



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**Significado de la externalización para los empresarios de
pequeñas empresas limeñas del sector textil en el año 2017**

TESIS

Para optar el título profesional de: Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Ugarelli Alvarado, Diego Oswaldo (0000-0003-2385-0414)

Cayllahua Huamán, Lisbeth Rocío (0000-0003-4056-7469)

ASESOR

Villavicencio Aranibar, Jorge Arturo (0000-0003-4915-8530)

Lima, 13 de Marzo de 2018

Dedicado a nuestras familias por ser el motor que impulsa nuestro conocimiento y esfuerzo día a día, a mi recordada abuela Esperanza Arana de Ugarelli y a mi recordado tío Rogelio Cayllahua Paytán

Agradecimientos

Al profesor Jorge Villavicencio que nos dio todas las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo.

Resumen

La implementación efectiva de estrategias empresariales ha sido fundamental para el desarrollo de distintas empresas en todo el mundo. Estos conceptos han sido estudiados, catalogados, perfeccionados y aplicados por muchos individuos con la responsabilidad de tomar decisiones en una organización; sin embargo, para ellos no todos los conceptos aplicados han tenido el mismo nivel de significancia, debido al contexto, mercado y muchas otras variables. (Hitt, Black, & Porter, 2006, págs. 7-8). El presente trabajo describe qué ha significado para los empresarios una de las herramientas que ha tomado más fuerza en los últimos años en el mundo empresarial: La externalización. (Schneider, 2007, pág. 34) Se ha empleado una investigación cualitativa basada en el diseño fenomenológico, la cual busca categorizar las razones de los empresarios para externalizar y explicar desde su punto de vista los resultados obtenidos a nivel empresarial. Los resultados del trabajo indican que la externalización ha sido beneficiosa para la mayoría de los entrevistados, pero que aún falta que aprovechen todos los beneficios que se pueden generar al tercerizar distintas actividades dentro de la empresa.

Palabras clave: externalización, empresarios, pequeña empresa

Abstract

Business strategies have been fundamental for the development of different companies worldwide. These concepts have been studied, cataloged, perfected and applied by many individuals with the responsibility of making decisions in an organization, however, not all applied concepts have had the same level of significance for them, due to the context, market and many other variables. This paper describes the meaning of one of the business tools that has taken more relevance in recent years for entrepreneurs: Outsourcing. This work has used a qualitative method based on phenomenological research, which intends to categorize the reasons for entrepreneurs to outsource and explain from their point of view the results obtained at a professional level. The results of this work shows that the outsourcing has been beneficial for most of the interviewees, but that they still need to take advantage of all the benefits that can be generated by outsourcing different activities that are done in the company.

Keywords: Outsourcing, Businessmen, Small company

Tabla de contenido

INTRODUCCION	8
CAPITULO 1: MARCO TEORICO.....	10
1.1 LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	10
1.2 PERFIL DE LOS EMPRESARIOS PERUANOS	12
1.3 LA EXTERNALIZACION	14
1.3.1 Definición y aspectos de la externalización	14
1.3.2 Repercusión de la externalización en los trabajadores de la empresa prestataria	18
1.3.3 La externalización en otros países del mundo.....	18
1.4 EL SECTOR TEXTIL	20
1.5 LA INFORMALIDAD.....	21
CAPITULO 2: PLAN DE INVESTIGACION	23
2.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	23
2.2 HIPOTESIS.....	24
2.3 OBJETIVOS.....	24
2.3.1 Objetivo general:.....	24
2.3.2 Objetivos específicos:	24
CAPITULO 3: METODOLOGIA	26
3.1 TIPO DE ENFOQUE Y EL ALCANCE DEL ESTUDIO	26
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACION.....	26
3.3 SELECCION DE LA MUESTRA	27
3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	27
CAPITULO 4: DESARROLLO	29
4.1 BLOQUES DE PREGUNTAS	29
4.1.1 Bloque de preguntas 1	29
4.1.2 Bloque de preguntas 2	29
4.1.3 Bloque de preguntas 3	29
4.2 RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS.....	30
4.2.1 El perfil de la empresa y la industria donde participa	30
4.2.2 Decisiones estratégicas	31
4.2.3 La externalización en la empresa	33
CAPITULO 5: ANALISIS	37

5.1 LAS RAZONES PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE EXTERNALIZACION	37
5.1.1 <i>La reducción de costos</i>	37
5.1.2 <i>La limitada capacidad de producción</i>	38
5.2 LAS RAZONES PARA NO LLEVAR A CABO EL PROCESO DE EXTERNALIZACION	39
5.3 LAS CONSECUENCIAS QUE TUVO EL PROCESO DE EXTERNALIZACION.....	39
5.3.1 <i>Mayor rentabilidad para la empresa</i>	39
5.3.2 <i>Más capacidad para atender a nuevos mercados</i>	40
5.3.3 <i>Disminución de la carga laboral</i>	40
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
6.1. ENFOQUE EN AREAS DE PRODUCCION	42
6.2. POCA UTILIZACION DE TODOS LOS BENEFICIOS DE LA EXTERNALIZACION	42
6.3. EL DAÑO QUE GENERA LA INFORMALIDAD PARA LOS EMPRESARIOS.....	43
6.4. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXO 1: ENTREVISTA A EMPRESARIO 1	47
ANEXO 2: ENTREVISTA A EMPRESARIO 2	51
ANEXO 3: ENTREVISTA A EMPRESARIO 3	55

Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro características de los participantes muestra intencional.....	27
Tabla 2: Cuadro de actividades externalizadas	31
Tabla 3: Cuadro de razones por empresarios	37

Introducción

Actualmente, Perú está pasando por una etapa económica en una fase de recuperación. En el año 2017 el país ha sufrido caídas importantes relacionadas con factores políticos y desastres naturales que no han permitido mantener un positivo crecimiento del producto bruto interno. Se estima que los próximos años habrá un contexto económico más estable que podrá favorecer el crecimiento del país. Parte de este crecimiento se apoya sobre el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; debido a que, generan trabajo y mayor consumo interno. (Diario gestión, 2017)

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan un importante motor de impulso que necesita el apoyo de distintas entidades para poder desarrollarse al máximo. Dicho apoyo se ha concretado por parte del Estado Peruano, el cual ha ejecutado algunas acciones como campañas de promoción, apoyo financiero o capacitaciones. (Herrera García, 2011, págs. 70-71) No obstante, el carecimiento de un perfil profesional por parte de algunos empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, no permite que las empresas puedan generar un mayor crecimiento de forma independiente. El conocimiento de estrategias y herramientas empresariales muestra una oportunidad que algunos empresarios pueden aprovechar en beneficio de su negocio y de su perfil empresarial. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011, págs. 76-79)

Una de las herramientas que pueden ser aprovechadas por los empresarios es la externalización, ya que permite alcanzar distintos beneficios para la empresa. Esta herramienta de gestión ha sido muy importante para el desarrollo de empresas con estructuras organizativas eficaces y eficientes, por lo tanto, su correcta implementación será muy útil para los pequeños empresarios que todavía no la han utilizado. (Schneider, 2007, págs. 38-40)

En este trabajo de investigación se expondrán las razones y los resultados que tuvieron los empresarios entrevistados cuando decidieron implementar el proceso de externalización en sus empresas. El objetivo de este trabajo es adjuntar y dar a conocer todo lo referente a la implementación de la tercerización de algún proceso interno a todo aquel que busque la mejora y el crecimiento de su empresa. Lo anterior se logrará al describir qué significó el proceso de externalización para los dueños de una empresa de lima en el período 2017.

En la presente investigación se podrá encontrar información acerca de algunas características de los empresarios, debido a su importancia en la realización del análisis.

Además, se analizará como aplican los empresarios algunas herramientas estratégicas en sus empresas. Por esta razón, este trabajo de tesis puede ser utilizado como una herramienta de consulta para futuras investigaciones que necesiten de información relacionada a las MIPYMES y la gestión de los pequeños empresarios. También, es un primer punto de partida para conocer a fondo las implicancias que genera la externalización en otros sectores y puede ser utilizado como complemento de otros trabajos de investigación relacionados al tema.

Se ha tomado como unidad de trabajo al sector textil, debido a que es un sector que presenta distintas oportunidades para externalizar en el proceso productivo y ha tomado una importancia muy relevante en relación a la economía nacional. Aun así, el trabajo podrá ser utilizado como una referencia para distintos sectores y otro tipo de empresas. (Gonzalez Litman, 2016)

Capítulo 1: Marco teórico

En esta tesis se hablará del significado de la externalización para los empresarios de pequeñas empresas limeñas del sector textil en el año 2017. En el primer capítulo del trabajo se revisarán algunos conceptos que se utilizarán en el desarrollo de la tesis y que servirán de base para entender de forma clara todo el análisis que se realizará. Para poder describir los resultados de esta investigación será necesario explicar en detalle las características de las MIPYMES, el perfil de los empresarios de pequeñas empresas limeñas, la definición de la externalización, la actualidad del sector textil y la informalidad en el Perú.

