

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Análisis Comparativo del Desempeño de la Cadena Logística Pre y
Post Outsourcing de Unilever Andina S.A.**

AUTORES:

Espinoza Mendoza Denisse María

Vargas Espinoza Jimmy Michael

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Villacrés Roca Ricardo

Guayaquil, Ecuador

20 de marzo de 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

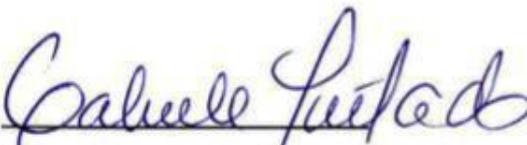
Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Espinoza Mendoza Denisse María; Vargas Espinoza Jimmy Michael**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f.  _____

Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo

DIRECTORA DE LA CARRERA

f.  _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Espinoza Mendoza, Denisse María; Vargas Espinoza, Jimmy Michael**

DECLARAMOS QUE:

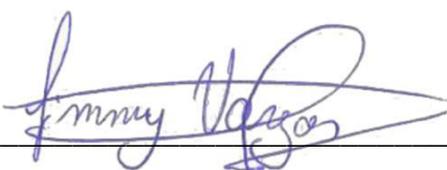
El Trabajo de Titulación, **Análisis Comparativo del Desempeño de la Cadena Logística Pre y Post Outsourcing de Unilever Andina S.A.** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017

LOS AUTORES

f. 
Espinoza Mendoza, Denisse María

f. 
Vargas Espinoza, Jimmy Michael



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Espinoza Mendoza, Denisse María; Vargas Espinoza, Jimmy Michael**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis Comparativo del Desempeño de la Cadena Logística Pre y Post Outsourcing de Unilever Andina S.A.** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017

LOS AUTORES:

f. 

Espinoza Mendoza, Denisse María

f. 

Vargas Espinoza, Jimmy Michael



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

URKUND

Documento	Espinoza Mendoza Denisse Maria y Vargas Espinoza Jimmy Michael (Final) (1).docx (D25895937)
Presentado	2017-02-20 05:12 (-05:00)
Presentado por	deni_espinoza26@hotmail.com
Recibido	julio.villacres.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Tesis Unilever Mostrar el mensaje completo 2% de esta aprox. 48 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 5 fuentes.

Referencia 2 Heizer, J., & Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación.

Subtema 3 Funciones de la cadena de Suministros

Referencia 3 Heizer, J., & Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación

Subtema 4 Manejo de la cadena de suministros

Referencia 4 Heizer, J., & Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación.

Subtema 5 Decisiones en la Cadena de Suministros

Referencia 5

Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de Gestipolis:
<http://www.gestipolis.com/la-cadena-de-suministro-en-la-gestion-logistica/>

Subtema 6 Gestión de bodega

Subtema 6.1

Procedimientos de la administración de bodegas.

Link: <https://secure.orkund.com/view/25682112-869473-137>

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser la guía a lo largo de este camino, por permitirme cumplir uno de mis más grandes sueños, ser una profesional.

A mis abuelos, quienes con sus consejos me han guiado por el camino indicado, por la paciencia, amor y apoyo incondicional que me han brindado en cada uno de los retos que he emprendido.

A mi madre, quien desde pequeña ha sido mi consejera, amiga incondicional y por ser el soporte para que yo pueda cumplir mis objetivos. A mis hermanos, por haber estado pendientes de mí y brindarme su apoyo en los momentos que más lo necesitaba.

A mis tíos, por haberme impulsado a ser cada día mejor, por alentarme cuando el camino se tornaba complicado, gracias por su cariño y consejos.

A Unilever Andina, por permitirme tomar la información necesaria para desarrollar mi trabajo de titulación, el mismo que podré presentar como proyecto de mejora para la compañía.

A mí querido compañero de tesis, por la paciencia y el esfuerzo que ha puesto para cumplir satisfactoriamente este capítulo universitario.

Denisse Maria Espinoza Mendoza

AGRADECIMIENTO

Durante esta etapa universitaria muchas personas intervinieron como mis padres, mi hermana, mis abuelos y mis amigas a todos ellos gracias.

Jimmy Michael Vargas Espinosa

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a mi familia, en especial a mis abuelos, por ser el motor que me impulsa a seguir adelante y ser mejor cada día, por el amor incondicional que comparten conmigo y por enseñarme desde pequeña a perseguir mis sueños, este logro va dedicado a ustedes.

Gracias por haberme brindado todo el apoyo que necesitaba para cumplir mis metas, sin ustedes nada de esto hubiera sido posible.

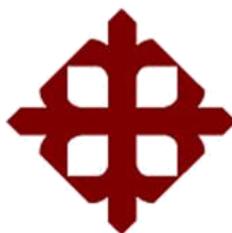
Denisse Maria Espinoza Mendoza

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino y nunca desfallecer.

A mi familia que siempre me ha apoyado, con consejos, amor, comprensión y con los recursos necesarios para poder estudiar. Me han enseñado a ser una buena persona con valores, carácter, principios para poder cumplir mis objetivos.

Jimmy Michael Vargas Espinosa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Julio Ricardo Villacrés Roca

TUTOR

f. _____

Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Vicente Paul Armijos Tandazo

COORDINADOR DEL ÁREA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Espinoza Mendoza, Denisse María

Vargas Espinosa, Jimmy Michael

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VIII
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT	XVII
RÉSUMÉ	XVIII
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 Formulación del problema	21
1.2 Retos Unilever	23
1.3 Contextualización.....	23
1.4 Naturaleza.....	24
1.5 Obejtivos.....	25
1.5.1 Objetivos generales	25
1.5.2 Objetivos específicos.....	25
1.6 Hipótesis	25
1.7 Definición de términos.....	26
1.8 Limitaciones y delimitación resolución	30
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	31
2.1 Estado del arte.....	31
2.2 Marco Teórico	37
2.3 Factores económicos	38
2.4 Riesgo en la subcontratación.....	39
2.5 Desempeño empresarial de la subcontratación	40
2.6 Medidas para evaluar el desempeño de la subcontratación	41
2.7 Concepciones	43
2.7.1 Concepción tradicional de subcontratación.....	43
2.7.2 Concepción de subcontratación para empresas en crisis.	44
2.7.3 Concepción de subcontratación en función de la innovación y competitividad.....	44
2.8 Importancia estratégica del outsourcing en la cadena de suministro	45
2.9 Funciones de la cadena de Suministros	46

2.10 Manejo de la cadena de suministros	47
2.11 Decisiones en la cadena de suministros	47
2.12 La logística es definida a continuación por varios autores	47
2.13 De la logística a la cadena de suministros	48
2.14 Teorías	50
2.14.1 La teoría de los costos de transacción.	50
2.14.2 Teoría basada en el recurso	51
2.14.3 Teoría de la dependencia del recurso.	52
2.15 El contrato de outsourcing	53
2.15.1 Derechos y obligaciones de las partes	54
2.15.2 Contenido del contrato	55
2.15.3 Beneficios del contrato	56
2.16 Gestión de bodega	57
2.16.1 Procedimientos de la administración de bodegas	57
2.16.2 Modelo de almacenamiento	58
2.16.3 Reducción de los niveles de inventario	58
2.16.4 Asignación de almacenamiento	59
2.17 Conclusión de la revisión de la literatura	59
CAPITULO III: METODOLOGIA	61
3.1 Diseño de investigación	61
3.2 Tipo de investigación	62
3.3 Muestra	63
3.4 Técnica de recogida de datos	63
3.5 Análisis de datos	63
3.5.1 Interpretación de las proyecciones de los costos pre y post outsourcing	68
CPITULO IV: RESULTADOS	69
4.1 Proceso de la investigación	69
4.2 Hallazgos	69
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Bodega de promoción año 2015	64
Tabla No 2 Bodega de promoción año 2016	65
Tabla No 3 Tiempo de distribución de materiales de bodega al punto final	70
Tabla No 4 Comparación de Desviaciones estándar MT ONE	71
Tabla No 5 Comparación de Desviaciones Estándar HPF TT	72
Tabla No 6 Comparación de Desviaciones Estándar ICE TT	73
Tabla No 7 Comparación de Desviaciones Estándar TOTAL	74
Tabla No 8 Inversión para retomar modelo Pre Outsourcing	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Ventajas de Tercerizar	22
Figura No 2 Desventajas de tercerizar	22
Figura No 3 Retos Unilever	23
Figura No 4 Proyección Pre Outsourcing	66
Figura No 5 Proyección Post Outsourcing.....	67
Figura No 6 Vertebración del marco teórico	77

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de titulación es realizar un análisis comparativo del desempeño de la cadena logística pre y post outsourcing de Unilever Andina S.A., se utilizó un diseño no experimental de corte transversal y de enfoque cuantitativo.

Bajo el enfoque teórico de los costos de transacción, se realizó una comparación de los costos y tiempos de distribución entre los dos modelos, realizando un análisis de los promedios de costos en los dos modelos y por medio del análisis F-Fisher se demostró que existen diferencias significativas entre los datos obtenidos antes y después del outsourcing. Posteriormente se proyectaron los costos a través de medias móviles de los dos modelos para presentar la mejor situación posible en el futuro.

En base a los resultados obtenidos en el análisis se puede concluir que el modelo pre outsourcing tenía un mejor desempeño, tanto en costos de transacción, tiempos promedio de entrega y satisfacción de los distribuidores, en comparación con el modelo post outsourcing. Los resultados del análisis empírico corroboran los argumentos propuestos en el marco teórico por los autores (Mora,2009, Martínez & Archundia Fernández y Werther, Davis, Gómez y Mendoza, 2000) quienes indican que el desempeño de la empresa es menor cuando se tercerizan las actividades centrales de una compañía.

Palabras claves: *logística, outsourcing, subcontratación, desempeño de cadena logística, gestión de bodega, manejo de cadena de suministros.*

ABSTRACT

The purpose of the present titling work is to perform a comparative analysis of the performance of the pre and post outsourcing logistics chain of Unilever Andina S.A., a non-experimental cross-sectional and quantitative approach was used.

Under the theoretical approach of transaction costs, a comparison of the costs and distribution times between the two models was carried out, analyzing the cost averages in the two models and by means of the F-Fisher analysis it was shown that there are differences Between the data obtained before and after outsourcing. Subsequently the costs were projected through moving averages of the two models to present the best possible situation in the future.

Based on the results obtained in the analysis it can be concluded that the pre-outsourcing model had a better performance, both in transaction costs, average delivery times and distributors' satisfaction, compared to the post outsourcing model. The results of the empirical analysis corroborate the arguments proposed in the theoretical framework by the authors (Mora, 2009, Martínez & Archundia Fernández and Werther, Davis, Gómez and Mendoza, 2000) who indicate that the performance of the company is lower when the Core activities of a company.

Keywords: Logistics, outsourcing, subcontracting, logistics chain performance, warehouse management, supply chain management.

RÉSUMÉ

Le but de ce travail est une analyse comparative des performances avant et après l'externalisation de la chaîne logistique de l'entreprise Unilever Andina SA, réalise une conception transversale non-expérimentale et approche quantitative.

En vertu de l'approche théorique des coûts de transaction, une comparaison de la répartition des coûts et le temps entre les deux modèles a été réalisée, l'analyse du coût moyen dans les deux modèles et en analysant F-Fisher a montré qu'il y des différences significatives entre les données obtenues avant et après la sous-traitance. Par la suite projetée des coûts grâce à des moyennes mobiles des deux modèles pour présenter la meilleure position possible dans le futur.

Sur la base des résultats obtenus dans l'analyse, on peut conclure que le modèle de sous-traitance avant avait une meilleure performance dans les coûts de transaction, livraison moyenne et la satisfaction des distributeurs, par rapport au modèle postérieur du modèle de sous-traitance. Les résultats de l'analyse empirique ont corroboré les arguments avancés dans le cadre théorique par les auteurs (Mora, 2009, Martinez & Archundia Fernandez et Werther, Davis, Gomez et Mendoza, 2000) qui indiquent que la performance de l'entreprise est moins quand ils externalisent les activités de base d'une entreprise.

Mots Clés: *logistique, externalisation, sous-traitance, la chaîne logistique de la performance, gestion d'entrepôt, gestion de la chaîne d'approvisionnement.*

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El concepto e importancia de la administración de las cadenas de suministros ha sido introducido y descrito ampliamente en la literatura (Giunipero & Brand, 1996). En el mundo de hoy, la administración de la cadena de suministros es un factor estratégico para incrementar la efectividad organizacional y para lograr las metas de la organización tales como mejorar la competitividad, alcanzar una mejor relación con los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2001).

Entre las actividades que se encuentran en las cadenas de suministro se encuentra el almacenamiento. Una bodega de pedidos es una clase especial de bodegas que generalmente trata con un gran número de pequeños productos de alta rotación (Rouwenhorst et al., 2000). Uno de los cambios más significativos en el diseño de los sistemas de almacenamiento es la optimización del diseño y la automatización de los pedidos a fin de reducir el costo del proceso de carga y a su vez incrementar los resultados del sistema (Hwang & Cho, 2006).

En algunos casos las empresas realizan la gestión de contratar a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Y así mejorar el desempeño de del proceso. (Mora Pérez, 2012; Stolovich, 1994) Esto quiere decir emplear la experiencia y conocimiento del externo para implementar nuevas herramientas en la empresa y mejorar el servicio brindado, optimizar recursos.

En cuanto a la tercerización u outsourcing, la literatura presenta varias definiciones, sin embargo todas se refieren a la externalización, subcontratación o delegación, a una empresa especializada, de tareas que van desde las más básicas, como son el mantenimiento, hasta procesos enteros como pueden ser la contabilidad o el reclutamiento de personal. Para realizar un contrato de outsourcing es decir, un acuerdo en el cual otra empresa manejara una actividad no centra de la empresa, se debe recurrir a un contrato, el cual posee partes, derechos y obligaciones, contenido y beneficio. En dicho contrato intervienen 2 partes las cuales son la empresa contratante, la que delegara sus funciones y el contratado que las va a adquirir. Al celebrarse este y otros tipos de contratos debe tenerse extrema

precaución, en este caso al realizar el outsourcing, la empresa transfiere una actividad en la cual se incluye información confidencial (Echaiz Moreno, 2008). Esto le permite a la organización el espacio y tiempo necesarios para dedicarse a las actividades y procesos que son la esencia de la misma, es decir aquellas tareas que componen el giro de la empresa, con la finalidad de alcanzar sus objetivos (Grossman & Helpman., 2005; Morgado Valenzuela, 2013).

En cuanto al contexto del presente estudio, Unilever Andina S.A. es la filial local de una empresa multinacional que opera en varios países alrededor del mundo. En el país tiene presencia desde 1996 gracias a la compra de la empresa PITIHELA, teniendo como objeto social la fabricación de productos para la línea de cuidado personal, hogar y alimentos. (EMIS, 2015), en muchas de sus subsidiarias la gestión de bodega de promoción es de manera propia y en otras es manejada por terceros lo que se denomina como outsourcing.

Unilever Andina S.A. tiene la bodega de promociones en Guayaquil la cual atravesó por una transición entre los 2 modelos, es decir pasó de ser manejado por Unilever a ser manejado por otra empresa por medio del outsourcing. La empresa X labora con 420 empleados que posee, esta empresa queda ubicada en el km 22,5 de la vía a Daule (noroeste de Guayaquil). La empresa X se encarga del almacenamiento temporal y distribución de mercaderías para canales masivos. En sus instalaciones tiene espacio para 19 000 'palets' de mercadería. La historia reciente del Grupo Romero en el país se inicia con La empresa X. En el 2004 empezó con la distribución de los productos de Ambev. Un año más tarde se expandió a Quito. Actualmente cuenta con un portafolio de más de 100 clientes a escala nacional entre los cuales se encuentra Unilever Andina S.A. con la cual se celebró un contrato de outsourcing por sus bodegas de promoción las cuales pasaran a ser manejadas por la empresa X y desde el mes de junio del pasado año 2016 este cambio produjo diferencias relevantes en el desempeño de la bodega de promoción.

La presente investigación busca determinar si existen diferencias significativas en el desempeño de la bodega de promoción de la empresa Unilever en Ecuador pre y post outsourcing.

