

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

---

**Tema:** EL OUTSOURCING Y LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DECISIÓN PARA LA CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

---

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría

Modalidad de titulación Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Autora:** Ingeniera Magdalena del Rocío Santillán Coello

**Directora:** Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo Magíster

Ambato-Ecuador

2022

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación, presidido por la Doctora Alexandra Tatiana Valle Álvarez Magíster, e integrado por los señores: Ingeniera María del Carmen Gómez Romo Magíster, Ingeniero Oscar Patricio López Solís Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “EL OUTSOURCING Y LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DECISIÓN PARA LA CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Magdalena del Rocío Santillán Coello, para optar por el Grado Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Dra. Alexandra Tatiana Valle Álvarez, Mg.  
**Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Ing. María del Carmen Gómez Romo, Mg.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Ing. Oscar Patricio López Solís, Mg.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: EL OUTSOURCING Y LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DECISIÓN PARA LA CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera Magdalena del Rocío Santillán Coello, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo Magíster, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. Magdalena del Rocío Santillán Coello

**AUTORA**

-----  
Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo Mg.

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. Magdalena del Rocío Santillán Coello

c.c. 0603122557

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	xi
DEDICATORIA .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico .....	3
1.2.3. Prognosis .....	3
1.2.4. Formulación del problema .....	4
1.2.5. Interrogantes.....	4
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. General .....	6
1.4.2. Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes investigativos .....	8

2.2. Fundamentación filosófica .....	13
2.3. Fundamentación legal .....	13
2.4. Categorías fundamentales .....	14
2.4.1. Origen del outsourcing .....	14
2.4.2. Definición de outsourcing .....	14
2.4.3. Base legal del outsourcing en el Ecuador .....	15
2.4.4. Análisis del outsourcing .....	16
2.4.5. Tipos de outsourcing .....	17
2.4.6. Factores de decisión .....	18
2.5. Hipótesis.....	19
2.6. Señalamiento de variables.....	19
2.6.1. Variable dependiente .....	19
2.6.2. Variable independiente .....	20
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>22</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
3.1. Enfoque .....	22
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	22
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	22
3.4. Población y muestra .....	23
3.5. Operacionalización de variables .....	23
3.6. Recolección de información.....	28
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1. Análisis e interpretación.....	33
4.2. Análisis de resultados.....	52
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>

5.1. Conclusiones .....	65
5.2. Recomendaciones.....	67
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Tipos de outsourcing .....	17
Tabla 2: Definiciones de outsourcing.....	21
Tabla 3: Tamaño de las empresas.....	29
Tabla 4: Catalizadores de outsourcing .....	30
Tabla 5: Inhibidores de outsourcing.....	31
Tabla 6: Servicios por outsourcing.....	31
Tabla 7: Puesto que ocupa en la empresa.....	33
Tabla 8: Departamento donde se desempeña .....	34
Tabla 9: Tamaño de la empresa.....	35
Tabla 10: Sector en el que se desempeña la empresa.....	36
Tabla 11: Años de creación de la empresa .....	37
Tabla 12: Área de operación de la empresa .....	38
Tabla 13: Responder rápida y efectivamente a las necesidades de los clientes ...	39
Tabla 14: Mantener estrategias para reducir sus costos .....	40
Tabla 15: Desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios.....	41
Tabla 16: Mantener precios competitivos en el mercado.....	42
Tabla 17: La empresa tiene contratados actualmente servicios de outsourcing...	43
Tabla 18: Años de contratar servicios a través de outsourcing .....	44
Tabla 19: Reducción de costos de producción y/o servicios.....	44
Tabla 20: Aspectos que influyeron de forma positiva para contratar .....	45
Tabla 21: Aspectos que influyeron de forma negativa para no contratar.....	46
Tabla 22: Servicios que tiene actualmente contratado su empresa .....	47
Tabla 23: Aspectos que influirían de forma positiva para contratar .....	49
Tabla 24: Aspectos que influirían de forma negativa para no contratar .....	50
Tabla 25: Servicios que contrataría en su empresa bajo outsourcing.....	51



Tabla 26:	Catalizadores de outsourcing en orden de importancia .....	53
Tabla 27:	Inhibidores de outsourcing en orden de importancia .....	54
Tabla 28:	Servicios de outsourcing en orden de importancia .....	55
Tabla 29:	Factores catalizadores de outsourcing.....	59
Tabla 30:	Factores inhibidores de outsourcing.....	61
Tabla 31:	Servicios con outsourcing .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Evolución de actividades externalizadas.....	9
Figura 2: Modelo conceptual de investigación de tercerización .....	12
Figura 3: Modelo general de investigación .....	13
Figura 4: Pregunta 1. Puesto que ocupa en la empresa .....	33
Figura 5: Pregunta 2. Departamento donde se desempeña .....	34
Figura 6: Pregunta 3. Tamaño de la empresa .....	35
Figura 7: Pregunta 4. Sector en el que se desempeña la empresa.....	36
Figura 8: Pregunta 5. Años de creación de la empresa.....	37
Figura 9: Pregunta 6. Área de operación de la empresa .....	38
Figura 10: Pregunta 7.1 Respuesta a necesidades de los clientes.....	39
Figura 11: Pregunta 7.2 Reducción de costos de producción o de servicios.....	40
Figura 12: Pregunta 7.3 Desarrollar y comercializar nuevos productos.....	41
Figura 13: Pregunta 7.4 Mantener precios competitivos en el mercado.....	42
Figura 14: Pregunta 8. La empresa tiene contratados actualmente servicios . ....	43
Figura 15: Pregunta 9. Años de contratar servicios a través de outsourcing.....	44
Figura 16: Pregunta 10. Reducción de costos de producción y/o servicios.....	45
Figura 17: Pregunta 11. Aspectos que influyeron de forma positiva .....	46
Figura 18: Pregunta 12. Aspectos que influyeron de forma negativa .....	47
Figura 19: Pregunta 13. Servicios que tiene actualmente contratado su empresa.	48
Figura 20: Pregunta 14. Aspectos que influirían de forma positiva.....	49
Figura 21: Pregunta 15. Aspectos que influirían de forma negativa .....	50
Figura 22: Pregunta 16. Servicios que contrataría en su empresa .....	51

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato por brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos.

A cada uno de los docentes por saber impartir su experiencia.

Rocío.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia por apoyarme día a día en mi crecimiento profesional y ser un pilar fundamental para cumplir cada uno de mis objetivos.

Rocío.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

EL OUTSOURCING Y LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DECISIÓN  
PARA LA CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**AUTORA:** Ingeniera, Magdalena del Rocío Santillán Coello

**DIRECTORA:** Ingeniera, Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Magíster

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Contable y Financiera

**FECHA:** 14 de febrero de 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad el outsourcing se ha convertido en una herramienta de gran ayuda para todo tipo de empresas, permitiéndoles enfocar sus esfuerzos en sus principales actividades y desconcentrado las menos importantes pero necesarias para mantener su giro de negocio.

En la presente investigación se estudió a profundidad los factores que intervienen de forma positiva y negativa en la contratación de outsourcing, analizándolos desde el campo teórico con cada una de las teorías relacionadas. Además, se aplicó la metodología para identificar los aspectos que consideran las empresas que han contratado outsourcing para sus negocios y las que desearían contratarlo dentro de la provincia de Chimborazo.

Es importante conocer que el outsourcing es una herramienta que ha revolucionado los resultados que obtienen las empresas que lo aplican, pues mejoran considerablemente su ventaja competitiva en el mercado nacional e internacional. Cuando se realiza la

contratación del outsourcing se establecen factores que deben considerarse para tomar una decisión, como: catalizadores, inhibidores y servicios, cada uno con diferentes aspectos que deben ser analizados a profundidad por el nivel directivo de la entidad.

Dentro de los factores catalizadores o positivos se debe lograr reducir costos, mejorar procesos, reducir gastos y empleados en áreas específicas, brindar mejores servicios y calidad del producto, mientras que los inhibidores deben evitar riesgos de pérdida de información y confidencialidad o perder el control en los procesos contratados mediante outsourcing y en los servicios cuales son las actividades más comunes sujetas a tercerizar.

En razón de ello se ha enfocado el trabajo de investigación a las empresas privadas de la provincia de Chimborazo, sustentado con el levantamiento de información y comprobación de hipótesis, para obtener conclusiones sobre la realidad del sector y recomendaciones que ayuden a sus representantes legales a tomar decisiones oportunas y acertadas a su entorno y realidad económica, acciones que mejoran de manera oportuna la competitividad de las empresas y su capital de trabajo.

**Descriptor:** Catalizadores, Contratación, Competitividad, Costos, Decisión, Inhibidores, Outsourcing, Procesos, Servicios, Ventajas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**THEME:**

OUTSOURCING AND THE FACTORS INVOLVED IN THE DECISIÓN FOR  
HIRING IN PRIVATE COMPANIES OF THE PROVINCE OF CHIMBORAZO

**AUTHOR:** Ingeniera, Magdalena del Rocío Santillán Coello

**DIRECTED BY:** Ingeniera, Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Magíster

**LINE OF RESEARCH:** Accounting and Financial Management

**DATE:** February14, 2022

**EXECUTIVE SUMMARY**

At present, outsourcing has become a very helpful tool for all types of companies, allowing them to focus their efforts on their main activities and deconcentrate the less important but necessary ones to maintain their line of business.

In the present investigation, the factors that intervene positively and negatively in the contracting of outsourcing were studied in depth, analyzing them from the theoretical field with each of the related theories. In addition, a methodology was applied to identify the aspects considered by companies that have contracted outsourcing for their businesses and those that would like to contract it within the province of Chimborazo.

It is important to know that outsourcing is a tool that has revolutionized the results obtained by companies that apply it, since they considerably improve their competitive advantage in the national and international market. When outsourcing is contracted, factors are established that must be considered to make a decision, such as: catalysts, inhibitors and services, each with different aspects that must be analyzed in depth by the entity's management level.

Among the catalytic or positive factors, it is necessary to reduce costs, improve processes, reduce expenses and employees in specific areas, provide better services and product quality, while inhibitors must avoid risks of loss of information and confidentiality or lose control in the processes contracted through outsourcing and in the services which are the most common activities subject to outsourcing.

For this reason, the research work has been focused on private companies in the province of Chimborazo, supported by the collection of information and verification of hypotheses, to obtain conclusions about the reality of the sector and recommendations that help their legal representatives to take timely and correct decisions to their environment and economic reality, actions that improve in a timely manner the competitiveness of companies and their working capital.

**Keywords:** Advantages, Catalysts, Competitiveness, Costs, Decision, Hiring, Inhibitors, Outsourcing, Processes, Services.



## INTRODUCCIÓN

El outsourcing es una herramienta fundamental de gestión de negocios que ayuda a crear una ventaja competitiva en la empresa, maximizando sus beneficios y reduciendo sus costos. En la actualidad los empresarios creen que el outsourcing ayuda a liberar los procesos que originan una inversión en talento humano y recursos económicos que a la final colapsan el sistema administrativo.

En el **Capítulo I**, de la presente investigación se consideran los principales problemas relacionados con el outsourcing y los factores positivos y negativos que intervienen al momento de tomar la decisión para su contratación, con ello se realiza la formulación del problema, la delimitación del objeto de estudio y el planteamiento de los objetivos.

En el **Capítulo II**, se detallan las teorías relacionadas en orden cronológico y las normas legales sobre el tema de investigación, además, se definen los conceptos claves que serán considerados en el desarrollo y se realiza el planteamiento de las hipótesis y las variables de estudio.

En el **Capítulo III**, se define la metodología utilizada determinándose un enfoque cualitativo, bajo una modalidad de investigación no experimental, para el análisis se establece una muestra representativa para aplicar el instrumento de recolección de la información.

En el **Capítulo IV**, se aplica la encuesta a 244 empresas privadas de la provincia de Chimborazo obtenidas en la muestra, para posteriormente analizar los datos con la herramienta SPSSv23 mediante la prueba Chi cuadrado.

En el **Capítulo V**, se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados obtenidos, para dar cumplimiento a los objetivos e hipótesis planteadas.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Tema**

El outsourcing y los factores que intervienen en la decisión para la contratación en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo.

### **1.2. Planteamiento del problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

El outsourcing conocido también como externalización de actividades tuvo su origen en Estados Unidos a principios de los años sesenta. El outsourcing inicia con la subcontratación externa de las actividades básicas de una entidad, como por ejemplo: mantenimiento de edificios, seguridad, limpieza, etc. para luego subcontratar actividades importantes para el giro del negocio (López, 1999). En la actualidad es considerado un instrumento de gestión que combina estrategias aplicadas con la correcta operatividad, comprendiéndose conceptualmente que su aplicación beneficia considerablemente a la eficacia operativa y sus temas estratégicos (Schneider, 2004).

De los estudios realizados a las 398 mayores empresas españolas se obtuvo que 54 empresas que representan el 13.6% no realiza ningún tipo de outsourcing en relación a las 344 con un 86.4% que sí realiza outsourcing nacional o internacional, siendo su prioridad mantener contratos de hasta un año, mismas que continúan haciendo un outsourcing selectivo, externalizando las actividades más específicas o estandarizadas que requieren de menor atención del contratante y de la que se mantienen varios proveedores en el mercado (Ramírez, Gascó y Taverner, 2015).

De las encuestas realizadas por la empresa KPMG International Limited se afirma que el 87% de las compañías tienen previsto incrementar o por lo menos mantener su nivel de outsourcing, debido a que el 42% de ellas indican que los contratos de outsourcing habían reducido sus costos operativos, mientras que el 27% estiman que habían mejorado su competitividad, razón por la que se ha presentado una

gran evolución a través del tiempo por las ventajas que obtienen las empresas que lo contratan, presentándose como posible alternativa para enfrentar los problemas que se vienen generando para la optimización de los costos operativos (Ramírez et al., 2015).

El outsourcing llamado también subcontratación o tercerización, es una actividad que se ha venido realizando desde muchos años atrás en nuestro país, pero ha sido poco difundido, pues brinda ventajas competitivas, razón por la que muchos empresarios deberían cuestionarse si contratarlo o no, pues evidentemente proporcionarán un mejor servicio a sus clientes (López, 1999).

### **1.2.2. Análisis crítico**

El outsourcing es una herramienta que permite alcanzar o mantener la ventaja competitiva de las organizaciones, incrementando su flexibilidad y capacidad. En la actualidad es una de las industrias con mayor crecimiento a nivel mundial. Se ha estimado el mercado en 20.5 mil millones de dólares (Scardino et al., 2006) y se mantiene en crecimiento constante en los países en desarrollo.

A pesar de ello, es un campo de estudio en constante evolución con teorías en desarrollo, metodologías de investigación con oportunidades de reforzamiento (Boudreau et al., 2001) y con poca información en nuestro país. El propósito de esta investigación es conocer los factores que las empresas consideran para la contratación del outsourcing, determinar los riesgos a los que podrían enfrentarse y cuáles son los servicios más contratados por las empresas que trabajan en la provincia, para que sus representantes legales tengan un amplio conocimiento de las ventajas y desventajas de tomar una nueva estrategia que les permita ser más competitivos y rentables en el mercado.

### **1.2.3. Prognosis**

Las empresas que brindan productos o servicios deberían realizar un análisis interno de los factores catalizadores e inhibidores que produce la contratación de un outsourcing, caso contrario desconocerán si esta estrategia les ayudará a mejorar su

eficiencia y competitividad en el mercado (López, 1999). Entendiéndose como catalizador obtener menores costos, mejorar los procesos y el servicio a los clientes, reducir gastos y número de empleados; entre los inhibidores están evitar riesgos en la seguridad, perder el grado de confidencialidad y el control sobre procesos y operaciones.