1.1 Las micro, pequeñas y medianas empresas

En este trabajo de tesis se ha utilizado como unidad de medida a los empresarios de pequeñas empresas. Primero se pasará a describir a las micro, pequeñas y medianas empresas para entender mejor el contexto de este tipo de empresas.

En el Perú, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el 94% del total de empresas. (Diario Gestión, 2016) Concretamente, son aproximadamente 6.4 millones de empresas de este sector, de las cuales 5.3 millones son informales. Sin embargo a pesar de que la gran mayoría (83,1%) no están registradas en la SUNARP, las micro y pequeñas aportan cerca del 40% del producto bruto interno (Asociación de emprendedores del Perú, 2015) Existen distintos estratos empresariales en donde se desarrollan este tipo de empresas, como el sector comercio, inmobiliario, de servicios, turismo, manufactureros, entre otros.

La perspectiva social de las MIPYMES ha ido evolucionando con el tiempo. Hace mucho se relacionaban con lo marginal, obsoleto e ilegal, pero ahora se valora y se reconoce el esfuerzo de este tipo de empresas, pues su crecimiento sostenible aporta de forma relevante al desarrollo del país. Una de las razones ha sido los avances de la tecnología y la comunicación que han permitido nuevas y diversas oportunidades para los empresarios que recién empiezan sus negocios. También, ha permitido que todos los empresarios dispongan de mucho más acceso a la información para poder aplicar distintos conceptos en su día a día laboral. Por otro lado, la dificultad de brindar un empleo a la sociedad por parte del Estado, además de otras razones, han hecho que se valore a la pequeña empresa y se detalle como una oportunidad para brindar empleo en igualdad de oportunidades. (Villarán, 2000, págs. 5-6)

Bajo este contexto, existen muchos micro, pequeñas y medianas empresas en el país catalogadas como empresas informales que, naturalmente, tienen pocas aspiraciones para formalizarse. En los últimos años, la informalidad ha estado ligada a malos manejos en relaciones laborales y en la evasión de pago de impuestos. En cambio, las empresas pequeñas que son formales, normalmente, buscan alcanzar un crecimiento importante y ordenado. Parte de este crecimiento se logra debido a la correcta toma de decisiones estratégicas por parte de los dueños para poder alcanzar los objetivos empresariales. (Blog Informalidad UPT, 2009)

Existen distintos sectores económicos en donde se desarrollan las MIPYMES. El 44% de las PYMES son de comercio, seguido del sector servicios que representa el 41% y luego viene el sector manufacturero con 8% (Ministerio de la Producción, 2015, pág. 118). Si bien el sector manufacturero no es muy representativo frente a otros sectores, este tiene un mayor impacto para poder desarrollar la herramienta de externalización. Esto se debe a que hay más oportunidades para tercerizar en ámbitos como el transporte de materia prima, procesos de fabricación, gestión de recursos humanos u otros. (Rubertadelantado & Uribe-Echeverría, 2001, págs. 11-13).

Las pequeñas empresas se diferencian de las micro empresas, en la medida que, las primeras son más competitivas y desarrolladas. Las pequeñas empresas se caracterizan por tener una estructura jerárquica de trabajo, acatarse a las leyes laborales y los dueños tienen una tendencia hacia la profesionalización. Por el lado de las micro empresas, hay una gran diferencia entre las que son viables y con una proyección frente a las que se mantienen al margen de lo que pueda pasar. (Herrera García, 2011, págs. 78-79)

La existencia de las pequeñas empresas se basa en distintos factores. Uno de ellos es el acceso a realizar productos especializados en contraposición con las grandes empresas que manejan estándares. El segundo factor es el apoyo que pueden generar para las grandes empresas, pues estas últimas subcontratan a las pequeñas empresas para la realización de ciertas actividades que puedan reducir sus costos. El último factor es que existen actividades productivas donde es ideal trabajar con pequeñas empresas. (Herrera García, 2011, págs. 69-70)

El desarrollo de las pequeñas empresas es de suma importancia para la economía de una nación. Por eso, el Estado ha realizado acciones que han favorecido a las pequeñas empresas a través de la legislación peruana. A lo largo del tiempo se han creado leyes que han permitido a las pequeñas empresas acceder a líneas de crédito, participar de incentivos y capacitaciones . (Herrera García, 2011, págs. 70-71)

Actualmente, el Estado Peruano cuenta con diferentes programas de apoyo referente a capacitaciones y financiamiento que las MIPYMES podrían aprovechar, sin embargo, los escasos recursos y la poca promoción de estos no hace posible que se aprovechen al máximo. Si bien se ha criticado los esfuerzos que se realizan para promocionar a las MIPYMES, pues se argumenta que es una acción populista y corroe las leyes del mercado, estas han tenido crecimiento gracias al acceso de servicios financieros que se ajustan a las necesidades de este tipo de empresas. Existe potencial para que el Estado peruano pueda apoyar mucho más su desarrollo. (Villarán, 2000, pág. 29)

Uno de los programas de apoyo del Estado es una plataforma ejecutada por el Ministerio de la Producción que se encarga de la promoción en la competitividad de las MIYPMES. Cuenta con capacitaciones y talleres que van desde *coaching* empresarial hasta dar a conocer las alternativas de financiamiento.

Debido a la información presentada, se puede definir que las PYMES son un conjunto empresas que impactan en el desarrollo económico y social del país y que, por lo tanto, será de suma importancia para el Estado que éstas tengan un plan de crecimiento.

1.2 Perfil de los empresarios peruanos

Los empresarios peruanos tienen un perfil innovador, pero presentan dificultades para plasmar esa innovación en estrategias empresariales que son fundamentales para el desarrollo de un negocio sostenible en el tiempo. Además, existen características como el uso de la tecnología y el capital humano que dificultan el crecimiento del negocio. Los especialistas en temas de emprendimiento comentan que es necesario difundir los distintos programas que presenta el Estado peruano para apoyar al emprendedor en temas de financiamiento. (Diario Gestión, 2013)

Los empresarios de pequeñas y micro empresas son en su mayoría personas de más de 50 años de edad debido al decrecimiento de la demanda de trabajadores de una edad superior a los 45. Además, son personas que suelen trabajar más de 48 horas semanales como el promedio de la población económicamente activa lo hace. Por otro lado, la informalidad ha sido una característica que los ha resaltado bastante llegando a formar un nivel de empleo de baja calidad, baja productividad y altos índices de subempleo. Aun así, también forman parte de una creciente economía que brinda beneficios a través de la generación de empleo. (Diario El Peruano, 2017)

Si bien los empresarios cuentan con características que les permiten desarrollar un negocio, ellos también cuentan con limitaciones que obstaculizan su crecimiento. Un informe realizado por Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca, que habla de las MIYPMES, explica que existen cinco factores que limitan su crecimiento: factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011, págs. 76-79)

Los administrativos se explican como las dificultades para administrar campos ligados al recurso humano o financiero y contable. Muchas veces consideran estas áreas como poco relevantes, pues no existe una capacitación laboral ni un objetivo motivacional para los trabajadores y las áreas financieras y contables existen solo para cumplir con compromisos tributarios. Los factores operativos se refieren a cómo opera la empresa en campos de marketing, inventarios y producción, los cuáles, en su mayoría, se trabajan de forma poco profesional. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011, págs. 76-79)

Los factores estratégicos explican los problemas en relación al plan estratégico, ya que no desarrollaron un planteamiento con objetivos, con una misión o visión. Tampoco cuentan con una proyección a largo plazo, más bien, para ellos el futuro no va más allá del año siguiente. Los factores externos detallan problemas de informalidad y la poca participación del Estado Peruano. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011, págs. 76-79)

La informalidad no ha permitido a los empresarios obtener acceso a préstamos o a transacciones financieras, porque las entidades financieras no se lo permiten. Gran parte de los empresarios perciben que el Estado no ha apoyado lo suficiente ante el gran aumento de emprendedores en el país. Los factores a nivel personal comentan el limitado nivel de educación que caracteriza a gran parte de los empresarios de las MIPYMES, el cual ha sido un obstáculo para el desarrollo y el crecimiento de sus negocios. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011, págs. 76-79)

Todos los días los empresarios se enfrentan a distintas opciones donde deben elegir la mejor decisión que beneficie a la empresa. La toma de decisiones que realizan los empresarios de pequeñas o micro empresas pasan por varios factores que no necesariamente involucran temas en el ámbito profesional, sino que resaltan temas familiares que son importante al momento de realizar una decisión en la empresa. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011, pág. 76)

