018,46	

Como se puede observar, el índice se mantiene sin variación pues las ventas y el costo de venta no se ven afectados.

Los siguientes índices financieros se verán afectados en el resultado sin outsourcing debido a que se considera el gasto laboral en el que hubiese incurrido y adicional se descuenta el costo por servicio de outsourcing para dejar efecto cero en este rubro.

Tabla 12.

*Costos sin implementar outsourcing de la empresa Jalilbrokers*

COSTOS SIN OUTSOURCING			
	Contador	1.000,00	<b>Suministros y Abastecimiento</b> <b>116,02</b>
	Financiero-Administrativo	1.700,00	Sum. De oficina
	RRHH	850,00	Sum. De limpieza
	Marketing	700,00	Sum. De cafetería
	Tecnología	600,00	
	<b>Sueldos Totales</b>	<b>4.850,00</b>	<b>Depreciación Equipos</b> <b>122,22</b>
			Laptops
			3.500,00
<b>9,45%</b>	Aporte Personal	-	Impresora
			900,00
<b>12,15%</b>	Aporte Patronal	589,28	
<b>8,33%</b>	Déc. Tercero	404,17	
*	Déc. Cuarto	99,99	
<b>8,33%</b>	Fdo. Reserva	404,17	

4,17%	Vacaciones	202,08
	Alimentación	330,00
42,43%	<b>Beneficios Totales</b>	<b>2.029,68</b>
	<b>Costo Total Laboral</b>	<b>6.879,68</b>

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Jalilbrokers (2020).

Debido a la pandemia mundial por el COVID- 19, resultó beneficioso el servicio de outsourcing pues indica su director que se liberó de la responsabilidad patronal y el pago de sueldos en el que incurriría, más bien se solicitó a los outsourcing descuento por el servicio prestado, de esta manera se puede observar los siguientes costos:

Tabla 13.

*Costos de la implementación de outsourcing empresa Jalilbrokers*

<b>COSTOS OUTSOURCING</b>	
Outsourcing Contable y Tributario	1.500,00
Outsourcing Adm. Y Financiero	1.800,00
Outsourcing RRHH	900,00
Outsourcing Marketing	500,00
Outsourcing Tecnología	450,00
Descuento Pandemia	-2.811,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>2.339,00</b>

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Jalilbrokers (2020).

A continuación, se puede observar el índice de margen operacional con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN OPERACIONAL</b> =	UTILIDAD OPERACIONAL	31.470,89	4,22%	3.532,69	0,47%
	VENTAS	746.018,46		746.018,46	

El índice de margen operacional se ve disminuido en la aplicación sin outsourcing en un 3,74%, este índice muestra la utilidad operacional generada por las ventas netas del período.

A continuación, se puede observar el índice de margen neto con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN NETO</b> =	UTILIDAD NETA	8.079,31	1,08%	(20.592,22)	-2,76%
	VENTAS	746.018,46		746.018,46	

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento financiero de patrimonio (ROE) con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO FINANCIERO PATRIMONIO (ROE)</b> =	UTILIDAD NETA	8.079,31	22,24%	(20.592,22)	-
	PATRIMONIO	36.320,06		36.320,06	

El índice del rendimiento financiero o ROE, se ve disminuido en la aplicación sin outsourcing en un 78,94%, este índice muestra el rendimiento sobre la inversión que han obtenido los accionistas por el período transcurrido.

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento inversión activo total (ROA) con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO INVERSION ACTIVO TOTAL (ROA) =</b>	UTILIDAD NETA	8.079,31	<b>1,66%</b>	(20.592,22)	<b>-4,22%</b>
	TOTAL ACTIVO	487.818,27		487.818,27	

El índice del rendimiento por inversión del activo o ROA, se ve disminuido en la aplicación sin outsourcing en un 5,88%, este índice mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.

### ***Gujaper S.A.***

Esta empresa se dedica a las actividades de comisionistas, lleva 15 años de actividad y ha contratado servicios de outsourcing en áreas contable, financiera y de RR.HH. A continuación, se presenta los índices financieros de rentabilidad en base al Estado de Resultados con corte al 30 de junio del 2020 de la empresa Gujaper S.A.

Tabla 14.

Estado de Resultados de la empresa Gujaper

<b>GUJAPER S.A.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>Por el período comprendido del 01.01.2020 al 30.06.2020</b>				
		%	Gasto Adicional	Total
Ingresos Operacionales	352.796,02	100,00%	-	352.796,02
Costos Operacionales	146.848,33	41,62%		146.848,33
<b>Margen Bruto</b>	<b>205.947,69</b>	<b>58,38%</b>		<b>205.947,69</b>
-				-
<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>137.263,10</b>	<b>38,91%</b>		<b>150.459,47</b>
Gastos Del Personal	43.417,03	12,31%	27.092,54	70.509,57
Servicios Basicos	3.823,46	1,08%		3.823,46
Honorarios y Asesorias	31.019,60	8,79%	(15.000,00)	16.019,60
Suministros, Materiales y Repuestos	1.839,71	0,52%	1.103,83	2.943,54
Mantenimiento y Reparaciones	15.397,39	4,36%		15.397,39
Gastos De Gestión	5.267,42	1,49%		5.267,42
Gastos De Viaje	3.879,50	1,10%		3.879,50
Promoción y Publicidad	2.039,60	0,58%		2.039,60
Seguros	11.074,56	3,14%		11.074,56
Impuestos y Contribuciones	3.205,22	0,91%		3.205,22
Gastos Por Provisiones	-	0,00%		-
Gasto De Deterioro	-	0,00%		-
Otros Bienes y Servicios	16.299,61	4,62%		16.299,61
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / <u>EBITDA</u></b>	<b>68.684,59</b>	<b>19,47%</b>		<b>55.488,22</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	26.949,75	7,64%	420,00	27.369,75

<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / <u>EBIT</u></b>	<b>41.734,84</b>	<b>11,83%</b>	<b>28.118,47</b>
- Gastos Financieros	7.961,90	<b>2,26%</b>	7.961,90
Ingresos No Operacionales	346,27	<b>0,10%</b>	346,27
Otros Gastos No Operacionales	-	<b>0,00%</b>	-
Perdidas No Operacionales	-	<b>0,00%</b>	-
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS / EBT</b>	<b>34.119,21</b>	<b>21,73%</b>	<b>20.502,84</b>

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Gujaper (2020).

A continuación, se puede observar la comparativa del margen bruto, rentabilidad comercial de la empresa antes y después de haber aplicado outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN BRUTO, RENTABILIDAD COMERCIAL =</b>	UTILIDAD BRUTA	205.947,69	<b>58,38%</b>	205.947,69	<b>58,38%</b>
	VENTAS	352.796,02		352.796,02	

El índice de margen bruto se mantiene sin variación pues las ventas y el costo de venta no se ven afectados.

Los siguientes índices financieros se verán afectados en el resultado sin outsourcing debido a que se considera el gasto laboral en el que hubiese incurrido y adicional se descuenta el costo por servicio de outsourcing para dejar efecto cero en este rubro.

Tabla 15.

*Costos sin aplicar outsourcing de la empresa Gujaper*

<b>COSTOS SIN OUTSOURCING</b>				
	Contador	1.000,00	<b>Suministros y Abastecimiento</b>	<b>183,97</b>
	Financiero	1.300,00	Sum. De oficina	
	RRHH	800,00	Sum. De limpieza	
	<b>Sueldos Totales</b>	<b>3.100,00</b>	Sum. De cafetería	
9,45%	Aporte Personal	292,95	<b>Depreciación Equipos</b>	<b>70,00</b>
12,15%	Aporte Patronal	376,65	Impresora	420,00
8,33%	Déc. Tercero	258,33	Laptops	2.100,00
*	Déc. Cuarto	99,99		
8,33%	Fdo. Reserva	258,33		
4,17%	Vacaciones	129,17		
42,43%	<b>Beneficios Totales</b>	<b>1.415,42</b>		
	<b>Costo Total Laboral</b>	<b>4.515,42</b>		

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Gujaper (2020).

Tabla 16.

*Costos de la aplicación de outsourcing de la empresa Gujaper*

<b>COSTOS OUTSOURCING</b>	
Outsourcing Contable y Financiero	1.900,00
Outsourcing RRHH	600,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>2.500,00</b>

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Gujaper (2020).

A continuación, se puede observar el índice de margen operacional con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN OPERACIONAL =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	68.684,59	<b>19,47%</b>	55.488,22	<b>15,73%</b>
		352.796,02		352.796,02	

El índice de margen operacional se ve disminuido al no aplicar outsourcing en un 3,74%, este índice muestra la utilidad operacional generada por las ventas netas del período.

A continuación, se puede observar el índice de margen neto con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN NETO =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	34.119,21	<b>9,67%</b>	20.502,84	<b>5,81%</b>
		352.796,02		352.796,02	

El índice de margen neto se ve disminuido en un 3,86% al estar la empresa sin la aplicación de outsourcing, este índice muestra la utilidad neta generada por las ventas del período.