La importancia de esta investigación es la de encontrar si existe un mejor desempeño cuando se realiza el proceso de outsourcing o manejando los procesos de manera autónoma.

1.1 Formulación del problema

La bodega en una empresa debe lograr un buen desempeño para estar en armonía con las demás áreas de la compañía. En donde estos incidan en la optimización de los mismos, teniendo en cuenta que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir. Verificando que los colaboradores estén desempeñándose correctamente en su trabajo para el logro de los objetivos de la misma, en beneficio de la compañía (Jimenez Pulido & Hurtado Mayorga, 2010; Rodríguez Balarezo, 2011).

El outsourcing se ha convertido en una poderosa alternativa. Un aumento en el número de asociados de outsourcing ha contribuido al desarrollo de más organizaciones flexibles, esencialmente basadas en competencias y en relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo (Rabinovich, Windle, Dresner, & Corsi, 1999). Varios autores han indicado que en muchas industrias. La externalización se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva en rápida expansión y ahorros de costes logísticos.

El outsourcing es una actividad ligada al desempeño, ya que la empresa subcontrata a otra para delegar las tareas o funciones en las cuales no son especialistas, otorgando dichas tareas a una empresa especializada, esta decisión también mejora la flexibilidad para el cambio de estrategias logísticas, ya que la red es ajena la cual permite cambios; incluyendo tiempos cortos de contrato (Leyva Ramirez, 2010).

Unilever Andina decide tercerizar sus bodegas a partir del segundo trimestre del año 2016 con la finalidad de optimizar recursos, tiempo de entrega y brindar un servicio óptimo a sus clientes, considerando las ventajas que trae el outsourcing dentro de una organización.

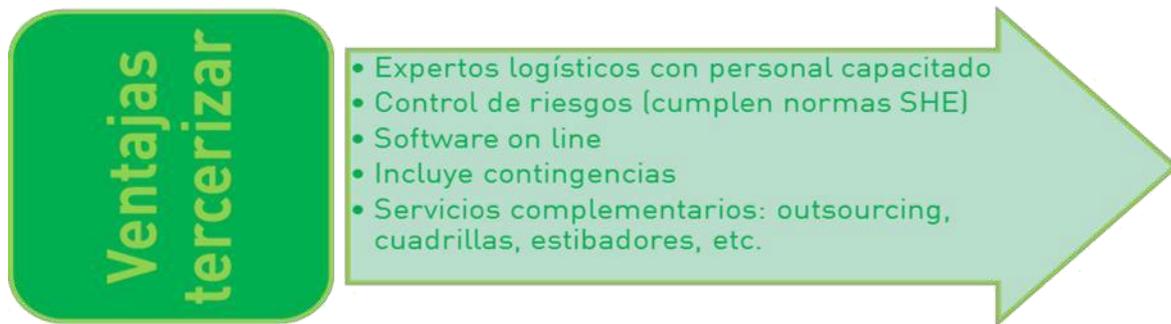


Figura No 1 Ventajas de Tercerizar

Elaborado por: Los Autores

Ventajas tercerizar: a) expertos logísticos con personal capacitado, b) control de riesgos (cumplen normas SHE), c) software on line, d) incluye contingencias, e) servicios complementarios: cuadrillas, estibadores, etc.

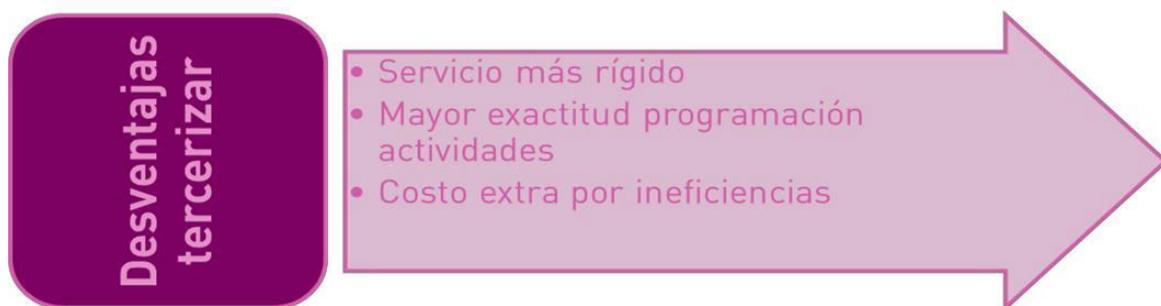


Figura No 2 Desventajas de tercerizar

Elaborado por: Los Autores

Desventajas tercerizar: a) servicio más rígido, b) mayor exactitud programación actividades, c) costo extra por ineficiencias.

1.2 Retos Unilever



Figura No 3 Retos Unilever

Fuente: Unilever, 2016

Elaborado por: Los Autores

1.3 Contextualización

A nivel global Unilever está presente en 190 países con un promedio de ventas de €51.000 millones, 173.000 empleados, 97.000 empleados en proveeduría, fabricación y despachos, 258 fábricas y 442 bodegas (Ekos Negocios, 2013).

Durante los últimos 10 años Unilever Ecuador vio la necesidad de implementar una bodega exclusiva para almacenamiento de materiales promocionales los mismos que son utilizados en actividades promocionales para generar mayor venta y las mismas que son distribuidas a nivel nacional. Dicha bodega no contaba con el personal y maquinaria suficiente, ni la adecuación para el correcto funcionamiento de la bodega por tal motivo el desempeño de la misma no era el esperado, dicha ineficiencia comenzó a afectar los inventarios almacenados, costos de distribución y tiempos de distribución; por lo que Unilever Ecuador decide tercerizar la bodega a partir del mes de Junio 2016 con la finalidad de optimizar

costos de almacenaje y distribución, agilizar entregas y mantener un mejor control del inventarios existente.

Para el responsable de la logística, la bodega demanda gran parte de su tiempo y energía; es que si los flujos de mercadería no fluyen al ritmo de las ventas, las consecuencias pueden ser nefastas. No hay que olvidar que detrás hay una campaña de marketing, un equipo de ventas y toda una estructura que se ha preparado para cumplir metas, por lo tanto, un mal funcionamiento de este lugar puede echar todo por tierra (González Bestard, 2011)

El problema de investigación se desarrolla en las bodegas de Unilever Ecuador, Matriz Guayaquil km 25 vía a Daule, a partir del mes de Marzo 2016, Unilever decide tercerizar su bodega de promociones para optimizar costos de almacenaje y distribución, agilizar entregas y mantener un mejor control del inventarios existente, sin embargo no se ha logrado cumplir el objetivo, los costos de almacenaje y distribución han incrementado considerablemente, las entregas no se realizan a tiempo y no cuentan con el inventario actualizado que fue parte de la propuesta que realizó la empresa "X" para iniciar actividades con Unilever Andina.

Por tal motivo el propósito de la investigación es realizar un análisis comparativo del desempeño de la cadena logística pre y post outsourcing para la empresa Unilever.

1.4 Naturaleza

Para este trabajo de investigación el enfoque que se lleva a cabo será el enfoque cuantitativo según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población ya que dicho enfoque tiene un procedimiento secuencial y probatorio. Será Investigación explicativa ya que no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo (Campos, 2011). Con temporalización transversal ya que se recolecta datos en un solo momento, en un

tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Velásquez, 2016).

1.5 Obejtivos

1.5.1 Objetivos generales

Analizar las cadenas logísticas de la bodega de promoción de Unilever "pre y post outsourcing"

1.5.2 Objetivos específicos

Dentro de los objetivos específicos tenemos los siguientes:

1. Medir el desempeño de la gestión de bodega, los responsables y determinar costos y tiempo en los procesos antes del Outsourcing.
2. Medir el desempeño de la gestión de bodega, los responsables y determinar costos y tiempo en los procesos después del Outsourcing.
3. Determinar el impacto de los dos modelos estudiados en la eficiencia de la gestión de la cadena de suministros.

1.6 Hipótesis

Para este proyecto se contrastará la siguiente hipótesis

H0: No existen diferencias significativas en la bodega de promoción de Unilever después de la aplicación del outsourcing.

HA: Si existen diferencias significativas en la bodega de promoción de Unilever después de la aplicación del outsourcing.

1.7 Definición de términos

Outsourcing: El término outsourcing, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio (De Gerencia, s.f.).

Outsourcing podría definirse, según Dorban Chacón (1999), como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Según el artículo "La gota que derramó el petróleo" de la revista Producto, edición de agosto de 1997 con relación a la contratación de agentes externos por parte de PDVSA (la formación de Intesa), Outsourcing es: "Transferencia a terceros de actividades no medulares". En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio. (Mora, 2009)

Outsourcing se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual, podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante. El objetivo de dicho proceso busca encontrar una fuente externa que pueda funcionar en un área del negocio de manera más eficiente, obteniendo así más tiempo y recursos para centrarse en los aspectos clave de la gestión empresarial (Martínez & Archundia Fernández, 2015).

De acuerdo a Werther, Davis, Gómez y Mendoza, (2000) los servicios de outsourcing son conocidos como servicios externos que una empresa requiere para completar funciones administrativas o de determinadas tareas técnicas que esta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces estas son por razones económicas (Martínez & Archundia Fernández, 2015).

En el año 2005 Mondy consideró al Outsourcing como el abastecimiento externo cuyo proceso consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo, impulsado por la necesidad de reducir costos ocasionados por ingresos escasos o presupuestos más limitados, fusiones y adquisiciones que han creado muchos sistemas redundantes (Martínez & Archundia Fernández, 2015).

Para Chase y Alilano, (2005) la subcontratación es la acción de mover algunas de las actividades internas y responsabilidades de decisión de la compañía a otros proveedores externos. La subcontratación implica más que los contratos comunes de compra y consulta, ya que no solo se transfieren las actividades sino también los recursos que permiten llevar a cabo dichas actividades, incluyendo personal, instalaciones, equipo, tecnología y otros activos. Así mismo se transfieren las responsabilidades para tomar decisiones relativas a determinados elementos de las actividades (Martínez & Archundia Fernández, 2015).

Los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas es especialmente aptas (Koontz, et al, 2002).

El Outsourcing es una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa. Barry (2003) Dadas las anteriores definiciones se puede considerar que para la mayoría de los autores el outsourcing resulta ser para las empresas una fórmula para obtener mayor efectividad en el alcance de sus objetivos al utilizar los servicios de proveedores externos con mayor experiencia y conocimiento de las áreas subcontratadas, convirtiendo a las contratantes en empresas más competitivas dentro de su ramo. (Martínez & Archundia Fernández)

Brian e Ian (1996), en su libro "Outsourcing, la subcontratación", hace mención de Ferry de Kraker (director general de la Internacional Federation of Purchasing an Materials Management), el cual definió: "El outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el crecimiento,

la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurrían”.

Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos, una máquina tendrá un nivel de desempeño según los resultados obtenidos para la que fue creada, un estado tendrá un desempeño determinado según la concreción de las políticas que haya establecido quien esté en el gobierno (Definición MX, s.f.).

Todas estas variantes tienen en común la concreción de determinadas metas u objetivos en una determinada escala. Es por eso que puede utilizarse el término “productividad” como sinónimo de "desempeño", en la medida en que se referencia a una escala para medir una determinada actividad en relación a la concreción de resultados. Así, es posible emparentar de algún modo esta expresión a un término de raigambre económica sobre el que se ha cavilado en considerable proporción. (Definición MX, s.f.)

No se cuenta con una única definición de desempeño empresarial sino que este término tiene numerosas acepciones. Antes de analizar como tal este concepto se hace necesario conocer que se entiende por desempeño y que se entiende por empresa.

Según el diccionario Cervantes (1976), desempeñar es: a) Cumplir las obligaciones de una profesión, cargo u oficio; y desempeño es: Acción de desempeñar. Por otro lado empresa está definido en el diccionario como: a) Sociedad mercantil o industrial, b) Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas.

Portuondo, (1983) dice que: es la empresa la unidad organizativa donde se lleva a cabo el proceso de producción (Cantero, Cardenosa, & Zaldivar, 2010).

La Cadena de Suministro, conocida en inglés como "Supply Chain", es una cadena de proveedores, fábricas, almacenes, centros de distribución y detallistas a través de

los cuales se adquieren las materias primas, se transforman y se envían al cliente (Ganeshan & Harrison, 1997).

Ballou, define cadena de suministro como un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor (2004). Mientras el comité de la OEM (Original Equipment Manufacturer de Estados Unidos) define la cadena de suministro como una asociación de consumidores y proveedores quienes, trabajando juntos en sus propios intereses, compran, transforman, distribuyen, y venden bienes y servicios entre ellos mismos, resultando al final la creación de un producto final específico (National Research Council Staff, 2000). Por lo cual, se entiende que la cadena de suministro añade valor al cliente, mejoras a las relaciones con proveedores y aumentar las ganancias para los accionistas (Correa Espinal & Montoya, 2009).

Asimetría, el objetivo de la medida de la asimetría es, sin necesidad de dibujar la distribución de frecuencias, estudiar la deformación horizontal de los valores de la variable respecto al valor central de la media. Las medidas de forma pretenden estudiar la concentración de la variable hacia uno de sus extremos. Una distribución es simétrica cuando a la derecha y a la izquierda de la media existe el mismo número de valores, equidistantes dos a dos de la media, y además con la misma frecuencia. (Oliva Contero, 2012)

La distribución F de Fisher es una distribución que depende de dos parámetros. Es una distribución que aparece, con frecuencia, como distribución de un estadístico de test, en muchos contrastes de hipótesis bajo las suposiciones de normalidad. Su tabla es compleja porque al depender de dos parámetros complica su diseño. Se acostumbra, pues, a publicar tantas tablas como niveles de significación interese manejar. (Llopis Pérez, 2013)

Distribución F de Fisher-Snedecor, también va a desempeñar un papel fundamental en los problemas de inferencia, sobre todo en los relativos al análisis de la varianza, la definición de la distribución F se puede introducir a partir de la X^2 . (Vargas Sabadías, 1995).

1.8 Limitaciones y delimitación resolución

Limitaciones: los resultados de la siguiente investigación se podrían ver afectados por diferentes factores, como la información que nos pueda facilitar la empresa, también se vería afectada por el corto tiempo que tomaremos como referencia en el análisis post outsourcing y como limitación principal el tiempo que se le destino a este trabajo, el cual cuenta con 4 meses para ser culminado.

Delimitaciones: este estudio no será aplicado para las demás bodegas, solo será para la bodega de promoción de Unilever.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

Mclvor (2001) propuso un modelo conceptual para la evaluación de las decisiones de outsourcing. El marco general del modelo se basa en tres criterios principales: (a) las competencias básicas, (b) las capacidades (dentro de la organización en comparación con fuera de la organización) y (c) los gastos (dentro de la organización en comparación con fuera de la organización). El marco práctico en el modelo se presenta en algunas fases tales como actividades básicas, actividades de la cadena de valor, análisis y análisis de costos (2005). Holcomb y Hitt determinan un modelo que relaciona las decisiones estratégicas de outsourcing. El modelo tiene cuatro fases: (a) Evaluación preliminar del negocio: esta fase se refiere a la dirección del negocio ya las preferencias del cliente. (b) Análisis interno / externo: en esta fase se crea la mayor parte de la información necesaria para la toma de decisiones y se recogen los detalles de las actuaciones de la empresa y de los competidores. (c) Desarrollo / evaluación de las posibles opciones: se analizan las opciones para crear dentro o externalizar las dos primeras fases. (d) Selección óptima de la estrategia: se elige la estrategia óptima utilizando diferentes opciones hechas en la fase c que proporciona una matriz de significación / competencia que se centra en la evaluación de la tecnología de producción (2007). Cox presenta la teoría de los activos críticos sobre la externalización. Este enfoque ayuda a identificar los recursos en la cadena de suministro que son o podrían ser críticos e importantes para las empresas. Un activo crítico es la fuente o combinación de fuentes de cadena de suministro, que tienen una importancia tal para el proceso de adquisición de valor que su propiedad proporciona el poder de determinación y distribución de valor a través de la cadena de suministro para el propietario o controlador.