Ellos toman en cuenta que no disponen de mucha información en el campo empresarial y llevan el negocio a su ritmo. En general, los microempresarios que cuenta con empresas familiares esperan que sean sus hijos quiénes hereden la empresa para aportar desde una visión mucho más profesional, pues los dueños actuales no cuentan con una formación de este tipo. (Avolio, Mesones, & Roca, 2011, pág. 76)

La toma de decisiones surge a partir de la resolución de un problema y de elegir una alternativa entre varias opciones. Estos problemas nacen a raíz del presentimiento de que no se podrá cumplir con un objetivo, por eso el individuo que sea el responsable de la toma de decisiones debe realizar un análisis acerca de las distintas alternativas que existen y elegir una de ellas. Lógicamente, si el individuo no identifica un problema no evaluará ninguna alternativa. (Rodríguez, 2012, págs. 1-3)

En este caso el problema que ha surgido para los empresarios ha sido la imposibilidad de crecer teniendo la misma capacidad operativa. La resolución pasa por tener varias opciones que le permitan aumentar su capacidad operativa y, consecuentemente, aumentar sus ventas para que le permitan llegar a una meta. Una de estas opciones es la herramienta de la externalización. (Schneider, 2007, págs. 32-34)

1.3 La externalización

1.3.1 Definición y aspectos de la externalización

Se entiende como externalización a la decisión de trasladar ciertos procesos que se dan dentro de la empresa a un tercero especializado en realizar estos respectivos procesos. Naturalmente, la empresa que presta los servicios tiene varios clientes, lo cual les permite tener una mejor estructura de costos y le ofrece al cliente generar economías de escala. Según Ben Schneider, la externalización es una herramienta de gestión que permite que se desarrolle la estrategia empresarial de una manera operativamente eficaz. En este caso, el término eficaz no solo se explica como el concepto de reducir costos, sino que también permite a la organización concentrarse en lograr los objetivos estratégicos. (Schneider, 2007)

Originario de Estados Unidos en los años setenta, la externalización u *outsourcing* empezó su concentración en operaciones de hardware y procesamiento de datos. A comienzos de los años noventa, la externalización comenzó a enfocarse también en actividades logísticas y administrativas. La evolución de esta herramienta ha hecho que las empresas puedan pasar de ser organizaciones integradas vertical u horizontalmente a organizaciones virtuales con gran parte de sus actividades no principales tercerizadas. Este tipo de organizaciones cuenta con alianzas estratégicas que son importantes para la propuesta de valor que emite la empresa. Los proveedores de servicios son parte importante de la entrega de esta propuesta. (Rivo Lopez, 1999, págs. 1-2)

La externalización cuenta con tres beneficios principales: la eficacia que permite la empresa especializada en realizar los servicios, la reducción en costos debido a las economías de escala

y le otorga a la empresa concentrarse en funciones con principal importancia para el giro del negocio. Esta herramienta de gestión está comprobada como una de las más importantes para llegar a tener una organización empresarial eficaz, pues se enfoca en estructuras reducidas concentradas en desarrollar las ventajas competitivas. Por esta razón, las empresas transnacionales han utilizado la externalización, pues muchas de ellas tercerizan gran parte de actividades de soporte para enfocarse en el negocio principal. Aun así, pequeñas empresas también se benefician ante esta herramienta y es un gran aliado para poder desarrollarse. (Schneider, 2007, págs. 38-40)

La externalización se puede dividir en dos tipos: La externalización táctica y estratégica. La primera contiene a todas las actividades que son fáciles de realizar, más simples y no interfieren con el negocio, como los servicios de seguridad o de limpieza. La tercerización estratégica significa externalizar procesos donde la coordinación con el cliente debe ser bastante específica y donde su correcto funcionamiento es fundamental para la entrega de productos y servicios. (Rivo Lopez, 1999, págs. 1-2)

El objetivo principal de esta decisión estratégica es utilizar la menor cantidad de recursos internos posibles en la empresa, los cuáles se traducen en costos, para poder obtener una mayor rentabilidad financiera. Si bien en sus comienzos esta herramienta de gestión se aplicaba en su mayoría en áreas de trabajo como logística, transporte y producción; en los últimos años se ha extendido a otras áreas administrativas de las empresas como: Contabilidad, Marketing, Finanzas y Recursos humanos. (Schneider, 2007, pág. 34) La externalización es un concepto que ha sido utilizado por empresas de distintos tamaños y en distintas industrias, pues esta se puede aplicar de muchas formas. (Fórneas Carro, 2008, pág. 11)

En muchos casos se confunde la externalización como una especie de subcontratación e, incluso, se han referenciado como sinónimos. Sin embargo, son conceptos diferentes. En la externalización ambas partes están trabajando conjuntamente con un objetivo en la calidad del servicio ofrecido, en cambio, en la subcontratación la parte que presta el servicio sólo tiene la responsabilidad de realizar el trabajo bajo el procedimiento que realizan normalmente. (Fórneas Carro, 2008, pág. 15) Bajo este contexto, en la externalización el prestador está interesado en que el prestatario pueda alcanzar los objetivos del acuerdo estratégico y ambos trabajan para lograrlo.

Si bien la reducción de costos es una de las razones más importantes para utilizar la herramienta de la externalización, existen otros motivos que llevan a las empresas a decidir tercerizar un servicio. Según José Ramón Fórneas las razones más comunes por orden de importancia son las siguientes: Reducción de costos, concentración en actividades principales

de la empresa, mejora en calidad de servicio, acceso a personal cualificado adecuadamente, simplificación de procesos de negocio, reducción de tiempos de llegada de productos al mercado y la reducción del riesgo. (Fórneas Carro, 2008, pág. 19)

La empresa que adquiere los servicios logra reducir sus costos en la medida que el prestador pueda gestionar las tareas a tercerizar de forma más eficiente. En el sector manufacturero las empresas prestatarias que no cuentan con gran capacidad de producción pueden aprovechar las economías de escala de empresas especializadas en algún servicio en específico, por ejemplo, en la realización de prendas de vestir. En este caso también se ahorran en gastos indirectos de producción, los cuales son necesarios para empezar un proceso de producción, que son la luz, la energía o la depreciación de las maquinarias. (Fórneas Carro, 2008, pág. 19) Si bien estos gastos no suelen ser identificados de forma precisa pues es difícil prorratearlo con las unidades producidas, forman parte de la estructura de costos y deben ser considerados por la empresa adquiriente del servicio. (Salas Ramirez, 2014, págs. 1-3)

También se logran reducir costos, en la medida que se necesite menos personal para realizar ciertas tareas, pues al reducir el número de trabajadores se ahorran beneficios que están obligados a pagar por la legislación peruana. Jorge Toyama Miyagusuku explica este fenómeno como una “huida del derecho laboral”. (Toyama Miyagusuku, 2004, pág. 148)

En las empresas existen muchas funciones que pueden ser determinadas como actividades no distintivas del negocio. Estas son relevantes para el correcto funcionamiento de la empresa, pero no son parte de aquellas funciones que permitan a la empresa acercarse a los objetivos pactados. También son clasificados como actividades de soporte. La importancia de la externalización se da cuando un tercero puede responsabilizarse de todas las actividades de soporte para que la empresa que terceriza el servicio pueda concentrarse en desarrollar el negocio y enfocarse en el mercado. Por esta razón, la concentración en las actividades principales de la empresa es la segunda de las razones más importantes para externalizar, aunque los resultados no sean visibles de forma numérica. (Schneider, 2007, pág. 31)

La mejora de la calidad de servicios es posible gracias a la especialización que pueden ofrecer las empresas que cuentan con personal capacitado y adecuado para realizar funciones de servicio, como puede ser el caso de un *call center*. La empresa que ofrece el servicio está encargada y es responsable de la calidad del servicio que se brinda, lo cual permite a la empresa prestataria concretarse en otras unidades de negocio. (Fórneas Carro, 2008, pág. 21)

Otra de las razones para contratar un servicio de externalización se da en el momento que se necesite personal con un grado de capacitación alto proveniente de una empresa especializada, como lo son los servicios de seguridad o de mantenimiento de programas

informáticos. Algunos servicios de externalización permiten a las empresas adquirientes contar con personal altamente cualificado para realizar estas específicas funciones. (Fórneas Carro, 2008, pág. 22)

José Ramón Fórneas comenta que existen empresas que toman la decisión de externalizar porque despliegan un mayor grado de complejidad, debido a integraciones verticales o desarrollo de nuevas líneas de negocio. El nivel de complejidad que contienen estas empresas puede llevar a problemas en la estructuración administrativa, lo cual se traduce en el incremento en costos de nuevos procesos. En este caso la externalización permite simplificar la administración del negocio, pues se trabajan con empresas terceras que son responsables de una línea de negocio que no forma parte del “*core business*”. (Fórneas Carro, 2008, pág. 22)