La decisión de contratar outsourcing surge de un análisis bidimensional contrastando el riesgo asociado y el tipo de proceso externalizado, con una clara identificación de los objetivos y un estudio profundo de las actividades a externalizar, con el fin de proceder a la contratación del outsourcing más adecuado luego de efectuar un análisis económico profundo, para tomar la decisión más acertada en beneficio de la empresa y la satisfacción de sus clientes (Sieber, Valor y Porta, 2007).

El propósito del presente estudio es conocer que factores consideran las empresas para tomar la decisión de contratar outsourcing, identificar las razones que dificultan esta decisión y cuáles son los servicios que tienen contratados o desearían contratar las empresas privadas de la provincia de Chimborazo.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Qué factores intervienen en la decisión para la contratación de outsourcing en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo?

#### **1.2.5. Interrogantes**

- ¿Cuáles son los criterios claves de decisión para contratar outsourcing en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo considerando catalizadores, inhibidores y servicios a contratar?
- ¿Qué diferencias existen entre los factores catalizadores e inhibidores y los servicios en las empresas que ya tienen contratados los servicios por outsourcing?

- ¿Cuáles son los resultados y beneficios que han obtenido las empresas al contratar outsourcing?

### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

En la delimitación conceptual se considera el campo de Contabilidad y Auditoría, dentro del área de Gestión Financiera, bajo la línea de investigación de los factores organizacionales, enfocando al outsourcing en las empresas privadas.

La delimitación espacial se concentra en la provincia de Chimborazo, en las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, que mantiene un registro de 668 entidades entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

### **1.3. Justificación**

Toda empresa debe mantener un modelo general de investigación sobre el outsourcing, considerándose en primer lugar las características de la organización y las decisiones que se deben tomar sobre las actividades que van a ser contratadas con esta herramienta, para identificar cuáles son los catalizadores e inhibidores en la decisión del outsourcing y los servicios que las empresas tienen contratados o que están considerando contratar; y, en segundo lugar, identificar la diferencia que existe entre los catalizadores e inhibidores de la decisión y los servicios externalizados, considerando las empresas que ya tienen contratados los servicios de outsourcing y las empresas que no lo tienen.

Con la finalidad de que la máxima autoridad o directivos de cada una de las empresas conozcan los factores que inciden para tomar la decisión de optar por el outsourcing y a su vez conocer claramente los riesgos a los que se pueden enfrentar, pero con la clara opción de brindar a su empresa mayor competitividad y rentabilidad.

Además, va a permitir que los proveedores identifiquen de mejor manera sus estrategias de ventas, para que tengan mayor aceptación, disminuyendo los riesgos o

temores que tienen las empresas, para lograr una mayor madurez en los servicios y obtener resultados mucho más estratégicos.

Se debe entender que una empresa no puede ejecutar todos sus procesos de forma eficiente y eficaz, siempre debe enfocar sus esfuerzos al cumplimiento de su objetivo principal, a su razón de ser, por ello se abre la oportunidad de que el outsourcing se convierta en una herramienta que mejore la eficiencia reduciendo los costos operativos (López, 1999).

Si realizamos un análisis sobre la aplicación de esta herramienta en nuestro país y provincia es un aspecto poco conocido y difundido, por ello, surge la necesidad de identificar claramente los potenciales beneficios y riesgos que surgirían de su contratación, genera además que políticos y empresarios ecuatorianos vean en el outsourcing una alternativa para liberar actividades que generan la inversión de recursos humanos y económicos. Estas acciones muchas de las veces desgastan el sistema administrativo dejando de lado o incrementando los procesos para su contratación, seguimiento, cumplimiento y evaluación, tiempo y recursos que pueden ser distribuidos a cumplir la misión y actividades fundamentales de la existencia de la entidad, mejorando de forma eficiente la gestión de la entidad (Soldevila y Vivas, 2011).

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. General**

Establecer los factores que intervienen en la decisión para la contratación de outsourcing en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo.

### **1.4.2. Específicos**

Con el propósito de alcanzar el objetivo general se establece los siguientes objetivos específicos:

1. Establecer la base teórica relacionada con el outsourcing y los factores que intervienen en la decisión para la contratación a través de la revisión de la literatura, con el propósito de establecer los criterios claves que intervienen.
2. Identificar los criterios claves de decisión para la contratación de outsourcing en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo considerando catalizadores, inhibidores y servicios.
3. Determinar si hay diferencia entre los factores de decisión: catalizadores, inhibidores y servicios que se contratan por outsourcing dependiendo si las empresas tienen actualmente outsourcing o no.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

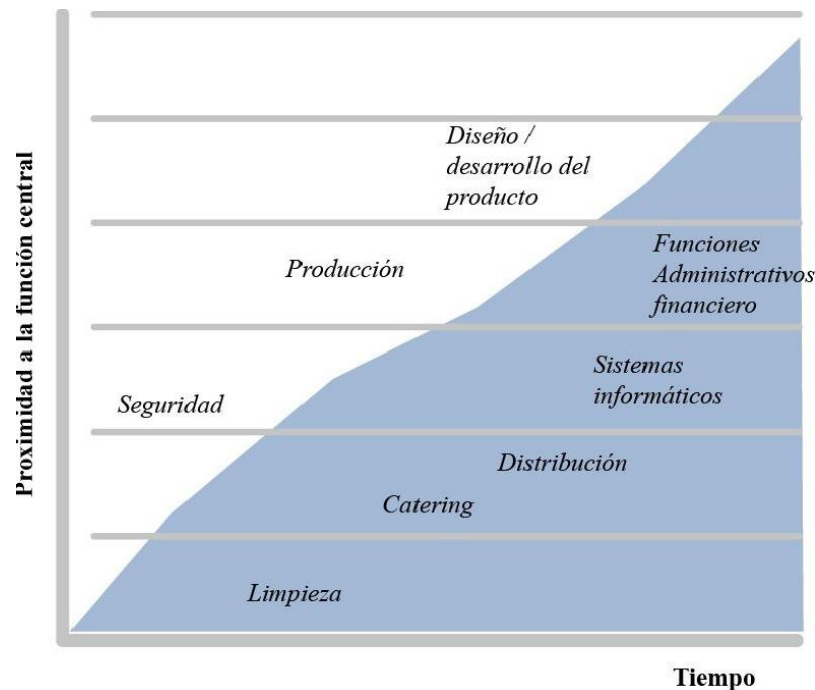
Los antecedentes del proyecto de investigación han sido recopilados de varios artículos científicos con temas relevantes relacionados con el outsourcing.

A inicios del siglo XX se manejaba la teoría que las empresas que tenían éxito eran las que controlaban directamente sus procesos y mantenían un control estricto sobre sus activos (Handfield, 2006). Al finalizar la Segunda Guerra Mundial en el año 1945 se generó gran inestabilidad en las empresas porque pretendieron asumir todas y cada una de las actividades del negocio con la finalidad de no depender de un proveedor para llevar en marcha el giro de su negocio. Sin embargo, a mediados de siglo la diversificación se apoderó de las empresas para reducir el riesgo, aprovechar las oportunidades, las economías de escala y las sinergias, creciendo de forma considerable las tareas que debían ejecutar las empresas. Para conllevar esta situación, las empresas identificaron sus procesos claves para su actividad y cuáles podían ser externalizados para reducir la carga de tareas y solicitar la colaboración de fuentes externas.

Espino y Padrón (2006), identificaron y clasificaron las definiciones de tercerización, planteando una propuesta de definición como resultado de su estudio, enfatizando tres características importantes: primero, menciona que tercerizar es una decisión estratégica de las empresas para alcanzar, mantener o mejorar su ventaja competitiva, segundo, la entidad puede identificar las actividades o procesos que pueden ser suministrados por proveedores mucho más experimentados; y, tercero, que menciona el concepto de procesos de negocio.

Con el paso de los años comenzaron a ganar espacio en el campo de la externalización otros servicios, Handfield (2006), Barthélemy (2003) y Belcourt (2006) convergen en el mismo criterio que la evolución tiene su origen en actividades simples que van aumentando su dificultad e importancia en las empresas.





**Figura 1.** Evolución de actividades externalizadas  
**Fuente:** Rivo López, 1999

Para el estudio del outsourcing se ha utilizado distintas perspectivas teóricas y metodológicas de investigación. Entre las teorías más empleadas para el estudio del proceso y la toma de decisiones, están:

- **Teoría Basada en Recursos**

El enfoque de esta teoría trata de explicar las razones por las que empresas que tienen actividades similares en un mismo entorno competitivo con los mismos factores de éxito generan diferente rentabilidad. Por esa razón esta teoría pretende identificar las fortalezas de la empresa para establecer las ventajas competitivas por medio de la identificación y valoración de los recursos y habilidades que tienen o a los que puede acceder, realizando un profundo análisis interno en la formulación de estrategias de la empresa.

Muchos de los estudios que analizan esta teoría sostienen que la dotación de capacidades y recursos varían, por ejemplo: sus funciones de producción son diferentes, innovación en los procesos y desarrollo de nuevos productos, actividades y negocios diversos, aspectos que ayudan a entender la dinámica de la

competencia, pues ésta es fruto de la diferenciación, innovación y dinámica empresarial mas no de la estructura de mercado (Navas y Guerras, 2002).

Toda empresa es diferente de otra por sus recursos y capacidades que disponen en un determinado momento y por sus propias características. Además, no todas pueden tener a su disposición las mismas condiciones, razón por las que existe la diferencia en la rentabilidad, incluso si pertenecen a un mismo sector de la industria (Barney, 1991).

Esta teoría plantea superar los modelos anteriores, pues toda empresa que trabaja con ella se la considera como un conjunto de conocimientos, tecnologías y habilidades que se van ampliando con el tiempo gracias a la combinación de recursos, brindando a la empresa una nueva posición en el mercado que le permite competir, donde la gestión de los gerentes será de vital importancia para desarrollar, emprender y desplegar recursos y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y en el mercado con un retorno superior de capital (Grant, 1996).

#### - **Teoría de Costos de Transacción**

Define que una empresa crece cuando aumentan sus transacciones sin que eso conlleve el incremento en los costos o en los errores del empresario, siendo otro aspecto de gran importancia la disminución en sus costos de transacción lo que ocasiona un aumento en el tamaño de las empresas Coase (1937); mientras que Williamson (1979) indica que la principal ventaja de los costos de transacción inicia en la asignación analítica de las transacciones a la estructura de gobierno (Marín, 2012).

Para Eggertsson (1995) se los ha vinculado con actividades que se efectúan dentro de la cesión de derechos de propiedad que tienen los agentes económicos sobre los aspectos productivos. Entre las actividades que generan costos de transacción están: búsqueda de información relevante sobre precios, calidad del producto y mano de obra, conocimiento de la capacidad de compra, situación real

de abastecimiento y formulación de contratos de los vendedores, garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el agente involucrado (Ramírez 2010).

- **Teoría de Costos de Agencia**

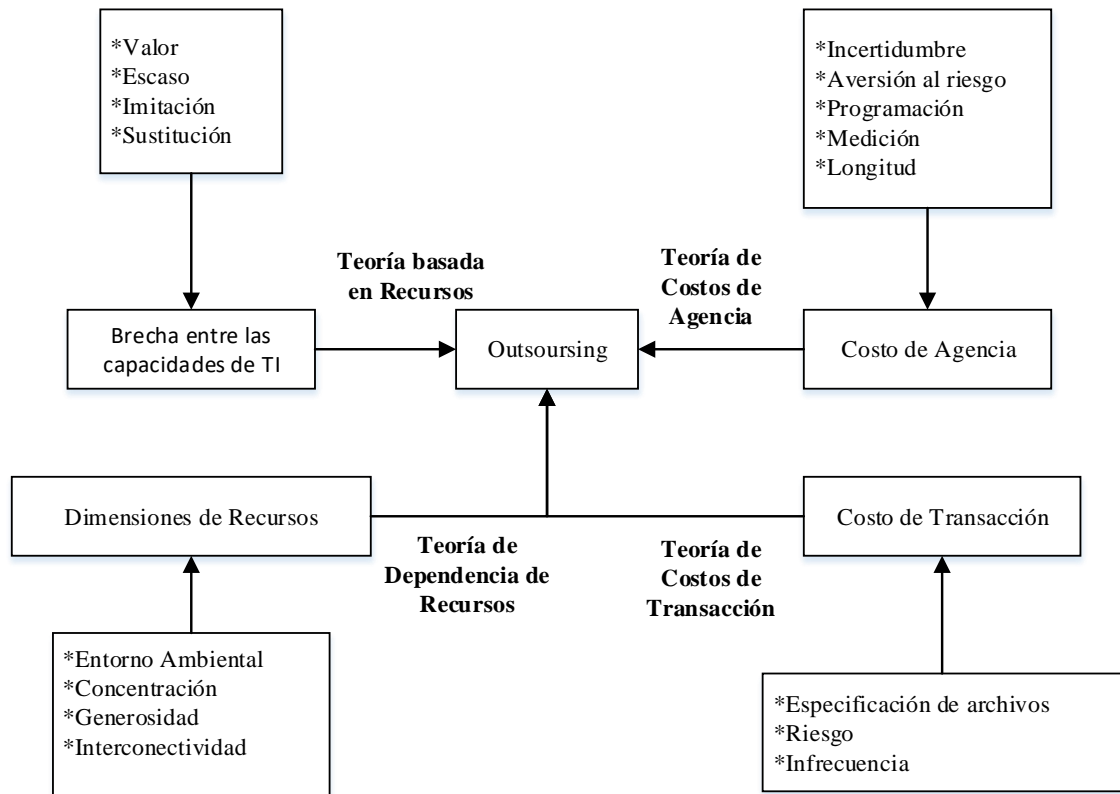
Esta trata de discernir los conflictos que se generan de los acuerdos entre el dueño de la empresa y el director quien es el responsable del negocio, siendo su principal problema la imposibilidad de conocer las actuaciones y comportamiento de su agente porque puede generar acciones oportunistas por la información que maneja, por lo que se debe analizar permanentemente los beneficios esperados por el dueño (Marín, 2012). En su postulado Rumelt, Schendel y Teece (1991), manifiesta que la mejor forma para que funcione una empresa es que el agente se aliene a los intereses que persigue la organización (Gómez, 2021).

- **Teoría de Dependencia de Recursos**

Para Pfeffer y Salanick (1978) la teoría basada en recursos contribuye a entender de mejor manera la influencia de la interdependencia que se da entre las organizaciones, a consecuencia de que éstas deben realizar sus actividades con elementos del medio ambiente para obtener recursos necesarios para su supervivencia, identificándose dos enfoques: la dependencia asimétrica con los proveedores de recursos y la dependencia conjunta entre organizaciones. Este comportamiento genera la interdependencia ya sea de recursos a través de la demanda, por las transacciones del mismo entorno por medio de su flujo, además de crear incertidumbre para la organización (Sánchez, et al. 2018).

El modelo conceptual que presenta Grover et al. (1998) consta de las 4 teorías mencionadas anteriormente donde se da a conocer la importancia para el proceso de investigación de tercerización, identificando en cada una de ellas las variables que se deben considerar para tomar la decisión de tercerizar, aspectos que se pueden observar en la siguiente figura.