Balachandra (2005) propone el modelo de cubo sobre la subcontratación destacando el papel de la toma de decisiones para captar aquello que las

actividades pueden ser subcontratadas. Este marco propone que todos los proyectos de producción de nuevos productos y actividades de investigación y desarrollo puedan considerarse en tres dimensiones: mercado (existente o nuevo), tecnología (familiar o no familiar) e inversión (baja o alta). Al presentar un modelo, Hafeez y Essmail (2007) especifican cuatro actividades organizativas no básicas para la externalización. Factores como la capacidad de competir, el conocimiento y los activos involucrados en las actividades y procesos previstos, y las capacidades generales y exclusivas de la organización en ese campo. Después de una investigación sobre el nivel organizativo de preparación y los posibles procesos y actividades para la subcontratación, Kamel (2006) concluye que la gestión de las actividades de mantenimiento tiene el máximo potencial de externalización.

Greaver (1999) que estudia la externalización desde el punto de vista de las estrategias de transferencia de activos, afirma que no sólo las actividades de transferencia en la subcontratación, sino también los factores de producción y el derecho a la toma de decisiones son a menudo delegados a través de esta colaboración. En este sentido, los factores de producción incluyen empleados, instalaciones, equipos, tecnología y otros activos. Además, el derecho de decisión se refiere a la responsabilidad principal de tomar decisiones sobre los componentes de las actividades transferidas.

Masaaki Kotabe y Michael J. Mol (2009) realizaron este estudio que pregunta cómo el grado de subcontratación de una empresa en todas las actividades influye en el desempeño financiero. Argumentaron que existe un grado óptimo de outsourcing, donde las empresas externalizan algunas actividades e integran otras, y que las desviaciones reducen el rendimiento de una manera negativamente curvilínea. Encontraron apoyo empírico, utilizando datos de 1995 y 1998 sobre una muestra de negocios de manufactura en los Países Bajos, y muestran que la pendiente de la curva aumenta en condiciones de alta incertidumbre. Se muestra la magnitud del efecto de incertidumbre sobre los resultados de rendimiento a través de un análisis post hoc de escenarios. Así, ofrecieron una predicción específica, teórica y empíricamente fundamentada de cómo el outsourcing afecta el rendimiento con implicaciones para la teoría y la práctica.

Görzig y Stephan (2002) en su análisis empírico Utilizando datos de panel de nivel de empresa de la encuesta de estructura de costos alemana durante el período

1992-2000, nuestro análisis empírico muestra que las empresas que aumentaron los insumos materiales en relación con los costos laborales internos obtuvieron mejores resultados en términos de superávit operativo bruto que otras empresas. Sin embargo, las empresas que aumentaron los servicios externos en relación con los costos internos de la mano de obra, y por lo tanto externalizaron las funciones de servicio prestadas anteriormente dentro de la firma, empeoraron. En resumen, sus hallazgos apoyan la opinión de que las empresas tienden a sobrestimar los beneficios derivados de la externalización de servicios prestados anteriormente internamente.

Gilley, Greer y Rasheed (2004) adquirieron una considerable evidencia anecdótica que indica que el uso de la externalización por parte de una organización tendrá una influencia en su desempeño. Sin embargo, se han realizado pocos exámenes empíricos de la relación entre el outsourcing y el rendimiento. En este estudio se analiza la relación entre la subcontratación de actividades de recursos humanos (RR.HH.), a saber, formación y nómina, y el desempeño de la empresa. Además, la hipótesis de que la relación entre el outsourcing y el rendimiento no es la misma para todas las empresas. Como resultado, probamos los posibles efectos moderadores del tamaño de la empresa. La muestra consta de 94 empresas manufactureras que representan 16 industrias de código SIC de dos dígitos. Los resultados indican que tanto la formación como la subcontratación de nómina tienen implicaciones para el rendimiento de la empresa. Sin embargo, los resultados con respecto a un efecto moderador del tamaño de la empresa no fueron concluyentes.

Novak y Stern (2008) examinan el impacto de la integración vertical en la dinámica de desempeño en el ciclo de vida del desarrollo de productos de automoción. Basándose en trabajos recientes en economía y estrategia organizacional, evaluamos la relación entre la integración vertical y los diferentes márgenes de desempeño. El outsourcing facilita el acceso a la tecnología de vanguardia y el uso de contratos de rendimiento de alta potencia. La integración vertical permite a las empresas adaptarse a contingencias imprevistas y comentarios de los clientes, mantener incentivos más equilibrados durante el ciclo de vida y desarrollar capacidades específicas de la empresa a lo largo del tiempo. En conjunto, estos efectos ponen de relieve una compensación crucial: mientras que la externalización se asocia con niveles más altos de rendimiento inicial, la integración

vertical se asociará con la mejora del rendimiento durante el ciclo de vida del producto. Probaron estas ideas utilizando datos detallados del segmento de automóviles de lujo, estableciendo tres resultados clave. En primer lugar, el rendimiento inicial está disminuyendo en el nivel de integración vertical. En segundo lugar, el nivel de mejora del rendimiento está aumentando significativamente en el nivel de integración vertical. Por último, el impacto de la integración vertical en los márgenes de rendimiento alternativos está mediado por el nivel de capacidades preexistentes, por la importancia de las oportunidades de acceso a los líderes tecnológicos externos y por el alcance del aprendizaje a lo largo del ciclo de vida del producto. En conjunto, los hallazgos ponen de relieve un equilibrio estratégico entre el desempeño a corto plazo y la evolución de las capacidades de la empresa.

Kroes y Ghosh (2010) analizaron el crecimiento de la externalización que han llevado a las estrategias de subcontratación a convertirse en un componente cada vez más importante del éxito de la empresa. Si bien el objetivo pretendido de la subcontratación en las cadenas de suministro es obtener una ventaja competitiva, no está claro si las decisiones de externalización de las empresas siempre están alineadas estratégicamente con su estrategia competitiva global. En este trabajo se evalúa el grado de congruencia (ajuste o alineación) entre los impulsores de outsourcing de una empresa y sus prioridades competitivas y se evalúa el impacto de la congruencia tanto en el desempeño de la cadena de suministro como en el desempeño empresarial. Encontraron la congruencia de outsourcing en las cinco prioridades competitivas para estar positivamente y significativamente relacionadas con el desempeño de la cadena de suministro. También encontraron que el nivel de desempeño de la cadena de suministro en una empresa se asoció positivamente y significativamente con el desempeño empresarial de la empresa.

Bardhan, Mithas y Lin (2007) en este artículo desarrolla un modelo conceptual para estudiar el papel de las estrategias de outsourcing y la infraestructura de aplicaciones de tecnología de la información a nivel de planta en la subcontratación de procesos de producción y de soporte, así como su posterior impacto en el rendimiento general de la planta. Validamos este modelo empíricamente usando datos de la encuesta transversal de plantas de fabricación de los Estados Unidos. Encontraron que algunas aplicaciones de TI son más eficaces para permitir la externalización de procesos empresariales que otras. Por ejemplo, la

implementación de sistemas de gestión empresarial está asociada con la subcontratación de procesos de producción y soporte, mientras que los sistemas de gestión de operaciones no están asociados con la externalización de procesos de planta. Las plantas con una estrategia de subcontratación de bajo costo tienen más probabilidades de subcontratar procesos de soporte que las plantas con una estrategia de externalización centrada en las competencias. Sin embargo, tanto las estrategias basadas en los costos como las competencias tienen un impacto positivo y similar en la subcontratación de los procesos de producción. En términos de implicaciones para el rendimiento de la planta, nuestros hallazgos indican que la externalización de los procesos de producción y soporte está asociada con mayores márgenes brutos. Aunque la infraestructura de TI de la planta está positivamente asociada con tasas de entrega a tiempo favorables, no hay asociación positiva entre la incidencia de externalización de plantas y las tasas de entrega a tiempo. Estos resultados tienen implicaciones para la elaboración de estrategias de outsourcing a nivel de planta y para inversiones en sistemas de TI para facilitar la externalización de procesos empresariales para mejorar el rendimiento de la planta.

Gilley y Rasheed (2000) Realizaron este estudio empírico que examina empíricamente hasta qué punto la subcontratación de las tareas tanto periféricas como cercanas influye en el desempeño financiero y no financiero de las empresas. Además, examinaron los potenciales efectos moderadores de la estrategia de la empresa y del entorno en la relación entre externalización y rendimiento. Los resultados indican que, si bien no hubo un efecto directo significativo de la subcontratación en el desempeño de la empresa, tanto la estrategia de la empresa como el dinamismo ambiental moderaron la relación entre la subcontratación y el desempeño.

Rothaermel, Hitt, y Jobe (2006) Se dieron cuenta de que la mayoría de las investigaciones anteriores se han centrado en la integración vertical o la externalización estratégica de forma aislada para examinar sus efectos sobre los resultados de rendimiento importantes. En contraste, se centraron en la búsqueda simultánea de la integración vertical y la externalización estratégica. Su propuesta de línea de base es que equilibrar la integración vertical y la externalización estratégica en la búsqueda de la integración de la conicidad enriquece la cartera de productos y el éxito de un producto de la empresa y, a su vez, contribuye a la ventaja

competitiva. Han derivado un conjunto de hipótesis detalladas y las probamos en un panel único y fino de datos longitudinales que documentan más de 3.500 introducciones de productos en la industria mundial de microordenadores. Los resultados proporcionan un fuerte apoyo a la noción de que equilibrar cuidadosamente la integración vertical y la externalización estratégica cuando la organización de la innovación ayuda a las empresas a lograr un rendimiento superior.

Elmuti (2003) La subcontratación es el uso estratégico de recursos externos para llevar a cabo actividades que normalmente son manejadas por personal interno y recursos. Mediante el uso de un acuerdo de outsourcing bien administrado, las empresas pueden ganar en los mercados que de otro modo sería antieconómico. Este estudio fue diseñado para explorar por qué las empresas están llevando a cabo proyectos de subcontratación e identifica factores que pueden facilitar o impedir los proyectos de outsourcing. Además, este artículo examina las relaciones entre las estrategias de outsourcing y el desempeño organizacional. Los resultados muestran que las organizaciones generalmente se consideran exitosas en la subcontratación. Sin embargo, aunque lograron una mejora significativa en el desempeño organizacional, no han alcanzado la magnitud de las mejoras atribuidas a la subcontratación.

Loh y Venkatraman (1992) Este artículo desarrollan y prueban un modelo de los determinantes de la externalización de la tecnología de la información (TI) mediante la integración de las perspectivas de negocio y de TI. En concreto, trataron de explicar el grado de outsourcing de TI utilizando las competencias empresariales y de TI representadas por sus estructuras de costes y sus resultados económicos. Además, plantearon que la subcontratación depende del gobierno de los negocios, en particular el apalancamiento financiero. Sobre la base de análisis de factores y regresiones múltiples utilizando datos de cincuenta y cinco grandes empresas estadounidenses, observamos que el grado de outsourcing de TI está positivamente relacionado con las estructuras de costos de negocios y TI. También establecieron que el grado de outsourcing de TI está relacionado negativamente con el desempeño de TI. Finalmente, concluyeron con implicaciones y direcciones de investigación futuras.

Como se puede observar de la revisión de la literatura, la variable outsourcing ha sido estudiada por diversos autores con respecto a la competitividad y desempeño no obstante, existe una brecha en la literatura con respecto al efecto que el outsourcing tiene en el desempeño de la gestión de almacenamiento. Por lo tanto el propósito de la presente investigación se fundamenta en el aporte que este representa a la literatura en cuanto al impacto que el outsourcing tiene en este proceso de la gestión de la cadena de suministros.

2.2 Marco Teórico

A continuación se expondrán los conceptos y teorías relacionadas con las variables de estudio por un lado, se expondrán los conceptos de outsourcing y sus variaciones, y por otro lado se presentarán los procesos inmersos en la gestión de almacenamiento o bodega y finalmente se detallarán las teorías más utilizadas en investigaciones previas con relación a las variables estudiadas.

Un importante componente en el diseño de la cadena de suministros es el establecimiento de apropiadas medidas para la medición del desempeño. Una medida de desempeño o medidas de desempeño, son usadas para determinar eficiencia o efectividad de un Sistema existente, o para comparar alternativas competentes del sistema. (Beamon, 1998)

La subcontratación es una decisión adoptada por una organización para proporcionar o vender sus activos, recursos humanos y servicios a un tercero, que el contratista debe comprometerse a gestionar los activos y servicios enumerados en el contrato a cambio de un ingreso determinado y en un plazo determinado (Embleton & Wright, 1998; Javalgi, A., & Scherer, 2009). El concepto teórico de la subcontratación se refiere a la teoría de los costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1979). En este sentido, la subcontratación a una decisión de "comprar o comprar" se refiere a los intentos de adquirir servicios de proveedores externos o de manejar funciones internas con la ayuda de otras empresas (Grover, Cheon, & Teng, 1994; KALAI GNANAM & Varadarajan, 2012). Por el contrario, puede definirse como el cumplimiento de las tareas internas de las empresas por terceros elementos (empresas comerciales y de servicios fuera de la organización), la construcción de una colaboración sistemática y decidida con socios externos para comprar servicios o compartir tareas y responsabilidades (Willems & Van Dooren, 2011; Yeboah,

2013). Outsourcing puede ser la entrega de servicios o herramientas para las organizaciones. También puede ocurrir en el caso de una organización de fabricación o servicio. Lo importante de las organizaciones de servicios de outsourcing es que las actividades vitales e importantes de las organizaciones de servicios deben ser subcontratadas escrupulosamente y cuidadosamente, porque la naturaleza de estas organizaciones se basa en sus servicios y cualquier infracción en la externalización y la reducción de la eficacia de las actividades podría socavar la naturaleza de los objetivos en la organización (Ndubisi, 2013).

Aunque hay diferentes teorías en el concepto de outsourcing, la lógica de estas definiciones son las mismas y generalmente llevan el mismo significado. Las principales teorías del outsourcing pueden ser citadas como sigue:

De acuerdo con Kakumanu y Portanova (2006), la externalización es de hecho un cambio fundamental en la estructura de las organizaciones internacionales del mañana, señalando que ya no hay necesidad de que las grandes empresas, las agencias gubernamentales, los hospitales y las grandes universidades empleen a un gran número de personas. Tales instituciones se convierten en organizaciones que obtienen excelentes ingresos y resultados confiables, porque sólo se concentran en lo que se les asigna y hacen cosas que están exactamente relacionadas con sus objetivos organizacionales. Hacen cosas que están en el ámbito de sus actividades y están familiarizados con las complejidades. Otro servicio de estas organizaciones confiado a entidades externas.

2.3 Factores económicos

En esta dimensión, el costo de la prestación interna de servicios se compara con el costo de la externalización con fuentes externas. En cuanto al hecho de que cuanto más los socios obtengan beneficios de la subcontratación, más tendencias tendrán que subcontratar, las empresas pueden enfatizar el ahorro debido a diversos factores económicos como una situación financiera inapropiada o una mayor rentabilidad. Aunque la reducción de costos es posible mediante la transferencia de algunas partes de las funciones, el resultado no es apropiado en todas las situaciones (Maskell, Pedersen, Petersen, & Dick-Nielsen, 2007; Arnold, 2000) Sin

embargo, en más casos, las instituciones especializadas tienen un costo muy bajo debido a que son especializadas y enfocadas en un campo particular de actividad, y realizan funciones particulares con menores gastos.

2.4 Riesgo en la subcontratación

La estrategia de outsourcing ha sido una herramienta útil asociada con los riesgos potenciales para las organizaciones. Existen estudios realizados que investigan varios riesgos relacionados con este proceso. La literatura de outsourcing demuestra que hay un acuerdo sobre los beneficios de la subcontratación, y tanto el cliente como el proveedor de servicios tienen más probabilidades de mejorar su desempeño después de la externalización (Lee, Huynh, Kwok, & Pi, 2003). Sin embargo, existen preocupaciones sobre posibles daños a los recursos de los socios, como los empleados, si no pueden adoptarse con nuevas circunstancias (Carnahan & Somaya, 2013). Los empleados suelen mostrar reacciones inconvenientes a las tareas subcontratadas. Adicionalmente, con la subcontratación, la compañía puede perder su confianza en las tareas operativas con respecto a la pérdida de otras áreas. Por otra parte, la naturaleza de la subcontratación puede conducir a la creación de la dependencia de los proveedores de la empresa y la pérdida de independencia. Por último, la unidad subcontratada ya no es controlable para la gestión, lo que resulta en la pérdida de monitoreo de las funciones externalizadas (Hall, 2000).