Una razón por la que empresas externalizan es más común en empresas que están ingresando a nuevos mercados y que para el correcto funcionamiento del giro del negocio necesita contar con el soporte adecuado, como lo podrían ser las empresas telefónicas que ingresan a un nuevo país. La razón es la reducción de tiempos en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio en un nuevo mercado, el cual permite que la operación pueda funcionar dentro de los tiempos establecidos. (Fórneas Carro, 2008, pág. 23)

La séptima razón más importante es la reducción de los riesgos que eran asumidos por la empresa cliente. Todos los procesos que se realizan de forma interna en la empresa tienen posibilidades de fallar, por eso algunas decisiones de tercerizar son consecuencia de reducir la posibilidad de cometer estos errores. El tercero asume ese riesgo y, en algunos casos, tienen una mejor capacidad de respuesta ante estos errores. (Fórneas Carro, 2008, pág. 24)

Parecería lógico concluir que la externalización es el mejor camino a elegir frente a la internalización, que se explica como la decisión de realizar todos los procesos laborales de forma interna. Sin embargo, cabe resaltar que ambas decisiones tienen sus ventajas y desventajas. La internalización permite mayor control y revisión en todos los procesos que se realicen, mientras que su contraparte enfrenta a que la empresa confíe totalmente en el trabajo del tercero que está prestando el servicio. Además, el hecho de trabajar con un tercero algunos procesos internos de otra empresa, implica que se filtre información que podría perjudicar a la empresa que contrató los servicios. Por otro lado, la externalización, como se mencionó anteriormente, permite alcanzar eficiencias en costos. (Advanstar Communications Inc., 2017, págs. 4-5)

Al momento que se da la tercerización se asumen riesgos que pueden ser conflictos internos con el proveedor o poco control de lo que está pasando con el servicio externalizado. Sin embargo, algunos autores afirman que estos riesgos son más bien solo miedos que siempre se

asumen en cualquier negocio, cómo el miedo a que un cliente no pague a una factura o que el tipo de cambio afecte el monto final de una venta de forma negativa. (Fórneas Carro, 2008, págs. 25-26)

1.3.2 Repercusión de la externalización en los trabajadores de la empresa prestataria

Diversos autores han planteado escenarios donde presumen que puede existir un conflicto entre los trabajadores actuales de la empresa cliente y los procesos externalizados, ya que en algunos casos se podría prescindir de los trabajadores involucrados para manejar procesos más óptimos para la rentabilidad. También, se ha planteado sí la externalización puede ser causa objetiva de una terminación de uno o más trabajadores. Respecto al tema, Magno Ivan Paredes notifica que "...No es que se deba entender a la descentralización productiva como otra causa objetiva para la terminación colectiva de los contratos de trabajo, sino que es la causa estructural la que permite al empresario reestructurar su empresa a fin de que sea más competitiva su organización productiva y con ello su viabilidad no se vea afectada....La descentralización productiva como causa estructural, está habilitada para la terminación colectiva de los contratos de trabajo". Esto significa que las empresas pueden decidir rescindir el contrato de uno o más trabajadores bajo el argumento que se procederá con un servicio de externalización que resulte ser una operación beneficiosa para la empresa. (Paredes Neyra, 2011, págs. 20-21)

1.3.3 La externalización en otros países del mundo

El uso de la externalización en el mundo ha tenido una tendencia positiva desde su origen. Ha llegado a ser considerada como una de las prácticas de gerencia más importantes en los últimos 75 años según el *Harvard Business Review* en el año 1997 (Schneider, 2007, pág. 35). En el año 2016 la empresa de consultoría Deloitte realizó una encuesta acerca del uso de la externalización en distintas regiones del mundo y en varios sectores empresariales. En esta encuesta se reveló que la externalización genera distintos beneficios que van más allá del ahorro en costos, como la innovación y la mejora en la flexibilidad estratégica. (Deloitte Development LLC., 2016)

En el año 2007 se hizo una investigación en Canadá acerca del impacto de la externalización en algunas empresas de manufactura de ese país. Se ejecutó un estudio de diseño cualitativo que tomó como unidad de trabajo a cuatro empresas del sector manufacturero de las industrias automotriz, textil, electrónica y de muebles. En este caso, la externalización se hizo con

empresas de China, las cuales cuentan con ventajas comparativas, debido al bajo costo de la mano de obra. Los empresarios entrevistados acerca de los resultados del proceso de externalización determinaron las siguientes ventajas: Costo de producción, productividad, infraestructura, sistema industrial, economías de escala, políticas gubernamentales, disponibilidad de materia prima y la competitividad de China. De estas ventajas el costo de producción y la productividad fueron los de mayor impacto para ellos. (Mohiuddin, Su, & Su, 2007, págs. 85-89)

El resultado del proceso de externalización fue positivo para todos los empresarios entrevistados en esa investigación, porque ellos coinciden que hubo una mejora en la competitividad y en la satisfacción del consumidor hacia los productos. De esta forma, los entrevistados manifestaron que vieron una mejora en las ganancias de la compañía y en otros aspectos importantes que les permitía concentrarse en el negocio principal. Ellos identificaron 6 efectos positivos que tuvieron sus empresas luego de haber realizado el proceso de externalización: Competitividad global, evolución de ganancias, evolución de utilidad, evolución en investigación y desarrollo, mejora en posición competitiva y satisfacción del consumidor. (Mohiuddin, Su, & Su, 2007, pág. 90)

Por otro lado, existen países donde la externalización ha impactado de forma positiva en el desarrollo de empleo y en la competitividad del país. Uno de esos países es Filipinas, donde muchas corporaciones extranjeras han decidido adquirir servicios de empresas de este país, en su mayoría servicios de *call center*, para obtener eficacia y una mejoría sustancial en costos. Desde el año 2004 hasta el año 2011 la externalización ha generado más de 500 mil empleos en el país asiático y ha sido un sector vital para el desarrollo de su economía. (Herguner, 2013, págs. 167-168)

Como se ha visto en estos casos, algunas empresas ejecutan la externalización con empresas de otro país para poder obtener algunas ventajas comparativas que, probablemente, no las tendrían en su país de origen. Si bien en el trabajo de tesis que se ha desarrollado se han utilizado casos de empresas que trabajan la externalización con empresas locales, estos casos permiten conocer el alcance y la importancia que tiene esta herramienta.

La externalización podrá ser útil para las empresas pequeñas en los procesos del sector textil, en la medida que éstas puedan realizarse correctamente. Además de los potenciales beneficios monetarios que pueden obtener, existen beneficios en relación al enfoque de trabajo que tendrán sus empleados. Éstos se concentrarán en las funciones más importantes que hacen que la empresa pueda crecer y desarrollarse.

1.4 El sector textil

El estrato empresarial manufacturero constituye a todas las actividades donde se realizan procesos de producción de bienes. Entre las actividades que pertenecen a este grupo se encuentran las actividades del sector químico, textil, siderometalúrgico, minería, metalmecánico, artesanías, maderas, pieles, entre otros. En el Perú, este estrato empresarial alcanzó los S/. 64, 939 millones de soles en el año 2015, lo cual significó una reducción de 1.7 % con respecto al año previo. Este constituye un importante porcentaje de la ocupación en el ámbito nacional, ya que en porcentaje, representó el 9.5% del total de puestos de trabajo en el año 2015. Lo anterior mencionado se ve reflejado en las disminuciones de exportaciones de varios sectores, entre ellos el textil, que disminuyó en un 26% en el año 2015, aunque sigue siendo el segundo sector que más aporta dentro de las exportaciones manufactureras (Ministerio de la Producción, 2015, pág. 14).