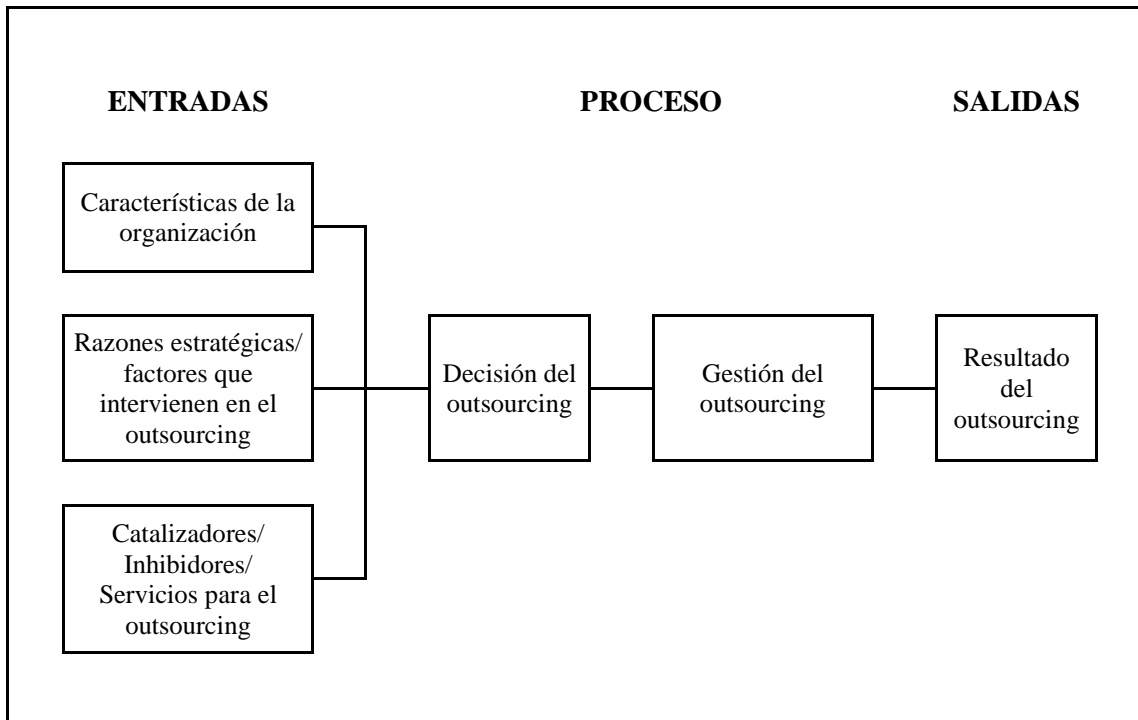
## Modelo conceptual de investigación de tercerización



**Figura 2.** Modelo conceptual de investigación de tercerización  
**Fuente:** Grover et al., 1998

Para realizar esta investigación se considera la perspectiva de la Teoría Basada en Recursos, donde el outsourcing es una decisión estratégica que se utiliza para afianzar la brecha entre la capacidad deseada y la capacidad actual de los recursos, mientras que la Teoría de Costos de transacción considera que el outsourcing está en función del monto de los costos de transacción, que obedecen a la especificación de activos, riesgo o incertidumbre y frecuencia.

Además se considera el modelo general de investigación que estima cuando la decisión de outsourcing está definida por varias entradas y al tomar la decisión de tercerizar se debe razonar sobre las actividades de gestión del proceso, generando una salida al obtener resultados sobre la decisión tomada por la empresa.



**Figura 3.** Modelo general de investigación

## 2.2. Fundamentación filosófica

El estudio se fundamenta en el constructivismo, desde una visión de lo crítico y propositivo, fundamentada en la teoría de que el conocimiento no se descubre, sino se construye, es decir el investigador es el creador de su conocimiento, a través de su pensamiento y forma de interpretar su información, en lo crítico y propositivo se busca puntualizar los factores que inciden en la toma de decisión para la contratación del outsourcing (Saldarriaga, Bravo y Loor, 2016).

Dentro de ello la investigación se ha tornado cualitativa considerando que se utilizará información sobre las variables en estudio, para luego aplicar procesos estadísticos que serán analizados e interpretados.

## 2.3. Fundamentación legal

La fundamentación legal del presente trabajo se ampara en el Código de Trabajo '... Art. 8.- Contrato individual.- Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su

dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre...”.

## **2.4. Categorías fundamentales**

Al estudiar outsourcing y los factores organizacionales que influyen en la decisión de las empresas es importante identificar los factores positivos y negativos de la adopción de esta herramienta, razón por la que a continuación se sustenta el estudio con la literatura relacionada a las variables en estudio y su trascendencia en el nivel de gestión de las empresas.

En la primera parte se realiza una revisión al origen, definición y análisis del outsourcing como una herramienta que permite mejorar la gestión y la competitividad de las empresas que optan por su contratación, para luego analizar los factores organizacionales que influyen en ella, considerando elementos catalizadores, inhibidores y los servicios más relacionados.

### **2.4.1. Origen del outsourcing**

La externalización surgió a inicios de los años sesenta en Estados Unidos, identificándose con más frecuencia el outsourcing en la externalización de los servicios informáticos, siendo el más común y el que ha generado el surgimiento de esta técnica de gestión pudiendo aplicarse en cualquier actividad. Si se analiza a detalle las actividades de una empresa cualquiera se identifica claramente que éstas no son realizadas por sus departamentos sino por terceros, como por ejemplo los servicios de limpieza y seguridad (López, 1999).

### **2.4.2. Definición de outsourcing**

Desde el paradigma de Capitalismo de la Administración hasta el paradigma de Capitalismo Financiero se presentan varios aportes para definir al outsourcing como una estrategia muy efectiva para ejecutar la misión de las organizaciones de la nueva era (Duque, González y García, 2014).

El outsourcing surge cuando una organización efectúa uno de sus procesos a través de un tercero, lo que genera incertidumbre y control sobre la actividad que se transfiere. También define al outsourcing como una estrategia competitiva que es de vital importancia en la economía actual del mercado (Schneider, 2004).

De la revisión realizada por Espino y Padrón (2006) a distintos estudios, indicaron que la gran mayoría de los autores manifiestan que la externalización es contratar actividades que no se realizan internamente, variando según el fin de su investigación, mismas que se clasifican en tres tipos:

- Se considera la externalización como un contrato colaborativo de largo plazo y estable, convirtiéndose el proveedor en socio estratégico.
- Definiciones que detallan los servicios o actividades a ser externalizados.
- Se considera que el outsourcing es trasladar la administración de actividades, conocimiento y responsabilidad a terceras personas.

En la actualidad se considera que el outsourcing es una técnica innovadora en beneficio de la gestión, que transmite a terceros la ejecución de ciertos procesos que no son parte de la actividad principal para lograr la concentración de esfuerzos y recursos en los procedimientos esenciales con la finalidad de obtener reducción de costos (Hidalgo, López y Granda, 2013).

Varios autores coinciden en sus estudios que el outsourcing es externalizar o salir fuera de la empresa para contratar determinadas actividades que no son ejecutadas internamente, proponiendo un concepto integrado que indica que el outsourcing es una medida trascendental que conlleva la contratación de actividades puntuales que son necesarias para el suministro de servicios o la fabricación de bienes mediante contratos o acuerdos con empresas para que realicen dichas actividades o procesos con el objeto de mejorar su competitividad (Espino-Rodríguez y Padrón Robaina, 2006)

#### **2.4.3. Base legal del outsourcing en el Ecuador**

El outsourcing en el Ecuador está relacionado con la prestación de servicios profesionales, por tanto el criterio jurídico de esta actividad es de origen civil,

sustentado en que la relación laboral no necesita un modelo para el cumplimiento de funciones en su ejercicio profesional, pues quienes brindan la prestación de servicios especializados tienen un título de educación superior.

El Código de Trabajo en su artículo 8 lo define como un contrato individual de trabajo como parte de la prestación de servicios lícitos, bajo un convenio entre las partes, donde una de ellas se compromete con otra u otras a prestar sus servicios, sin relación de dependencia laboral por los servicios profesionales cuya remuneración será acordada por las partes interventoras.

#### **2.4.4. Análisis del outsourcing**

El outsourcing genera ventajas y desventajas, tanto estratégicas como operativas, dentro de las ventajas estratégicas está la generación de ventajas competitivas, por medio de la creación de barreras de entrada como consecuencia del mejoramiento de las competencias básicas y acceso a las innovaciones tecnológicas, reducción de costos, por medio del uso de inversiones e innovaciones, además se reducen los costos fijos y se incrementa la predictibilidad de los costos variables, reducción de riesgos, mediante la utilización estratégica del outsourcing se reduce la duración de los ciclos, las inversiones y se presta mayor atención a los clientes, aumento de la flexibilidad organizativa, ya que se puede innovar en la organización haciéndola ágil y flexible. Mientras que las ventajas operativas permiten obtener incrementos en los rendimientos al emplearse especialistas en cada actividad y se consigue mayor flexibilidad laboral al reducirse el personal operativo (López, 1999).

Las desventajas estratégicas que genera es la pérdida de control, debido al know-how pues se deja de lado la ejecución de actividades internas, generación de dependencia con el proveedor y la información que conoce el proveedor puede beneficiarle para convertirse en competencia, frente a las desventajas operativas que no permiten evaluar la ocurrencia de las contingencias y los costos adicionales por la renegociación y seguimiento de contratos (López, 1999).



### 2.4.5. Tipos de outsourcing

Existen varios criterios para clasificar los procesos de outsourcing, según Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012) y Power (2006) se presenta la siguiente clasificación:

**Tabla 1. Tipos de outsourcing**

Tipos de Outsourcing	
Localización	On-site
	Off-site
	Off-shore
Trabajo a externalizar	Proceso
	Proyecto
	Proceso
Actividad	Manufactura
	Servicios
Relación	Soporte
	Confiableidad
	Alineación
	Alianza

**Fuente:** Ovalle Castiblanco y Forero Páez (2012)

La localización se refiere al lugar donde se ejecuta la actividad, diferenciándose por sus características entre: On-site, cuando las acciones se realizan dentro de las instalaciones de la empresa que contrata el servicio o también conocida como In-house y Off-site cuando las actividades se realizan en las instalaciones del proveedor (Power, 2006). Mientras que según la proximidad del lugar de ejecución de la actividad, esta puede ser: On-shore, si ambas empresas, tanto la contratante como la proveedora de servicios se encuentran dentro de las fronteras del mismo país, Near-shore, cuando el prestador del servicio está en un país vecino y Off-shore, cuando está ubicado en otro país donde las leyes laborales sean más flexibles y permitan este tipo de contrataciones para reducir costos (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012; Power, 2006).

Además es factible la contratación de outsourcing para todo un proceso o proyecto completo, de ser un proceso este debe considerar que puede dividirse en:

Business Process Outsourcing (BPO) de tratarse del traslado de actividades que se realizan internamente hacia una tercera persona, Knowledge Process Outsourcing (KPO) si la actividad es de gran importancia que comprenda un alto grado de conocimiento para su ejecución y Legal Process Outsourcing (LPO) cuando se trata de servicios jurídicos que requieren ser externalizados.

Sin dejar de ser importante la actividad que se externaliza pudiendo ser actividades de prestación de servicios o de producción y fabricación (manufactura) (Ovalle Castiblanco y Forero Páez, 2012).

Como lo afirma Power (2006) la externalización es de soporte cuando las actividades no son estratégicas y se pueden subcontratar sin complicación, si se da el caso anterior pero con un plazo más amplio será de confiabilidad, de alineación cuando son actividades de alto impacto para la entidad pero la implicación del proveedor es limitada y de alianza cuando las actividades son de alto impacto y elevado compromiso para las partes.

#### **2.4.6. Factores de decisión**

En la contratación del outsourcing se identifican factores que influyen en la decisión como: catalizadores, inhibidores y servicios.

Los catalizadores o positivos que ayudan a la reducción de costos, atender de manera eficiente las necesidades de los clientes, brindar calidad en los productos y servicios ofertados, reducción en el número de empleados.

Los inhibidores o negativos que mantienen sus riesgos, pues la entidad contratante de outsourcing puede perder el nivel de seguridad de su información, el control sobre sus actividades contratadas y no cumplir con la normativa establecida determinada para cada área o entidad.

Los servicios a los que pueden acceder las empresas por intermedio de la contratación de outsourcing, con el objeto de agilizar sus actividades que no son

esenciales para el giro del negocio, pero si contribuyen al desenvolvimiento normal de sus actividades. (Patiño et. al., 2018).

## **2.5. Hipótesis**

Para realizar el planteamiento de las hipótesis se considera la variable dependiente outsourcing y la variable independiente factores de decisión, proponiéndose las siguientes:

**Ha1:** Los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y en las que no lo contrataron, no son independientes.

**Ha2:** Los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y en las que no lo contrataron, no son independientes.

**Ha3:** Los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing no son independientes a los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen.

## **2.6. Señalamiento de variables**

A continuación se determina las variables tanto dependientes como independientes que integran el modelo de estudio, se realiza además la descripción de cada una de ellas desde un fundamento teórico.

### **2.6.1. Variable dependiente**

La variable dependiente es aquella cuyos valores varían de acuerdo a las variables independientes, en el presente estudio la variable dependiente es el outsourcing.

### **2.6.1.1. Outsourcing**

La variable dependiente outsourcing se define como un proceso donde la empresa principal encarga la ejecución de sus tareas a firmas tercerizadoras que ofrecen la realización de obras o servicios, es decir, se transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero (Schneider, 2004).

### **2.6.2. Variable independiente**

La variable independiente tiene efecto directo en la variable dependiente, estas a su vez pueden ser manipuladas en el estudio, en este caso la variable independiente está conformada por los factores de decisión: catalizadores, inhibidores y servicios.

#### **2.6.2.1. Factores de decisión**

La variable independiente factores de decisión considera que entre los aspectos más relevantes en la toma de decisiones de outsourcing están los catalizadores para obtener menores costos, innovar los procesos y la atención a los clientes, reducir inversiones y gastos, así como empleados en áreas específicas. Los inhibidores deben evitar riesgos de seguridad de información o perder completamente el nivel de confidencialidad, generar costos excesivos y perder el control sobre las actividades que se externalizan; y, en los servicios las actividades más comunes que son objeto a tercerizar por las empresas.

**Tabla 2. Definiciones de outsourcing**

<i>Año</i>	<i>Autor</i>	<i>Idea principal</i>
2016	Saldarriaga, Bravo y Loor	El investigador es quien construye su conocimiento interpretando la información, enfocándose en los factores que influyen en la toma de decisiones.
2014	Duque, González y García	Se define al outsourcing como una maniobra muy efectiva para cumplir la misión organizacional.
2013	Hidalgo, López y Granda	Se considera que el outsourcing es una herramienta innovadora que ayuda a mejorar la gestión mediante la tercerización de procesos que no forman parte del giro principal del negocio.
2012	Ovalle Castiblanco y Forero Páez	Los procesos de outsourcing se clasifican por: Localización, Trabajo a externalizar, Actividad y Relación.
2006	Handfield	A finales de la Segunda Guerra Mundial las empresas manejaban todas las actividades del negocio con el fin de no depender de un proveedor, sin embargo con el paso de los años las empresas y sus actividades crecieron de forma considerable obligándoles a identificar las tareas que podían ser externalizadas.
2006	Espino y Padrón	Definen al outsourcing como una gran decisión que mejora notablemente su ventaja competitiva, además se identifica claramente que procesos se pueden tercerizar para mejorar todo el negocio.
2006	Handfield y Belcourt	Coinciden en que la evolución consiste en actividades simples que poco a poco van aumentando su importancia y complejidad dentro de la entidad.
2004	Schneider	En la actualidad el outsourcing contribuye a la economía de los distintos mercados.
1998	Grover et al	Se presenta un modelo de 4 teorías con la importancia del proceso de tercerización identificando claramente las variables que se deben tomar en cuenta.