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento financiero patrimonial (ROE) con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO FINANCIERO PATRIMONIO (ROE) =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	34.119,21	<b>93,94%</b>	20.502,84	<b>56,45%</b>
		36.320,06		36.320,06	

El índice del rendimiento financiero o ROE, se ve disminuido en la aplicación sin outsourcing en un 37,49%, este índice muestra el rendimiento sobre la inversión que han obtenido los accionistas por el período transcurrido.

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento inversión activo total (ROA) neto con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO INVERSION ACTIVO TOTAL (ROA) =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	34.119,21	<b>6,99%</b>	20.502,84	<b>4,20%</b>
		487.818,27		487.818,27	

El índice del rendimiento por inversión del activo o ROA, se ve disminuido al no aplicar outsourcing en un 2,79%; este índice mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.

### ***Invesxan S.A.***

Esta empresa se dedica a las actividades de prestación de todo tipo de servicios asistenciales de forma directa o indirecta con 13 años de actividad, se ha contratado outsourcing en contabilidad y mercadeo. A continuación, se presenta los índices financieros de rentabilidad en base al Estado de Resultados con corte al 30 de junio del 2020.

Tabla 17.

Estado de Resultados de la empresa Invesxan

<b>INVESXAN S.A.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>Por el período comprendido del 01.01.2020 al 30.06.2020</b>				
	<b>AL 30</b>	<b>%</b>	<b>Gasto</b>	<b>Total</b>
	<b>de Junio</b>		<b>Adicional</b>	
Ingresos operacionales	320.487	100,00%	-	320.487
Costos Operacionales	184.771	57,65%		184.771
<b>Margen Bruto</b>	<b>135.716</b>	<b>42,35%</b>		<b>135.716</b>
-				
<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>37.458</b>	<b>11,69%</b>		<b>47.484</b>
Gastos Del Personal	10.609	3,31%	23.474	34.083
Servicios Básicos	822	0,26%		822
Honorarios Y Asesorías	14.016	4,37%	-13.500	516
Suministros, Materiales Y Repuestos	102	0,03%	51	153
Mantenimiento Y Reparaciones	140	0,04%		140
Gastos De Gestión	313	0,10%		313
Gastos De Viaje	697	0,22%		697
Promoción Y Publicidad	1.045	0,33%		1.045
Seguros	0	0,00%		0
Impuestos Y Contribuciones	158	0,05%		158
Gastos Por Provisiones	0	0,00%		0
Gasto De Deterioro	0	0,00%		0
Otros Bienes Y Servicios	9.556	2,98%		9.556
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / EBITDA</b>	<b>98.258</b>	<b>30,66%</b>		<b>88.233</b>
Depreciaciones Y Amortizaciones	217	0,07%	117	333
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / EBIT</b>	<b>98.041</b>	<b>30,59%</b>		<b>87.899</b>
Gastos Financieros	359	0,11%		359
Ingresos NO operacionales	21	0,01%		21
Otros Gastos No Operacionales	10	0,00%		10
Perdidas No Operacionales	0	0,00%		0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS / EBT</b>	<b>97.693</b>	<b>30,77%</b>		<b>87.551</b>

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Invesxan (2020).

A continuación, se puede observar la comparativa del margen bruto, rentabilidad comercial de la empresa antes y después de haber aplicado outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN BRUTO, RENTABILIDAD COMERCIAL =</b>	UTILIDAD BRUTA	135.716,21	42,35%	135.716,21	42,35%
	VENTAS	320.487,09		320.487,09	

El índice de margen bruto se mantiene sin variación pues las ventas y el costo de venta no se ven afectados, sin embargo, cabe mencionar que debido a la externalización del servicio de mercadeo las ventas de la empresa aumentaron considerablemente respecto al año anterior que fueron por \$ 110.878 y sólo en 6 meses del 2020 las ventas corresponden a \$135.716 debido a que se han conseguido más contratos.

Los siguientes índices financieros se verán afectados en el resultado sin outsourcing debido a que se considera el gasto laboral en el que hubiese incurrido y adicional se descuenta el costo por servicio de outsourcing para dejar efecto cero en este rubro.

Tabla 18.

*Costos sin aplicar outsourcing de la empresa Invesxan*

COSTOS SIN OUTSOURCING			
Contador		<b>Suministros y Abastecimiento</b>	<b>8,50</b>
	1.000,00	Sum. De oficina	
Jefe de Mercadeo		Sum. De limpieza	
	1.700,00	Sum. De cafetería	
<b>Sueldos Totales</b>	<b>2.700,00</b>		

<b>9,45%</b>	Aporte Personal		<b>Depreciación Equipos</b>	<b>19,44</b>
		255,15		
<b>12,15%</b>	Aporte Patronal		Laptops	
		328,05		700,00
<b>8,33%</b>	Déc. Tercero			
		225,00		
*	Déc. Cuarto			
		66,66		
<b>8,33%</b>	Fdo. Reserva			
		225,00		
<b>4,17%</b>	Vacaciones			
		112,50		
42,43%	<b>Beneficios Totales</b>	<b>1.212,36</b>		
	<b>Costo Total Laboral</b>	<b>3.912,36</b>		

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Invesxan (2020).

Tabla 19.

*Costos de la aplicación de outsourcing de la empresa Invesxan*

<b>COSTOS OUTSOURCING</b>	
Outsourcing Contable	1.250,00
Outsourcing Mercadeo	1.000,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>2.250,00</b>

Fuente: Tomado de Departamento contable de la empresa Invesxan (2020).

A continuación, se puede observar el índice de margen operacional con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		<b>Con Outsourcing</b>		<b>Sin Outsourcing</b>	
<b>MARGEN OPERACIONAL =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	98.257,77	<b>30,66%</b>	88.232,61	<b>27,53%</b>
		320.487,09		320.487,09	

El índice de margen operacional se ve disminuido al no aplicar outsourcing en un 3,13%, este índice muestra la utilidad operacional generada por las ventas netas del período.

A continuación, se puede observar el índice de margen neto con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN NETO</b> =	UTILIDAD NETA	97.692,61	<b>30,48%</b>	87.550,78	<b>27,32%</b>
	VENTAS	320.487,09		320.487,09	

El índice de margen neto se ve disminuido al no aplicar outsourcing en un 3,16%, este índice muestra la utilidad neta generada por las ventas del período.

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento financiero o ROE con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO FINANCIERO PATRIMONIO (ROE) =</b>	UTILIDAD NETA	97.692,61	<b>2052,00%</b>	87.550,78	<b>1838,97%</b>
	PATRIMONIO	4.760,85		4.760,85	

Como se puede observar, el índice del rendimiento financiero o ROE, se ve disminuido al realizar la comparativa de aplicación con outsourcing versus sin outsourcing, siendo este de un

213,03%, este índice muestra el rendimiento sobre la inversión que han obtenido los accionistas por el período transcurrido.

A continuación, se puede observar el índice de rendimiento por inversión activo o ROA con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO INVERSION ACTIVO TOTAL (ROA) =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$	97.692,61	<b>2504,72%</b>	87.550,78	<b>2244,70%</b>
		3.900,34		3.900,34	

El índice del rendimiento por inversión del activo o ROA, se ve disminuido en la tabla comparativa sin outsourcing en un 260,02%, este índice mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.

### ***Fainasa S.A.***

Es una empresa que se dedica a las actividades de faenamiento de aves con seis años de actividad, ha contratado servicios de outsourcing para mejorar sus recursos económicos. A continuación, se presenta los índices financieros de rentabilidad en base al Estado de Resultados con corte al 30 de junio del 2020.

Tabla 20.

Estado de resultados de la empresa Faina S.A.

<b><u>FAINA S.A.</u></b>				
<b><u>ESTADO DE RESULTADOS</u></b>				
<b>Por el período comprendido del 01.01.2020 al 30.06.2020</b>				
	Al 30 de Junio	%	Gasto Adicional	Total
Ingresos Operacionales	763.694,84	100,00%		763.694,84
Costos Operacionales	761.162,49	99,67%		761.162,49
<b>Margen Bruto</b>	<b>2.532,35</b>	<b>0,33%</b>		<b>2.532,35</b>
-				
<b>GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>327.907,79</b>	<b>42,94%</b>		<b>335.219,00</b>
Gastos Del Personal	174.470,19	22,85%	10.683,21	185.153,40
Servicios Básicos	35.239,23	4,61%		35.239,23
Honorarios y Asesorías	30.787,77	4,03%	(2.400,00)	28.387,77
Suministros, Materiales y Repuestos	3.134,54	0,41%		3.134,54
Mantenimiento y Reparaciones	15.169,20	1,99%		15.169,20
Gastos De Gestión	-	0,00%		-
Gastos De Viaje	697,36	0,09%		697,36
Promoción y Publicidad	-	0,00%		-
Seguros	10.245,36	1,34%		10.245,36
Impuestos y Contribuciones	16.958,13	2,22%		16.958,13
Gastos Por Provisiones	-	0,00%		-
Gasto De Deterioro	-	0,00%		-
Otros Bienes y Servicios	41.206,01	5,40%	(972,00)	40.234,01
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / <u>EBITDA</u></b>	<b>(325.375,44)</b>	<b>-42,61%</b>		<b>(332.686,64)</b>
-				
Depreciaciones y Amortizaciones	140.506,13	18,40%	170,00	140.676,13
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN / <u>EBIT</u></b>	<b>(465.881,57)</b>	<b>-61,00%</b>		<b>(473.362,77)</b>
-				
Gastos Financieros	14.053,18	1,84%		14.053,18
Ingresos No Operacionales	31.013,22	4,06%		31.013,22
Otros Gastos No Operacionales	18.647,54	2,44%		18.647,54
Perdidas No Operacionales	-	0,00%		-
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS / EBT</b>	<b>(467.569,07)</b>	<b>-43,21%</b>		<b>(475.050,27)</b>

Fuente: Tomado del departamento contable de la empresa Faina S.A. (2020).