Una revisión de la literatura revela los riesgos más importantes para los socios de outsourcing de la siguiente manera: (a) los proveedores de servicios pueden causar daños tales como aumento de gastos en cualquier momento. Con deshacerse de los deberes internos, las organizaciones no tienen autoridad y tienen que pagar por este aumento de gastos, (b) el proveedor puede no darse cuenta de los requisitos básicos del negocio o de los riesgos específicos del entorno empresarial, (c) los empleados del proveedor pueden tener menos interés en el trabajo asignado que los empleados internos, (d) falta de compromiso y lealtad de los proveedores, especialmente en los contratos a corto plazo.

2.5 Desempeño empresarial de la subcontratación

Las organizaciones pueden llevar a cabo una reestructuración completa mediante la subcontratación y pueden realmente cambiar la situación actual. Haciendo una acción tan considerable, el personal sabrá que la dirección está segura de estos cambios y es muy probable que los empleados contribuyan a formar una nueva estructura en su comportamiento organizacional, lo que resulta en una mejora del desempeño (Kotabe, Mol, & Murray, 2008). Por el contrario, una organización empresarial puede utilizar una estrategia de delegar algunas partes de sus actividades a otras instituciones a través de la externalización como herramienta de marketing. En este sentido, la innovación, la toma de riesgos, la proactividad y la agresividad competitiva son muy eficaces. A través de la externalización, la empresa exige los productos o servicios necesarios, brindándole la oportunidad de declarar una mejora en la calidad de sus productos y servicios por la cooperación con empresas acreditadas y calificadas.

Por medio del outsourcing las empresas buscan mejorar su desempeño en las distintas áreas, y gracias al outsourcing se puede acercarse a ello, Las organizaciones recurren al outsourcing para bajar costos, aumentar la eficiencia y dedicarle más esfuerzo a aquellas actividades que dominan y conforman la parte esencial de su negocio. Para mejorar la eficiencia en las bodegas la empresa subcontratada debería asignar políticas de almacenamiento así como asignar elementos a las ubicaciones de almacenamiento del almacén. Los artículos pueden ser Asignados al azar, o artículos similares pueden agruparse en la misma Almacén o artículos se pueden asignar en función del volumen del pedido o de la recogida (Petersen, 1999).

2.6 Medidas para evaluar el desempeño de la subcontratación

Sin importar las técnicas utilizadas y el éxito en la selección de los proveedores subcontratados, los acuerdos deben especificarse en términos de resultados y producción. Cualquiera que sea el componente o servicio subcontratado, la administración necesita implementar un proceso de evaluación para asegurarse de que el desempeño continúe siendo satisfactorio. Como mínimo, el producto o servicio debe definirse en términos de calidad, satisfacción del cliente, entrega, costo y mejora. La mezcla y el detalle de las medidas del desempeño dependerán de la naturaleza del producto (Heizer & Render, 2004).

En situaciones donde el producto o servicio subcontratado juega un papel importante en la estrategia y en la obtención de pedidos, la relación debe comprender más que sólo auditorías e informes realizados después de los hechos. Necesita basarse en la comunicación continua, la comprensión, la confianza y el desempeño. La relación debe manifestarse en la creencia mutua de que “estamos juntos en esto” e ir más allá del acuerdo escrito (Heizer & Render, 2004).

Sin embargo, cuando la subcontratación es para componentes menos críticos, los acuerdos que incluyen la mezcla tradicional de auditorías y medidas (como el costo, la logística, la calidad y la entrega) se pueden informar de manera semanal o mensual. Cuando se subcontrata un servicio, se pueden necesitar medidas más imaginativas. Por ejemplo, en un centro telefónico subcontratado, estas medidas pueden tratar sobre la evaluación del personal y la capacitación, el volumen de llamadas, el tiempo de respuesta, así como el seguimiento de las quejas. En este entorno dinámico, puede ser necesario informar diariamente acerca de las medidas (Heizer & Render, 2004).

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, debido a que muchas compañías competitivas lo realizaban como una táctica de negocios. Al comienzos de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales (Martínez & Archundia Fernández, 2015).

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de reunir en sí mismas la mayor cantidad de actividades, para no tener que depender de los

proveedores. Sin embargo, esta práctica que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes que se especializaban en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente (Martínez & Archundia Fernández, 2015).

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's orientado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Según Rotery (1997) "Las primeras compañías en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros" (Ardila Padilla, 2013).

En ese sentido, las empresas se adjudican la potestad de regular y centralizar la contratación laboral, la política salarial, la organización del trabajo, el tiempo de trabajo, entre otros aspectos laborales. El modelo tradicional de relación laboral ha quedado obsoleto por ser excesivamente protector del trabajador.

De acuerdo a Crespan:

Se propicia el riesgo que exista una disminución de los salarios, especialmente en aquellos trabajos flexibles. Una disminución de las legislaciones de protección del empleo, lo cual implica también una reducción de la protección y un aumento de la vulnerabilidad de todos los trabajadores (2002).

En la subcontratación se encuentran dos elementos claves como son: el carácter espacial, debido a que se contrata empresas o trabajadores externos para realizar determinada actividad en cualquier parte del mundo. El segundo elemento es la temporalidad, ya que las acciones realizadas por trabajadores o empresas son transitorias (Añez Hernández, 2012).

2.7 Concepciones

Existen 3 concepciones y escenarios de subcontratación

A partir de las opciones de reducción de costos e innovación como orientaciones definitorias de la conducta empresarial, y considerando las precisiones de de la Garza sobre tipos de flexibilidad, se interpretara la subcontratación, del mismo modo que los procesos organizativos y laborales que la acompañan y sus implicaciones para diferentes tipos de firmas. En los diversos medios productivos es posible diferenciar e interpretar el empleo de esta forma de trabajo, según se realice en la perspectiva de los costos o de la innovación y cambio (Valero, 2015).

2.7.1 Concepción tradicional de subcontratación.

Es la mayor antigüedad y permanencia, sus modalidades representan un tipo de flexibilidad espontáneamente surgida y mantenida hasta el presente en la perspectiva del ahorro de costos. La subcontratación aquí es realizada en condiciones denominadas usualmente de informalidad, con débiles o inexistentes regulaciones salariales y laborales, que se han clasificado como formas de trabajo no sujetas a régimen laboral. Se trata de extendidas y numerosas formas empleadas por las empresas para realizar actividades variadas y clasificables en dos grupos (Valero, 2015).

Trabajo de poca clasificación

Ocupaciones de trabajadores independientes y pequeños talleres de deducida productividad y elementales medios técnicos. Como: en el sector de la confección, encuadernación, calzado, etc. Se emplean en precarios espacios económicos para elaboraciones a pequeña escala y como fórmula de ahorro salarial de os empresarios; pertenecen a este nivel laboral casi artesanales o pre-capitalistas que han sobrevivido en ciertos espacios de la industria (Valero, 2015).

Modalidades presentes en establecimientos pequeños o medianos, más complejas en su técnica y organización productiva por estar relacionadas con el desempeño de oficios universales y saberes reconocidos y valorados en distintas ramas industriales, Son determinantes para el mantenimiento de estas formas, el

tipo de demanda variable y producción en series cortas de las ramas en que se emplea, así como las que se desempeñan algunos oficios; el factor ahorro de costos incide de modo más débil en estas modalidades, pues está limitado por la capacidad de negociación de los trabajadores y la escasez de determinadas calificaciones (Valero, 2015). Estas formas se verán en sectores modernos por las redes de proveedores y outsourcing.

2.7.2 Concepción de subcontratación para empresas en crisis.

Presente en firmas grandes y antiguas, que habían desarrollado algunos de los otros elementos fordistas en la organización y la política de personal, y al comienzo de los años 80s se vieron abocadas a aplicar procesos de reorganización y estrategias flexibilizadoras entendidas como reducciones de costos. En contraste con el manejo que habían tenido en periodos anteriores, estas firmas comenzaron a evitar relaciones duraderas con la mano de obra; los vínculos que implican compromisos estables y garantías de perdurabilidad de los contratos se comenzaron a percibir como procedimientos costosos y rígidos que impedían al empresario realizar una gestión ágil y retardaban sus capacidad de respuesta ante cambios en las variables económicas. En la crisis del comienzo de los 80s, empresas que habían tenido una gran integración vertical, comienzan a promover el abastecimiento externo y recurren a promover el abastecimiento externo y recurren a la subcontratación como recurso de emergencia para disminuir los costos salariales y racionalizar la gestión (Valero, 2015). Al principio este tipo de firmas contrataba pocas labores, para evitar tener el control y la administración.

2.7.3 Concepción de subcontratación en función de la innovación y competitividad.

Modalidades asociadas a recientes procesos de innovación tecnológica y organizativa, en donde se tiene por principal objetivo responder con dinamismo a exigencias de calidad, entrega oportuna y especialización productiva. Aunque en términos cuantitativos no son las formas dominantes parecen haber crecido con más dinamismo que las modalidades anteriores. Sea aplicando metodologías relacionadas con la calidad total, justo a tiempo, etc. O sin ellas, muchos

empresarios en nuevos escenarios de competitividad, y en relación con cambios técnicos u organizativos, llegaron a estructurar una nueva política en sus relaciones con los subcontratistas y redes de proveedores, así como formas compartidas o asociadas de elaborar pedidos, todo lo cual busca promover un tipo de integración productiva entre empresas grandes, medias y pequeñas, que ha tenido considerable desarrollo y se extiende a otras ramas (Valero, 2015).

2.8 Importancia estratégica del outsourcing en la cadena de suministro

La administración de la cadena de suministro es la integración de las actividades que procuran materiales y servicios, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminados, y los entregan al cliente. Estas actividades incluyen, además de compras y subcontratación, muchas otras funciones que son importantes para mantener la relación con proveedores y distribuidores. La administración de la cadena de suministro comprende la determinación de a) proveedores de transporte. b) transferencias de crédito y efectivo. c) proveedores. d) distribuidores. e) cuentas por pagar y por cobrar. f) almacenamiento e inventarios. g) cumplimiento de pedidos. h) compartir información del cliente, los pronósticos y la producción. El objetivo es construir una cadena de suministro que se enfoque en maximizar el valor para el cliente final. La competencia ya no es entre compañías; es entre cadenas de suministro. Y con frecuencia, esas cadenas de suministro son globales. A medida que las empresas buscan aumentar su competitividad mediante la personalización del producto, la alta calidad, la reducción de costos y la rápida entrada al mercado, se interesan más por la cadena de suministro. Una administración efectiva de la cadena de suministro convierte a los proveedores en “socios” de la estrategia de la compañía para satisfacer un mercado siempre cambiante. Una ventaja competitiva puede depender de una relación estratégica de largo plazo con unos cuantos proveedores (Heizer & Render, 2004).

2.9 Funciones de la cadena de Suministros

Las funciones que componen la Cadena de Suministro interna a una empresa de manufactura son: a) administración del portafolio de productos y servicios, que es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la cadena de suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta. b) servicio a clientes, que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, servicio a clientes, pasa sus instrucciones directamente a distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a control de producción, c) control de producción, que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la administración de la demanda, se encarga de programar la producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de abastecimiento de insumos, d) abastecimiento, que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de producción (materia prima y materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos, e) abastecimiento que se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes o centros de distribución (Heizer & Render, 2004).

Estas 5 funciones deben operar coordinadamente para que la cadena de Suministro interna (o la logística interna) sea eficiente y efectiva. Hay que tomar en cuenta que además de los almacenes propiedad del productor, (en la planta y regionales) se cuenta en ocasiones con almacenes aduanales o almacenes de depósito la cadena de suministros engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final (Heizer & Render, 2004).

2.10 Manejo de la cadena de suministros

La gestión de la cadena de suministros (SCM por sus siglas en inglés, Supply Chain Management), está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios. La gestión de la cadena de suministro es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costos de la organización. Una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible (Heizer & Render, 2004).

2.11 Decisiones en la cadena de suministros

Para lograr una buena gestión de la cadena de suministros se deben tomar ciertas decisiones las cuales permiten un buen funcionamiento o desempeño de la cadena de suministros de una empresa, las cuales son

a) Localización: lugar de las diferentes instalaciones. b) Producción: que se produce y donde. c) Compras: que, donde y como se transporte lo comprado d) Inventario: necesidades de inventarios por seguridad. e) Transporte: como circulan los artículos por la Cadena de Suministros (Heizer & Render, 2004).

2.12 La logística es definida a continuación por varios autores

Según Ballou (1991)

“la logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y de consumo”.

Para Cespón Castro y Maria Auxiliadora (2003)

“El proceso de gestionar los flujos material e informativo de materias primas, inventario en proceso, productos acabados, servicios y residuales desde el suministrador hasta el cliente, transitando por las etapas de gestión de los aprovisionamientos, producción, distribución física y de los residuales”.

Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) dicen:

"Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes".

2.13 De la logística a la cadena de suministros

El outsourcing de la logística es muy a menudo referido como servicios de logística tercerizados tal como lo menciona Cho, Ozment, & Sink (2008). Los investigadores se refieren a la logística, además, como contratos logísticos, logística tercerizada y servicios logísticos externos, en todo caso, la provisión externa de servicios logísticos es considerada como una tendencia entre los manufactureros, distribuidores y minoristas (Zailani, Shaharudin, Razmi, & Iranmanesh, 2015).

Según algunos estudiosos tales como Armenta Muñoz, el outsourcing se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales o secundarios tales como la cultura, los procesos, los sistemas, los controles, y la tecnología cuyo objetivo principal es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad primordial (Muñoz Armenta, 2014).

El ciclo de los materiales mientras fluyen de los proveedores a la producción, al almacén, a la distribución y al cliente se lleva a cabo en organizaciones separadas

y a menudo muy independientes. Por lo tanto, existen ciertos aspectos administrativos que pueden generar serias ineficiencias. El éxito comienza con el acuerdo mutuo sobre las metas, seguido por la confianza mutua y la compatibilidad de culturas organizacionales (Heizer & Render, 2004).

A fines de la década del 80 comenzó a desarrollarse el concepto de Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management: SCM). Existen algunos profesionales que la consideran solo como un nombre nuevo, una simple extensión del concepto de logística integral; o sea, una aplicación de las actividades logísticas más allá de las fronteras organizacionales, en dirección a los clientes y proveedores de la cadena de suministro. La cadena de suministro es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente. Cuando se habla de la Cadena de Suministro, se refiere a la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes; es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado. Esto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas (Sablón Cossío , 2009).

Cadena de valor de Michael E. Porter (2006) Refiriéndonos específicamente a Porter, para entender la ventaja competitiva introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; la empresa en este sentido es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.

En este contexto, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación; se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales (Chávez Martínez , 2010).

A su vez, la cadena de valor está inmersa e integrada a un flujo más grande de actividades al que da el nombre de «sistema de valores». El sistema está

integrado por cadena de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema de valores (Chávez Martínez , 2010). Jairo Isaza (2009), refiriéndose precisamente al sistema de valores menciona que es posible plantear que el sistema de valores es el equivalente al concepto de cadena productiva.

2.14 Teorías

Según Rundquist (2007) existen algunos tipos de teorías como

2.14.1 La teoría de los costos de transacción.

Según la teoría de los costos de transacción, la organización de las actividades económicas en la empresa depende del equilibrio de la economía interna, como por ejemplo: las economías de escala, la disminución de los costos de transacción, entre otros. Según William son las transacciones son “el intercambio de bienes o servicios entre actores con vínculos de tipo económico, que pertenecen a diferentes unidades dentro y/o fuera de la organización”. Desde esta perspectiva, el éxito organizacional depende de las gestiones eficientes con el fin de bajar los costos de transacción. El contexto descrito podría ser apropiado para comparar una elección de outsourcing entre un proveedor externo (mercado) y el suministro de un servicio al interior de la organización (jerarquía). El outsourcing podría conducir a disminución en los gastos para producir el servicio (no requiere inversión en personal, ni para obtención de utilidades y utiliza las economías de escala que el proveedor externo ofrece), pese a lo anterior, también cuenta con gastos de transacción más altos (debido a la negociación, supervisión y desacuerdos legales). El costo de transacción se incrementa como consecuencia de tres factores: a) La especificidad de los activos se refiere a la unicidad de conocimiento de la empresa y la posibilidad para sus usos en formas alternativas. El grado más alto de la unicidad conduciría a gastos de transacción más altos. b) La incertidumbre (complejidad contractual o mercado y tecnología impredecibles) podría conducir al incremento en los costos de transacción, esta carencia plantea la necesidad de mecanismos de control estructurados y/o adopción de estándares. c) La poca frecuencia del

outsourcing podría conducir a gastos de transacción más altos, debido a la necesidad de construir una relación de negocios o a la baja economía de escala en asuntos legales (Rundquist, 2007).