**Fuente:** Autores varios

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

Esta investigación aplicó un enfoque cualitativo, no experimental, porque el investigador no realizó una manipulación intencional ni asignación al azar de las variables en estudio, se acudió a las empresas de la provincia de Chimborazo para recopilar información para luego realizar el análisis estadístico relacionado con el outsourcing y sus factores claves de decisión, cuyo diseño metodológico es el transversal relacional, porque el propósito es describir la variable dependiente outsourcing y la variable independiente factores de decisión (Hernández et al., 2007).

#### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

El estudio se basó en una investigación no experimental, porque el investigador se ha limitado a observar el fenómeno y a recopilar datos en un entorno natural, la planificación de la toma de datos será de forma prospectiva porque fueron recogidos para determinar cómo influyeron los factores de decisión al momento de contratar outsourcing, se procedió al levantamiento de la información mediante encuestas realizadas a los directivos, gerentes, jefe de área y empleados de las empresas privadas de la provincia de Chimborazo, que dentro de su organización cuentan con distintos procesos susceptibles de ser contratados por outsourcing, investigación que tuvo por objeto observar los efectos en las respectivas variables involucradas (Herrera, Medina y Naranjo, 2004).

#### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

Para la investigación se consideró los métodos exploratorio y descriptivo, en razón que se analizó al outsourcing y los factores de decisión para su contratación, definiéndose a la investigación exploratoria como aquella que permite aumentar el grado de conocimiento sobre fenómenos relativamente desconocidos (Hernández et al., 2007), mientras que la descriptiva como el estudio que permite especificar las

propiedades más importantes de comunidades, grupos, personas o cualquier otro fenómeno (Tamayo, 2003).

### 3.4. Población y muestra

En el caso de investigación la población fue de 668 empresas de la provincia de Chimborazo que se encontraban registradas en la Superintendencia de Compañías.

En la investigación es complicado tomar información de todo el universo, por ello se extraerá un tamaño proporcional al universo y con un error muestral en los límites permitidos, por medio de la aplicación de una muestra probabilística, aleatoria simple, para población finita:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

$z^2$  Número de unidades de desviación que indica el nivel de confianza adoptado, elevado al cuadrado

$e^2$  El error muestral considerado, elevado al cuadrado

$P$  La proporción de individuos que tienen una característica

$Q$  La proporción de individuos que no tienen una característica

$N$  El tamaño de la población

Al aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra en la investigación se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 667}{(667 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$n = 244$  Muestra de estudio que se obtiene

### 3.5. Operacionalización de variables

Considerando que el estudio es de nivel relacional las variables a medir son:

<b>Objetivo General</b>	Identificar los factores que intervienen en la decisión para la contratación de outsourcing en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo					
<b>Objetivo específico</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems (preguntas)</b>	<b>Fuente de Datos</b>
Determinar los factores que intervienen en la decisión para la contratación de outsourcing	<b>Variable dependiente</b>  Outsourcing	Proceso donde la empresa encarga o contrata la ejecución de sus tareas a firmas tercerizadoras que ofrecen la realización de obras o servicios (Schneider, 2004).	Características de la organización	1. Nivel Jerárquico 2. Departamento donde se desempeña 3. Tamaño de la empresa 4. Sector al que pertenece 5. Antigüedad de la empresa 6. Ámbito de operación geográfica de la empresa	1. Nivel jerárquico de la persona que contestó la encuesta: Directivo, Gerente, Jefe de Área, Empleado, Otro 2. Departamento donde se desempeña: Gerencia, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Unidad de Talento Humano, Unidad de Contabilidad 3. Tamaño de la empresa: Microempresa, Pequeña, Mediana, Grande 4. Sector en el cual se desempeña: Alimenticio, Construcción, Comercial, Tecnología, Servicios Financieros, Seguridad, Servicios Varios 5. Años de creación de la empresa: menos de 5, de 5 a 10, de 10 a 15, mayor a 15. 6. Ámbito de operación geográfica de la empresa: Local, Regional, Nacional, Internacional.	Directivos, empleados/ encuesta



	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Factores que intervienen en la decisión</p>	<p>Importancia que tienen los factores catalizadores que contribuyen de forma positiva en las empresas, los inhibidores que influyen negativamente a la decisión de outsourcing y el servicio que tienen las empresas que cuentan con outsourcing</p>	<p>Catalizadores</p>	<p>Aspectos positivos para la decisión de outsourcing de mayor a menor importancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores costos</li> <li>- Mejora de procesos</li> <li>- Reducción de empleados</li> <li>- Mejor servicio</li> </ul>	<p>Se presentará una tabla de selección de los factores catalizadores para las empresas que tienen outsourcing y las que no:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores costo</li> <li>- Dirigir recursos a otras áreas</li> <li>- Mejorar los procesos del negocio</li> <li>- Reduce las relaciones contractuales</li> <li>- Reducción en los puestos jerárquicos</li> <li>- Mejor servicio a sus clientes</li> <li>- Evita la inversión en activos no relacionados</li> </ul>	<p>Directivos, empleados/encuesta</p>
--	---	---	----------------------	--	---	---------------------------------------

			Inhibidores	<p>Factores que influyen negativamente en la decisión del outsourcing para las empresas que ya lo tienen contratado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de seguridad</li> <li>- Perder el control de las operaciones</li> <li>- Riesgo de privacidad</li> <li>- Falta de confianza en el proveedor</li> </ul>	<p>Se presentará una tabla de selección de los factores inhibidores para las empresas que tienen outsourcing y las que no:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgos en la seguridad de la información</li> <li>- Perder el control sobre las operaciones</li> <li>- No cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria</li> <li>- Malas experiencias con el outsourcing</li> <li>- Falta de confidencialidad en la empresa</li> <li>- Más costoso</li> <li>- Falta de confianza en proveedores</li> <li>- Pérdida de empleados clave</li> </ul>	Directivos, empleados/encuesta
--	--	--	-------------	--	--	--------------------------------

			<p>Servicios</p>	<p>Servicios con los que cuentan las empresas o desearían contratar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad</li> <li>- Limpieza</li> <li>- Servicios de impresión</li> </ul>	<p>Se presenta una tabla para selección de los servicios que tiene contratados o desearía contratar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad</li> <li>- Limpieza</li> <li>- Servicios contables</li> <li>- Servicios de impresión</li> <li>- Mantenimiento vehicular</li> <li>- Mantenimiento de instalaciones</li> <li>- Mantenimiento informático</li> <li>- Servicio vehicular</li> <li>- Otro</li> </ul>	<p>Directivos, empleados/encuesta</p>
--	--	--	------------------	--	---	---------------------------------------

### **3.6. Recolección de información**

Para la recolección de información de las 244 empresas de la provincia de Chimborazo que se obtuvo como muestra, se aplicó el diseño de investigación, instrumento y procedimiento que se detalla a continuación.

La técnica de investigación que se aplicará es la encuesta a 244 empresas privadas de la provincia de Chimborazo, que se relacionan directamente con los procesos administrativos y de contratación de los servicios que se van analizar, el instrumento de medición será un cuestionario que permitirá conseguir información sobre la muestra de la población total, considerando la revisión de la literatura y en base al modelo de investigación y la operacionalización de las variables.

Además el instrumento fue validado por pares académicos de la Universidad Técnica de Ambato con el propósito de evaluar la calidad y garantizar la confiabilidad, integridad y consistencia del cuestionario, como lo recomienda Boudreau et al. (2001) sobre la validación de todo instrumento de medición para efectuar investigaciones.

Para la ejecución del trabajo propuesto se seguirá el siguiente procedimiento con el fin de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

1. Identificar los conceptos esenciales sobre outsourcing y los factores que intervienen de manera positiva y negativa en la decisión para la contratación según los distintos autores y documentos científicos relacionados, para comprender de forma amplia y clara las ventajas y desventajas de su aplicación.
2. Se aplicará un cuestionario a 244 empresas de servicios y producción de la provincia de Chimborazo para la recolección de la información y así identificar los criterios claves de decisión, las características de la empresa, los factores que influyeron positiva y negativamente para contratar, los procesos de gestión y servicios contratados así como los resultados obtenidos en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo, mismo que se aplicará a través de google formularios con el enlace <https://forms.gle/g7ujcrp1gM4YD6NU7> para agilizar el

proceso con cada una de las empresas encuestadas, dicho cuestionario está dividido en tres secciones:

- Una primera sección que ayuda a obtener información sobre las características de la empresa encuestada, como, por ejemplo: nivel jerárquico, área, tamaño (según la clasificación contemplada por la Superintendencia de Compañías), antigüedad, mismas que se relacionan con el modelo de las cinco fuerzas desarrolladas por Porter (1987). En la encuesta se establecen los siguientes parámetros para definir el tamaño de la empresa analizada.

**Tabla 3. Tamaño de las empresas**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Microempresa	Entre 1 a 9 trabajadores
Pequeña empresa	Entre 10 a 49 trabajadores
Mediana empresa	Entre 50 a 199 trabajadores
Empresa grande	Más de 200 trabajadores

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

- La segunda sección permite obtener información de las empresas que ya contrataron el outsourcing, considerando los factores positivos y negativos que influyeron en su contratación. Además de los procesos de gestión, servicios contratados y resultados que se han logrado obtener. Estas preguntas sobre catalizadores e inhibidores que influyen en la decisión de outsourcing se realizaron en base a estudios empíricos fundamentados en la Teoría de Costos de Transacción y la Teoría Basada en Recursos.
- Y, la tercera sección para conocer información de empresas que no han contratado servicios de outsourcing, tomando en cuenta aspectos positivos y negativos de su aplicación, así como los servicios que desearían contratar. Los servicios se basan en la definición de Gartner (Matlus et al., 2007).

Las empresas que contestan la sección dos y tres, permiten determinar la métrica del total de empresas con outsourcing y el total de empresas sin outsourcing, para posteriormente comparar los factores de decisión de tercerización entre ambas muestras.

La hipótesis 1 involucró 7 aspectos que corresponde a cada uno de los factores que influyeron positivamente en la decisión para contratar outsourcing considerados en la investigación (Tabla 4). De igual forma, la hipótesis 2 tiene asociados 8 aspectos que corresponde a cada inhibidor (Tabla 5) y la hipótesis 3 considera 8 pruebas para cada uno de los servicios (Tabla 6). En las tablas 4 y 5 se identifica en cada uno de los catalizadores e inhibidores la teoría que los menciona, identificados con TCT – Teoría de Costos de Transacción y TBR – Teoría Basada en Recursos.

**Tabla 4. Catalizadores de outsourcing**

Aspectos catalizadores o positivos	Teoría
Es menos costoso que mantener una área en la empresa	TCT
Permite dirigir los ahorros de recursos a otras áreas	TCT
La empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio	TBR
El outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos	TCT
Se reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión	TCT
Brinda un mejor servicio a sus clientes	TBR
Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio	TCT

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

**Tabla 5. Inhibidores de outsourcing**

Aspectos inhibidores o negativos	Teoría
Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa	TCT y TBR
La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados	TBR
El outsourcing expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria, por malas prácticas del proveedor	TBR
La empresa ha tenido malas experiencias al trabajar con outsourcing	TCT
Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa	TCT y TBR
Es más costoso	TCT
La empresa no tiene confianza en los proveedores de outsourcing	TCT
La contratación de outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave	TBR

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

**Tabla 6. Servicios por outsourcing**

Servicios
Seguridad
Limpieza
Servicios contables
Servicios de impresión
Mantenimiento vehicular
Mantenimiento de instalaciones
Mantenimiento informático
Servicio vehicular

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

Para contrastar las hipótesis asociadas al tercer objetivo de la investigación que es determinar si hay diferencias entre los tres aspectos anteriores para las empresas que tienen outsourcing y aquellas que aún no lo tienen, se realizó un análisis estadístico no paramétrico, porque el diseño del cuestionario recopila la selección de factores positivos, negativos y servicios que influyeron en la decisión de contratación del outsourcing exclusivamente por selección, más no ponderando su importancia. La

estadística no paramétrica se utiliza cuando se tienen datos categóricos u ordinales, como es el caso de la presente investigación (Ríos et al. 2020).

La prueba estadística para probar las hipótesis planteadas se basan en tablas de contingencias, analizándolas por medio de la prueba Chi cuadrado, que permite decidir si existe evidencia estadística para aceptar o rechazar la hipótesis nula de independencia entre dos variables. Si no existe tal independencia puede concluirse estadísticamente que hay una variable que es ponderada de manera diferente, indicando que hay diferencia en la forma de ponderar un factor que no es relativo al azar.

El estadístico Chi cuadrado permite contrastar las hipótesis de que los dos criterios de clasificación utilizados son independientes, comparando las frecuencias obtenidas con las frecuencias esperadas, el estadístico Chi cuadrado tendrá un valor de 0 cuando las variables sean completamente independientes (Pardo yRuíz, 2002).



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación

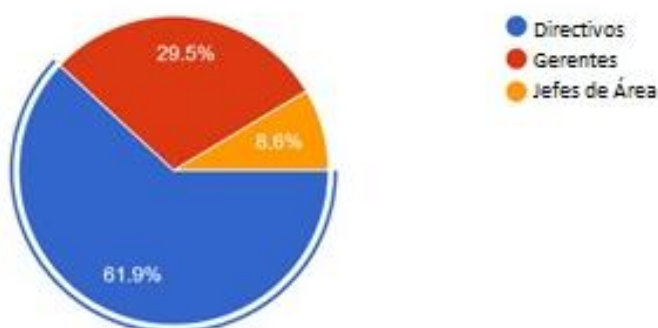
Una vez recolectada la información acerca del outsourcing y los factores que intervienen en la decisión para la contratación en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo mediante la aplicación de encuestas se obtuvieron los siguientes resultados.

En la siguiente tabla se presenta el puesto que la persona encuestada ocupa en la empresa a la cual se le aplicó la encuesta.

**Tabla 7. Puesto que ocupa en la empresa**

Puesto que ocupa en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	151	61,90
Gerentes	72	29,50
Jefes de Área	21	8,60
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Santillán, M. (2022)



**Figura 4. Pregunta 1. Puesto que ocupa en la empresa**

Elaborado por: Santillán, M. (2022)

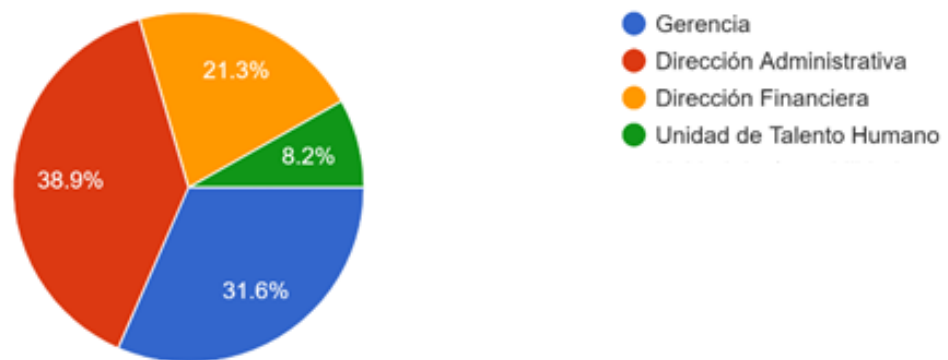
Al analizar los resultados se pudo determinar que 151 personas que respondieron a la encuesta son Directivos que representan el 61.9%, seguido por 72 Gerentes con el 29.5% y 21 Jefes de Área con el 8.6%.