A continuación, se puede observar la comparativa del margen bruto, rentabilidad comercial de la empresa antes y después de haber aplicado outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN BRUTO, RENTABILIDAD COMERCIAL =</b>	<u>UTILIDAD BRUTA</u>	2.532,35	<b>0,33%</b>	2.532,35	<b>0,33%</b>
	VENTAS	763.694,84		763.694,84	

El índice de margen bruto se mantiene sin variación pues las ventas y el costo de venta no se ven afectados.

Los siguientes índices financieros se verán afectados en el resultado sin outsourcing debido a que se considera el gasto laboral en el que hubiese incurrido y adicional se descuenta el costo por servicio de outsourcing para dejar efecto cero en este rubro.

Tabla 21.

*Costos sin implementar outsourcing de la empresa Fainasa*

<b>COSTOS SIN OUTSOURCING</b>			
Mensajero		<b>Depreciación Equipos</b>	
	401,56		<b>28,33</b>
Abogado		Impresora	320,00
	800,00	Laptops	700,00
<b>Sueldos Totales</b>	<b>1.201,56</b>		
<b>12,15%</b> Aporte Patronal	145,99		
<b>8,33%</b> Déc. Tercero	100,13		
* Déc. Cuarto	66,66		

<b>8,33%</b>	Fdo. Reserva	100,13
<b>4,17%</b>	Vacaciones	50,07
	Alimentación	30,00
	Combustible y Mantem.	86,00
<b>42,43%</b>	<b>Beneficios Totales</b>	<b>578,97</b>
	<b>Costo Total Laboral</b>	<b>1.780,53</b>

*Fuente:* Tomado del departamento contable de la empresa Faina S.A. (2020).

Tabla 22.

*Costos de implementar outsourcing en la empresa Fainasa*

COSTOS OUTSOURCING	
Outsourcing Mensajería	162,00
Outsourcing Legal	400,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>562,00</b>

*Fuente:* Tomado del departamento contable de la empresa Faina S.A. (2020).

A continuación, se puede observar el índice de margen operacional con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing	Sin Outsourcing
<b>MARGEN OPERACIONAL =</b>	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	(325.375,44)	(332.686,64)
		763.694,84	763.694,84
		<b>42,61%</b>	<b>-43,56%</b>

Como se puede observar el margen operacional se ve disminuido al no aplicar el outsourcing en un 0,96%, este índice muestra la utilidad operacional generada por las ventas netas del período.

A continuación, se puede observar el índice de margen neto con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>MARGEN NETO</b> =	UTILIDAD NETA	(467.569,07)	-61,22%	(475.050,27)	-62,20%
	VENTAS	763.694,84		763.694,84	

El índice de margen neto se ve disminuido al estar la empresa sin outsourcing en un 0,57%, este índice muestra la utilidad neta generada por las ventas del período.

A continuación, se puede observar el índice de Rendimiento Financiero Patrimonio (ROE) con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO FINANCIERO PATRIMONIO (ROE) =</b>	UTILIDAD NETA	(467.569,07)	-35,49%	(475.050,27)	-36,06%
	PATRIMONIO	1.317.373,73		1.317.373,73	

El índice del rendimiento financiero o ROE, se ve disminuido en la empresa al estar sin outsourcing en un 0,57%, este índice muestra el rendimiento sobre la inversión que han obtenido los accionistas por el período transcurrido.

A continuación, se puede observar el índice de Rendimiento por Inversión del Activo (ROA) con su respectivo comparativo en la empresa cuando no había aplicado outsourcing versus aplicado el outsourcing:

		Con Outsourcing		Sin Outsourcing	
<b>RENDIMIENTO INVERSION ACTIVO TOTAL (ROA) =</b>	UTILIDAD NETA	(467.569,07)	-8,72%	(475.050,27)	-8,86%
	TOTAL ACTIVO	5.363.246,80		5.363.246,80	

El índice del rendimiento por inversión del activo o ROA, se ve disminuido en la empresa al estar sin outsourcing en un 0,14%, este índice mide la rentabilidad del total de activos de la empresa. A continuación, se realiza el análisis comparativo de las empresas estudiadas una vez aplicado el outsourcing versus empresas del mismo sector comercial (pymes) que no han aplicado outsourcing, siendo considerable la diferencia de sus ingresos en cada índice de rentabilidad analizado.

Tabla 23

*Índices de rentabilidad aplicados en cada empresa estudiada*

Empresa (ingresos en \$ con aplicación outsourcing)				
Índice	JalilBrókers	Gujaper	Invesxan	Faina S.A.
Margen Bruto	\$297.810,39	\$ 120.223,72	\$ 57.471,55	\$ 12.458,70
ROA	\$ 137,35	\$ 2.386,38	\$ 2.446.926,69	\$ 40.762,78
ROE	\$ 1.796,84	\$ 32.051,72	\$ 2.004.652,06	\$ 32.729,83
Margen operacional	\$ 1.328,07	\$ 13.371,96	\$ 30.124,74	\$ 12.308,00
Margen neto	\$114.882,99	\$ 3.299,70	\$ 29.779,19	\$ 2.987,11

Fuente: Tomado de empresas estudiadas, valores en dólares una vez aplicado el % del resultado de cada índice

Tabla 24.

*Índices de rentabilidad aplicados en empresas del sector que no aplican outsourcing*

<b>Empresa (ingresos en \$ Sin aplicación outsourcing)</b>				
<b>Índice</b>	<b>Balboa Bróker</b>	<b>Ecuauvilla</b>	<b>D'Plátano</b>	<b>Masterbroker</b>
Margen Bruto	\$ 19.343,12	\$ 28.853,69	\$ 17.241,46	\$ 3.737,61
ROA	\$ 41,20	\$ 572,73	\$ 734.078,01	\$ 12.228,83
ROE	\$ 539,05	\$ 7.692,41	\$ 601.395,62	\$ 9.818,95
Margen operacional	\$ 398,42	\$ 3.209,27	\$ 9.037,42	\$ 3.692,40
Margen neto	\$ 34.464,90	\$ 791,93	\$ 8.933,76	\$ 896,13

Fuente: Tomado de empresas estudiadas, valores en dólares una vez aplicado el % del resultado de cada índice

Como se puede observar en la tabla 23, los índices de rentabilidad que se aplicaron en las empresas estudiadas fueron el ROA, ROE, Margen bruto, margen operacional y margen neto, los cuales representan cantidades considerable de ingresos en cada una de las empresas, siendo JalilBrokers la empresa con el mayor margen bruto con una cantidad de \$297.810,39 al aplicar outsourcing, lo cual significa que la empresa ha obtenido un gran beneficio directo al haber realizado el proceso de subcontratación.

En cuanto a las empresas de la tabla 24, donde se puede observar que la mayor cantidad de beneficios obtenidos de acuerdo a su margen bruto fue la empresa Ecuauvilla con \$28.853,69, estas empresas no aplicaron outsourcing sin embargo tienen ingresos por ventas mensuales similares a las empresas que sí lo han aplicado. Por lo analizado se puede concluir que la aplicación de outsourcing en ciertas áreas de la compañía representa un beneficio económico a corto, mediano y largo plazo en cualquier empresa.

## **Capítulo IV. Propuesta**

El siguiente capítulo hace referencia a la propuesta de intervención que se podría implementar en las empresas estudiadas en el capítulo anterior, con el fin de ejecutar planes de acción que permitan mejorar los procesos por medio de la aplicación del outsourcing para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

### **Título de la propuesta**

Desarrollo de la propuesta de Outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de recursos

### **Introducción de la propuesta**

El crecimiento empresarial hoy en día depende además del personal interno de la empresa, de socios, proveedores, aliados estratégicos y empresas que prestan sus servicios de outsourcing, lo cual permite reducir gastos, obtener mayor flexibilidad y control sobre sus procesos al llevar a cabo la elaboración de sus productos o realizar la prestación de servicios, con lo que pretenden lograr la satisfacción de sus clientes.