La perspectiva de los costos de transacción cuestiona si una decisión de outsourcing es económicamente razonable. Recientemente, perspectivas de costo de transacción han sido preguntadas para no tomar la competencia y el conocimiento en la consideración, sugiriendo el agregar de una perspectiva recurso basado quizás sea pertinente (Rundquist, 2007).

2.14.2 Teoría basada en el recurso

Según la teoría basada en el recurso, una empresa podría ser considerada una colección de recursos productivos, y el crecimiento de la misma depende de cómo se utilicen los recursos más escasos. Una definición de recursos podría ser bastante amplia. Los recursos son aquellos activos tangibles e intangibles que la empresa posee durante algún período. Así, los recursos de la compañía incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, conocimiento de la información, etc. que son controlados por la misma organización y que permiten a la empresa concebir e implantar estrategias como instrumentos para mejorar su eficacia y eficiencia (Rundquist, 2007).

Barney clasificó los posibles recursos en tres categorías: recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos de capital organizativo. Cuatro criterios deben ser atribuibles a los recursos de proporcionar ventaja competitiva sostenible (a) El recurso debe ser valioso para la empresa, (b) El recurso debe ser único o raro entre los competidores corrientes y potenciales de una empresa, (c) El recurso debe ser difícilmente imitable y (d) El recurso no puede ser sustituible por otro recurso por parte de las empresas competidoras (Rundquist, 2007).

En otras palabras, la gestión estratégica y la posición competitiva de una empresa dependen de su capacidad para ganar y defender su ventaja competitiva, considerando sus recursos. Pero este enfoque no se preocupa sólo por el uso, sino también por el desarrollo de los recursos en la empresa; además, se propone un procedimiento de cinco etapas para la formulación de la estrategia. Grant describe la

necesidad de mejorar y ampliar los recursos de la organización, llenando el vacío entre recursos presentes y requeridos. Grant argumenta que a fin de explotar totalmente los recursos existentes y desarrollar ventajas competitivas, la adquisición externa de recursos complementarios puede ser necesaria. Según Grant, esto se puede hacer mediante el outsourcing, ya que no sólo mantiene los recursos existentes en la empresa, sino que también los incrementa, amplía la ventaja competitiva y provee nuevas oportunidades estratégicas de la empresa. Según la teoría basada en el recurso, la decisión de outsourcing estaría fundamentada en la carencia de recursos para la evolución estratégica, lo anterior en virtud de la diferencia entre los recursos deseados y los existentes. Los recursos de los que se carece podrían ser el capital de inversión para conseguir activos necesarios, también podrían corresponder a conocimiento en un área específica o estar vinculados con el número del personal del que se dispone (Rundquist, 2007).

El enfoque descrito cuestiona si una empresa debería desarrollar recursos internos o confiar en la adquisición de recursos externos. Ambas decisiones crean una nueva configuración del recurso que será abordada en un aparte posterior de este documento. Una perspectiva basada en el recurso es utilizada por Becker y Zirpoli para estudiar el efecto negativo a largo plazo del conocimiento interno en el DNP en FIAT en el outsourcing en la producción (Rundquist, 2007).

2.14.3 Teoría de la dependencia del recurso.

Mientras la teoría basada en los recursos se concentra en los recursos internos disponibles, los requeridos y la distancia entre ambos, el enfoque de la teoría de la dependencia del recurso analiza el ambiente externo y argumenta que todas las organizaciones, hasta cierto punto, son dependientes de algunos elementos presentes en su entorno. La dependencia es causada por el control de elementos externos, algunos de los cuales son recursos que la compañía requiere, tales como trabajo, capital o conocimiento específico. Pfeffer y Salancik proporcionan tres dimensiones de trabajo en ambientes organizativos: a) la concentración: se refiere a la dispersión de poder y autoridades en el ambiente, b) la munificencia: se relaciona con la escasez o disponibilidad de recursos críticos y c) la

interconexión: está ligada al número y al modelo de articulación entre las organizaciones (Rundquist, 2007).

La eficacia organizativa podría ser expresada en términos del éxito en la obtención de recursos escasos y que son valorados en el entorno. El enfoque de la dependencia del recurso cuestiona si una empresa puede crear el acceso a los recursos que necesita. En el caso del outsourcing éste podría referirse a conocimiento especializado o recursos de personal (Rundquist, 2007).

A medida que las empresas buscan aumentar su competitividad mediante la personalización del producto, la alta calidad, la reducción de costos y la rápida entrada al mercado, se interesan más por la cadena de suministro. Una administración efectiva de la cadena de suministro convierte a los proveedores en “socios” de la estrategia de la compañía para satisfacer un mercado siempre cambiante (Heizer & Render, 2004). Por este motivo es que el outsourcing tiene una importante relación con la cadena de suministros.

2.15 El contrato de outsourcing

Para celebrar un acuerdo en el cual una empresa maneje alguna parte no central del negocio de otra, se debe recurrir a un contrato, el cual posee partes, derechos y obligaciones, contenido y beneficio.

2.16 Partes del contrato

En el contrato de outsourcing intervienen dos partes contratantes: a) Por un lado, la empresa que contrata el outsourcing; en este caso nos adscribimos a la denominación que le otorga la doctrina uruguaya, esto es, empresa cliente que, en términos generales, es la que decide cuál es la actividad que se delegará a la empresa de outsourcing. b) El outsourcer, que será a quien se le delega el core business, esto es, la tarea de realizar la actividad de la empresa cliente, porque cuenta con el expertise del negocio (Echaiz Moreno, 2008).

2.15.1 Derechos y obligaciones de las partes

A continuación nos referiremos a los más importantes derechos y obligaciones tanto de la empresa cliente como del outsourcer. Los principales derechos de la empresa cliente son: a) Definir el objeto del outsourcing; b) Supervisar al outsourcer; c) Ejercer sus derechos de propiedad intelectual; d) Exigir la exclusividad del outsourcer; e) Mantener la propiedad de los bienes trasladados al outsourcer; f) Exigir la confidencialidad de la información proporcionada al outsourcer; g) Coordinar la estrategia del negocio sin que esto cree una relación de subordinación del outsourcer respecto a la empresa cliente h) Obtener los resultados en los términos pactados. Asimismo, las principales obligaciones de la empresa cliente son: a) Determinar los alcances de la delegación de la actividad que realizará el outsourcer; b) Proporcionar la información necesaria al outsourcer para el cumplimiento de su prestación; c) Supervisar el cumplimiento de la actividad en los plazos pactados; d) Retribuir al outsourcer; y e) Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing. Por otro lado, los principales derechos del outsourcer son: a) Gozar de autonomía jurídica, económica y administrativa; b) No subordinarse a la dirección de la empresa cliente; c) Realizar negocios con otras empresas en tanto no viole el pacto de exclusividad; d) Recibir la información necesaria de la empresa cliente para el cumplimiento de su prestación, y e) Ser retribuido. Finalmente, las principales obligaciones del outsourcer son: a) Contratar personal capacitado para la realización del outsourcing; b) Respetar los derechos de propiedad intelectual de la empresa cliente; c) Mantener la exclusividad y la confidencialidad a favor de la empresa cliente; d) Responsabilizarse por la pérdida de bienes o documentos de la empresa cliente; e) Presentar informes periódicos a la empresa cliente; f) Lograr los resultados en los términos pactados, asumiendo el riesgo de dichos resultados; y g) Cumplir con las demás cláusulas pactadas en el contrato de outsourcing (Echaiz Moreno, 2008).

2.15.2 Contenido del contrato

Advertimos el extremo cuidado que debe tenerse al celebrar un contrato de outsourcing, pues este contrato supone transferir una actividad, incluyéndose información confidencial. Siendo ello así, es menester atender particularmente a las siguientes cláusulas fundamentales: a) El objeto. Aquí se indicará la actividad que realizará el outsourcer durante la vigencia del contrato. b) Las responsabilidades. El outsourcer se obliga a un resultado, por lo que deben pactarse los estándares en los que se quieren aquellos resultados (calidad en el servicio), así como los plazos en los que se deberán cumplir ciertas tareas. c) El plazo. María José Viega afirma: “Normalmente, el plazo del outsourcing va de 5 a 10 años. Casi siempre se tiende a la renovación de este plazo, debiendo informarse con un plazo de 4 a 6 meses de anticipación al vencimiento del plazo en caso de no realizarse la renovación”. Si bien la práctica comercial establece estos márgenes temporales, recalamos que el plazo de duración y el plazo de preaviso para la renovación son fijados exclusivamente por las partes contratantes. DHL & Fujitsu renovaron su contrato de outsourcing logístico por cinco años más DHL, empresa de courier y logística que lidera mundialmente en su rama, provee servicios de supply chain en Japón y ha extendido su contrato de outsourcing logístico con Fujitsu por cinco años más. Este acuerdo es la continuación de una relación prolongada que se inició con la adquisición de Fujitsu Logistics en junio del 2004 por DHL... Esta adquisición y contrato de outsourcing fue el primero de su tipo en el mundo de la logística de la industria de alta tecnología del Japón, en términos de escala y scope de servicios. d) El conocimiento empresarial. Al celebrarse este contrato, la empresa cliente transferirá al outsourcer parte de su conocimiento del negocio al outsourcer, por lo que se debe especificar qué conocimiento está transfiriéndose para luego pactar la cláusula de confidencialidad e) La exclusividad. A nuestro parecer, la exclusividad no significa que tanto la empresa cliente como el outsourcer se comprometan a mantener negocios sólo entre ellos, sino que procura restringir la actuación del outsourcer con el fin de que no realice la misma labor para quien es directo competidor de la empresa cliente, como medida de protección por el know-how que se hubiese transferido, siendo necesario determinar el mercado relevante que permita definir quiénes califican como su directo competidor. f) Los bienes. Los bienes de la empresa cliente que se necesitarán para la realización de la tarea encomendada. g) La capacitación.

Durante mucho tiempo el outsourcing ha servido para el progreso de la empresa, sobre todo tratándose de mejoras en las tecnologías de la información; para esos casos resulta conveniente incluir en el contrato la capacitación de los trabajadores de la empresa cliente. h) El traspaso de personal técnico. Los trabajadores de la empresa cliente que tengan pleno conocimiento del negocio que se va a delegar al outsourcer podrían trabajar conjuntamente en las dos empresas. i) La inexistencia de relación de subordinación. Debe especificarse que no existe relación de subordinación del outsourcer respecto a la empresa cliente ni viceversa (Echaiz Moreno, 2008).

2.15.3 Beneficios del contrato

Los beneficios que se obtienen con la celebración del contrato de outsourcing no son meramente jurídicos porque, al insertarse en la estructura organizativa del negocio, aquellos serán también de carácter económico. En este orden de ideas podemos mencionar los siguientes beneficios: a) Focalización al core business. Es, sin duda, el beneficio más notable del contrato de outsourcing porque, al transferirse un proyecto o una actividad productiva o de servicios, la empresa cliente puede dedicarse sin mayores preocupaciones a su core business, lo cual conlleva, a su vez, a otros beneficios como mayor rentabilidad, mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías o conocimientos, entre otros. c) Transferencia del riesgo. Con la delegación, la empresa cliente también transfiere el riesgo al outsourcer, quien asumirá el costo que conllevaría la pérdida del negocio. d) Reducción de costos. Los costos de la empresa cliente se reducen precisamente por la transferencia del riesgo al outsourcer, al haber dejado en manos del experto aquella parte del negocio que no forma parte de su core business. Es ilustrativo aquí el caso de la empresa British Petroleum Exploration que, en 1991, logró reducir sus costos de 360 millones de dólares a 110 millones de dólares, siendo la petrolera con menores costos de producción en el mercado mundial, y ello gracias a la celebración de un contrato de outsourcing e) Estabilidad en el precio. En tanto la empresa cliente ya no asume por sí misma la elaboración del producto o la prestación del servicio, cuenta con un precio invariable, acordado en el contrato de outsourcing con el outsourcer. f) Maximización del capital. Al

reducirse los costos y estabilizarse el precio, la empresa cliente maximiza su capital al tener la posibilidad de destinar a éste los mayores beneficios económicos obtenidos en el negocio. g) Diversificación. Desde la aparición del contrato de outsourcing, éste se ha diversificado por diferentes mercados (uno de los más desarrollados es la India) y áreas (particularmente, la informática), existiendo actualmente diferentes modalidades que seguidamente sólo mencionamos: el business process outsourcing, el application service provider, el cosourcing, el nearshoring, el offshoring, el service level agreement, los shared services y el knowledge process outsourcing. (Echaiz Moreno, 2008)

2.16 Gestión de bodega

2.16.1 Procedimientos de la administración de bodegas

Para realizar una gestión eficiente en la Administración de Bodegas se debe seguir procedimientos, los cuales pueden utilizarse en cualquier tipo de bodega, por su carácter generalista, pudiendo existir otros específicos, según el tipo de material y características propias de la empresa a la cual pertenecen las instalaciones de almacenamiento. (a) Recepcionar los bienes, materiales y suministros, comprobando que correspondan a las cantidades y calidades establecidas en la orden de compra y factura o guía de despacho del proveedor, y rechazar productos que estén deteriorados o no correspondan a la compra. (b) Informar al Departamento de Adquisiciones o al Jefe Administrativo según corresponda, cualquier irregularidad en la recepción. (c) Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso. (d) Informar a la Jefatura sobre situaciones anormales, tales como: problemas de seguridad, como por ejemplo, cerraduras en mal estado, puertas o ventanas que pueden ser violentadas o abiertas con facilidad, rejas en mal estado que impidan el ingreso de personas o animales al interior de las bodegas, instalaciones eléctricas defectuosas, techos o cielos rotos que permitan el ingreso de aguas lluvias o humedad al recinto, mermas, pérdidas, deterioros, peligros de contaminación e incendio, etc. (e) Despachar los bienes y materiales, según las cantidades y especificaciones establecidas en el documento "solicitud de abastecimiento" u otro documento interno. (f) Mantener actualizados los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia (Andrades, 2009).

Los problemas típicos de planificación en los almacenes son la gestión de inventario y la asignación de ubicación de almacenamiento. La gestión inteligente de inventario puede resultar en una reducción de los costos de almacenamiento. Por ejemplo, mediante la aplicación de sofisticadas políticas de planificación y ordenación de la producción, podemos reducir el inventario total, garantizando un nivel de servicio satisfactorio. El nivel de servicio especifica el porcentaje de pedidos que se deben suministrar directamente de las existencias. Los niveles de inventario reducidos no sólo reducen los costos de inventario, sino que también mejoran la eficiencia de la operación de selección de pedidos dentro del almacén. Evidentemente, en un almacén más pequeño, los tiempos de viaje para la recogida de pedidos son más pequeños (van den Berg & Zijm, 1999).

Además, una política eficaz de asignación de ubicación de almacenamiento puede reducir los tiempos medios de viaje para el almacenamiento / recuperación y la selección de pedidos. Asimismo, al distribuir las actividades uniformemente sobre los subsistemas de almacén, la congestión puede reducirse y las actividades pueden equilibrarse mejor entre los subsistemas, aumentando así la capacidad de producción (van den Berg & Zijm, 1999).

2.16.2 Modelo de almacenamiento

En esta sección se analizan ejemplos de modelos que han sido presentados en la literatura o han sido desarrollados recientemente, para ilustrar la aplicación de técnicas de investigación operativa para la planificación de operaciones de almacenamiento (van den Berg & Zijm, 1999).