En la actualidad, el sector textil es una fuente importante de la economía peruana, debido a sus ventas; generación de empleo, que se estimó en el año 2016 que genera 250,000 trabajos formales; y las exportaciones de este sector que ya han alcanzado nuevos mercados internacionales como Europa y Asia. (Gonzalez Litman, 2016)

Desde el año 2002 hasta el 2006 hubo un importante crecimiento de los productos textiles, ya que se ejecutaron leyes de preferencia arancelarias para estos productos, los cuales beneficiaban a las pequeñas empresas. Sin embargo, el sector textil sufrió un decrecimiento desde el año 2007, debido a la gran importación de productos de otros mercados con precios más cómodos. Luego el año siguiente ocurrió una importante crisis a nivel internacional que afectó la demanda extranjera. (Bautista, Vargas, & Castro, 2010, págs. 7-8) Los últimos 10 años ha habido altibajos en el sector, sin embargo, En el año 2017 se estima que este sector crecerá 3%, en un contexto donde los últimos años había decrecido. (Peru-Retail, 2017)

Las prendas textiles que se venden en mercados internacionales representan cerca del 13% del total de prendas manufacturadas. (Sociedad Nacional de Industrias, instituto de estudios económicos y sociales, 2016, pág. 5) Por esta razón, la estabilidad de los mercados internacionales es beneficioso para este sector, el cual es dependiente de lo que ocurra en los países donde más exporta. Los principales importadores de los productos textiles peruanos son los países de Ecuador, Colombia, Estados Unidos, Italia, Chile, Bolivia y Venezuela. (Sociedad Nacional de Industrias, instituto de estudios económicos y sociales, 2016, pág. 18)

Las empresas textiles abarcan distintos procesos de producción como el bordado, confección, tratamiento de hilos, entre otros. En el Perú existe una tradición por las operaciones

textiles debido a la importante calidad de los insumos que se utiliza, como la fibra de la alpaca o el algodón pima. Además, es importante resaltar la evolución en técnicas de confección y producción que han hecho que las prendas peruanas sean uno de los productos más valorizados en mercados internacionales. (Bustamante , 2016)

Algunos insumos que forman parte de otros sectores son necesarios para el proceso productivo de las prendas textiles. Uno de los productos que forman parte de la cadena de valor es el algodón, perteneciente del sector agrícola, o los pelos finos, perteneciente del sector ganadero. En ese sentido, el sector textil se ha caracterizado por desarrollar importantes cadenas de valor para obtener los insumos en el momento indicado para activar la cadena de producción. La cadena de producción del sector textil se inicia con la adquisición de materias primas como el algodón, pelo de alpaca o fibra sintética. Luego se realiza el hilado y el tejido de las prendas. Finalmente, se realiza la confección. (Sociedad Nacional de Industrias, instituto de estudios económicos y sociales, 2016, págs. 1-4)

1.5 La informalidad

La informalidad es un fenómeno bastante común en los países de América Latina, sobre todo en los países sub desarrollados. Su origen se da en los años 80 donde gran parte de los países pasaron por un momento de coyuntura en las regulaciones laborales, debido a la crisis inflacionaria. Se sostiene que una de las teorías del origen de la informalidad son los altos costos de regulación, los costos de contratación y el menor grado de flexibilidad que se impone en el sector formal. (Fontoura, 2010, pág. 3)

Perú es un ejemplo de ello, alcanzando un 73% de informalidad en el empleo. Sólo en el año 2017 37 mil trabajadores pasaron de tener un empleo formal a uno informal. Además, en ese mismo año 220 mil jóvenes ingresaron al mercado laboral, de los cuáles la mayoría se encuentran en una plaza de trabajo informal (El Comercio, 2017). El Gobierno ha establecido como meta para el año 2021 reducir la tasa de informalidad de empleo del 73% al 48%, mediante la revisión de las modalidades de contratación para que se puedan realizar de forma más simple. (RPP Noticias, 2017)

Una de las consecuencias que presenta la informalidad es la asignación ineficiente de recursos, debido a que la productividad podría ser mayor en el sector formal. De esta forma se generan pérdidas económicas que afectan al crecimiento y desarrollo del país. (Fontoura, 2010)

El problema es que el 73% de las empresas en el Perú son informales, es decir, presentan potencialmente una ineficiente asignación de recursos que afecta su desempeño económico. Estas cifras suman mayor valor cuando se detalla que las empresas informales, solo en el 2015 aportaron un aproximado de 20% del PBI nacional (Diario Perú 21, 2016)

Otras consecuencias de la informalidad es la falta de protección social que genera para los empleados de estas empresas, ya que no cuentan con el acceso a seguros de salud. Esto es peligroso ante cualquier eventualidad que pueda ocurrir dentro de la empresa. Esto se da porque los trabajos informales evitan los pagos sobre la nómina y las contribuciones a la seguridad social. (Blog Informalidad UPT, 2009)

Los mercados informales y los comercios ambulatorios son algunas de las manifestaciones de este fenómeno. Estos negocios se realizan en la calle, debido a que no tienen espacio suficiente para ejercer su labor. Causa de este tipo de negocios es la dificultad y lo largo que significa para este perfil de personas establecer un negocio formal, ya que recurren de mucho tiempo para poder formar su negocio y no disponen de mucha información al respecto. (Blog Informalidad UPT, 2009)

Capítulo 2: Plan de investigación

En este capítulo, se detallará acerca del plan de investigación que se llevó a cabo para realizar el trabajo. Primero, se explicará el problema que se quiere resolver en este trabajo de investigación. Luego, se planteará la hipótesis dispuesta a validar mediante la metodología científica. Por último, se definirán el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos.

2.1 El problema de investigación

Las pequeñas empresas se encuentran con diversas dificultades para poder crecer de forma sostenida. El manejo de este tipo de empresas se realiza en su mayoría de forma experimental y sin ningún sustento estratégico. Las pequeñas empresas presentan dificultades debido a la poca preparación del empresario y sus trabajadores, lo cual repercute en una baja productividad. Por esto, en la medida que se pueda dar a conocer las distintas herramientas que estas empresas pueden utilizar para comenzar a generar crecimiento en distintas dimensiones del ámbito empresarial, éstas comenzarán a ser más protagonistas en el impacto al producto bruto interno del país. (Arbulú & Otoyá, 2006, págs. 1-3)

Para las empresas pequeñas el proceso de externalización es una herramienta que puede permitirles desarrollar ventajas competitivas, porque ayudará a que los trabajadores ocupen la mayor parte de su tiempo en el giro principal del negocio. Según Villarán, la externalización es uno de los instrumentos claves que necesitan las pequeñas empresas para poder desarrollarse. (Villarán, 2000, pág. 3)

Perú ocupa el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica, la cual tiene una tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de 25,1%, que se encuentra por encima de la TEA de Latinoamérica (18,8%). En el Perú, 25 de cada 100 peruanos forman parte de algún tipo de actividad emprendedora. (El Comercio, 2017) . De este gran número de empresas emprendedoras no todas logran crecer por diversos factores. Por ello, es conveniente enfocar su desarrollo en base a estrategias y herramientas que puedan agregar valor a todos los procedimientos que realiza la empresa.

Es importante señalar que las empresas deben de comenzar a hacer un análisis más estratégico y partir de allí buscar las herramientas, estas herramientas son muy variadas y pueden ser implementadas por las empresas, de forma flexible y rápida. Hoy en día se cuenta

con grandes posibilidades de externalizar procesos de producción y otros tipos de actividades en búsqueda de herramientas de terceros que se integren para lograr un mejor resultado del negocio. (Ladera, 2015)

Sin embargo, para que el empresario dueño de una pequeña empresa del sector textil tenga que externalizar parte de sus labores del día a día, debe tener la convicción de que este proceso podrá funcionar y será beneficioso para la empresa. Normalmente, este tipo de decisiones involucra manejar otro tipo de variables relacionadas a la gestión de personal o de la calidad de los productos. Por esta razón, la herramienta de la externalización conlleva ciertas consecuencias dentro de la gestión de un empresario. De esta forma se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué significó para los dueños de una pequeña empresa del sector textil limeña el proceso de externalización en el período 2017?

2.2 Hipótesis

El motivo de este trabajo de investigación es conocer a fondo la importancia de la externalización para el crecimiento de la pequeña empresa del sector textil desde la perspectiva del dueño. Se dará a conocer las consecuencias benéficas o negativas que ha traído para el empresario este cambio relevante para su negocio. Se ha realizado el planteamiento de una hipótesis para determinar si, en general, los empresarios entrevistados han sentido que han sido beneficiados o no después de haber realizado esta decisión estratégica.

Por lo tanto, debido al contexto en el que se desarrolla este trabajo de investigación, se propuso la siguiente hipótesis de investigación:

H1: Para los empresarios entrevistados del sector textil la herramienta de la externalización ha generado beneficios para la empresa

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general:

Describir qué significó el proceso de externalización para los dueños de unas pequeñas empresas textiles de lima en el período 2017

2.3.2 Objetivos específicos:

Objetivo 1: Categorizar las razones que tuvieron los dueños de las pequeñas empresas textiles de lima para llevar a cabo el proceso de externalización en el período 2017

Objetivo 2: Categorizar cuales fueron los resultados obtenidos por los dueños de las pequeñas empresas textiles de lima a raíz del proceso de externalización en el ámbito empresarial durante el período 2017

Capítulo 3: Metodología

En el presente capítulo se detallará todo lo relativo a la metodología de investigación que se utilizó para realizar el trabajo de tesis. Primero se definirá cuál es el enfoque de investigación del trabajo y el alcance del estudio. Luego se detallará el diseño de investigación que se utilizó y la selección de la muestra. Por último, se detallará los instrumentos de investigación que sirvieron para conseguir los resultados.