En base a todos los datos obtenidos en el desarrollo de este trabajo de investigación, al estudio realizado en las pymes estudiadas una vez aplicado outsourcing, se puede destacar que las falencias que han existido en cuanto a la rentabilidad, optimización de recursos y falta de fidelidad de los clientes se ha debido a que no se habían adoptado estrategias para mejorar los procesos internos de la empresa. Sin embargo, al realizar la aplicación de outsourcing o contratar los servicios de personal externo se han obtenido muchos beneficios para la pyme que lo contrata.

Cabe recalcar que según Argudo (2017) “el outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones gerenciales y administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel internacional y local” (p.12). Este consiste en la contratación externa de servicios para un área determinada mientras que la empresa se dedica totalmente a la actividad dominante de la misma, es decir, a llevar a cabo su gestión estratégica. La presente propuesta de implementación de outsourcing como estrategia gerencial en las pymes se realiza con la finalidad de optimizar los recursos y diseñar un servicio de outsourcing exitoso para estas empresas.

Esta propuesta servirá de apoyo para las pymes de la ciudad de Guayaquil que deseen contar con una herramienta de gestión fundamental para la optimización de sus recursos (Humanos, materiales, infraestructura, tecnología, etc.) (Bangolí, 2017). Mediante el desarrollo de esta propuesta, se pretende mejorar los procesos de las pymes, por este motivo es necesario tener en consideración aspectos básicos tales como la planificación estratégica, la optimización de los procesos y de los recursos, creación de una cultura de calidad, el desarrollo de las actividades como un proceso, la mejora continua de los mismos, con la finalidad de que se cumpla con lo estipulado en este documento y que la empresa que lo aplique obtenga grandes beneficios.

### **Objetivos de la propuesta**

- Mejorar la estrategia gerencial de las pymes de la ciudad de Guayaquil a través de la implementación de outsourcing.
- Dar a conocer los puntos básicos para lograr un outsourcing exitoso que les permita alcanzar la optimización de recursos.

## **Factibilidad de la propuesta**

La presente propuesta se ha llevado a cabo debido a que es factible en los aspectos más relevantes considerados por la autora del presente proyecto, entre los cuales constan:

### **Humana**

Es factible humanamente ya que el estudio se basa en actos reales que han sucedido a lo largo del tiempo en las empresas estudiadas, se contó con información de gran relevancia proporcionada por los encargados de área de las empresas Jalilbrokers, Gujaper, Invesxan, Fainasa, con lo cual se pudo conocer a ciencia cierta la importancia de la aplicación de outsourcing y los beneficios que este tendría. Es válido ya que al poner en marcha esta propuesta, la pyme de la ciudad de Guayaquil que la adopte podrá mejorar sus procesos, optimizar sus recursos y generar rentabilidad.

### **Financiera**

El proyecto es factible en el factor financiero y económico ya que el capital de dinero es promovido por la autora del presente proyecto para realizar las pertinentes investigaciones reales, así como para realizar el diseño de la presente propuesta, una vez realizada, las pymes de la ciudad de Guayaquil podrían ponerla en marcha.

### **Tecnológica**

El factor tecnológico es utilizado en el presente proyecto para elaborar estadísticas, investigaciones globalizadas que se refieran al presente tema, se trabajó con programas estadísticos como Microsoft Excel, Spss, Google Formularios para poder realizar el estudio correspondiente y brindar la mejor alternativa de solución a la problemática planteada.

## **Beneficiarios**

- Los dueños de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, debido a que la incorporación outsourcing en sus procesos, le ayudará a mejorar los procesos internos, optimizar recursos y por ende a tener más clientes lo cual genera más ingresos en la compañía.
- Los colaboradores de las empresas Jalilbrokers, Gujaper, Invesxan, Fainasa, porque mediante la realización de esta propuesta, contarán con una herramienta para optimizar sus recursos.
- La autora del presente proyecto, porque logra aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría, lo cual ayudará a alcanzar un mejor desempeño con excelencia académica en la empresa que desempeñe sus funciones.
- Las empresas prestadoras de servicios de outsourcing, porque al ser contratadas por más pymes darán a conocer sus funciones y lograrán mayor posicionamiento en el mercado.
- Los clientes o público externo de la organización porque recibirán un producto con calidad, los servicios de atención al cliente brindados por el personal serán excelentes y por ende los clientes serán fidelizados.

## **Propuesta de implementación del outsourcing**

### **FODA empresas estudiadas**

Una vez realizado el análisis de las empresas estudiadas, se procede con la aplicación del análisis FODA, en el cual se ven las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que poseen las empresas que formaron parte de la investigación y por medio de los resultados obtenidos, aplicar estrategias que permitan lograr alcanzar la optimización de recursos y lograr la

rentabilidad en las pymes que deseen adoptar el outsourcing como estrategia. Cabe recalcar con que finalidad se realiza el análisis de cada uno de los criterios:

**Fortalezas.** - Son aspectos internos de la empresa, los recursos con los que cuenta para obtener ventaja competitiva.

**Oportunidades.** - Son factores externos positivos, representan mejoras para la empresa siempre y cuando sean aprovechadas.

**Debilidades.** - Son aquellos puntos de los que carece la empresa, o puntos que se encuentran débiles frente a la competencia.

**Amenazas.** - Aspectos externos negativos, que pueden poner en peligro la estabilidad de la empresa, se refieren al entorno, si las amenazas son bien aprovechadas se pueden convertir en una oportunidad (Espinoza, 2013).

Tabla 25.

*Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Predisposición del personal de las empresas	Tendencias favorables de empresas prestadoras de outsourcing
Tiempos de solución oportunos	Poder de negociación con los prestadores de servicios
Conocimiento del mercado	Generar mejores procesos de desarrollo
Adecuado ambiente laboral	Firmas de alianzas estratégicas
Motivación entre los colaboradores	Mayor oportunidad de desarrollo de las pymes.
Cuentan con excelente tecnología.	

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Costos operativos altos	Sustitución del personal interno por externo
Demoras en las entregas de productos /servicios debido a los procesos demorados	Presencia de problemas económicos nacionales como crisis económicas, desastres naturales o la presencia de una pandemia
Sobrecarga de trabajo del personal interno.	Incumplimiento por parte de los prestadores de servicios de outsourcing.

Fuente: Tomado de análisis realizado en las empresas en estudio, 2020.

### **Puntos Básicos para lograr un outsourcing exitoso**

Los puntos principales que se debe tener en cuenta para obtener un excelente resultado al momento de aplicar outsourcing son: revisión de la estructura de la empresa, determinación de las actividades que se van a encomendar a terceros y la evaluación del proveedor (Flores G. , 2016).

#### ***Revisión de la estructura de la empresa***

Se debe revisar la estructura empresarial con la finalidad de conocer los procesos internos de la empresa y sus falencias, para contar con una correcta administración; sin embargo, se puede cumplir con los siguientes puntos para contar con una estructura adecuada en la empresa:

**Contar con una eficiente administración del proceso de abastecimiento.** - Es decir, tener su misión bien definida con lo cual se podrá aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. La empresa debe aprovechar al máximo las actividades en las que está su fuerte y subcontratar las actividades para las que la empresa se encuentra débil o no tiene personal suficiente para llevar a cabo el desarrollo de dichas actividades.

**Determinar las habilidades principales.** - Con ello se puede identificar cuellos de botella mediante la identificación de las actividades principales del negocio y cuáles serán las que hacen que la empresa tenga ventaja sobre sus competidores, por ejemplo, mejor tecnología, costos bajos, etc. Cabe recalcar que al conocer cuáles son las actividades principales se podría dejar para subcontratar las actividades que incrementan los tiempos o afectan la optimización de los recursos, lo cual generaría cuellos de botella.

**Cambio de la cultura organizacional.** - Es un paso importante en el proceso exitoso de Outsourcing, en el cual se pretende que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

**Contar con la tecnología de información adecuada.** - Es decir, tener la tecnología necesaria para llevar a cabo las actividades de la empresa, así como para controlar las actividades que están siendo realizadas por la empresa de outsourcing, de tal manera que se puedan establecer relaciones y almacenar información de manera eficiente.

### ***Determinación de las actividades a externalizarse***

Para llevar a cabo una gestión eficiente de outsourcing, es necesario saber con exactitud cuáles son las actividades que se deben dejar en manos de terceros. Existen dentro de una organización las actividades estratégicas, las rentables y las de apoyo. Las actividades que se podrían externalizar son las que son consideradas de apoyo. Para esto se debe tener en cuenta tres criterios principales:

**Actividades que hacen uso intensivo de recursos.** - Son también las actividades productivas, mediante estas las compañías pueden entrar en nuevos mercados sin necesidad de invertir grandes cantidades de equipos.

**Actividades que usan servicios especializados.** - A través de la subcontratación, las empresas logran gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

**Actividades relativamente independientes.** - Es necesario identificar las actividades que forman parte de las habilidades centrales de la empresa, esto se logra a través de la observación de las tareas que son relativamente independientes con respecto a las otras actividades de la organización.