2.16.3 Reducción de los niveles de inventario

La gestión inteligente de inventario / planificación de producción puede reducir los niveles de inventario y, por lo tanto, los costes operativos de almacenamiento / recuperación y selección de pedidos. Las reducciones de inventario se pueden establecer teniendo cantidades de pedido más pequeñas entregadas con más frecuencia. Sin embargo, el espacio de almacenamiento total necesario puede seguir siendo considerable si todas las entregas se producen al mismo tiempo. Por lo tanto,

podemos reducir aún más la necesidad de espacio de almacenamiento programando cuidadosamente las entregas. En última instancia, los productos de los camiones entrantes son inmediatamente transferidos a los camiones de salida, un fenómeno conocido como cross docking (van den Berg & Zijm, 1999).

Los modelos clásicos de gestión del inventario y de planificación de la producción determinan las políticas de pedido y producción para un solo producto. Hadley y Whitin consideran modelos de inventario para varios productos con una limitación en el espacio de almacenamiento total (van den Berg & Zijm, 1999).

2.16.4 Asignación de almacenamiento

Un enfoque popular para reducir la cantidad de trabajo asociado con la selección de pedidos es dividir el almacén en un área delantera y un área de reserva. El área delantera se utiliza para la selección eficiente de pedidos. El área de reserva contiene el almacenamiento a granel y se utiliza para reponer el área delantera y para recoger los productos que no están asignados al área delantera. El área delantera y de reserva pueden ser áreas distintas dentro del almacén o el área delantera y de reserva puede estar ubicada en el mismo estante (de palets). En este último caso, los niveles inferiores representan el área hacia adelante, los niveles más altos representan el área de reserva. En algunas instalaciones, el área de reserva se subdivide una vez más en dos áreas separadas: una para la recogida de pedidos y otra para la reposición (van den Berg & Zijm, 1999).

2.17 Conclusión de la revisión de la literatura

De acuerdo a la revisión de la literatura se puede concluir que la relación entre el outsourcing y el desempeño ha sido estudiado en varias ocasiones ya que las empresas buscan la eficiencia o mejorar la eficiencia en actividades no centrales en sus actividades como lo menciona Ndubisi (2013) “Lo importante de las organizaciones de servicios de outsourcing es que las actividades vitales e importantes de las organizaciones de servicios deben ser subcontratadas escrupulosamente y cuidadosamente”.

Por lo tanto esta investigación aporta a los trabajos realizados previamente sobre el estudio de estas variables en un país en vías de desarrollo como es Ecuador que son el outsourcing y el desempeño que pueden mejorar al mejoramiento de la bodega de promoción de Unilever por medio de una de todas las teorías revisadas y la que se debería tomar es La teoría de los costos de transacción ya que tiene relación con en esta investigación ya que analizaremos la incidencia de los costos en la empresa pre y post la aplicación del outsourcing en dicha bodega.

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Diseño de investigación

La información que se analizará para el trabajo de investigación de Bodegas Unilever será de acuerdo a balances financieros, libros financieros, ordenes de compras registradas en la compañía durante el periodo 2015 y 2016. En la presente investigación se utilizará un diseño no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. (Roberto Hernandez, Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2001).

Kerlinger y Lee (2002) nos dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente. Cabe precisar en esta definición que la razón por la que no se manipula la variable independiente en la investigación no experimental es que resulta imposible hacerlo.

No existe demasiado consenso acerca de cómo se han de clasificar los diseños no experimentales, por lo que vamos a presentar aquí algunas propuestas. Smith y Davis (2003) siguiendo la propuesta de Kirk (1995) indica que la investigación científica se desarrolla considerando los siguientes objetivos: a) Explorar, b) Describir o clasificar, c) Establecer relaciones y d) Establecer causalidad.

En esta investigación la independiente a analizar es la gestión de la bodega mediante el sistema de outsourcing y sistema de gestión propio que inciden en el desempeño de las bodegas. En este caso en particular las variables serán analizadas de forma expo – facto, es decir Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente.

3.2 Tipo de investigación

Así mismo el corte de esta investigación es transversal como se menciona en el párrafo anterior, con tipo académica, científica la misma que tiene un alcance explicativo, con la finalidad de analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores y se pueden dividir en dos tipos fundamentales: descriptivos: Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos, una o más variables y proporcionar su descripción. Causales: tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. (Hernández Sampier, 2004).

3.3 Muestra

Se tomará la muestra de los datos secundarios de Unilever, con su unidad de estudio Bodegas de Promociones Unilever.

3.4 Técnica de recogida de datos

Técnicas de recolección de datos: base de datos secundaria corresponde a la información disponible de la compañía utilizada con otros fines.

3.5 Análisis de datos

Análisis de datos: se realizará por medio de prueba F Fisher, que es un análisis de varianza prueba la hipótesis de que las medias de dos o más poblaciones son iguales La distribución F de Fisher es una distribución que depende de dos parámetros. Es una distribución que aparece, con frecuencia, como distribución de un estadístico de test, en muchos contrastes de hipótesis bajo las suposiciones de normalidad. Su tabla es compleja porque al depender de dos parámetros complica su diseño. Se acostumbran, pues, a publicar tantas tablas como niveles de significación interese manejar. (Llopis Pérez, 2013)

Distribución F de Fisher-Snedecor, también va a desempeñar un papel fundamental en los problemas de inferencia, sobre todo en los relativos al análisis de la varianza, la definición de la distribución F se puede introducir a partir de la X^2 . (Vargas Sabadías, 1995)

En este caso en particular el método F-Fisher será utilizado para analizar el rendimiento de la bodega bajo dos modelos de gestión. El primer modelo corresponde a la gestión propia de las bodegas y el segundo modelo correspondiente a la gestión tercerizada de las bodegas. Se determinará si existen diferencias significativas entre los dos modelo

Tabla No 1 Bodega de promoción año 2015

BP AÑO	MONTO	SPLIT POR MES AÑO 2015							
		2015	TOTAL	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
HPF TT	\$ 354,360		\$ 42,615	\$ 37,562	\$ 11,115	\$ 38,299	\$ 30,434	\$ 41,668	\$ 48,198
MT ONE	\$ 265,770		\$ 31,961	\$ 28,171	\$ 8,336	\$ 28,725	\$ 22,825	\$ 31,251	\$ 36,148
ICE TT	\$ 256,105		\$ 30,799	\$ 27,147	\$ 8,033	\$ 27,680	\$ 21,995	\$ 30,115	\$ 34,834
TOTAL	\$ 876,235		\$ 105,376	\$ 92,880	\$ 27,485	\$ 94,704	\$ 75,254	\$ 103,034	\$ 119,180

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

Tabla No 2 Bodega de promoción año 2016

BP AÑO 2016	MONTO TOTAL	SPLIT POR MES AÑO 2016						
		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
HPF TT	\$ 493,073	\$ 18,523	\$ 14,275	\$ 13,227	\$ 28,823	\$ 110,507	\$ 219,884	\$ 66,777
MT ONE	\$ 384,410	\$ 17,349	\$ 13,124	\$ 10,251	\$ 22,338	\$ 83,393	\$ 170,410	\$ 51,752
ICE TT	\$ 646,703	\$ 15,234	\$ 10,568	\$ 9,589	\$ 20,897	\$ 367,368	\$ 159,416	\$ 48,413
TOTAL	\$ 1,524,186.00	\$ 51,106.00	\$ 37,967.00	\$ 33,067.00	\$ 72,058.00	\$ 561,268.00	\$ 549,710.00	\$ 166,942.00

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

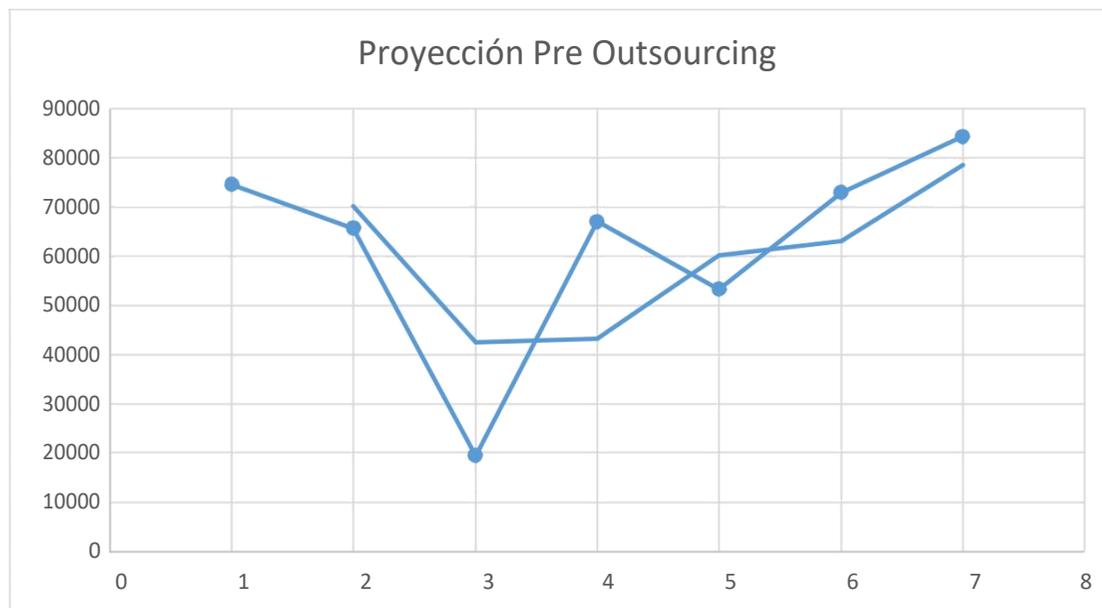


Figura No 4 Proyección Pre Outsourcing

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

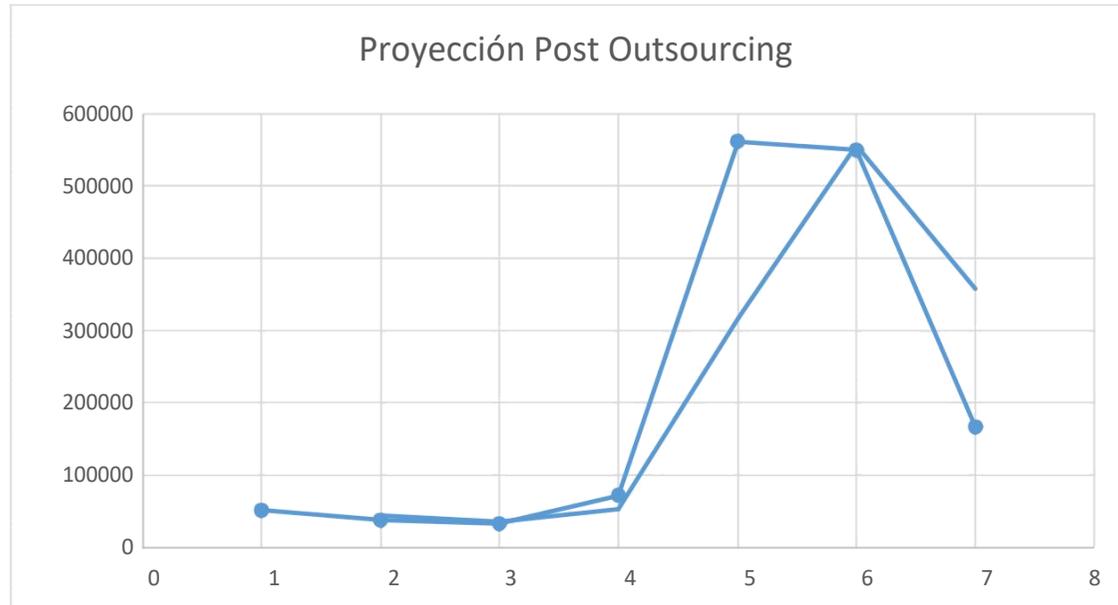


Figura No 5 Proyección Post Outsourcing

Fuente: Unilever Andina S.A
Elaborado por: Los Autores

3.5.1 Interpretación de las proyecciones de los costos pre y post outsourcing

De acuerdo a las proyecciones antes mostradas en las figuras No 4 y la figura No 5, podremos mencionar que los promedios de costos bajan por actividades estacionales que realiza la empresa por lo tanto algunos meses subirán y en otros se regulara, así mismo la proyección permite concluir que el pre outsourcing tiene un promedio de costos menor con tendencia al alza, a diferencia del post outsourcing que tiene tendencia a la baja, con dispersiones más abruptas esto se debe a dos razones: actividades estacionales que se realizan a nivel nacional como por ejemplo día del amor, de la madre, del padre, navidad, etc; o también por pagos acumulados de un mes a otro.

Por otro lado si mantuviéramos el modelo pre outsourcing Los promedios de los costos se mantienen más bajos, sin embargo la tendencia indica que los costos podrían subir, por otro lado el post outsourcing tomando en cuenta el promedio de la tendencia se encuentra sobre los \$300.000 con tendencia a bajar.

CPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Proceso de la investigación

Se realizó un análisis comparativo pre y post de cada línea, inicialmente analizando HPF TT comparando con pre outsourcing encontrando una diferencia de \$31.732 más en post outsourcing que en pre, se realizó el mismo procedimiento para analizar la línea MT ONE e ICE TT determinando las diferencias de \$25.885 y \$64.441 respectivamente, posteriormente se realizó el análisis de los totales con todas las líneas determinando que existe una diferencia de \$141 más en el post outsourcing que en pre, lo cual determina que los promedios de cada línea post outsourcing son más costosos debido al almacenamiento por categoría de productos, tipo de distribución requerida por el negocio.

4.2 Hallazgos

Las varianzas no son iguales existen diferencias en las dispersiones, el mismo que se puede constatar antes y después, y la prueba estadística lo determina y se puede constatar al ver las diferencias entre un mes y otro con las subidas exageradas de costos.

Tabla No 3 Tiempo de distribución de materiales de bodega al punto final

Rutas	Pre (días)	Post (días)
Guayaquil	1	1
Quito	2	4
Portoviejo	2	4
Machala	1	2
Cuenca	1	2
Sto. Domingo	2	4
Tulcán/Ibarra/Otavalo	2	5
Sucumbios/Lago Agrio	3	6
Tena/Puyo/Macas	3	6
Latacunga/Ambato/Riobamba/Guaranda	2	4
Jipijapa/Montecristi/Manta	1	1
Chone/Bahía/Pedernales	1	2
Atacames/Esmeraldas	2	4
Zaruma/Huaquillas/Pasaje	2	4
Azoguez/Gualaceo	1	2
Loja	2	4
Quevedo/Babahoyo	1	2
Balzar/Daule/Nobol	1	1
Samborondon/Duran	1	1
Milagro	1	1
Salinas/Libertad	1	1
Vía a la costa/Playas	1	1
	1.5	2.8

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

Al analizar el tiempo de entrega de los materiales pre y post outsourcing, desde la bodega hasta su destino final, podemos notar que han incrementado los días en un 86% en el modelo post, por lo que el nivel de eficiencia comienza a decaer y por lo tanto el nivel de satisfacción y servicio al cliente se unen al decrecimiento, es decir que en el modelo pre outsourcing se lo realizaba eficientemente.

Tabla No 4 Comparación de Desviaciones estándar MT ONE

Comparación de Desviaciones Estándar		
	<i>MT ONE</i>	<i>MT ONE_1</i>
Desviación Estándar	58221,3	9093,34
Varianza	3.39E+14	8.27E+12
Gl	6	6
Razón de Varianzas= 40,9937		

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

Intervalos de confianza del 95,0%

Desviación Estándar de MT ONE: [37517,4; 128207,]

Desviación Estándar de MT ONE_1: [5859,69; 20024,1]

Razones de Varianzas: [7,04388; 238,573]

Prueba-F para comparar Desviaciones Estándar

Hipótesis Nula: $\sigma_1 = \sigma_2$

Hipótesis Alt.: $\sigma_1 \neq \sigma_2$

F = 40,9937 valor-P = 0,000260517

Se rechaza la hipótesis nula para $\alpha = 0,05$.

Esta opción ejecuta una prueba-F para comparar las varianzas de las dos muestras. De particular interés es el intervalo de confianza para la razón de varianzas, el cual se extiende desde 7,04388 hasta 238,573. Puesto que el intervalo

no contiene el valor de 1, existe diferencia estadísticamente significativa entre las desviaciones estándar de las dos muestras con un 95,0%.