3.1 Tipo de enfoque y el alcance del estudio

La propuesta del trabajo de investigación se obtiene a través de la experiencia, el conocimiento y la percepción que otorgarán los empresarios entrevistados acerca del proceso de externalización en sus empresas. Toda la información que han brindado refleja la manera en la que ellos enfrentan importantes cambios estratégicos dentro de su negocio. (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 13)

El enfoque que se utilizó en este trabajo de investigación es el enfoque cualitativo, debido a que se trabajó con información cualitativa basada en experiencias y percepciones implementadas en el trabajo de investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 13)

El alcance del estudio fue de tipo descriptivo, pues se está describiendo los datos coleccionados a través de distintos instrumentos de investigación que no intervienen en las respuestas; es decir, no se han realizado acciones que puedan cambiar las respuestas de los entrevistados. Simplemente, se explican los hechos tal como han sido percibidos. (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 102)

3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó fue el diseño fenomenológico, ya que se indica que este diseño se enfoca en conocer las percepciones de los individuos y el significado de las experiencias de cada una de ellas. (Bogdan & Biklen, 2003) Por ende, se procedió a recolectar datos que puedan aportar a la investigación como; entrevistas a profundidad, recolección de documentos e historias de vida que expliquen las decisiones que han tomado los entrevistados. (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 713)

3.3 Selección de la muestra

La unidad de análisis que se utilizó fueron los dueños de las empresas entrevistadas. En ellos se podrá recibir toda la información necesaria para poder trabajar en las conclusiones del trabajo, debido a que estos empresarios tienen una visión integral de cómo se ha llevado a cabo la empresa luego de la externalización.

Como el trabajo utilizará un diseño fenomenológico donde es importante tener una buena calidad de información que se podrá obtener con una de las muestras, se realizaron entrevistas con bastante nivel de detalle que permitieron recolectar la información de una manera mucho más específica. La muestra del trabajo de investigación será de caso-tipo, es decir, se describirán y analizarán toda la información brindada por las unidades de análisis.

Para la selección de empresarios a entrevistar se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- Que voluntariamente deseen participar en la investigación.
- Que se encuentren activos como empresarios en el sector textil
- Que cuenten con más de 10 años de experiencia en el sector textil
- Que pertenezca al sector de pequeñas empresas en el Perú
- Que hayan desarrollado la estrategia de externalización en sus empresas

Tabla 1: Cuadro características de los participantes muestra intencional

<i>Identificación</i>	<i>Género</i>	<i>Edad</i>	<i>Nivel de estudio</i>	<i>Empresa</i>
Empresario 1	Masculino	41 años	Técnico	Romartex S.R.L.
Empresario 2	Femenina	39 años	Profesional	Taxana S.A.C.
Empresario 3	Femenina	38 años	Profesional	Julutex S.R.L.

3.4 Instrumentos de investigación

Se realizaron entrevistas cualitativas semiestructuradas para recolectar la información de ambas empresas. Se utilizó este recurso, debido a que en el momento de la entrevista surgieron nuevos aspectos que podían enriquecer el trabajo de investigación. Sin embargo, en este método siempre se cuenta con una guía de asuntos y temas principales que son los que serán desarrollados en el momento de la entrevista. (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 597)

Los temas que se han desarrollado han sido respecto a los cambios que ha podido percibir el entrevistado en su empresa. Se han tocado temas como la gestión del personal, la gestión de

la contabilidad, la flexibilidad laboral, entre otros. La teoría argumenta que la externalización permite a las empresas enfocarse en los temas principales del negocio, reducir costos, aumentar la flexibilidad laboral y desarrollar una estrategia más enfocada en el mercado que en la producción; sin embargo, es importante conocer de qué forma estos alcances son percibidos desde la óptica de un empresario de una pequeña empresa para saber si esta teoría es equitativa para todas las empresas. (Schneider, 2007, pág. 34)

Capítulo 4: Desarrollo

En el desarrollo del trabajo se revisará las respuestas de los entrevistados. Primero, se explicarán las preguntas, clasificadas en tres bloques, que se han realizado y sus razones e importancia. Luego se describirá toda la información recolectada y su relación con conceptos del marco teórico.

Los tres bloques de preguntas se dividen en: preguntas acerca de la empresa y la industria, preguntas acerca de las decisiones estratégicas que se han tomado en los últimos cinco años y preguntas acerca de las razones y los resultados de la externalización. Todas estas respuestas nos permitirán determinar que significó para los dueños de una pequeña empresa del sector textil limeña el proceso de externalización en el período 2017.

4.1 Bloques de preguntas

4.1.1 Bloque de preguntas 1

El primer bloque de preguntas estará orientado en conocer todo lo posible acerca de las empresas de los entrevistados. Se conocerá su antigüedad en el mercado, su posición frente a otras empresas, crecimiento en ventas, portafolio de productos y conocer cómo opera la empresa en el día a día.

4.1.2 Bloque de preguntas 2

En el segundo bloque se hablará acerca de las decisiones estratégicas que se han llevado a cabo en los últimos 5 años en la empresa. Estas decisiones estratégicas responden a cambios que se han realizado en la empresa con el objetivo de tener un crecimiento importante en distintas dimensiones como incremento de rentabilidad y ventas, reducción de costos, eficiencia en reducción de horas hombre, número de empleados, volumen de producción, inversión en activos fijos, entre otros. (Blázquez Santana, Dorta Velazquez, & Verona Martel, 2006, pág. 181)

4.1.3 Bloque de preguntas 3

En el tercer bloque se harán preguntas que puedan categorizar las razones que tuvieron los dueños de las empresas para realizar el proceso de externalización. Se profundizará en las

implicancias que se obtuvo al realizar la externalización y cómo la empresa pudo manejarlo. Además, se harán preguntas que categoricen los resultados obtenidos por la externalización desde la perspectiva de los empresarios. De esta forma, se podrá describir qué significa para ellos todo el proceso de externalización en sus respectivos negocios.

4.2 Respuestas de los entrevistados

4.2.1 El perfil de la empresa y la industria donde participa

En esta parte de la entrevista se va a describir todo lo relacionado acerca de las empresas de los entrevistados y la industria donde participan. Las respuestas están relacionadas a la historia de las empresas, los productos que comercializa, las expectativas del mercado y otros temas al respecto.

Los empresarios entrevistados han formado sus respectivas empresas hace más de 20 años, por lo cual conocen bastante acerca del mercado textil y su contexto. Los entrevistados coinciden en que el sector textil no ha venido bien en los últimos cinco años, pues ha habido una baja demanda de los textiles peruanos frente al incremento de los productos de procedencia china y poca inversión. El empresario 2 comenta lo siguiente:

“En el sector textil ha estado disminuyendo, uno de los factores principales es la inversión que se da en el Perú. Cuando me encontraba en un viaje escuchaba de parte de otros empresarios que las empresas manufactureras se quedarían estancadas porque no hay mucha inversión en su país”

Los empresarios explican que, además de la sensible situación del sector textil, también se ha incrementado la competencia en el mercado, debido al ingreso de nuevos competidores al sector textil. Los entrevistados consideran que para este mercado ha sido muy común el ingreso de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada que existen. El empresario 1 señala lo siguiente acerca de la competencia en el mercado:

“En los últimos años se ha incrementado más de lo normal, porque la facilidad de obtener las materias primas actualmente es de más fácil acceso.... Además, los costos de las prendas que son importadas son menores al de un productor peruano.”

Ante esta situación, algunos empresarios entrevistados han optado por diferenciarse a través de la innovación, como cambiar los diseños de forma regular para aumentar la oferta o promocionar algunos de sus productos por otros medios como las redes sociales. El empresario 2 comenta lo siguiente:

“La competencia ha incrementado demasiado. Nuestra competencia directa es oslo o miguelito, pero tratamos de sobresalir por eso innovamos, variamos en diseños cada 15 días con modelos exclusivos que no se repiten. Nuestra visión es también llegar mejor a las personas, a través de las redes sociales, en donde brindamos nuestros productos.”

Todos los individuos entrevistados afirmaron que los meses de julio y diciembre son temporadas en donde la demanda crece de forma exponencial que no les permite atender todo ese volumen de producción. En éstas épocas sí se requiere de mayor producción, por eso acuden a terceros. El empresario 1 informa que, por otro lado, la época de verano es una temporada de baja demanda.

4.2.2 Decisiones estratégicas

En los próximos párrafos se describirán las decisiones importantes que han tomado los dueños los últimos cinco años. Dentro de estas decisiones está considerado el proceso de externalización. Esta parte del desarrollo servirá como introducción a las respuestas en relación a las razones y consecuencias de externalizar.