### *Evaluación del proveedor*

Al momento de contratar los servicios de outsourcing para cualquier área de la empresa, es necesario tener en cuenta ciertos parámetros para asegurarse de que el proveedor sea el correcto de acuerdo a las necesidades de la compañía contratante:

**Análisis de la relación costo/ beneficio.** - Si al realizar este análisis se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y excelente calidad del trabajo, se puede subcontratar. Cuando el resultado es negativo, es decir que el proveedor presenta un costo mayor que el que se obtiene en la empresa se puede indicar que el proveedor es deficiente o tiene las capacidades suficientes para ser subcontratado (Fernández R. , 2017).

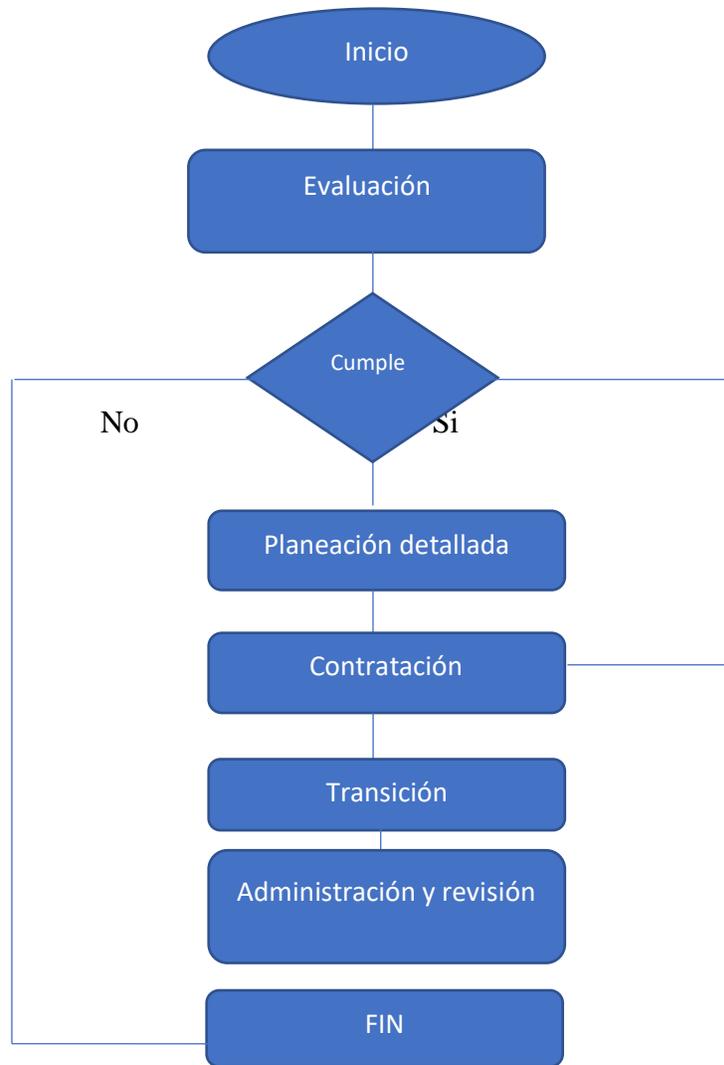
**Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.** - Al seleccionar un proveedor las empresas deben asegurarse de que este cuente con los conocimientos necesarios para desarrollar

las actividades que desea contratar además que sepa manejar los productos que se van a subcontratar.

**Elaboración de un contrato estricto y escrito.** - Este es un punto de gran relevancia porque da la seguridad a las partes, tanto la empresa contratante como al proveedor ya que en el contrato se estipulan las cláusulas para poder llevar a cabo la subcontratación, ya que en este se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. En este contrato se puede incluir estudios de aspectos como el cálculo de elementos de riesgo y ahorros, debe ir por escrito las actividades que se van a realizar, en qué tiempo además de una cláusula de confidencialidad (Gómez, 2020).

### **Fases de aplicación del outsourcing**

Toda compañía para aplicar outsourcing debe completar algunas fases, lo cual se debe realizar cuidadosamente como un proceso, a continuación, se muestra el flujo de proceso de las fases del outsourcing:



*Figura 23.* Diagrama de flujo de las fases de aplicación de outsourcing

Adaptado de (Chiavenatto, 2015).

1. **Inicio.** - Es la fase con la que se empieza la implementación del outsourcing, en ella se identifica el alcance, para qué se desea aplicar, el tiempo que se necesita para llevar a cabo las actividades a subcontratarse, quienes participarán, lo que se entrega y se recibe por parte del outsourcing. Es recomendable que las actividades de apoyo a subcontratarse no pasen de cuatro semanas y el encargado de esta fase debe ser el gerente o algún alto

ejecutivo de la empresa que pueda llevar a cabo el estudio de factibilidad. En esta fase se examinan los beneficios de contratar outsourcing.

- 2. Evaluación.** - La segunda fase, en ella se debe incluir los límites para que el proyecto alcance los criterios establecidos. En esta etapa se define si se procede o no con la subcontratación, en caso de hacerlo se debe tener en cuenta quienes participarán, quien será el encargado directo de entregar la documentación necesaria a la empresa prestadora del servicio. Su duración no debe sobrepasar las seis semanas y el documento que se entrega es el principal para proceder con la etapa de la planeación.
- 3. Planeación detallada.** - Se establecen los criterios para la contratación de outsourcing, se prepara una lista de los posibles proveedores del servicio, en esta fase participan el equipo de la fase evaluatoria más el representante de compras, jurídico y talento humano. Se debe entregar un plan que describa los servicios que se requieren, las estrategias y los tiempos. Es recomendable que esta etapa no sobrepase las ocho semanas y tener decidido a quien se va a contratar de acuerdo a sus ofrecimientos y lo más conveniente para la pyme contratante.
- 4. Contratación.** - Se selecciona al mejor proveedor evaluado en las fases anteriores, es decir, el que cumple con los requerimientos de la empresa, se realiza el contrato en el cual se establecen las condiciones y acuerdos que lo constituirán como una verdadera alianza estratégica que traerá beneficios comunes. El tiempo indicado es de tres a cuatro meses para llevar a cabo esta fase.
- 5. Transición al nuevo servicio.** - En esta fase se establecen los procedimientos para la administración de la función que se ha subcontratado, se transfiere la responsabilidad formal de las actividades, además del personal y activos de acuerdo a lo acordado entre ambas partes. Participan los departamentos que requieren apoyo en sus actividades y el

gerente en función de la actividad que se contrate, el tiempo estimado es de dos a tres meses, además se elabora un documento en el cual se establece la fecha de entrega y se deja constancia de la responsabilidad formal al subcontratista.

- 6. Administración y revisión.** - Se revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de cada servicio acordado, plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios o requerimientos adicionales que surjan en el camino. El contrato por lo general dura de tres a cinco años, en el cual se debe entregar las actividades subcontratadas de forma eficiente haciendo revisiones periódicas. Luego de esto, la empresa contratante realiza una evaluación para decidir si seguir o no con el mismo proveedor de outsourcing.

### **Departamentos con mayor demanda de outsourcing**

El proceso de externalización de servicios no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa para generar mayor rentabilidad, aumentar las ventas, mejorar los procesos, optimizar recursos, entre otros beneficios. Las áreas en que las pymes más subcontratan son:

**Outsourcing de mercadeo:** Se subcontratan principalmente para dar a conocer a la empresa, sus productos o servicios y captar clientes. Se realizan campañas de marketing mediante telemarketing, mails masivos, gestionan bases de datos, es decir, crear un plan de mercadeo efectivo y ponerlo en marcha por medio de estas empresas.

**Outsourcing de los servicios informáticos:** el soporte o mantenimiento de los servicios informáticos requiere de profesionales con conocimientos específicos en informática, por eso muchas empresas optan por externalizar estas áreas.

Outsourcing de las ventas: Es una magnífica fórmula para conseguir potenciar o comenzar la prospección en un mercado o región determinada sin tener que asumir todos los costes asociados a la contratación interna, se accede a este tipo de outsourcing para que un equipo especializado de vendedores realice la comercialización de los productos o servicios que ofrece la empresa.

### **Herramientas Técnicas y tecnológicas utilizadas**

Se conoce a la tecnología como un producto de la ciencia y la ingeniería que envuelve un conjunto de instrumentos, métodos, y técnicas que se encargan de la resolución del conflicto. Como tal, la tecnología designamos al conjunto de conocimientos de orden práctico y científico que, articulados bajo una serie de procedimientos y métodos de rigor técnico, son aplicados para la obtención de bienes de utilidad práctica que puedan satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos (Cedeño & Paucar , 2016).