A continuación, se detalla el departamento donde se desempeña la persona encuestada dentro de la empresa

**Tabla 8. Departamento donde se desempeña**

Departamento donde se desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	77	31,6
Dirección Administrativa	95	38,9
Dirección Financiera	52	21,3
Unidad de Talento Humano	20	8,20
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 5.** Pregunta 2. Departamento donde se desempeña  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

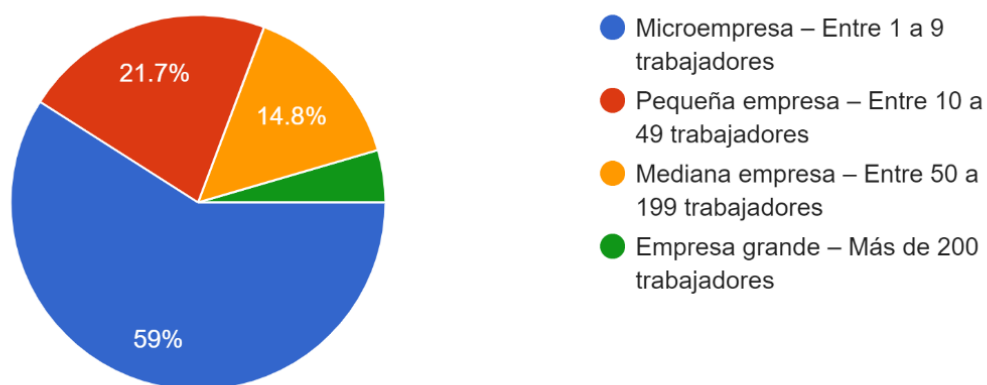
De la totalidad de las 244 empresas encuestas 95 personas se desempeñan en la Dirección Administrativa que en relación al total representan el 38.9%, seguido por 77 en Gerencia y 52 en la Dirección Financiera, con un 31.6% y 21.3%, respectivamente, y tan solo 20 personas en la Unidad de Talento Humano con el 8.20%.

En la siguiente tabla se analiza el tamaño de las empresas de la provincia de Chimborazo las cuales colaboraron con la encuesta.

**Tabla 9. Tamaño de la empresa**

Tamaño de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa Entre 1 a 9 trabajadores	144	59,00
Pequeña empresa Entre 10 a 49 trabajadores	53	21,7
Mediana empresa Entre 50 a 199 trabajadores	36	14,8
Empresa grande Más de 200 trabajadores	11	4,50
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 6.** Pregunta 3. Tamaño de la empresa

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

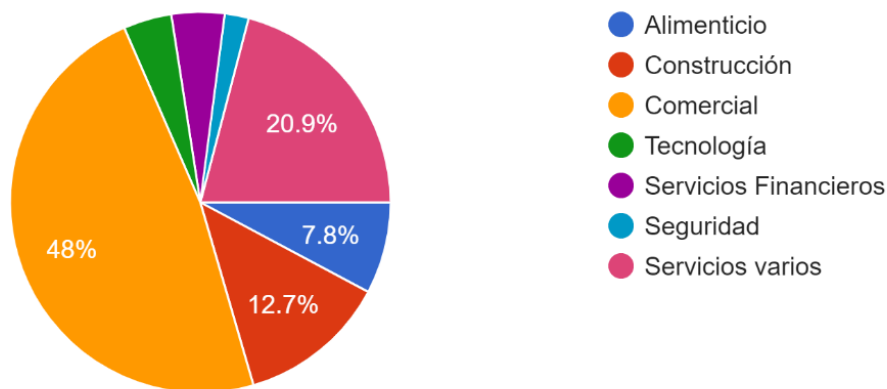
De la muestra analizada 144 son Microempresas que representan el 59%, frente al 21.7% que representa a 53 Pequeñas Empresas y en menor proporción con 14.8% Medianas Empresas y el 4.5% de Empresas Grandes en la provincia de Chimborazo.

Dentro del sector que se desempeñan las empresas encuestadas tenemos los siguientes resultados.

**Tabla 10. Sector en el que se desempeña la empresa**

Sector en el que se desempeña la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Alimenticio	19	7,80
Construcción	31	12,70
Comercial	117	48,00
Tecnología	10	4,10
Servicios Financieros	11	4,50
Seguridad	5	2,00
Servicios varios	51	20,90
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 7. Pregunta 4. Sector en el que se desempeña la empresa**

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

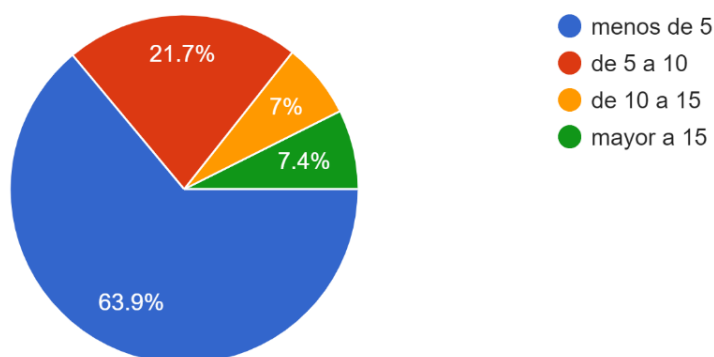
De los resultados obtenidos 117 empresas se desempeñan en el sector comercial con el 48%, seguido por 51 empresas en servicios varios con el 20.9%, valores significativamente altos en comparación con las 10 empresas en tecnología con el 4.10% y 5 del sector de seguridad con el 2%.

Al analizar los años de creación de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 11. Años de creación de la empresa**

Años de creación de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5	156	63,90
De 5 a 10	53	21,70
De 10 a 15	17	7,00
Mayor a 15	18	7,40
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 8. Pregunta 5. Años de creación de la empresa**  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

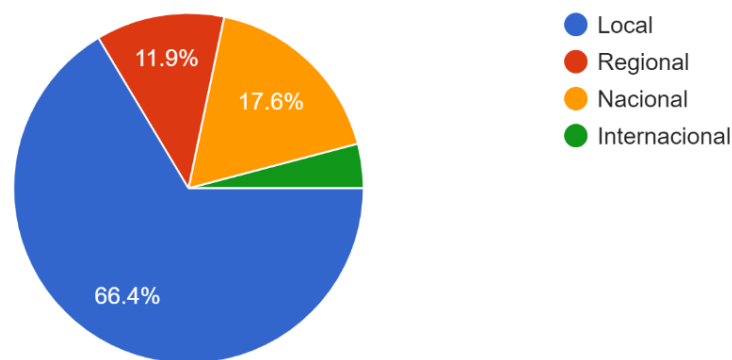
Se estableció que en la provincia de Chimborazo 156 empresas de las 244 encuestas que representan el 63.9% tienen menos de 5 años de creación, 53 tienen entre 5 a 10 años con el 21.7% y 35 tienen más de 10 años de creación, que en conjunto representan el 14.4%, evidenciándose claramente que la gran mayoría son empresas jóvenes que se desempeñan en el sector comercial.

Dentro del área de operación de las empresas se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 12. Área de operación de la empresa**

Área de operación de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Local	162	66,40
Regional	29	11,90
Nacional	43	17,60
Internacional	10	4,10
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 9.** Pregunta 6. Área de operación de la empresa

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

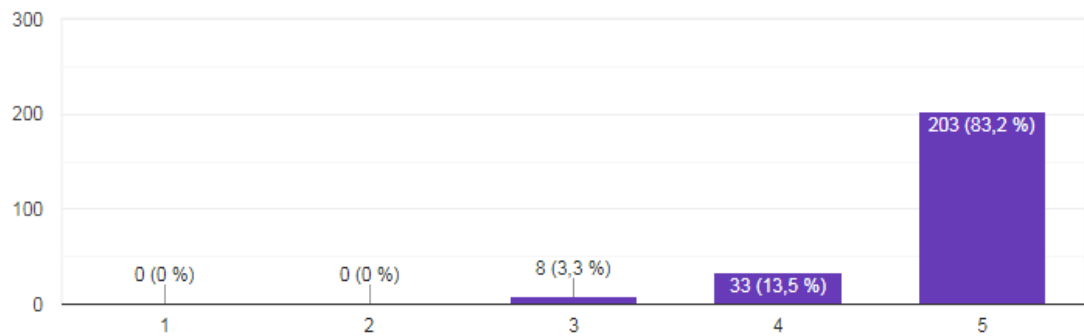
Al analizar los resultados obtenidos se estableció que 162 empresas, es decir el 66.4% de la muestra en estudio tiene su área de operación en la localidad, seguido por 43 empresas con ámbito nacional con el 17.6%, en comparación con 29 regionales y 10 internacionales, que corresponden al 11.9% y 4.1% respectivamente.

Dentro de la encuesta también se solicitó a las empresas que señalen los retos más importantes que enfrenta o enfrentó la empresa y que la impulsaron a contratar outsourcing o le puede llevar a tomar esa decisión, por medio de la ponderación de 4 aspectos dentro de una escala de 1 a 5.

**Tabla 13. Responder rápida y efectivamente a las necesidades de los clientes**

<b>Responder rápida y efectivamente a las necesidades de los clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	203	83,20
4	33	13,50
3	8	3,30
2	0	0
1	0	0
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 10.** Pregunta 7.1 Respuesta a necesidades de los clientes

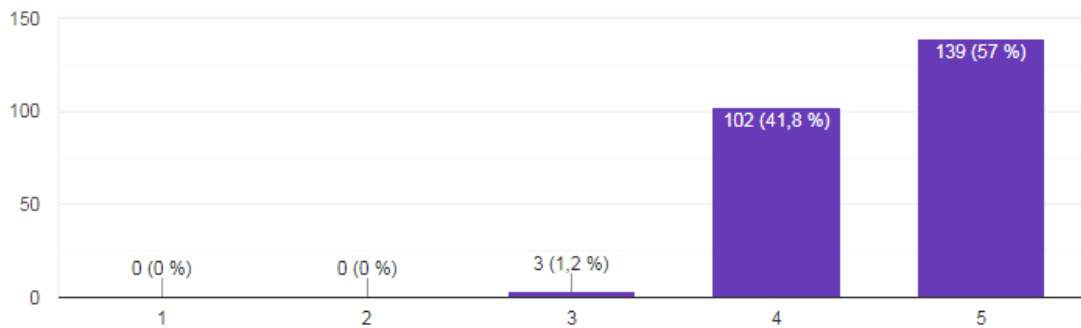
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De los resultados obtenidos se observa claramente que 203 entidades consideran que de entre los retos más importantes que enfrenta o enfrentó la empresa fue el responder rápida y efectivamente a las necesidades de los clientes, lo cual le impulsó a contratar outsourcing o que le pueden llevar a tomar esa decisión, con un nivel de importancia de 5, en una escala del 1 a 5, donde 5 indica alta importancia y 1 poca importancia, representando el 83.2% del total en análisis.

**Tabla 14. Mantener estrategias para reducir sus costos de producción o de servicios**

Mantener estrategias para reducir sus costos de producción o de servicios	Frecuencia	Porcentaje
5	139	57,00
4	102	41,80
3	3	1,20
2	0	0
1	0	0
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 11.** Pregunta 7.2 Reducción de costos de producción o de servicios

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

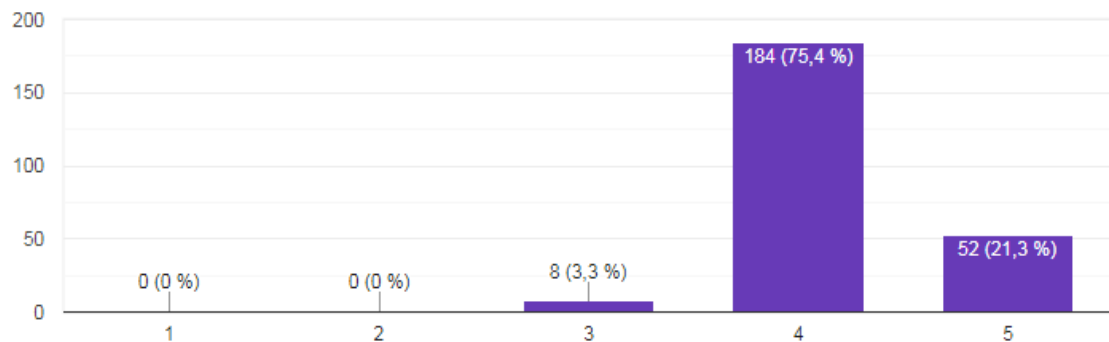
De las 244 entidades analizadas 139 consideran que de entre los retos más importantes que enfrenta o enfrentó la empresa fue el mantener estrategias para reducir sus costos de producción o de servicios lo que le impulsaron a contratar outsourcing o que le pueden llevar a contratarlo, tiene un alto nivel de importancia de 5, seguido por 102 empresas que indicaron que el nivel de importancia es de 4.



**Tabla 15. Desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios de forma rápida**

<b>Desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios de forma rápida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	52	21,30
4	184	75,40
3	8	3,30
2	0	0
1	0	0
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 12.** Pregunta 7.3 Desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios de forma rápida

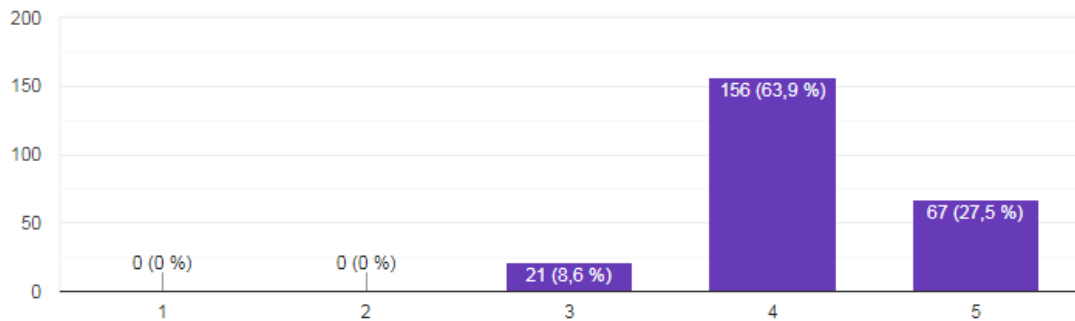
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

Con los resultados obtenidos se tiene que 184 empresas consideran que de entre los retos más importantes que enfrenta o enfrentó la empresa fue el desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios de forma rápida lo que le impulsaron a contratar outsourcing o que le pueden llevar a contratarlo, con un nivel de importancia de 4, que representan el 75.4%, seguido por 52 empresas que indicaron que el nivel de importancia es de 5 con un 21.3%.

**Tabla 16. Mantener precios competitivos en el mercado**

Mantener precios competitivos en el mercado	Frecuencia	Porcentaje
5	67	27,50
4	156	63,90
3	21	8,60
2	0	0
1	0	0
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 13.** Pregunta 7.4 Mantener precios competitivos en el mercado

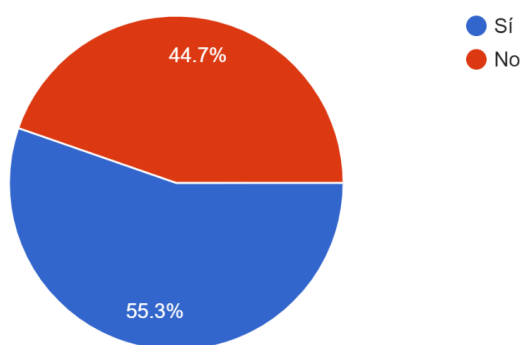
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De la muestra analizada 156 consideran que de entre los retos más importantes que enfrenta o enfrentó la empresa fue el mantener precios competitivos en el mercado lo que le impulsaron a contratar outsourcing o que le pueden llevar a contratarlo, con un nivel de importancia de 4, en una escala del 1 a 5, donde 5 indica alta importancia y 1 poca importancia, 67 empresas indicaron que el nivel de importancia es de 5 y 21 entidades afirmaron que el nivel de importancia es de 3.