Tabla No 5 Comparación de Desviaciones Estándar HPF TT

Comparación de Desviaciones Estándar		
	<i>HPF TT</i>	<i>HPF TT_1</i>
Desviación Estándar	76096,5	12124,4
Varianza	5.79E+14	1.47E+13
Gl	6	6
Razón de Varianzas= 39,392		

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

Intervalos de confianza del 95,0%

Desviación Estándar de HPF TT: [49036,1; 167569,]

Desviación Estándar de HPF TT_1: [7812,89; 26698,7]

Razones de Varianzas: [6,76866; 229,252]

Prueba-F para comparar Desviaciones Estándar

Hipótesis Nula: $\sigma_1 = \sigma_2$

Hipótesis Alt.: $\sigma_1 \neq \sigma_2$

F = 39,392 valor-P = 0,000292332

Se rechaza la hipótesis nula para alfa = 0,05.

Esta opción ejecuta una prueba-F para comparar las varianzas de las dos muestras. De particular interés es el intervalo de confianza para la razón de varianzas, el cual se extiende desde 6,76866 hasta 229,252. Puesto que el intervalo no contiene el valor de 1, existe diferencia estadísticamente significativa entre las desviaciones estándar de las dos muestras con un 95,0%.

Tabla No 6 Comparación de Desviaciones Estándar ICE TT

Comparación de Desviaciones Estándar		
	ICE TT	ICE TT_1
Desviación Estándar	133305,	8762,76
Varianza	1.78E+15	7.68E+12
Gl	6	6

Razón de Varianzas= 231,425

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

Intervalos de confianza del 95,0%

Desviación Estándar de ICE TT: [85900,8; 293546,]

Desviación Estándar de ICE TT_1: [5646,66; 19296,2]

Razones de Varianzas: [39,7655; 1346,84]

Prueba-F para comparar Desviaciones Estándar

Hipótesis Nula: $\sigma_1 = \sigma_2$

Hipótesis Alt.: $\sigma_1 \neq \sigma_2$

F = 231,425 valor-P = 0,00000158261

Se rechaza la hipótesis nula para $\alpha = 0,05$.

Esta opción ejecuta una prueba-F para comparar las varianzas de las dos muestras. Se ejecutó la prueba-F para evaluar una hipótesis específica acerca de las desviaciones estándar de las poblaciones de las cuales provienen las dos muestras. En este caso, la prueba se ha construido para determinar si el cociente de las desviaciones estándar es igual a 1,0 versus la hipótesis alternativa de que el cociente no es igual a 1,0. Puesto que el valor-P calculado es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis nula en favor de la alterna.

Tabla No 7 Comparación de Desviaciones Estándar TOTAL

Comparación de Desviaciones Estándar		
	TOTAL	TOTAL_1
Desviación Estándar	240077,	21217,5
Varianza	5.76E+15	4.50E+13
Gl	6	6
Razón de Varianzas= 128,03		

Fuente: Unilever Andina S.A

Elaborado por: Los Autores

Intervalos de confianza del 95,0%

Desviación Estándar de TOTAL: [154704,; 528665,]

Desviación Estándar de TOTAL_1: [13672,4; 46722,3]

Razones de Varianzas: [21,9992; 745,104]

Prueba-F para comparar Desviaciones Estándar

Hipótesis Nula: $\sigma_1 = \sigma_2$

Hipótesis Alt.: $\sigma_1 \neq \sigma_2$

F = 128,03 valor-P = 0,00000920231

Se rechaza la hipótesis nula para $\alpha = 0,05$.

Esta opción ejecuta una prueba-F para comparar las varianzas de las dos muestras. De particular interés es el intervalo de confianza para la razón de varianzas, el cual se extiende desde 21,9992 hasta 745,104. Puesto que el intervalo no contiene el valor de 1, existe diferencia estadísticamente significativa entre las desviaciones estándar de las dos muestras con un 95,0%.

Según los costos de transacción medidos a través de los promedios gastados mensualmente durante el periodo pre y post, se determina que hay un costo mayor en post outsourcing que en pre outsourcing y por otro lado en el análisis de las dispersiones determinan que ha habido dispersiones más notables post lo que no sucedía en el modelo pre, que de alguna forma tenían diferencias sin embargo no eran tan elevadas como en el modelo post.

Tabla No 8 Inversión para retomar modelo Pre Outsourcing

Inversión para retomar modelo Pre Outsourcing

1 Herramientas Mecánicas				
Descripción	Cantidad	Valor	Total	
Montacargas	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	
Yalet manual	2	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	
Balanza (envíos por peso)	1	\$ 300.00	\$ 300.00	
2 Herramientas tecnológicas				
computadoras	2	\$ 400.00	\$ 800.00	
impresoras matricial	1	\$ 350.00	\$ 350.00	
Impresora (multifuncion)	1	\$ 300.00	\$ 300.00	
3 Personal de Bodega				
Bodegueros	2	\$ 650.00	\$ 1,300.00	
Que sepan manejar montacargas				
Experiencia mínima 12 meses en proceso de bodega				
Conocimientos de utilitario de Office				
Jefe de Bodega	1	\$ 900.00	\$ 900.00	
Conocimientos en control de bodega				
Conocimientos en almacenamiento y control de Inventarios				
Conocimientos de utilitarios de Office				
Trabajo en equipo y bajo presión				
Orientado a logros de objetivos				
4 Software Informático				
	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	
Implementación de un software que cumpla con los				

requisitos para manejar Bodega de Artículos

Promocionales

Que permita manejar módulos:

Ingreso de Inventario

Creación de códigos

Egreso

Saldos

Impresión de guías de remisión

Procedimientos del desarrollo y funciones de Bodega Artículos

5

promocionales

Procedimiento de recepción y despacho

Procedimiento ingresos y egresos al sistema

Procedimientos de generación de guías de remisión

Funciones del Jefe de Bodega

Funciones de Bodeguero

\$ 12,100.00 \$ **14,150.00**

Fuente: Los Autores

Elaborado por: Los Autores

En la tabla 8, se detalla las herramientas requeridas (maquinaria, personal, perfiles del personal y software) para que Unilever Andina retome su modelo de distribución y almacenaje de artículos promocionales, los mismos que son parte de las actividades fundamentales de la compañía, la venta, ya que facilitan la rotación de los productos en el punto de venta lo que se traduce en ingresos para la compañía, en la presente se plantea realizar una reducida inversión que permitirá obtener el correcto funcionamiento de la bodega y de esta forma mejorar tiempo de distribución, mejor control de inventario y ahorro para la compañía.

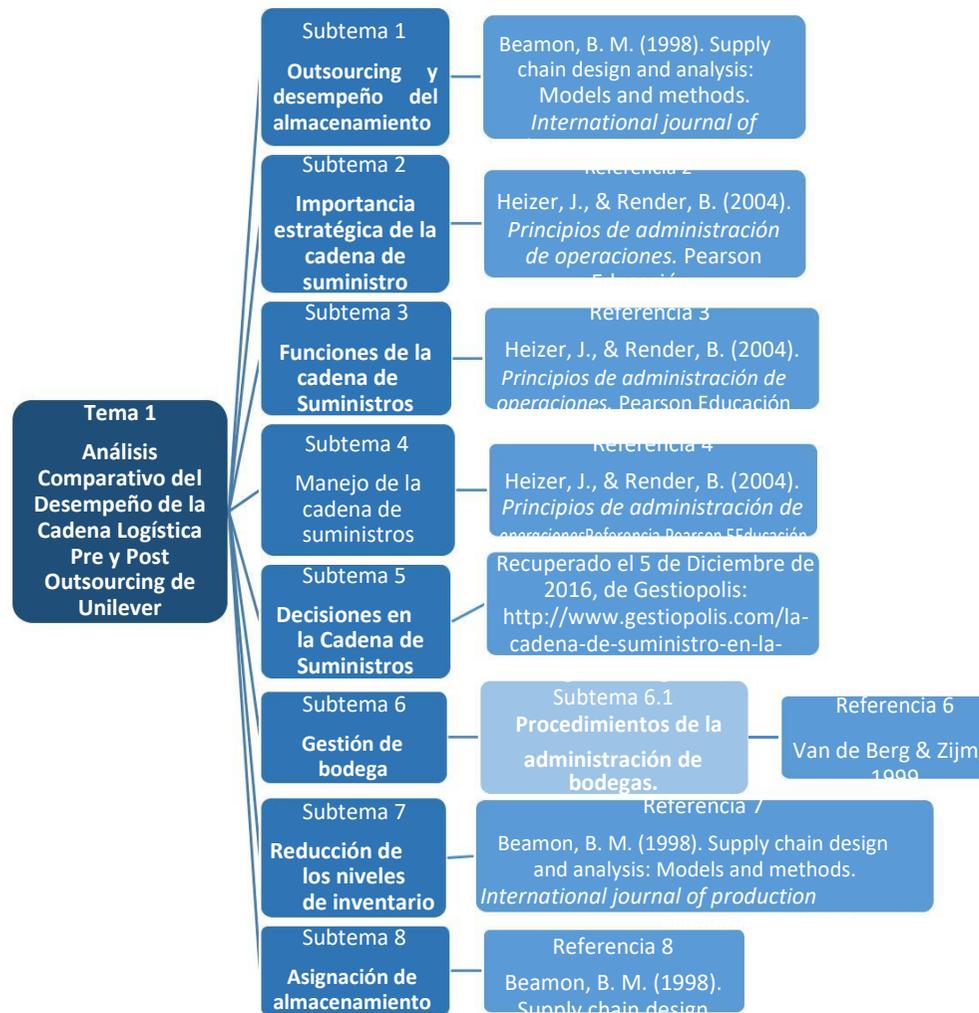


Figura No 6 Vertebración del marco teórico

Elaborado por: Los Autores

CONCLUSIONES

Un buen desempeño de la cadena logística es esencial para todas las empresas y más aún si manejan grandes inventarios, como la que se está evaluando en este trabajo de titulación, que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, es muy importante el manejo correcto de la cadena de suministros, ya que en ella se involucra mucho capital, que es usada para rápida rotación en el punto de venta, por lo cual es esencial el manejo eficiente de la cadena de suministros que faciliten el manejo de inventario, el costo, etc., además de una logística eficiente.

El propósito de la presente investigación fue: Descubrir si existen diferencias significativas en la bodega de promoción de Unilever después de la aplicación del outsourcing

Para conseguir el objetivo general se cumplieron las actividades correspondientes a los objetivos específicos: (a) medir el desempeño de la gestión de bodega, los responsables y determinar costos y tiempo en los procesos antes del Outsourcing, (b) medir el desempeño de la gestión de bodega, los responsables y determinar costos y tiempo en los procesos después del Outsourcing, (c) determinar el impacto de los dos modelos estudiados en la eficiencia de la gestión de la cadena de suministros.

En primer lugar se investigó acerca del marco teórico para evaluar el desempeño de la gestión de bodega, los responsables y determinar costos y tiempo en los procesos antes del Outsourcing, este objetivo se alcanzó por medio de la revisión de la literatura que se encuentra en el segundo capítulo, que incluye la elección del enfoque respectivo al que pertenece dicho trabajo de titulación, el cual es el enfoque cuantitativo, se seleccionó el tipo de investigación que requiere el proyecto, el cual se orientó por el nivel de conocimiento es explicativa; según la temporalización es seccional o transversal; todo lo mencionado sirvió para analizar los datos para medir el desempeño de la gestión de bodega antes del Outsourcing.

En el siguiente objetivo específico se propuso medir el desempeño de la gestión de bodega, los responsables y determinar costos y tiempo en los procesos después del Outsourcing, desarrollado mediante la recolección de los datos del

sistema interno de Unilever Andina S.A., definición del método del levantamiento de información, el desarrollo del organigrama estructural de la compañía, el desglose de los niveles funcionales en la organización, la descripción de las funciones y responsabilidades generales, también definió los beneficios de un contrato de outsourcing, se detalló la teoría para la medición del desempeño, se realizó un análisis de los datos por medio del análisis F-Fisher para encontrar si hay diferencias significativas entre los datos obtenidos antes y después del outsourcing el cual se mencionara a continuación.

Previamente la empresa Unilever Andina S.A. se encontraba manejando su propia bodega de promociones, la cual no contaba con una buena organización y control de los artículos que se almacenaban, ya que la bodega no era manejada por el número necesario de empleados que requería esta operación, por lo tanto no había un control correcto del inventario, había una deficiencia en la distribución de los materiales por lo tanto los costos de distribución nacional aumentaban constantemente. Por todos estos incidentes el equipo gerencial tomo la decisión de subcontratar a la empresa X para que se haga cargo de la bodega de promociones. Actualmente la organización se encuentra en un modelo de outsourcing lo que significa que una parte de su empresa está siendo manejada por otra empresa subcontratada, la cual se encarga totalmente de la bodega de promociones. Durante la transición de este modelo se ha podido evidenciar algunas falencias las cuales van desde los costos de almacenaje y distribución, la entrega de los productos a sus distintos canales de distribución no se han realizado en los tiempos acordados y por ultimo no se ha cumplido con el inventario online actualizado que fue parte de la propuesta que realizo la empresa X para iniciar actividades con Unilever Andina S.A. El desarrollo del capítulo permitió realizar un análisis entre estos 2 modelos por medio de la teoría de costos.

El tercer objetivo específico es determinar el impacto de los dos modelos estudiados en la eficiencia de la gestión de la cadena de suministros., el cual se responde en el cuarto capítulo, en donde se podrá encontrar nuestro análisis seleccionando el mejor escenario de acuerdo a la teoría de costos que se mencionó anteriormente, mediante las ilustraciones 1-8, las cuales son los análisis de cada una de las líneas relacionadas con la bodega que se interrelacionan mediante los costos generados.

Para lograr el propósito planteado se realizó una comparación de los costos y tiempos de distribución entre los dos modelos, realizando una comparación de medias entre los dos modelos y una prueba de Fisher para medir las diferencias en las dispersiones.

Los resultados de la investigación determinaron que: existen diferencias significativas entre los dos modelos, donde el modelo post outsourcing tiene una diferencia en costos de: \$147,829.7. Los resultados de las pruebas de f – Fisher determinaron que existen diferencias en las desviaciones estándar ya que el valor p fue de 0,00000920231 en el total de las 3 líneas MT ONE, HPF TT e ICE TT.

Por otro lado, la comparación de los tiempos de distribución determinaron que existe una diferencia promedio de 1.27272727 días entre los dos modelos estudiados.

En base a los resultados del análisis se puede concluir que el modelo pre outsourcing tenía un mejor desempeño en comparación con el modelo post outsourcing.

Los resultados del análisis corroboran los argumentos propuesto en el marco teórico por los autores (Mora,2009, Martínez & Archundia Fernández y Werther, Davis, Gómez y Mendoza, 2000) quienes indican que el desempeño de la empresa es menor cuando se tercerizan las actividades centrales de una compañía.

RECOMENDACIONES

Al realizar la investigación del Análisis Comparativo del Desempeño de la Cadena Logística Pre y Post Outsourcing de Unilever Andina S.A., para futuras líneas de investigación se recomienda analizar las variables medidas por más tiempo o meses para así poder tener una mayor claridad en la investigación.

Para futuras investigaciones se recomienda considerar otras variables que faciliten el análisis y de esta forma obtener un diagnóstico más claro sobre el rendimiento de la Bodega de Promocionales de Unilever.

Analizar modelos éxitos de Outsourcing para realizar Benchmarking e implementar el mismo en las Bodegas de Artículos Promocionales de Unilever Andina, y de esta manera obtener un modelo eficiente que aporte al saving de la compañía.

A la empresa, después del análisis realizado, se recomienda retomar el modelo anterior el cual es manejado por Unilever Andina S.A. ya que en solo 7 meses de análisis existe una diferencia considerable entre los 2 modelos. Por lo tanto la empresa debería retomar el manejo de la bodega de promociones.