Se utilizan herramientas tecnológicas como softwares para el desarrollo de cada una de las actividades que se han contratado, clouds o nubes, muchas de las cuales son pagadas para obtener mayor espacio y garantizar el almacenamiento de la información, aplicaciones móviles, además de dispositivos que permiten monitorear los avances de las actividades que se han dejado en manos de terceros. A través del uso del sistema y el desempeño de los profesionales de las empresas subcontratadas se cumplirá con el plan de trabajo propuesto y se cumplirá con los objetivos planteados.

## Índices que podrían ser utilizados

Una vez aplicado el outsourcing es necesario hacer una revisión de los estados financieros además de la aplicación de los índices, indicadores o Kpi's de cada departamento para hacer un comparativo y verificar si se ha obtenido beneficios, y poder hacer la medición de los mismos una vez aplicado el outsourcing. A continuación, los indicadores más adecuados para cada departamento:

Tabla 26.

*Indicadores que se pueden utilizar en el outsourcing*

<b>Indicadores financieros y administrativos</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula aplicable</b>
<b>Liquidez</b>	Medir la capacidad para soportar las deudas a c/p con el activo circulante	Activo circulante / Exigible a c/p
<b>Margen neto</b>	Medir la rentabilidad del periodo	Resultado del ejercicio/ ventas del periodo
<b>ROE (Return on equity)</b>	Mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas	Resultado del ejercicio/ total patrimonio
<b>ROA (Return on Assets)</b>	Mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.	Resultado del ejercicio/total de activos
<b>Indicadores de ventas</b>		
<b>Incremento de facturación</b>	Permite medir la facturación mensual entre un periodo y otro	(Facturación del periodo actual - Facturación del mes anterior) /

---

		(Facturación del mes anterior)
		*100
<b>Rentabilidad sobre ventas</b>	Relaciona los beneficios con las ventas totales	Beneficio neto antes de impuestos/ ventas
<b>Coste de adquisición de un cliente</b>	permite conocer si la estrategia que un determinado negocio sigue es viable.	Gastos totales (ventas y mkt) / número de clientes nuevos
<b>Índice de fidelización</b>	Permite medir el número de clientes fidelizados en un periodo	(Número de clientes * Número de compras totales) / 100

#### Indicadores de talento humano

<b>Ausentismo</b>	Nivel de ausentismo vigente	Horas de ausentismo/ Horas totales laboradas
<b>Número de accidentes por empleados</b>	Mide los accidentes de cada empleado	Horas de ausentismo/ Horas totales productivas
<b>Capacitación realizada</b>	Mide el cumplimiento de la formación real con la relación prevista	Costo de capacitación real/ costo de capacitación prevista

#### Indicadores de tecnología

---

<b>Total de personal de I+D (tiempo completo equivalente)</b>	Mide el tiempo que el personal de TI se toma para realizar sus labores	Horas de I+D/ Horas productivas
<b>Agilidad</b>	Mide la agilidad para saber si el TI es capaz de adaptarse a cambios	Costo variable /costo fijo de IT

Fuente: Adaptado de (Conde, 2019). Indicadores necesarios para aplicar outsourcing

### Viabilidad económica

La viabilidad económica del proyecto se puede constatar por medio de los Estados financieros, cuentas y ratios facilitados por las empresas que formaron parte de este estudio, a continuación, se puede ver el detalle de los costos de outsourcing de la empresa Jalilbrokers, el cual fue de \$2.399,00 con una utilidad neta de \$8.079,31 una vez aplicado el outsourcing versus \$6.879,68 al no aplicarlo.

Tabla 27.

*Viabilidad económica de la empresa Jalilbrokers*

<b>COSTOS DE OUTSOURCING EMPRESA JALILBROKERS</b>	
Outsourcing Contable y Tributario	1.500,00
Outsourcing Adm. Y Financiero	1.800,00
Outsourcing RRHH	900,00
Outsourcing Marketing	500,00
Outsourcing Tecnología	450,00
Descuento Pandemia	-2.811,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>2.339,00</b>

---

Fuente: Tomado de datos facilitados por la empresa Jalilbrokers.

A continuación, se puede ver el detalle de los costos de outsourcing de la empresa Gujaper, el cual fue de \$2.500,00 con una utilidad neta de \$34.119,21 una vez aplicado el outsourcing versus \$20,502,00 al no aplicarlo.

Tabla 28.

*Viabilidad económica de la empresa Gujaper*

<b>COSTOS DE OUTSOURCING EMPRESA GUJAPER</b>	
Outsourcing Contable y Financiero	1.900,00
Outsourcing RRHH	600,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>2.500,00</b>

---

Fuente: Tomado de datos facilitados por la empresa Gujaper.

A continuación, se puede ver el detalle de los costos de outsourcing de la empresa Invesxan, el cual fue de \$2.250,00 con una utilidad neta de \$ 97.692,61 una vez aplicado el outsourcing versus \$87.550,78 al no aplicarlo.

Tabla 29.

*Viabilidad económica de la empresa Invesxan*

<b>COSTOS OUTSOURCING EMPRESA INVESXAN</b>	
Outsourcing Contable	1.250,00
Outsourcing Mercadeo	1.000,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>2.250,00</b>

---

Fuente: Tomado de datos facilitados por la empresa Invesxan

A continuación se puede ver el detalle de los costos de outsourcing de la empresa Faina, el cual fue de \$562,00 con una utilidad neta de \$ -467.050,27 una vez aplicado el outsourcing versus \$ -475.050,27 al no aplicarlo.

Tabla 30.

*Viabilidad económica de la empresa Fainasa*

<b>COSTOS OUTSOURCING EMPRESA FAINA S.A.</b>	
Outsourcing Mensajería	162,00
Outsourcing Legal	400,00
<b>Total Outsourcing</b>	<b>562,00</b>

Fuente: Tomado de datos facilitados por la empresa Faina S.A.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Una vez realizado el presente trabajo de investigación, se ha podido conocer la incidencia del outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de los recursos en las pymes de la ciudad de Guayaquil a través de una investigación exhaustiva, con lo cual se puede establecer las siguientes conclusiones:

Se logró identificar el marco teórico de los principales conceptos y teorías relacionados con el outsourcing y su incidencia en las pymes como estrategia gerencial, esto se realizó a través de textos en línea, revistas indexadas, libros, artículos de periódico, informes y tesis realizadas a lo largo del tiempo y que fueron de relevancia para ser relacionados con las variables de este estudio.

Se pudo realizar el análisis de estudios similares con las mismas variables, que hayan sido realizados a lo largo del tiempo dentro y fuera del país con el fin de que sirvan como referencia de este estudio.

Se trabajó en base a un muestreo no probabilístico, siendo escogido por conveniencia por la investigadora puesto que se presentaron ciertos limitantes como el confinamiento del covid - 19, la falta de recursos como el tiempo y el recurso humano para poder realizar la aplicación de instrumentos sobre una población de mayor tamaño; a través de ello con la aplicación de encuestas y entrevistas se pudo conocer las características del outsourcing para que represente un valor agregado en las pymes que ya han utilizado esta estrategia en la ciudad de Guayaquil.

Se logró además conocer los aspectos relevantes de la aplicación del outsourcing para optimizar recursos por medio de la revisión y análisis de estados contables y financieros, entre los cuales destacó el alcanzar mayor rentabilidad, mejorar sus procesos y tener personal con competencias específicas.

Se pudo desarrollar una propuesta para la implementación de outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de recursos en las pymes de la ciudad de Guayaquil, dejando ver que al aplicar outsourcing, las pymes pueden acceder a los conocimientos especializados que ha ido adquiriendo la empresa prestadora del servicio tales como: empleados cualificados, expertise, know how y nuevas tecnologías.

Finalmente la implementación de outsourcing tiene una incidencia en la optimización de recursos de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, debido a que la empresa al enfocarse en la estrategia principal del negocio, le permite realizar sus actividades de manera más eficiente ya que los servicios subcontratados dejan de representar una carga para la actividad principal de la empresa lo mismo que puede derivar en ciertas ventajas ante la competencia.

## Recomendaciones

Luego de haber establecido las conclusiones de esta investigación, se puede expresar ciertas recomendaciones, las cuales serán de gran relevancia para las pymes de la ciudad de Guayaquil que deseen mejorar sus procesos y optimizar sus recursos.

Se recomienda considerar distintas variables de relevancia para relacionarlas con las teorías del outsourcing y que puedan servir de sustento para poder aplicar nuevas estrategias empresariales en las pymes.

Realizar el análisis de distintos estudios dentro y fuera del país con el fin de que sirvan como referencia de este estudio.

Se recomienda realizar estudios más adelante con muestreo probabilístico, con una muestra de tamaño más grande que este estudio para poder aplicar los instrumentos de investigación a todas y cada una de ellas con la finalidad de que se disminuya el margen de error y tener el pleno conocimiento de la incidencia del outsourcing en la optimización de recursos de las pymes de Guayaquil.