**Tabla 17. La empresa tiene contratados actualmente servicios de outsourcing**

<b>La empresa tiene contratados actualmente servicios de outsourcing</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	135	55,30
No	109	44,70
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 14.** Pregunta 8. La empresa tiene contratados actualmente servicios de out.  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De las 244 entidades analizadas, 135 tienen contratados actualmente servicios de outsourcing y 109 no tienen contratados servicios de outsourcing, lo que representa el 55.3% que si lo tiene frente al 44,7% que no dispone actualmente servicios contratados a través de outsourcing.

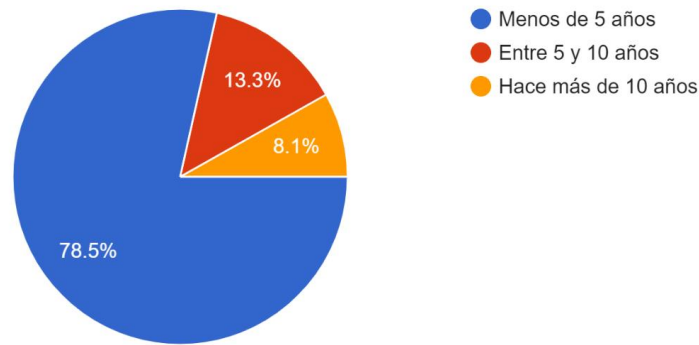
### **EMPRESAS QUE TIENEN CONTRATADO OUTSOURCING**

En esta sección se obtiene información de aquellas empresas que tienen contratado outsourcing estableciéndose un rango por años, reducción de costos, los aspectos que influyeron de forma positiva, negativa y los servicios que fueron contratados.

**Tabla 18. Años de contratar servicios a través de outsourcing**

Años de contratar servicios a través de outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	106	78,50
Entre 5 y 10 años	18	13,30
Hace más de 10 años	11	8,10
Total	135	100,00

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 15.** Pregunta 9. Años de contratar servicios a través de outsourcing

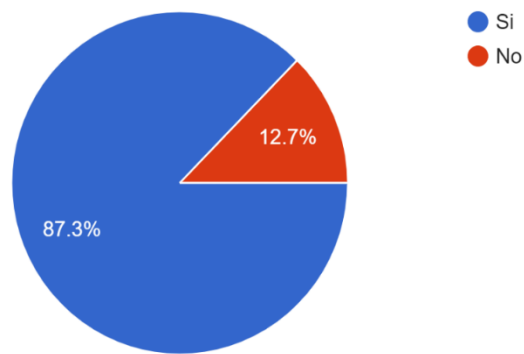
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

Con los resultados obtenidos se observó que de las 135 entidades que tienen actualmente contratados servicios a través de outsourcing, 106 tienen menos de 5 años, 18 tienen entre 5 y 10 años y 11 tienen más de 10 años, evidenciándose que el 79% tienen pocos años de experiencia con esta herramienta y el 21% restante tiene entre 5 y más de 10 años de contratar servicios a través de outsourcing.

**Tabla 19. Reducción de costos de producción y/o servicios con la contratación de outsourcing**

Reducción de costos de producción y/o servicios con la contratación de outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Sí	118	87,30
No	17	12,70
Total	135	100,00

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



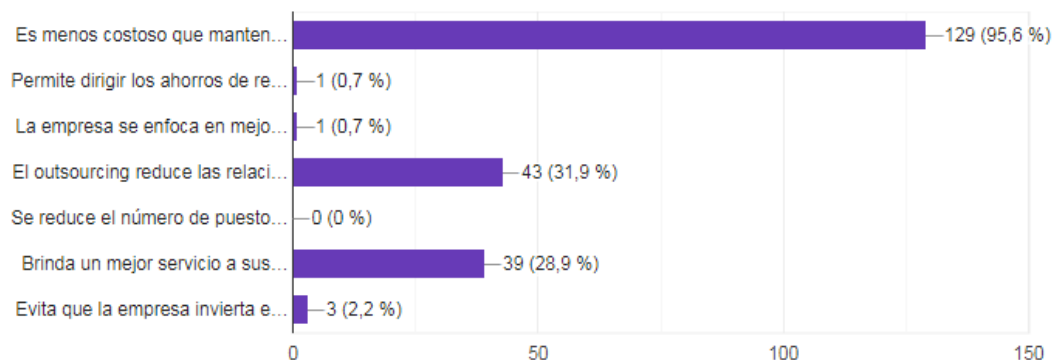
**Figura 16.** Pregunta 10. Reducción de costos de producción y/o servicios  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De las 135 entidades que tienen actualmente contratados servicios a través de outsourcing, en 118 ha existido reducción de costos de producción y/o servicios con la contratación de outsourcing, que representa el 87.3%, frente a 17 empresas que no han tenido reducción de costos y que corresponde al 12,7%.

**Tabla 20. Aspectos que influyeron de forma positiva para contratar outsourcing**

Aspectos que influyeron de forma positiva para contratar outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Es menos costoso que mantener un área en la empresa	129	95,60
Permite dirigir los ahorros de recursos a otras áreas	1	0,70
La empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio	1	0,70
El outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos	43	31,90
Se reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión	0	0
Brinda un mejor servicio a sus clientes	39	28,90
Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio	3	2,20

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



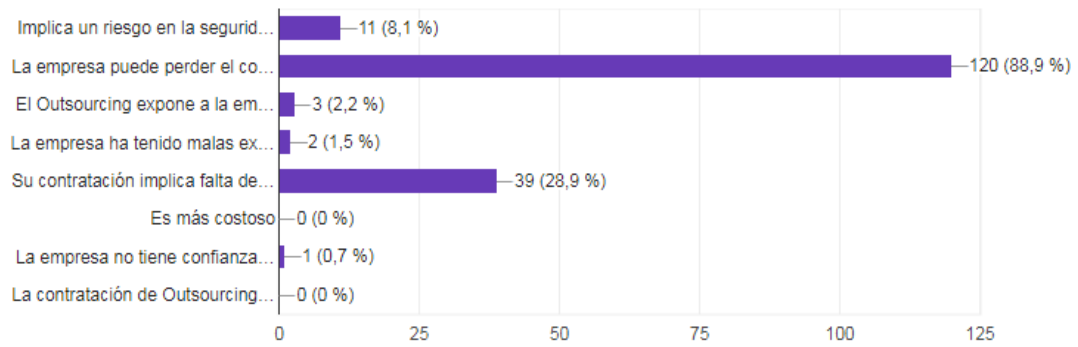
**Figura 17.** Pregunta 11. Aspectos que influyeron de forma positiva  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

Al analizar las 135 entidades que tienen actualmente contratados servicios a través de outsourcing, el aspecto que fue seleccionado con mayor frecuencia y que influyó de forma positiva para contratarlo fue que es menos costoso que mantener un área en la empresa con 129 veces, que representa el 95.6%, seguido por 43 veces que el outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos y 39 veces brinda un mejor servicio a sus clientes, con el 31.9% y 28.9% respectivamente.

**Tabla 21. Aspectos que influyeron de forma negativa para no contratar**

Aspectos que influyeron de forma negativa para no contratar outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa	11	8,10
La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados	120	88,90
El outsourcing expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria por malas prácticas del proveedor	3	2,20
La empresa ha tenido malas experiencias al trabajar con outsourcing	2	1,50
Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa	39	28,90
Es más costoso	0	0
La empresa no tiene confianza en los proveedores de outsourcing	1	0,70
La contratación de outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave	0	0

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



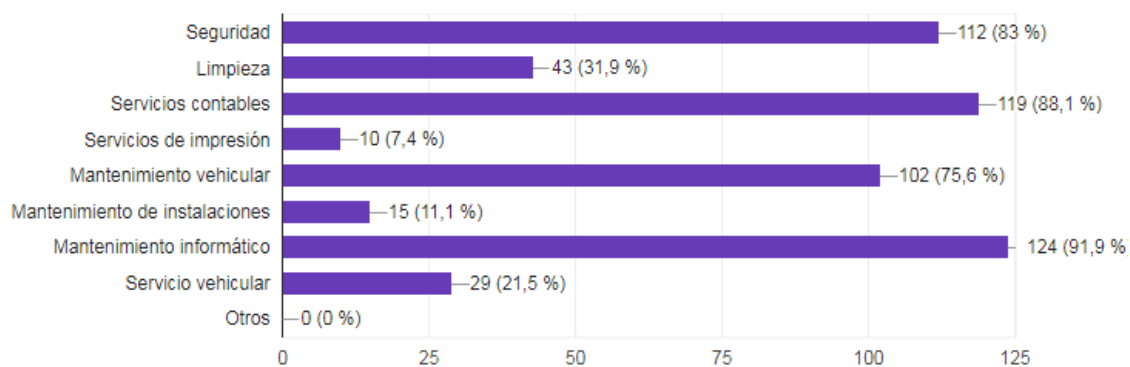
**Figura 18.** Pregunta 12. Aspectos que influyeron de forma negativa para no contratar  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De las empresas que tienen actualmente contratados servicios a través de outsourcing los aspectos que influyeron de forma negativa para no contratarlo, fue que la empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados con 120 veces, que representan el 88.9%, seguido por el aspecto que su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa con 39 veces y el 28.9%.

**Tabla 22.** Servicios que tiene actualmente contratado su empresa bajo outsourcing

Servicios que tiene actualmente contratado su empresa bajo outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	112	83,00
Limpieza	43	31,90
Servicios contables	119	88,10
Servicios de impresión	10	7,40
Mantenimiento vehicular	102	75,60
Mantenimiento de instalaciones	15	11,10
Mantenimiento informático	124	91,90
Servicio vehicular	29	21,50
Otros	0	0,00

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 19.** Pregunta 13. Servicios que tiene actualmente contratado su empresa  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De igual forma se puede observar que entre los servicios más contratados por las empresas que tienen actualmente outsourcing, están: mantenimiento informático 124 veces con 91.9%, seguido por los servicios contables 119 veces con 88.1%, seguridad con 112 veces y 83%, mantenimiento vehicular 102 veces y 75.6% y en menor porcentaje limpieza, servicio vehicular, mantenimiento de instalaciones y servicios de impresión.

### **EMPRESAS QUE NO TIENEN CONTRATADO OUTSOURCING**

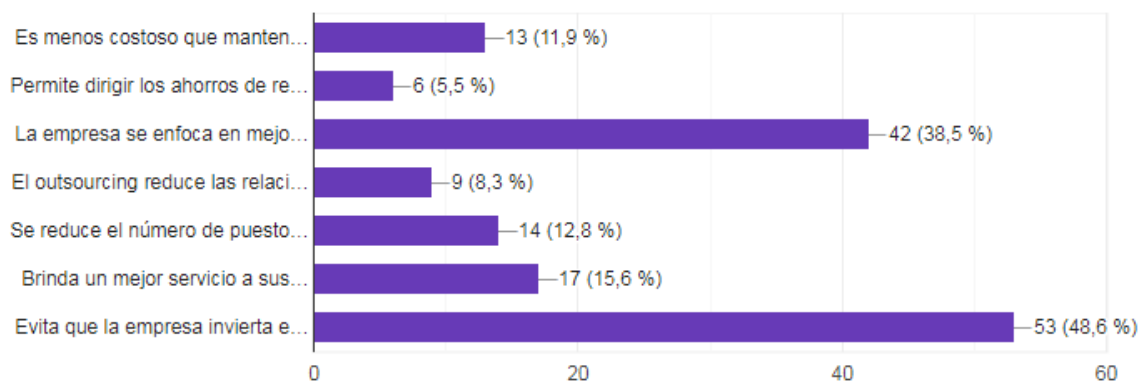
En esta última sección se recopila información de las empresas que no tienen contratado outsourcing y que identifican los aspectos que influirían de forma positiva y negativa en su contratación, además escogen los servicios que les gustaría contratar bajo esta modalidad.



**Tabla 23. Aspectos que influirían de forma positiva para contratar outsourcing**

Aspectos que influirían de forma positiva para contratar outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Es menos costoso que mantener un área en la empresa	13	11,90
Permite dirigir los ahorros de recursos a otras áreas	6	5,50
La empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio	42	38,50
El outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos	9	8,30
Se reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión	14	12,80
Brinda un mejor servicio a sus clientes	17	15,60
Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio	53	48,60

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 20.** Pregunta 14. Aspectos que influirían de forma positiva para contratar

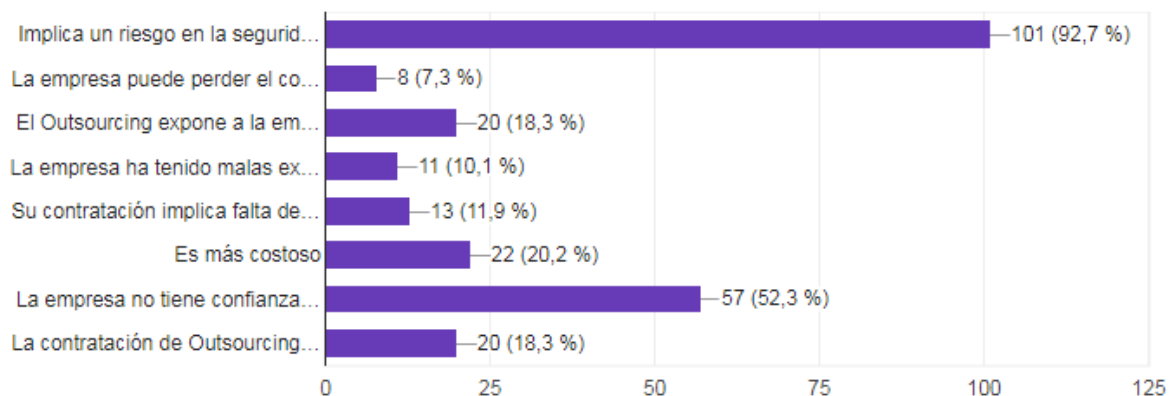
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De las 109 entidades que no tienen actualmente contratados servicios a través de outsourcing los aspectos que influirían de forma positiva para contratarlo y que son seleccionados con mayor frecuencia son: evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio, la empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio, brinda un mejor servicio a sus clientes, reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión.

**Tabla 24. Aspectos que influirían de forma negativa para no contratar outsourcing**

Aspectos que influirían de forma negativa para no contratar outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa	101	92,70
La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados	8	7,30
El outsourcing expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria por malas prácticas del proveedor	20	18,30
La empresa ha tenido malas experiencias al trabajar con outsourcing	11	10,10
Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa	13	11,90
Es más costoso	22	20,20
La empresa no tiene confianza en los proveedores de outsourcing	57	52,30
La contratación de outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave	20	18,30

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 21. Pregunta 15. Aspectos que influirían de forma negativa para no contratar outsourcing**  
**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

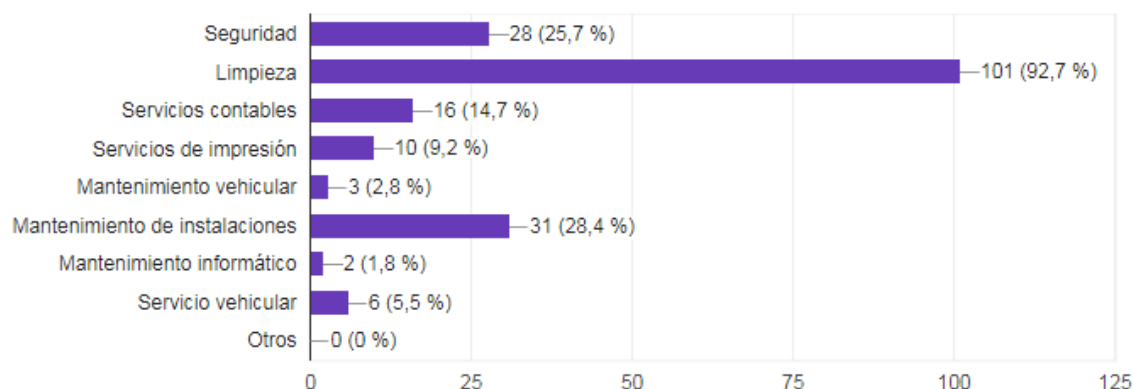
De la totalidad de las 109 entidades que no tienen actualmente contratados servicios a través de outsourcing, los aspectos que influirían de forma negativa para no contratarlo son: con el 92.7% implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y

de otro tipo en la empresa, 52.3% la empresa no tiene confianza en los proveedores de outsourcing, con el 18.3% que la contratación de outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave y expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria por malas prácticas del proveedor.