Los entrevistados comentan que las empresas han tenido la necesidad de cambiar mediante pasaban los años y la tecnología avanzaba. Agregan que la creciente competencia en el mercado los obligaba a moverse a un ritmo más rápido. Por ello, han tomado decisiones con respecto a la promoción en redes sociales, adquisición de maquinaria de última tecnología o desarrollo de nuevos productos. También, ha habido cambios con respecto al personal que se contrataba, pues mientras las empresas se consolidaban se necesitaba contar con profesionales externos y contratar mayor personal.

Los empresarios comentan que externalizan distintas actividades, las cuales están detalladas en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Cuadro de actividades externalizadas

<i>Actividad/Proceso/Personal externalizado/a</i>	<i>Empresa</i>	<i>Tipo de externalización</i>
Asesores externos	Romartex S.R.L.	Estratégica
Bordado	Romartex S.R.L.	Estratégica
Lavandería y tintorería	Romartex S.R.L. y Julutex S.R.L	Estratégica

Confección	Romartex S.R.L., Taxana S.A.C y Julutex S.R.L	Estratégica
Contador externo	Romartex S.R.L. y Julutex S.R.L	Estratégica
Estampado	Romartex S.R.L. y Julutex S.R.L	Estratégica
Limpieza	Romartex S.R.L., Taxana S.A.C y Julutex S.R.L	Táctica
Seguridad	Romartex S.R.L., Taxana S.A.C y Julutex S.R.L	Táctica
Sistema ERP	Romartex S.R.L., Taxana S.A.C y Julutex S.R.L	Estratégica
Auditor externo	Taxana S.A.C	Estratégica

Se han clasificado las actividades por estratégicas y tácticas para describir el tipo de enfoque que han tenido algunos empresarios al momento de decidir externalizar un proceso. Las actividades de bordado, confección, estampado, lavandería y tintorería son procedimientos importantes y parte del proceso de producción.

Estas actividades han sido tercerizadas, debido a la limitada capacidad productiva con la que se contaba. Por otro lado, las actividades que han sido el contador externo, el asesor, auditor externo y el servicio de instalación y mantenimiento de sistema son parte fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa; por eso, han sido consideradas como estratégicas.

A partir de los siguientes párrafos, se hablará de la externalización sólo en los procesos de manufactura que son los bordados, confección y estampado, lavandería y tintorería

En el marco teórico, se revisó que bajo las consecuencias de la externalización estaba el conflicto de algunos trabajadores con los procesos externalizados, pues la empresa podía prescindir de ellos. Sin embargo, los entrevistados comentaron que los empleados no han tenido problemas con adaptarse a los cambios que ocurrieron. Ellos opinan que mientras no se disminuya el trabajo de un operario, debido a un proceso externalizado, no le debería ser relevante al empleado.

Al momento de tomar la decisión de externalizar, hubo temor por parte de los entrevistados en que el trabajo externalizado no fuera el óptimo. Incluso, el entrevistado 1 declara que en algún momento ha externalizado los procesos de producción de las prendas y el tercero no han cumplido con el trabajo. Los empresarios también comentaron que las consecuencias de la externalización se vieron reflejadas en los siguientes meses, pero que ha sido incremental.

4.2.3 La externalización en la empresa

Las razones de por qué externalizar

Para los entrevistados, la principal razón para externalizar se basa en la reducción de costos, pero ellos valoran mucho más la reducción de costos del personal más que los costos que se daban por adquisición de maquinarias, mantenimiento, gastos de luz y agua; y otros.

“La empresa no está en condiciones de contratar más personal más maquinaria ya sea por el tamaño y una salida más óptima es contratar a un servicio más que todo tercerizar”

Otra de las razones ha sido la limitada capacidad de producción que han tenido las empresas textiles para poder abastecer la demanda en épocas de campaña, las cuáles son en julio y diciembre. En estas épocas de campaña la demanda de productos aumenta exponencialmente, lo cual complica a las empresas con una limitada capacidad en términos de tiempo, materiales y mano de obra. Para no perder la venta de las prendas textiles parte de la producción se terceriza con otra empresa. Un empresario resalta:

“Nadie dice que no cumplimos con nuestros trabajadores que están a la planilla, sino que evitamos sumar más cantidad de personal porque es más gasto y no es recomendable. Hoy en día se busca minimizar costos.”

Las razones de por qué no externalizar

Una de las razones del porqué no llevar a cabo el proceso de externalización es el riesgo que se toma al contratar a terceros en cuanto a resultados, ya que como mencionó un empresario, no siempre cumplen y realizan el trabajo como deben respecto a la calidad:

“Nosotros externalizamos durante 3 años aproximadamente la producción desde el 2014 hasta finales del 2016, ya que no nos abastecíamos, a partir del 2017, ya no hemos vuelto externalizar en nuestra producción, ya que los proveedores no realizaban los productos con la calidad que nosotros esperábamos, encontrábamos defectos”

Otra razón es el costo adicional que puede generar el externalizar, ya que en algunos casos las prendas venían falladas y se debía de buscar una solución; de tal manera que, realicen modificaciones en las prendas para no perderlas y venderlas, a continuación, lo señalado por uno de los empresarios:

“Cuando nos entregaban algunas veces las prendas tenían daños o correcciones por hacer y teníamos que darle solución aquí en la empresa e incurrir en costos adicionales para salvar los productos y no perder los costos incurridos en él”

Por otro lado, existen empresas con un nicho de mercado específico, este es el caso de la empresa TAXANA, el que según señala que su misión es otorgar prendas de buena calidad y acabado a sus clientes y por ello externalizar no sería conveniente para empresas como esa, a continuación, lo que menciona:

“Por eso, es que hace un año preferimos incrementar personal para nosotros mismos realizar las prendas y no externalizar, ya que nosotros estamos enfocados en la calidad de nuestras prendas y tuvimos problemas con clientes fieles de nuestra marca, nuestra misión no se veía reflejada y perdimos incluso muchas ventas cada vez que teníamos que externalizar algunos productos”

Los resultados obtenidos del proceso de externalización

Para los entrevistados la herramienta de la externalización ha tenido distintas consecuencias en sus empresas. Para algunos de los entrevistados los beneficios han sido mucho más claros que para otros.

La consecuencia más común para los entrevistados fue la mejora en términos de rentabilidad que les permitió seguir desarrollándose. Esta ha sido la consecuencia más resaltada por parte de los empresarios, porque fue la principal razón por la que decidieron externalizar. La mejora en la rentabilidad les ha permitido a los empresarios tener más capacidad de inversión, por eso ellos opinan que es primordial la eficiencia en costos que se puede lograr.

Uno de los empresarios comentó que, además de la mejora en rentabilidad, una consecuencia positiva ha sido el mayor control y orden que han obtenido al externalizar ciertas actividades tácticas como la limpieza o el servicio de seguridad. El empresario resaltó que ya no se debía dividir el trabajo de algunos operarios que también se encargaban de la limpieza o de otras actividades. Esto generaba un difícil control en el momento de evaluar el trabajo de un operario.

Otra respuesta común al respecto de las consecuencias de la externalización ha sido la mayor capacidad para atender a nuevos mercados. Los empresarios han podido aumentar la producción de las prendas de vestir, lo cual aumentaba el inventario de productos terminado. Esto permitió que se pudiera llegar a otro tipo de clientes que requerían de una compra mayor a la normal. Por otro lado, uno de los empresarios comentó que había una mayor presión para poder vender más, ya que había mucha más mercadería disponible para la venta que tenía que venderse lo más rápido posible.

La atención a los clientes, a través del canal digital ha sido un aspecto que nació gracias a la presión por vender más. Para poder vender la mercadería disponible uno de los empresarios comenzó a utilizar las redes sociales para promocionar sus productos y venderlos. El resultado fue positivo, porque se han vendido algunas prendas y el empresario está pensando en armar una estrategia digital que le permita explotar este medio.

Uno de los empresarios indicó que en momentos se perdía venta por no poder atender a algunos clientes:

“Ya que al no tener mercadería en los momentos de alta demanda perdía muchas ventas y me sentía frustrada de no poder generar más para la empresa.”

La disminución de la carga laboral ha sido otro de los resultados de la tercerización. Cuando no se externalizaba el aumento de horas extras para poder llegar a la cuota de producción era una actividad común. Los empresarios resaltan que ellos también tenían que supervisar el trabajo en horas extras para que se pueda alcanzar la producción necesaria.

“Mi carga laboral era alta algunas veces antes de externalizar, porque tenía que quedarme supervisando hasta que los empleados salgan de la empresa.”

Con la externalización de los procesos de producción, los empresarios ya no tenían esta función y los empleados tampoco necesitaban trabajar horas extras.