Se recomienda conocer los aspectos de relevancia de aplicación de outsourcing a través de modelos de éxito de outsourcing, con lo cual se puede realizar Benchmarking e implementar el mismo en las pymes de la ciudad de Guayaquil. Así mismo se considera necesario que las pymes realicen la revisión de los estados financieros de forma periódica para poder comparar los resultados que se han obtenido con la implementación del outsourcing y ver si se pueden optimizar recursos y mejorar su rentabilidad.

Como recomendación final se puede indicar que las pymes de la ciudad de Guayaquil deberían implementar outsourcing en las áreas que no sean su fuerte o para las áreas que no

puedan contratar personal interno, con ello podrán ahorrar los costes de infraestructura y tecnología, además de optimización de los demás recursos, generar mayor rentabilidad y flexibilidad.

## Referencias

- Acuña, O., & Vallejos, R. (Diciembre de 2013). “*Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán*”. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/Venegas%20Canales%2C%20Luis%20Arnaldo.pdf>
- Argudo, C. (11 de Septiembre de 2017). *¿Qué es outsourcing?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Arrata, A. (2018). *Metodología de investigación*. Medellín: Louis Books.
- Asamblea Constituyente, Mandato 8. (Agosto de 2012). *Asamblea*. Obtenido de Mandato 8, disposición general segunda: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>
- Asociación de Bancos del Ecuador. (Marzo de 2020). *Boletín Microeconómico*. Obtenido de [http://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Marzo%202020\\_0.pdf](http://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico%20-%20Marzo%202020_0.pdf)
- Banda, J. (22 de Septiembre de 2016). *Definición de Outsourcing*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/outsourcing>
- Bangolí, H. (2017). *¿Cómo se aplica la optimización de recursos?* *Dialnet*, 45-56.
- Barría, C. (19 de Octubre de 2019). *BBC Mundo*. Obtenido de Crisis en Ecuador, mpyymes afectadas: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49978717>
- Benalcázar, J. (2016). *La optimización de recursos, fundamentaciones*. Lima: Panorama.
- Bolaños, A. (Noviembre de 2016). *El outsourcing en México, Pasado, presente y futuro*. Obtenido de CCPM: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/El%20-outsourcing-%20en%20mexico-noviembre-2016-puntos-finos.pdf>
- Bravo, E. (Marzo de 2018). *Modelo de outsourcing para la gestión del talento humano para las pequeñas empresas de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2273/1/76642.pdf>

- Camacho. (2017). *Desempeño de las pymes en la economía actual*. Buenos Aires: Ethos.
- Camps. (2 de Septiembre de 2016). *La importancia de la gestión por procesos*. Obtenido de <http://blog.cooltra.com/la-importancia-de-la-gestion-por-procesos/>
- Carrillo, W. (2016). *Argumentos para la implementación del outsourcing*. Lima: ESIC S.A.
- Castillo, J. (27 de Junio de 2019). *Pequeñas y grandes empresas se enfrentan a tres problemas*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-enfrentan-problemas-onu>
- Cedeño , L., & Paucar , C. (2016). *Diseño de outsourcing contable en acglosersa s.a. para reducir procesos contables tributarios*. Guayaquil, Ecuador: Boletín Universitario.
- Cedeño, L. V., & Paucar , C. (Diciembre de 2016). *DISEÑO DE OUTSOURCING CONTABLE EN ACGLOSERSA S.A. PARA REDUCIR PROCESOS CONTABLES TRIBUTARIOS.* Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14682/1/TESIS%20Cpa%20164%20-%20DISE%20C3%91O%20DE%20OUTSOURCING%20CONTABLE%20EN%20ACGLOSERSA.pdf>
- Chang. (2017). *Importancia de la contabilidad de costos*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no60/costos.pdf>
- Chávez. (2016). *Diseño de un modelo de gestión para la aplicación del cloud computing enfocado a la productividad de las PYME Ecuatorianas*. Quito: UASB.
- Chiavenatto, I. (2015). *Fundamentos de la estrategia y la competencia*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chong. (2009). *Metodología de la Investigación*. Venezuela: Trolin S.A.
- Cleri, W. (2017). *Las empresas del siglo XXI*. México D.F.: MC. Graw Ediciones.
- Código de trabajo. (2015). *Código de trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Código Orgánico de la Producción. (29 de Diciembre de 2010). Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec050es.pdf>
- Cohen, W. (2018). *Historia y evolución del outsourcing*. Madrid: Printed S.A.
- Conde, S. (2019). *Outsourcing y sus definiciones*. Perú: Libros Chauvin.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Lexus*. Recuperado el Junio de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/>: <https://www.turismo.gob.ec/wp->

content/uploads/2016/02/CONSTITUCI%C3%93N-DE-LA-REP%C3%9ABLICA-DEL-ECUADOR.pdf

- Córdova , D., & Jiménez, S. (2018). Las áreas que más utilizanoutsorcing en las empresas privadas de México D.F. *IESE Business School*, 21-23.
- Córdova, J. (2017). *Principios de administración*. La Paz: Continental.
- Delgado, J. (2019). Pymes de la ciudad de Guayaquil. *EKOS*, 23-25.
- Deloitte. (Julio de 2018). *Barómetro de empresas 52*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-barometro-de-empresas-52.pdf>
- Dini, M., & Stumpo, G. (Octubre de 2018). *MIPYMES en América Latina*. Obtenido de Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Directorio de Empresas. (2018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Duque, J., González, C., & García , S. (Junio de 2014). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574002.pdf>
- Durán , S. (29 de Octubre de 2016). *Estrategias gerenciales para la formacion de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- Durán, Crissien, Virviescas, & García. (2017). *Estrategias gerenciales para pymes*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- Espinoza, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Esquer, M. (2016). Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro". *ANFECA*, 23-24.
- Fernández, L. (2018). Recursos empresariales necesarios para lograr la optimización. *Readly*, 33.
- Fernández, R. (2017). *Outsourcing. Fundamentos para una aplicación exitosa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-fundamentos-para-una-aplicacion-exitosa/>
- Flores , G. (2016). *Outsourcing – herramienta de gestión para la optimización de recursos*. Obtenido de Universidad Nacional de San Martín: [http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2425/TP\\_CON\\_00383\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2425/TP_CON_00383_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Flores, E. (2015). *Definiciones de outsourcing*. Obtenido de <https://www.rhpaenews.com/glosario-terminos-outsourcing/>
- Flores, G. (2016). *OUTSOURCING – HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS*. Obtenido de [http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2425/TP\\_CON\\_00383\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2425/TP_CON_00383_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Forbes. (27 de Febrero de 2019). *Los hilos del outsourcing en México*. Obtenido de Revista Forbes: <https://www.forbes.com.mx/como-opera-raul-beyruti-su-maquinaria-del-outsourcing/>
- García. (2013). Desarrollo y competitividad de los sectores económicos en México. *Revista Científica de la Universidad Autónoma de Chihuahua*, 56.
- Glosario de términos . (10 de Noviembre de 2015). *Definiciones*. Obtenido de <https://www.rhpaenews.com/glosario-terminos-outsourcing/>
- Gómez, H. (29 de Julio de 2020). *Contrato de Outsourcing ¿cómo debe ser?* Obtenido de <https://www.evaluandosoftware.com/el-contrato-de-outsourcing/>
- González, Duque, & García. (2017). *El outsourcing y su importancia*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Grijalva, López, & Velasco. (2015). *Organización y Administración de la pequeña empresa*. Perú: H&M ediciones.
- Guamán, N. (Enero de 2016). *Estudio del impacto económico del aporte tributario de las PYMES del sector comercio durante el período 2010 – 2014 en la ciudad de Guayaquil, Provincia de Guayas* . Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13818/1/TESIS.pdf>
- Gudiño, R. (21 de Noviembre de 2017). *La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. RECIMUNDO, 4(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Guerrero, J. (2016). *Análisis de la conveniencia de la integración vertical - de la tercerización de servicios en una empresa de telefonía celular en el Ecuador*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: [www.puce.edu.ec](http://www.puce.edu.ec)
- Haltel. (2016). *Definiciones de términos empresariales*. Caracas: San Marcos.