**Tabla 25. Servicios que contrataría en su empresa bajo outsourcing**

Servicios que contrataría en su empresa bajo outsourcing	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	28	25,7
Limpieza	101	92,7
Servicios contables	16	14,70
Servicios de impresión	10	9,20
Mantenimiento vehicular	3	2,80
Mantenimiento de instalaciones	31	28,4
Mantenimiento informático	2	1,80
Servicio vehicular	6	5,50
Otros	0	0,00

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)



**Figura 22.** Pregunta 16. Servicios que contrataría en su empresa bajo outsourcing

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

De las 109 entidades que no tienen actualmente contratados servicios a través de outsourcing pero que contrataría en su empresa, están: limpieza 101 veces, mantenimiento de instalaciones 31 veces, seguido por servicio seguridad, servicios

contables, servicios de impresión, servicio vehicular, mantenimiento vehicular, mantenimiento informático.

## **4.2. Análisis de resultados**

El segundo objetivo de la investigación fue identificar los criterios claves de decisión para la contratación de outsourcing considerando catalizadores, inhibidores y los servicios más solicitados, por lo que se presentan las tablas de frecuencia de estos tres aspectos, ordenados de mayor o menor frecuencia, identificándose claramente la importancia que tienen para las empresas de la provincia de Chimborazo.

En la tabla 26 se presentan los catalizadores para la decisión de outsourcing de mayor a menor importancia, considerándose las veces que cada aspecto fue seleccionado como un factor de decisión para las empresas que ya tienen contratado outsourcing más el número de veces que fue seleccionado como un factor significativo que contribuye de forma positiva en las empresas que aún no lo tienen contratado. El total de empresas que tienen outsourcing son 135 y las empresas que no lo tienen 109.

Por ejemplo se puede decir que la mayoría de empresas que ya han contratado outsourcing consideran que el aspecto catalizador o positivo más importante para su decisión fue que es menos costoso que mantener un área en la empresa, en segundo lugar que brinda un mejor servicio a sus clientes, mientras que las empresas que aún no tienen outsourcing consideran que el aspecto más relevante es que evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio y que el outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos.

**Tabla 26. Catalizadores de outsourcing en orden de importancia**

<b>Catalizadores</b>	<b>Empresas que tiene Outsourcing (135)</b>	<b>Empresas que no tiene Outsourcing (109)</b>	<b>Total</b>
Es menos costoso que mantener un área en la empresa	129	13	142
Brinda un mejor servicio a sus clientes	39	17	56
Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio	3	53	56
El outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos	43	9	52
La empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio	1	42	43
Se reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión	0	14	14
Permite dirigir los ahorros de recursos a otras áreas	1	6	7

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

En la tabla 27 se presentan los resultados de los factores que influyeron negativamente en la decisión de las empresas que ya cuentan con outsourcing más el número de veces que fue seleccionado como un aspecto desfavorable para las empresas que no lo tienen, ordenada de mayor a menor, según el nivel de importancia del inhibidor para la decisión.

Dentro de los factores negativos o inhibidores a la hora de contratar outsourcing, las empresas que aún no lo contratan creen que el aspecto más desfavorable es que implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa; en cambio, las entidades que ya han contratado outsourcing consideran que la empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados.

**Tabla 27. Inhibidores de outsourcing en orden de importancia**

<b>Inhibidores</b>	<b>Empresas que tiene Outsourcing (135)</b>	<b>Empresas que no tiene Outsourcing (109)</b>	<b>Total</b>
La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados	120	8	128
Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa	11	101	112
La empresa no tiene confianza en los proveedores de outsourcing	1	57	58
Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa	39	13	52
El outsourcing expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria por malas prácticas del proveedor	3	20	23
Es más costoso	0	22	22
La contratación de outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave	0	20	20
La empresa ha tenido malas experiencias al trabajar con outsourcing	2	11	13

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

En la tabla 28 se presentan los servicios que actualmente tienen las organizaciones que tienen contratados servicios por outsourcing y el número de veces que fue seleccionado como un potencial servicio a ser contratado por las empresas que no lo tienen, ordenados de mayor a menor importancia.

Las empresas que ya han contratado outsourcing en su mayoría cuentan con servicios de seguridad, servicios contables, mantenimiento informático y mantenimiento vehicular; por el contrario, las que aún no lo contratan consideran que el servicio de limpieza sería el servicio más solicitado.

**Tabla 28. Servicios de outsourcing en orden de importancia**

Servicios	Empresas que tiene Outsourcing (135)	Empresas que no tiene Outsourcing (109)	Total
Limpieza	43	101	144
Seguridad	112	28	140
Servicios contables	119	16	135
Mantenimiento informático	124	2	126
Mantenimiento vehicular	102	3	105
Mantenimiento de instalaciones	15	31	46
Servicio vehicular	29	6	35
Servicios de impresión	10	10	20

**Elaborado por:** Santillán, M. (2022)

**- Comprobación de hipótesis**

Para comprobar las hipótesis asociadas al tercer objetivo, se identificó las diferencias entre los tres factores (catalizadores, inhibidores y servicios), para las empresas que ya tiene outsourcing y las empresas que no lo tienen, utilizándose la prueba estadística basada en tablas de contingencia para luego analizar el estadístico Chi cuadrado.

Se construyeron las tablas de contingencia tomando en cuenta dos o más criterios de clasificación de los datos, si el catalizador y el inhibidor son importantes o no para quien contesta el cuestionario y si la empresa tiene o no servicios de outsourcing.

Los datos que contienen las tablas de contingencia no permiten probar de forma estadística una diferencia entre la importancia que tiene un aspecto positivo o negativo para las empresas que tienen outsourcing y las que no lo tienen, por ello para probar las hipótesis planteadas para el tercer objetivo, se calculó el estadístico Chi cuadrado. La prueba de hipótesis asociada pretende probar si existe independencia entre dos criterios de clasificación, que equivale a la hipótesis nula  $H_0$  formulada que establece que los aspectos son independientes para las empresas, frente a la hipótesis alternativa  $H_a$  que establece que no son diferentes en la manera que se pondera los factores entre las empresas.

Variable dependiente: Outsourcing

Variables independientes: Factor de decisión: catalizadores, inhibidores y servicios.

- **Hipótesis**

**H<sub>01</sub>:** Los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron, son independientes.

**H<sub>a1</sub>:** Los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron, no son independientes.

**H<sub>02</sub>:** Los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron, son independientes.

**H<sub>a2</sub>:** Los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron, no son independientes.

**H<sub>03</sub>:** Los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen, son independientes.

**H<sub>a3</sub>:** Los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen, no son independientes.

- **Prueba estadística:**

La presente investigación busca encontrar una relación de dependencia o independencia entre dos variables de estudio, considerando como dependiente la variable outsourcing con sus 2 dimensiones; sí cuenta con outsourcing o no cuenta con



outsourcing y como independiente los factores de decisión: positivos, negativos y servicios con sus respectivas categorías.

Para cada una de las hipótesis se tomó en cuenta tanto la variable dependiente como la independiente con sus respectivas dimensiones, obteniendo así 3 pares de variables a comparar y establecer si existe independencia entre las mismas, mediante la aplicación de la prueba no paramétrica Chi cuadrado; donde la regla de decisión es: Si  $p \leq 0.05$  se rechaza  $H_0$  a un nivel de confianza del 95% y de significancia del 5%. Mientras el valor estadístico calculado Chi cuadrado sea más grande se dice que existe mayor discrepancia o diferencia entre las variables y se deberá rechazar la hipótesis nula. Si el valor p calculado es menor a 0,05 se rechazará la hipótesis nula.

Si al aplicar el test ya mencionado se obtiene que no existe independencia entre las variables, se concluye que existe una diferencia significativa entre la variable outsourcing y las variables factores de decisión: positivos, negativos y servicios. Además, se aplica la prueba V de Cramer para medir el grado de intensidad de asociación de las mismas.

El desarrollo de este estudio será en SPSS mediante la prueba Chi cuadrado y V de Cramer, al obtenerse la primera tabla de contingencia: Los factores catalizadores positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing de las empresas que ya lo contrataron y de las empresas que aún no lo contratan, se procedió al ingreso de los datos obtenidos en las encuestas y al cálculo; tomando en cuenta el nivel de significancia y confianza en el que se rechazará la hipótesis nula planteada y para la prueba V de cramer considerando que un valor cercano a 0 representa baja intensidad de asociación y un valor cercano a 1 alta intensidad de asociación.

El mismo procedimiento se realizó para los dos pares de variables restantes: factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing de las empresas que ya lo contrataron y las empresas que no y los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo contrataron.

- **Resultados**

Una vez recolectada la información acerca del outsourcing y los factores que intervienen en la decisión para la contratación en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo, mediante la aplicación de encuestas se obtuvo los siguientes resultados.

- **Test Estadístico Chi cuadrado y V de Cramer**

Teniendo en cuenta que el objetivo del presente análisis es determinar si hay diferencia entre los factores de decisión en relación a las empresas que ya cuentan con outsourcing y las empresas que aún no lo tienen, se aplicó el test Chi cuadrado para corroborar las evidentes diferencias presentadas en los análisis previos mediante las tablas comparativas.

**H<sub>0</sub>1:** Los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron, son independientes.

**H<sub>a</sub>1:** Los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron, no son independientes.

**Tabla 29. Factores catalizadores de outsourcing**

			Outsourcing		Total
			No	Si	
Factores_ Catalizadores	Se reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión	Recuento	14	0	14
		% dentro de Outsourcing	9,1%	0,0%	3,8%
	Permite dirigir los ahorros de recursos a otras áreas	Recuento	6	1	7
		% dentro de Outsourcing	3,9%	0,5%	1,9%
	La empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio	Recuento	42	1	43
		% dentro de Outsourcing	27,3%	0,5%	11,6%
	Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio	Recuento	53	3	56
		% dentro de Outsourcing	34,4%	1,4%	15,1%
	Es menos costoso que mantener un área en la empresa	Recuento	<b>13</b>	<b>129</b>	<b>142</b>
		% dentro de Outsourcing	<b>8,4%</b>	<b>59,7%</b>	<b>38,4%</b>
	El outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos	Recuento	9	43	52
		% dentro de Outsourcing	5,8%	19,9%	14,1%
	Brinda un mejor servicio a sus clientes	Recuento	17	39	56
		% dentro de Outsourcing	11,0%	18,1%	15,1%
<b>Total</b>		Recuento	154	216	370
		% dentro de Outsourcing	100,0%	100,0%	100,0%

**Fuente:** Programa spss

	Valor estadístico	gl	Valor del significancia bilateral
	$\chi^2$		
Chi cuadrado	222.81	6	0.000

**Fuente:** Programa spss

Al realizar la prueba de Chi cuadrado se obtiene un valor de significancia de 0,000 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, a un nivel de confianza del 95% y de significancia del 5%; se concluye que los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo contrataron y las que no lo tienen, no son independientes, es decir, observando el valor estadístico obtenido de Chi cuadrado de 222.81, podemos afirmar que la discrepancia o diferencia entre las variables es alta.

Si analizamos los datos resaltados en la tabla anterior indican que las empresas que cuentan con outsourcing consideran en un 59.7% que es menos costoso que

mantener un área en la empresa; en tanto que solo el 8,4% de empresas que no cuentan con outsourcing lo consideran como factor positivo para contratarlo. Demostrando claramente la diferencia entre ambas variables.

**H<sub>01</sub>:** No existe relación entre los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo contrataron y las que no lo tienen.

**H<sub>a1</sub>:** Existe relación entre los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo contrataron y las que no lo tienen.

	Valor	Valor de la significancia aproximada
V Cramer	0.77	0.000

**Fuente:** Programa spss

Con los resultados se aplicó la prueba V de Cramer rechazando la hipótesis nula y concluyendo que existe relación entre los factores catalizadores o positivos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo tienen; correspondiéndoles un grado de asociación alto entre las mismas con el valor de 0.77.

**H<sub>02</sub>:** Los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo tienen, son independientes.

**H<sub>a2</sub>:** Los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo tienen, no son independientes.

**Tabla 30. Factores inhibidores de outsourcing**

		Outsourcing			
		No	Si	Total	
Factores_ Inhibidores	Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa	Recuento	13	39	52
		% dentro de Outsourcing	5,2%	22,2%	12,1%
	La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados	Recuento	8	120	128
		% dentro de Outsourcing	3,2%	68,2%	29,9%
	La empresa no tiene confianza en los proveedores de Outsourcing	Recuento	57	1	58
		% dentro de Outsourcing	22,6%	0,6%	13,6%
	La empresa ha tenido malas experiencias al trabajar con Outsourcing	Recuento	11	2	13
		% dentro de Outsourcing	4,4%	1,1%	3,0%
	La contratación de Outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave	Recuento	20	0	20
		% dentro de Outsourcing	7,9%	0,0%	4,7%
	Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa	Recuento	<b>101</b>	<b>11</b>	<b>112</b>
		% dentro de Outsourcing	<b>40,1%</b>	<b>6,3%</b>	<b>26,2%</b>
	Es más costoso	Recuento	22	0	22
		% dentro de Outsourcing	8,7%	0,0%	5,1%
El Outsourcing expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria por malas prácticas del proveedor	Recuento	20	3	23	
	% dentro de Outsourcing	7,9%	1,7%	5,4%	
<b>Total</b>	Recuento	252	176	428	
	% dentro de Outsourcing	100,0%	100,0%	100,0%	

**Fuente:** Programa spss

	Valor estadístico	gl	Valor del significancia bilateral
	$\chi^2$		
Chi cuadrado	293.96	7	0.000

**Fuente:** Programa spss

Al realizar la prueba de Chi cuadrado se obtiene un valor de significancia de 0,000 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, a un nivel de confianza del 95% y de significancia del 5%; se concluye que los factores inhibidores o negativos que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo tienen, no son independientes, es decir, al analizar el

valor estadístico obtenido de Chi cuadrado de 293.96, podemos afirmar que la discrepancia entre las variables es alta y por lo tanto su asociación.

Los resultados obtenidos presentan que las empresas que no cuentan con outsourcing consideran en un 40,1% que el contratarlo implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa; mientras que, solo el 6,3% de empresas que cuentan con outsourcing lo consideran como factor negativo de haberlo contratado. Lo que evidencia claramente la diferencia entre ambas variables.

**H<sub>01</sub>:** No existe relación entre los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo contrataron y las que no lo tienen.