Para que Unilever Andina retome su modelo de distribución y almacenaje de artículos promocionales debe realizar una reducida inversión para que la bodega cuente con las herramientas necesarias (maquinaria, personal, perfiles del personal y software) para su correcto funcionamiento, ya que dichos artículos forman parte de las actividades fundamentales de la compañía, la venta, debido a que facilitan la rotación de los productos en el punto de venta lo que se traduce en ingresos para la compañía; retomando el modelo pre outsourcing se optimiza el tiempo de distribución, mejora el control del inventario y se reduce el costo de almacenaje que actualmente se genera.

REFERENCIAS

- Acosta, M. I., & Suarez, J. A. (2006). *La Logística Moderna en la Empresa* (Vol. 1). La Habana, Cuba: Logicuba. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://logisticarentable.blogspot.com/2012/07/top-15-definiciones-autores.html>
- Acosta, M. I., & Suárez, J. A. (2006). *La Logística Moderna en la Empresa* (Vol. 1). La Habana, Cuba: Logicuba. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de <http://logisticarentable.blogspot.com/2012/07/top-15-definiciones-autores.html>
- Andrades, C. A. (2009). Administración de Bodega y Control de Inventario. 45-72.
- Añez Hernández, C. (2012). SUBCONTRATACION Y TRIANGULACIÓN LABORAL: RELACIONES ENCUBIERTAS. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 166.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 23-29.
- Arroyo López , P. E., & Gaytán Iniestra, J. (4 de Octubre de 2005). *Elogística*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de *Elogística*: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3744->
- Balachandra, R. (2005). Outsourcing R&D. *Institute for Global Innovation Management*.
- Ballou, R. (10 de Julio de 1991). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de *Gestiopolis*: <http://www.gestiopolis.com/la-cadena-de-suministro-en-la-gestion-logistica/>
- Bardhan, I., Mithas, S., & Lin, S. (2007). Performance impacts of strategy, information technology applications, and business process outsourcing in US manufacturing plants. *Production and Operations Management*, 747-762.
- Beamon, B. M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods. *International journal of production economics*, 281-294.

- Brian, & Ian. (1996). *Outsourcing, la subcontratación*. LIMUSA.
- Campos, M. C. (13 de Abril de 2011). *ecotec*. Obtenido de http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/5074_Fcevallos_00026.pdf.
- Cantero, H., Cardenñosa, L., & Zaldivar, S. (2010). Apuntes acerca el Desempeño Empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 141.
- Carnahan, S., & Somaya, D. (2013). Alumni Effects and Relational Advantage: The Impact on Outsourcing when Your Buyer Hires Employees from Your Competitors. *Academy of Management Journal*.
- Cespón Castro, R., & Maria Auxiliadora. (18 de Abril de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de Logística: <http://logisticarentable.blogspot.com/2012/07/top-15-definiciones-autores.html>
- Chávez Martínez , J. C. (1 de Febrero de 2010). *CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>
- Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Distribution, Logistics and Management*, 38(5), 336–359.
- COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 386-405.
- Conde Sánchez , S. (7 de Septiembre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>
- Conde Sánchez, S. (7 de Septiembre de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>
- Correa Espinal, A., & Montoya, G. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Dyna*, 37-48.

- Cox, A. (2001). Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence. . *Journal of Supply Chain Management*, 8-15.
- De gerencia. (s.f.). *De gerencia*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing#articulos>
- De Gerencia. (s.f.). *De Gerencia*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>
- Definición MX*. (s.f.). Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de <http://definicion.mx/desempeno/>
- Echaiz Moreno, D. (2008). El contrato de outsourcing. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 41(122), 763-793.
- Ekos Negocios. (12 de Noviembre de 2013). *Ekos Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/Negocios/especiales/documentos/CumbreEmpresarial/unilever.pdf>
- Ekos Negocios. (12 de Noviembre de 2013). *Unilever*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/Negocios/especiales/documentos/CumbreEmpresarial/unilever.pdf>
- Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. . *American Journal of business*, 33-42.
- Embleton, P. R., & Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 94-106.
- EMIS. (2015). *EMIS*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Unilever_Andina_Ecuador_SA_es_1219135.html
- Ferrel, O., Hirt, G., Adriaenséns, M., Flores, M. A., & Ramos, L. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. En O. errel, G. Hirt, M. Adriaenséns, M. A. Flores, & L. Ramos, *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (pág. 282).

- Ganeshan, & Harrison. (1997). An Introduction to Supply Chain Management. 1.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 763-790.
- Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of business research*, 232-240.
- Giunipero, L., & Brand, R. (1996). Purchasing's Role in Supply Chain Management. *The International Journal of Logistics Management*, 7(1), 29 - 38.
- Gómez Acosta, M., & Acevedo Suárez, J. (2 de Febrero de 2007). *Logística* . Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de Logística: <http://logisticarentable.blogspot.com/2012/07/top-15-definiciones-autores.html>
- González Bestard, R. (11 de Octubre de 2011). Dándole a la bodega la importancia que se merece. *Negocios Globales Lógica Transporte Distribución*. Obtenido de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=311&edi=13&xit=dandole-a-la-bodega-la-importancia-que-se-merece>
- Görzig, B., & Stephan, A. (2002). Outsourcing and Firm-level Performance. *German Institute for Economic Research*.
- Greaver, M. F. (1999). Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. . *Amacom*.
- Grossman, G. M., & Helpman., a. E. (2005). Outsourcing in a Global Economy. *Harvard*, 135–159. doi:10.1111/0034-6527.00327
- GROVER, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1994). A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. *Information & Management*, 33-44.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71 - 87.

- Hafeez, K., & Essmail, E. A. (2007). Evaluating organization core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 530-547.
- Hall, R. (2000). Outsourcing, Contracting-out and Labour Hire: Implications for Human Resource Development in Australian Organizations. . *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 23-41.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- Hernández Sampier, R. (4 de Enero de 2004). *Metodología de Investigación*. Obtenido de Metodología de Investigación: https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- HOLCOMB, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. . *Journal of operations management*, 464-481.
- Hwang, H., & Cho, G. (2006). A performance evaluation model for order picking. *Computers & Industrial Engineering*, 335–342.
- Isaza, J. (2009). *Cadenas productivas: enfoques y precisiones conceptuales*. Bogota: Sotavento.
- Javalgi, R. R., A., D., & Scherer, R. F. (2009). Outsourcing to emerging markets: theoretical perspectives and policy implications. *Journal of International Management*, 156-168.
- Jimenez Pulido, E. E., & Hurtado Mayorga, A. F. (2010). Propuesta de mejoramiento para la bodega de materias primas de Textron S.A. *UNIMINUTO*.
- Kakumanu, P., & Portanova, A. (2006). Outsourcing: Its benefits, drawbacks and other related issues. . *Journal of American Academy of Business*, 1-7.

- KALAIIGNANAM, K., & Varadarajan, R. (2012). Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 347-363.
- Kamel, S. (2006). Electronic business in developing countries: opportunities and challenges. *IGI Global*.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2 de Octubre de 2002). *Metodología de Investigación*. Obtenido de Metodología de Investigación: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html>
- Koontz, H., K., W. H., Koontz, H., Cannice, M. W., Koontz, H., & O'donnell, C. W. (2002). *Elementos de administración. Enfoque internacional*. McGraw Hill.
- Kotabe, . M., & Mol, M. J. (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 205-213.
- Kotabe, M., Mol, M. J., & Murray, J. Y. (2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective. . *Industrial Marketing Management*, 37-45.
- Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of operations management*, 124-143.
- LEE, J. N., Huynh, M. Q., Kwok, R. C., & Pi, S. M. (2003). IT outsourcing evolution---: past, present, and future. *Communications of the ACM*, 84-89.
- LEYVA RAMIREZ, J. A. (2010). VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA TERCERIZACION LOGISTICA (OUTSOURCING LOGISTICO) EN EMPRESAS DE CONSUMO (Doctoral dissertation).
- Llopis Pérez, J. (7 de Enero de 2013). *LA ESTADÍSTICA: UNA ORQUESTA HECHA INSTRUMENTO*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de LA ESTADÍSTICA: UNA ORQUESTA HECHA INSTRUMENTO: <https://estadisticaorquestainstrumento.wordpress.com/2013/01/07/la-distribucion-f-de-fisher/>

- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: a cross-sectional analysis. . *Journal of management information systems*, 7-24.
- Martínez, M. A., & Archundia Fernández, E. (2015). *EL OUTSOURCING Y LA PLANEACIÓN FISCAL EN MÉXICO*. Guanajuato.
- Martínez, M. A., & Archundia Fernández, E. (s.f.). *EL OUTSOURCING Y LA PLANEACIÓN FISCAL EN MÉXICO*.
- MASKELL, P., Pedersen, T., Petersen, B., & Dick-Nielsen, J. (2007). Learning paths to offshore outsourcing: from cost reduction to knowledge seeking. *Industry and Innovation*, 239-257.
- Mcivor, R. (2005). The outsourcing process: strategies for evaluation and management. *Cambridge University Press*.
- Minitab Inc. International Support. (12 de Febrero de 2015). *Mini Tab 7*. Recuperado el 13 de Enero de 2017, de Mini Tab 7: <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/modeling-statistics/anova/basics/what-is-anova/>
- MORA GARCÍA, L. A. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de Academia:
http://www.academia.edu/6180985/INDICADORES_DE_LA_GESTI%C3%93N_LOG%C3%8DSTICA_KPI_Los_indicadores_claves_del_desempe%C3%B1o_log%C3%ADstico_TABLA_DE_CONTENIDO
- Mora, F. &. (2009). *Outsourcing & Benchmarking*. El Cid Editor.
- Morgado Valenzuela, E. (2013). El Outsourcing en la legislación Chilena. *Revista Latinoamericana de Derecho*, 293-300.
- Muñoz Armenta, A. L. (9 de Agosto de 2014). *Google Académico*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de Google Académico:
<https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=Outsourcing%2C+la+subcontrataci%C3%B3n&btnG=&lr=>

- NATIONAL RESEARCH COUNCIL STAFF. (2000). *Surviving Supply Chain Integration: Strategies for Small Manufacturers*. USA: National Academies Press.
- Ndubisi, N. (2013). Role of gender in conflict handling in the context of outsourcing service marketing. *Psychology & Marketing*, 26-35.
- Novak, S., & Stern, S. (2008). How does outsourcing affect performance dynamics? Evidence from the automobile industry. *Management Science*, 1963-1979.
- Oliva Contero, J. (10 de marzo de 2012). *Asimetría y Curtosis*. Obtenido de Asimetría y Curtosis: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=16&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi5wPPa9lvSAhUBxSYKHdqpAsc4ChAWCDcwBQ&url=http%3A%2F%2Fcuva.uta.cl%2Findex.php%3Foption%3Dcom_k2%26view%3Ditem%26task%3Ddownload%26id%3D954_cb834368e4a616f89b5f6b
- Petersen, C. G. (1999). The impact of routing and storage policies on warehouse efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(10), págs. 1053 - 1064.
- Porter, M. E. (2006). *Ventaja competitiva*. (5 ed.). México: CECSA.
- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M., & Corsi, T. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(6), 353 - 374. doi:<http://dx.doi.org/sci-hub.cc/10.1108/09600039910283587>
- Roberto Hernandez, C. F., Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2001). Metodología de la Investigación. En F. y. Hernandez, *Metodología de la Investigación* (pág. 736). Mexico: Industria Editorial Mexicana.
- Rodríguez Balarezo, L. Á. (2011). Evaluación al desempeño del personal de bodega de suministros y su incidencia en las paras de producción de la empresa NOVACERO S.A., planta LASSO año 2010. *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1874>

- Rothaermel, F. T., Hitt, M. A., & Jobe, L. A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic management journal*, 1033-1056.
- Rouwenhorst, B. R. (2000). Warehouse design and control: framework and literature review. *European Journal of Operational Research*, 122, 515–533.
- Rundquist, J. (2007). Outsourcing en el desarrollo de nuevos productos, más allá de la participación del proveedor. *RED*, 51-53.
- Sablón Cossío , N. (18 de Junio de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/la-cadena-de-suministro-en-la-gestion-logistica/>
- Smith, R., & Davis, S. (2003). El psicólogo como detective: Una introducción a la realización de investigaciones en psicología. En R. Smith, & S. Davis, *El psicólogo como detective: Una introducción a la realización de investigaciones en psicología* (pág. 238). Barcelona: Pearson.
- Stolovich, L. (1994). *La tercerización: con qué se come?* CIEDUR-DATES.
- Uquillas, C. A. (10 de Noviembre de 2007). *El outsourcing en el Ecuador*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2016, de El outsourcing en el Ecuador: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Valero, E. A. (2015). Subcontratación y flexibilidad en la industria colombiana. *EAN*, 59-67.
- van den Berg, J. P., & Zijm, W. H. (1999). Models for warehouse management: Classification and examples. *International Journal of Production Economics*, 519-528.
- Vargas Sabadías, A. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial* (Segunda ed.). (G. Jimenez, Ed.) Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla - La Mancha. Recuperado el 12 de febrero de 2017
- Velásquez, A. (15 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://elproyectedeinvestigacionysufases.blogspot.com/2016/02/disenos-de-investigacion.html>

- Werther, W. B., Davis, K., Gómez, J. M., & Mendoza, A. N. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Willems, T., & Van Dooren, W. (2011). Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. *International Review of Administrative Sciences*, 505-530.
- WILLIAMSON, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*, 233-261.
- Yeboah, A. (2013). The Relationship between Outsourcing and Organizational Performance. . *European Journal of Business and Management*, 1-12.
- Zailani, S., Shaharudin, M., Razmi, K., & Iranmanesh, M. (2015). Influential factors and performance of logistics outsourcing practices: an evidence of malaysian companies. *Rev Manag Sci*. doi:10.1007/s11846-015-0180-x



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Espinoza Mendoza, Denisse Maria**, con C.C: # **0705651529**; **Vargas Espinoza Jimmy Michael** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis Comparativo del Desempeño de la Cadena Logística Pre y Post Outsourcing de Unilever Andina S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

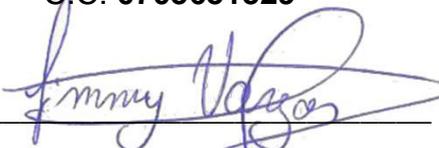
2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de Marzo de 2017

f. 

Nombre: **Espinoza Mendoza, Denisse María**

C.C: **0705651529**

f. 

Nombre: **Vargas Espinoza, Jimmy Michael**

C.C: **0917768020**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis Comparativo del Desempeño de la Cadena Logística Pre y Post Outsourcing de Unilever Andina S.A.		
AUTOR(ES)	Denisse María Espinoza Mendoza ; Jimmy Michael Vargas Espinoza		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Julio Ricardo Villacrés Roca		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de marzo de 2017	No. DE PÁGINAS:	19 - 91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Logística, Almacenaje y Distribución		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Logística, Outsourcing, Subcontratación, Desempeño de cadena logística, Gestión de bodega, Manejo de cadena de suministros		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El propósito del presente trabajo de titulación es realizar un análisis comparativo del desempeño de la cadena logística pre y post outsourcing de Unilever Andina S.A., se utilizó un diseño no experimental de corte transversal y de enfoque cuantitativo. Bajo el enfoque teórico de los costos de transacción, se realizó una comparación de los costos y tiempos de distribución entre los dos modelos, realizando un análisis de los promedios de costos en los dos modelos y por medio del análisis F-Fisher se demostró que existen diferencias significativas entre los datos obtenidos antes y después del outsourcing. Posteriormente se proyectaron los costos a través de medias móviles de los dos modelos para presentar la mejor situación posible en el futuro. En base a los resultados obtenidos en el análisis se puede concluir que el modelo pre outsourcing tenía un mejor desempeño, tanto en costos de transacción, tiempos promedio de entrega y satisfacción de los distribuidores, en comparación con el modelo post outsourcing. Los resultados del análisis empírico corroboran los argumentos propuestos en el marco teórico por los autores (Mora,2009, Martínez & Archundia Fernández y Werther, Davis, Gómez y Mendoza, 2000) quienes indican que el desempeño de la empresa es menor cuando se tercerizan las actividades centrales de una compañía.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:+593980472653 ; +593-987929655	E-mail: deni_espinoza26@hotmail.com; jimmy_1602@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCION (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):::	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-9-84228698		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			