- Hernández, Chávez, & Rebaza. (2021). *Propuesta de tercerización del proceso de preparación y distribución, para aumentar la rentabilidad del canal Detallista Lima en una empresa comercializadora de calzado*. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623576/Hern%C3%A1ndez\\_cc.pdf?sequence=12&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623576/Hern%C3%A1ndez_cc.pdf?sequence=12&isAllowed=y)
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, R. (2016). *Características y tipos de outsourcing*. Bogotá: Oriial Ediciones.
- Herrera, M. (2018). *Las pymes y su importancia*. Cartagena: Weston.
- Holcomb. (2016). *El outsourcing como estrategia empresarial*. Washington: Readly .
- Huarcaya, A., & Cornejo, J. (2015). *El outsourcing como estrategia de negocios para mejorar la calidad de servicios en los pequeños y medianos empresarios (pymes) del Distrito de Huancavelica*. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/338/TP%20-%20UNH.%20CONT.%200051.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INEC. (Noviembre de 2019). *Directorio de empresas y establecimientos 2018*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *MYPYMES EN ECUADOR*. Obtenido de <https://www.dsg.ec/gestion-empresas/mipymes-en-ecuador/>
- Jara. (2018). El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial. *Balance's*, 50.
- Landázuri, L. (17 de Noviembre de 2017). *Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento*. Obtenido de De acuerdo con Álvarez (2009), el modelo de gerencia es una referencia o guía de
- Lozano, A. (2018). *Estrategia empresarial*. Ecuador: Innovar.
- Lozano, Rodríguez, & ñigo. (2018). Principales aspectos del outsourcing . *Readly.Co*, 34.
- Martillo, M. (2019). La importancia de los recursos materiales en la organización. *El Economista*, 25.
- Mendoza, L. (2018). *Las pymes y su importancia*. Lima: Continental.
- Miranda, N. (7 de Junio de 2016). *La gestión por procesos de las empresas de vallas publicitarias de la ciudad de riobamba y su incidencia en la optimización de recursos en*

- el área de producción, período 2014*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2744/1/UNACH-EC-ING-COM-2016-0016.pdf>
- Moscoso, R. (2018). El outsourcing como estrategia empresarial del siglo XXI. *Líderes*, 18-19.
- Navarro, V. (2017). *El outsourcing como transferencia de funciones*. La Paz, Bolivia: Earth Books S.A.
- Oliva, B. (2017). *Estrategias gerenciales y desempeño docente en las instituciones educativas España y Lucie Rynning de Antúnez de Mayolo de la UGEL 02 del Distrito del Rímac 2014*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4899/Oliva\\_CBE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4899/Oliva_CBE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortíz, L. (Mayo de 2015). *El outsourcing como estrategia competitiva para la pyme social en economías emergentes*. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/45-61%20EL%20OUTSOURCING%20COMO%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20PARA%20LA%20PYME%20SOCIAL%20EN%20ECON.pdf>
- Ortiz, M. E. (2018). *Planificación, control y dirección en las empresas del siglo XI*. Buenos Aires: Barcilus S.A.
- Osorio, E. (2018). *El proceso administrativo como estrategia*. México D.F.: UNAM.
- Pavón. (2018). *El outsourcing o la subcontratación*. Santiago: Neiva ediciones. Obtenido de <https://www.legorburoconsultores.es/cuando-como-outsourcing.html>
- PNBV. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Ecuador.
- RAE. (2018). *Definición de términos*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=janNkBCI1DXX20uKjLKs>
- Ramiro, G. (2018). *Costos de producción de la pequeña y mediana industria*. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf)
- Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI publicado en *Registro Oficial Suplemento 450 de 17-may.-2011*. Ecuador. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/Literal-3.-Reglamento-del-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Riquelme, M. (9 de Marzo de 2018). *El outsourcing* . Obtenido de <https://www.webyempresas.com/outsourcing/>

- Rodríguez, C. (2012). *Revisión de la definición de PYME en América Latina*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/260188935\\_Revision\\_de\\_la\\_definicion\\_de\\_PYME\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/260188935_Revision_de_la_definicion_de_PYME_en_America_Latina)
- Rodríguez, E., & Zambrano, M. (2019). *Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores en los servicios de outsourcing contables*. Obtenido de [www.repositorioug.edu.ec](http://www.repositorioug.edu.ec)
- Rojas, L. (2019). *Claves para optimizar recursos y procesos*. Chile: Infoces.
- Ruiz, P. (2017). *La gestión empresarial y la optimización de los recursos*. Bolivia: Maxbooks .
- Ruiz, S. (2019). *El outsourcing desde la perspectiva jurídica y administrativa*. México D.F.: Boletín de CAD.
- Saenz, L. (2017). *Recursos empresariales más utilizados en las pymes*. Medellín: Readly.
- Salazar, M. (2012). *El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/6914/1/7709523.2012.pdf>
- Sampieri, & Hernández. (2014). *Metodología de la inves*. México: Mc. Graw Hill.
- Sánchez, Á. (2017). Una mirada general de la subcontratación . *Inditex*, 33.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional Toda la vida*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuadorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>
- Servicio de Rentas internas. (2020). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/guias-tributarias>
- Silva, E. (2016). *Gestión gerencial en mypymes*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Simecal. (05 de Abril de 2018). <http://www.simecal.com/>. Recuperado el 01 de Junio de 2018, de <http://www.simecal.com/>: <http://www.simecal.com/index.php/iso9001/>
- Stefania, V. (12 de Marzo de 2018). *Definición de outsourcing*. Obtenido de <http://www.verticalit.com.co/archivos/3972>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016). *Reglamento sobre auditoria externa superintendencia de compañías*. Quito, Ecuador: SUPERCIA S.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016). *Ley de Compañías*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16->

64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318

- Tuarez, L. (29 de Mayo de 2017). *lan de externalización de la flota de distribución y optimización de los recursos financieros de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo del canal indirecto en Ecuador*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=Plan+de+externalizaci%C3%B3n+de+la+flota+de+distribuci%C3%B3n+y+optimizaci%C3%B3n+de+los+recursos+financieros+de+una+empresa+comercializadora+de+productos+de+consumo+masivo+del+canal+indirecto+en+Ecuador&rlz=1C1SQJL\\_es&oq=P](https://www.google.com/search?q=Plan+de+externalizaci%C3%B3n+de+la+flota+de+distribuci%C3%B3n+y+optimizaci%C3%B3n+de+los+recursos+financieros+de+una+empresa+comercializadora+de+productos+de+consumo+masivo+del+canal+indirecto+en+Ecuador&rlz=1C1SQJL_es&oq=P)
- Unamuno. (25 de Mayo de 2017). *Cómo optimizar los recursos en una empresa en 5 pasos*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/optimizar-los-recursos-una-empresa-5-pasos>
- Valverde, E. (2018). *Diseño de un plan de mejora continua en los procesos de producción de la empresa HEROSA*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Vieira, E. (28 de Septiembre de 2017). *Las pymes del país*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-42-de-las-companias-registradas-en-el-pais-son-pymes>
- Viera, L. (27 de Septiembre de 2017). *Las PYMES representan el 42% del total delas empresas del Ecuador*. Obtenido de <https://radiohuancavilca.com.ec/cifras/2017/09/27/las-pymes-representan-42-del-total-delas-empresas-del-ecuador/>
- Yance, Solís, & Burgos. (2017). *La importancia de las PYMES en el Ecuador*. Obtenido de Revista observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

## Apéndices

### Fotos del trabajo investigativo

#### Entrevistado de la empresa Ajmumalex



#### Entrevistado de la empresa Fainasa



### Entrevistado de la empresa Gujaper



### Personal de la empresa Invesxan



**Entrevistado de la empresa Jalilbrokers**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Suárez Peña Janet Carolina, con C.C: # 0926582826 autora del trabajo de titulación: *El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 8 de septiembre del 2021

f.



---

Nombre: Suárez Peña Janet Carolina  
C.C: 0926582826

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	El outsourcing en las Pymes de Guayaquil como estrategia gerencial para la optimización de recursos.		
<b>AUTORA:</b>	Suárez Peña, Janet Carolina		
<b>REVISORA:</b>	Gutiérrez Candela, Glenda		
<b>TUTOR:</b>	Navarro Orellana, Andrés		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	8 de septiembre del 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	134
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración Financiera, Planificación, Gestión Estratégica.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Outsourcing, Tercerización, Pymes, Estrategia gerencial, Optimización de Recursos, Estados Financieros.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El presente proyecto de investigación muestra el interés en presentar al Outsourcing como una estrategia para optimizar los recursos de las pymes y así estas logren su sostenibilidad en la sociedad en la que interactúan. El objetivo principal de este proyecto fue de conocer la incidencia del outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de los recursos en las pymes de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de diseñar un servicio de outsourcing exitoso para estas empresas. La metodología utilizada fue un diseño de tipo no experimental y de corte transversal puesto que los hechos ya han ocurrido y el investigador se limitó a la observación de situaciones ya existentes, es decir a la influencia que tiene el outsourcing en las empresas que lo han aplicado. Se trabajó con un enfoque mixto, con alcance exploratorio y descriptivo, bajo la modalidad documental y de campo, que permitió realizar un estudio minucioso de los estados financieros facilitados por las empresas en estudio para poder realizar los análisis respectivos. Se tomó como muestra cuatro pymes de la ciudad de Guayaquil, las mismas que fueron elegidas por conveniencia a criterio de la investigadora debido al limitante que surgió (confinamiento covid -19), a estas empresas se aplicó los instrumentos como las encuestas y entrevistas. Finalmente se logró llevar a cabo la propuesta de Outsourcing como estrategia gerencial para la optimización de recursos de las pymes de la ciudad de Guayaquil, donde se dio a conocer los puntos básicos para lograr un outsourcing exitoso.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-993993440	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:janet.suarez@cu.ucsg.edu.ec">janet.suarez@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:janetcaroline.suarez@hotmail.com">janetcaroline.suarez@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	