**H<sub>a1</sub>:** Existe relación entre los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo contrataron y las que no lo tienen.

	Valor	Valor de la significancia aproximada
V Cramer	0.83	0.000

**Fuente:** Programa spss

Con los resultados se aplicó la prueba V de Cramer rechazando la hipótesis nula y concluyendo que existe relación entre los factores inhibidores o negativos que se consideran al contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron; correspondiéndoles un grado de asociación alto entre las mismas con el valor de 0.83.

**H<sub>03</sub>:** Los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen, son independientes.

**H<sub>a3</sub>:** Los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen, no son independientes.

**Tabla 31. Servicios con outsourcing**

			Outsourcing		Total
			No	Si	
Servicios	Limpieza	Recuento	101	43	144
		% dentro de Outsourcing	51,3%	7,8%	19,2%
	Mantenimiento de instalaciones	Recuento	31	15	46
		% dentro de Outsourcing	15,7%	2,7%	6,1%
	Mantenimiento informático	Recuento	<b>2</b>	<b>124</b>	<b>126</b>
		% dentro de Outsourcing	<b>1,0%</b>	<b>22,4%</b>	<b>16,8%</b>
	Mantenimiento vehicular	Recuento	3	102	105
		% dentro de Outsourcing	1,5%	18,4%	14,0%
	Seguridad	Recuento	28	112	140
		% dentro de Outsourcing	14,2%	20,2%	18,6%
	Servicio vehicular	Recuento	6	29	35
		% dentro de Outsourcing	3,0%	5,2%	4,7%
	Servicios contables	Recuento	16	119	135
		% dentro de Outsourcing	8,1%	21,5%	18,0%
	Servicios de impresión	Recuento	10	10	20
		% dentro de Outsourcing	5,1%	1,8%	2,7%
<b>Total</b>		Recuento	197	554	751
		% dentro de Outsourcing	100,0%	100,0%	100,0%

**Fuente:** Programa spss

	Valor estadístico	gl	Valor del significancia bilateral
	$\chi^2$		
Chi cuadrado	277.50	7	0.000

**Fuente:** Programa spss

Al realizar la prueba de Chi cuadrado se obtiene un valor de significancia de 0,000 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, a un nivel de confianza del 95% y de significancia del 5%; por lo que se concluye que los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen, no son independientes, es decir, se afirma que existe diferencia entre las variables.

Entre los servicios evaluados, se pudo concluir que las empresas que cuentan con outsourcing consideran en un 22,4% al mantenimiento informático como servicio

necesario a contratar mediante outsourcing; en tanto que solo el 1% de las empresas que no cuentan con outsourcing desearían contratarlo.

**H<sub>03</sub>:** No existe relación entre los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen.

**H<sub>a3</sub>:** Existe relación entre los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen.

	<b>Valor</b>	<b>Valor de la significancia aproximada</b>
V Cramer	0.61	0.000

**Fuente:** Programa spss

Se aplicó la prueba V de Cramer rechazando la hipótesis nula y concluyendo que existe relación entre los servicios que tienen las empresas que ya contrataron outsourcing y los servicios que desearían contratar las empresas que aún no lo hacen; correspondiéndoles un grado de asociación relativamente alto entre las mismas con el valor de 0.61.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se concluye que:

Se estableció con claridad la base teórica que tiene relación con el outsourcing y los factores que intervienen de forma positiva y negativa al momento de tomar la decisión de contratarlo o no, se ha recopilado valiosos conceptos de distintos autores internacionales que conceptualizan e identifican con claridad las ventajas y desventajas que tienen las empresas que deciden la contratación de outsourcing para los procesos de menor importancia o que no son el giro central de su negocio, lo que les ha permitido incrementar su atención y calidad en las actividades sustanciales e imprescindibles generando una mejora significativa en sus productos y/o servicios.

Concluyendo que las teorías que tienen estrecha relación con el outsourcing son: Teoría basada en Recursos, lo que implica un análisis profundo de las fortalezas de la empresa por medio de la identificación clara y valorada de sus recursos, con el fin de emprender y desarrollar sus capacidades para mejorar la ventaja competitiva de manera sostenible y con un efectivo retorno de capital; y, por otra parte la Teoría de Costos de Transacción, enfocándose en la reducción de sus costos de producción o transacción, en busca de un mejor precio, calidad en el producto y garantía de las obligaciones adquiridas, ambos fundamentos teóricos rigen la decisión de trabajar o no con outsourcing dentro de los diferentes tipos de empresas, ya sea en el ámbito provincial, nacional o internacional.

Al aplicar la encuesta a las 244 empresas de la provincia de Chimborazo se pudo identificar claramente cuáles son los criterios claves de mayor importancia para las empresas que tienen contratado outsourcing y para las que aún no lo tienen y que influyeron de forma positiva identificándose que del total de la muestra, 135 entidades tienen actualmente contratado outsourcing y 109 no lo tienen, siendo los catalizadores más importantes para la decisión los siguientes:

- Es menos costoso que mantener un área en la empresa.
- Brinda un mejor servicio a sus clientes.
- Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio.
- Reduce las relaciones contractuales de recursos humanos.

Los inhibidores más frecuentes para tomar la decisión de outsourcing son:

- La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados.
- Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa.
- No se tiene confianza en los proveedores de outsourcing.
- Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa.

Los servicios más contratados a través de outsourcing son:

- Limpieza
- Seguridad
- Servicios contables
- Mantenimiento informático
- Mantenimiento vehicular

Al realizar las pruebas estadísticas de Chi cuadrado se concluye que, entre los factores catalizadores, inhibidores y servicios que intervienen en la decisión de contratar outsourcing en las empresas que ya lo hicieron y las que no lo contrataron, hay una dependencia estadística o existe una diferencia en la manera en que las personas consideran estos factores al momento de tomar una decisión. Además, al aplicar la prueba V de cramer se obtiene un alto grado de asociación entre las variables, lo que también se ha podido demostrar en las tablas comparativas como al realizar el análisis estadístico Chi cuadrado.

## 5.2. Recomendaciones

Luego de realizar el análisis al outsourcing y los factores que intervienen en la decisión para la contratación en las empresas privadas de la provincia de Chimborazo, se realizan las siguientes recomendaciones:

Las entidades que aún no cuentan con la contratación de servicios bajo outsourcing, tomen la iniciativa de aplicarlo, pues podrían obtener una reducción significativa en los costos de producción y servicios, por consiguiente, lograr mayores utilidades para su empresa.

Es notable los beneficios del outsourcing porque se focalizan los esfuerzos en las actividades esenciales del negocio evitando el consumo de recursos humanos, económicos y financieros razón por las que todas las empresas deberían considerar esta opción para reducir inversiones en tecnología, mobiliario o infraestructura.

Toda empresa independientemente de su actividad debe brindar productos y/o servicios de calidad razón fundamental para contratar outsourcing de las actividades secundarias y enfocar sus estrategias en las áreas medulares de su actividad para ofrecer la mejor calidad a sus clientes y ampliar la competitividad en el mercado local y nacional.

Es necesario que la empresa trabaje con su talento humano en la creación de una cultura de actitud positiva para la implementación de esta herramienta, con la finalidad de mantener una apertura a la operación e implementación del outsourcing; además de generar la retroalimentación sobre los aspectos positivos y negativos que generaron esta implementación, como una estrategia de la administración para medir el impacto y plantear soluciones oportunas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1.
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 87-98.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing-The benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), 269-279.
- Boudreau, M. C., Gefen, D., y Straub, D. W. (2001). Validation in information systems research: A state of the art assessment. *MIS quarterly*, 1-16.
- Castiblanco, A. M. O., & Páez, Y. F. (2012). Caracterización del outsourcing en las empresas de Manizales y municipios aledaños. *Revista Ingeniería Industrial*, 11(2).
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. En *Economica*
- Duque, J. L., González, C. H., y García, M. (2014). Outsourcing and business Process outsourcing from the Economic Agency Theory standpoint. *Entramado*, 10(1), 12-29.
- Eggertsson, T. (1995). El comportamiento económico y las instituciones. Madrid: Alianza Economía.
- Espino, T. F., y Padrón, V. (2006). A review of outsourcing from the resource based view of the firm. *International journal of management reviews*, 8(1), 49-70.
- Grant, R. (1996). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. *Civitas Madrid*.

- Gómez R, M. D. C. (2021). La Gestión del conocimiento de las pymes del sector calzado en la promoción de redes asociativas en la provincia de Tungurahua en el año 2017.
- Grover, V., Teng, J. T., y Cheon, M. J. (1998). Towards a theoretically based contingency model of information systems outsourcing. *Strategic sourcing of information systems*, 79-101.
- Handfield, R. (2006). A brief history of outsourcing. *NC State University*.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hidalgo, A., López, V., & Granda, I. (2013). *El Outsourcing factor clave de competitividad*.
- López, E. R. (2009). *Externalización: Más allá de la subcontratación*. 5.
- López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (14), 87-104.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados.
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. *Civitas, 3ra. Edición, Madrid*.
- Pardo, A., y Ruiz, M. Á. (2002). *SPSS 11: Guía para el análisis de datos*. Mc Graw Hill.
- Patiño, D.M., Cortez, F. J., Sierra, G. L., Lenis, D. E., Araujo, W. G. y Trejos, C. A. Determinación de los factores relevantes en el proceso de toma de decisiones de

outsourcing en cadenas de suministro globales aplicando la metodología AHP. *Revista Espacios*, 39(41), 4-5.

Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). The external control of organizations. A resource dependence perspective. United States of America. Harper & Row, Publishers.

Power, M. (2006). The outsourcing handbook: How to implement a successful outsourcing process. London: Kogan Page Publishers.

Ramírez Gómez, M. A. (2010). Costos de transacción y creación de empresas.

Ríos, A. R., & Peña, A. M. P. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 191-208.

Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.

Saldarriaga, P. J., Bravo, G. D. R., y Loor, M. R. (2016). La teoría constructivista de Jean Piaget y su significación para la pedagogía contemporánea. *Dominio de las Ciencias*, 2(3 Especial), 127-137.

Sánchez, M. R., & Rotundo, G. Z. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75-92

Scardino, L. P., Young, K., Stone, A., Da Rold, L., Huntley, C., Dreyfuss, H., y Maurer, G. W. (2006). Gartner on outsourcing, 2006-2007. *Gartner Research* (2006), 1-48.

Schneider, B. (2004). Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. *Grupo Editorial Norma*.

Sieber, S., Valor, J., y Porta, V. (2007). La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO). *IESE Business School-Universidad De Navarra*.

Soldevila, P., y Vivas, C. (2011). La gestión de costes en el sector público. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 61-76.

Tamayo, M. (2003). El proyecto de investigación. Noriega editores.

Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*

## ANEXOS

### ENCUESTA SOBRE OUTSOURCING EN UNA ORGANIZACIÓN

Para desarrollar esta encuesta considere que el outsourcing se define como "... un conjunto de personas u organización empresarial donde la empresa principal encarga la ejecución de sus tareas principales a empresas tercerizadoras que ofrecen la realización de obras o servicios...".

#### 1. Puesto que ocupa en la Empresa

- Directivo
- Gerente
- Jefe de Área
- Empleado
- Otra

#### 2. Departamento donde se desempeña

- Gerencia
- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera
- Unidad de Talento Humano
- Unidad de Contabilidad

#### 3.Cuál es el tamaño de la empresa

- Microempresa – Entre 1 a 9 trabajadores
- Pequeña empresa – Entre 10 a 49 trabajadores
- Mediana empresa – Entre 50 a 199 trabajadores
- Empresa grande – Más de 200 trabajadores

#### 4. Sector en el cuál se desempeña la Empresa

- Alimenticio
- Construcción
- Comercial
- Tecnología
- Servicios Financieros
- Seguridad
- Servicios varios
- Otra

#### 5. Años de creación de la Empresa

- menos de 5
- de 5 a 10
- de 10 a 15
- mayor a 15



**6. Área de operación de la Empresa**

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

**7. De los siguientes aspectos, ¿cuáles son los retos más importantes que enfrenta o enfrentó su empresa que lo impulsaron a contratar outsourcing o que lo pueden llevar a tomar esa decisión?**

- Responder rápida y efectivamente a las necesidades de los clientes

Menos importante    1                    2    3            4            5            Muy importante

- Mantener estrategias para reducir sus costos de producción o de servicios

Menos importante    1                    2    3            4            5            Muy importante

- Desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios de forma rápida

Menos importante    1                    2    3            4            5            Muy importante

- Mantener precios competitivos en el mercado

Menos importante    1                    2    3            4            5            Muy importante

**8. ¿Su empresa tiene actualmente servicios contratados a través de outsourcing?**

- Si
- No

**Empresas que tienen contratado outsourcing**

**9. ¿Hace cuántos años contrata servicios a través de outsourcing?**

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Hace más de 10 años

**10. Ha existido reducción de costos de producción y/o servicios con la contratación de outsourcing?**

- Si
- No

**11. ¿De la siguiente lista, qué aspectos influyeron de forma positiva para contratar outsourcing? Elija más de una opción**

- Es menos costoso que mantener una área en la empresa
- Permite dirigir los ahorros de recursos a otras áreas
- La empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio
- El outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos
- Se reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión
- Brinda un mejor servicio a sus clientes
- Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio

**12. ¿De la siguiente lista qué aspectos influyeron de forma negativa para no contratar outsourcing? Elija más de una opción**

- Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa
- La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados
- El outsourcing expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria por malas prácticas del proveedor
- La empresa ha tenido malas experiencias al trabajar con outsourcing
- Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa
- Es más costoso
- La empresa no tiene confianza en los proveedores de outsourcing
- La contratación de outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave

**13. ¿Cuáles de los siguientes servicios tiene actualmente contratado su empresa bajo outsourcing? Elija más de una opción**

- Seguridad
- Limpieza
- Servicios contables
- Servicios de impresión
- Mantenimiento vehicular
- Mantenimiento de instalaciones
- Mantenimiento informático
- Servicio vehicular
- Otros: \_\_\_\_\_

**Empresas que no tienen contratado outsourcing**

**14. ¿De la siguiente lista, qué aspectos influirían de forma positiva para contratar outsourcing? Elegir más de una opción**

- Es menos costoso que mantener una área en la empresa
- Permite dirigir los ahorros de recursos a otras áreas

- La empresa se enfoca en mejorar los procesos de su negocio
- El outsourcing reduce las relaciones contractuales de recursos humanos
- Se reduce el número de puestos jerárquicos o de supervisión
- Brinda un mejor servicio a sus clientes
- Evita que la empresa invierta en activos no relacionados con la actividad principal del negocio

**15. ¿De la siguiente lista qué aspectos influirían de forma negativa para no contratar outsourcing? Elegir más de una opción**

- Implica un riesgo en la seguridad de la información tecnológica y de otro tipo en la empresa
- La empresa puede perder el control sobre las operaciones o procesos contratados
- El outsourcing expone a la empresa a no cumplir con regulaciones o disposiciones de la industria, por malas prácticas del proveedor
- La empresa ha tenido malas experiencias al trabajar con outsourcing
- Su contratación implica falta de confidencialidad para la empresa
- Es más costoso
- La empresa no tiene confianza en los proveedores de outsourcing
- La contratación de outsourcing puede generar la pérdida de empleados clave

**16. ¿Cuáles de los siguientes servicios contrataría su empresa bajo outsourcing? Elegir más de una opción**

- Seguridad
- Limpieza
- Servicios contables
- Servicios de impresión
- Mantenimiento vehicular
- Mantenimiento de instalaciones
- Mantenimiento informático
- Servicio vehicular
- Otros: \_\_\_\_\_