No sólo se tercerizan procesos de producción

Para los entrevistados la externalización no sólo significa una decisión importante en procesos de producción. Por ejemplo: Uno de los dueños comentó que existe una persona externa de contabilidad, que se le paga un recibo por honorario, que asiste 3 días a la semana a la respectiva empresa para trabajar todo el proceso contable. También comentaron que requieren de los servicios de asesores externos que puedan apoyar en la dirección de la empresa. Al respecto, uno de los entrevistados comentó:

“En estas épocas el cambio de tecnología ha impactado en el sector textil, por eso se requiere asesores externos para lograr los objetivos que la empresa desea realizar, llevando consigo los objetivos establecidos.”

El cumplir con la ley y no tener conflictos con los entes regulatorios es importante para estas empresas, por ello, uno de los empresarios señala que la auditoría de su empresa es externa, señala lo siguiente:

“Por otro lado, también contratamos a externos en caso de nuestra auditoría, ya que contratamos a un externo para que pueda evaluar el manejo de nuestra contabilidad, ya que creemos que si contratamos a una persona que se encuentre en planilla puede encariñarse con la empresa y no ser objetivo, puede obviar detalles incluso manipular algunas cosas para

tratar de beneficiar a la empresa, por eso preferimos trabajar con externo que pueda dar su punto de vista desde fuera y ser más objetivo”

Las empresas al seguir creciendo requieren de modernización en cuanto a sus sistemas y el requerir de un área de sistemas genera un costo adicional; por ello, menciona lo siguiente:

“Además, también externalizamos el tema de nuestros sistemas con ingenieros externos para que crean sistemas diseñados para nuestra empresa; por ejemplo, el sistema que manejamos de reporte de ventas, almacenaje, entre otros.”

Para los dueños de estas empresas la externalización no ha sido un concepto nuevo o poco conocido. Más bien, ha sido un recurso que han sabido utilizar y aplicar de manera eficiente en sus procesos.

Capítulo 5: Análisis

Para el capítulo del análisis se revisará toda la información obtenida de las entrevistas que permitirán resolver los objetivos planteados en el diseño de investigación. Para ello, primero se analizarán las razones que tuvieron los empresarios para llevar o no llevar a cabo el proceso de externalización y luego las consecuencias que tuvo para ellos este proceso. El resultado de ambos describirá lo que significó el proceso de externalización para los dueños de una empresa de lima en el período 2017.

5.1 Las razones para llevar a cabo el proceso de externalización

Los empresarios han categorizado dos razones para llevar a cabo el proceso de externalización: La reducción de costos y la limitada capacidad de producción.

Tabla 3: Cuadro de razones por empresarios

	Razones	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3
Nivel de	reducción de costos	1	1	1
prioridad	Limitada capacidad de producción	2	2	2

5.1.1 La reducción de costos

La reducción de los costos ha sido la principal razón que ha llevado a los empresarios a realizar el proceso de externalización. Según lo descrito en el marco teórico esta es la razón más fuerte, porque es mucho más visible para los ojos de los empresarios, ya que permite incrementar la rentabilidad. Sin embargo, la segunda razón más importante descrita en el marco teórico que es la concentración en las actividades principales no ha sido nombrada por ninguno de los entrevistados. Los empresarios no conocen los potenciales beneficios que pueden conseguir con esta acción, pues les permitirá afrontar las dificultades del mercado de mejor forma.

El hecho nombrado en el anterior párrafo permitió visualizar que los empresarios dirigen un mayor enfoque en la producción que en actividades de mercadeo, los cuáles permitirían a las empresas enfocarse mucho más en lo que sucede en el mercado y cómo desarrollar el mejor plan para afrontar los objetivos de venta. Ellos no consideran que la tercerización puede ayudarlo a enfocar todos los esfuerzos de las empresas en actividades importantes que tienen

que ver con el mercado. Su foco se encuentra mucho más en actividades de producción que en esfuerzos de mercadeo. Para las personas entrevistadas los beneficios de externalizar son mucho más claros en términos económicos que cualitativos.

Dentro de la reducción de costos la más valorada fue el ahorro que se daba por el contrato de personal, debido a los altos gastos que se deben incurrir en el pago de la planilla. El concepto de pagos de planilla ha sido un freno para el contrato de nuevo personal en las pequeñas empresas. Además, según la teoría revisada en el marco teórico, este ha sido uno de los factores de la existencia de la informalidad en el país. Los empresarios no comentaron acerca de la eficiencia en costos que se alcanzaba con la reducción de horas de trabajo o con la adquisición de nuevas maquinarias.

5.1.2 La limitada capacidad de producción

La otra razón que han comentado los entrevistados para llevar a cabo procesos de externalización ha sido la limitada capacidad de producción que requerían para atender a la demanda que han señalado que se dan los meses de julio y diciembre. Los empresarios no van a disponer de más maquinaria y personal si saben que lo pueden externalizar con un tercero.

Los empresarios comentaron que en algunos casos se trabajaban horas extras, en vez de tercerizar parte de la producción. Sin embargo, las consecuencias de trabajar más horas no funcionaban, debido a que el rendimiento de los operarios se reducía al día siguiente. Esto explica que la capacidad de producción que existe no puede ser resuelta con el aumento de horas de trabajo, pues existe un factor humano que no lo va a permitir.

Aun así sea conveniente externalizar los procesos de producción de prendas para alcanzar una eficiencia en costos, los empresarios no tercerizan el total de su producción, debido a los problemas que potencialmente pueden suceder. Los empresarios no confían totalmente en un tercero para que realice la totalidad de la producción, porque en algunos casos les han fallado anteriormente. Esto significa que mientras ellos no tomen este riesgo, no podrán alcanzar una eficiencia en costos de producción total, pues siempre habrá costos internos de planilla, maquinaria, entre otros.

La externalización cuenta con otros beneficios que no han sido descubiertos en su totalidad por los empresarios entrevistados, quienes han tenido razones enfocadas más en los resultados numéricos potencialmente alcanzable que en los resultados cualitativos que, a largo plazo, pueden generar grandes beneficios para sus empresas. La experimentación de los demás beneficios alcanzados con la tercerización ayudará a las empresas de los entrevistados a desarrollarse.

5.2 Las razones para no llevar a cabo el proceso de externalización

Por otro lado, uno de los empresarios tuvo más razones para no llevar a cabo el proceso de externalización que para ejecutarlo. La principal razón fue el potencial riesgo que se toma en el cumplimiento del tercero en realizar el trabajo tercerizado de forma correcta. Un potencial problema es que se pueden realizar prendas de vestir con un proveedor que no va a tener la misma calidad que la producción interna. Otro empresario comentó que los terceros incumplieron con los tiempos de entrega de las prendas de vestir y no pudieron concretar una venta.

Si se revisa el marco teórico, se puede notar que una de las razones para externalizar es la reducción del riesgo. Según la teoría, se logra una reducción del riesgo, debido a que se reducen la posibilidad de errores que pueden suceder en el momento del proceso productivo, pues el tercero es capaz de asumirlos. No obstante, la premisa de este autor parte de que el tercero tiene todas las facultades para asumir los riesgos y es una empresa con una alta capacidad de respuesta, lo cual no es aplicable para todos los casos.

Los empresarios consideran la externalización como un riesgo porque las empresas que les han prestado los servicios no han cumplido con lo prometido. El empresario 2 comenta se dejó de externalizar por un tiempo por este temor que hacia el trabajo de los terceros. Este hecho refleja que para llevar a cabo un proceso de externalización exitoso es fundamental conocer muy bien el trabajo que puede realizar el tercero, ya que una falla en esta actividad es un problema de alta relevancia para la empresa, porque influye en la venta de mercadería.

5.3 Las consecuencias que tuvo el proceso de externalización

Según los entrevistados el proceso de externalización tuvo las siguientes consecuencias para sus empresas: Mayor rentabilidad para la empresa, más capacidad para atender a nuevos mercados y la disminución de la carga laboral.

5.3.1 Mayor rentabilidad para la empresa

La mayor rentabilidad se alcanzó gracias a la reducción de costos que se logró por la externalización. Esta variable numérica ha sido el principal indicador de los empresarios para saber si el proceso de externalización ha tenido éxito o no. Se ha podido notar que los entrevistados han tenido una mayor fijación en los resultados numéricos que en los cualitativos,

debido a que son más visibles para ellos. Sin embargo, también existen otras consecuencias que tienen un importante nivel de relevancia para el desarrollo de su negocio.

5.3.2 Más capacidad para atender a nuevos mercados

Una mayor capacidad de producción produjo que se pueda atender a otro tipo de clientes que requerían una mayor demanda. Estos tipos de cliente suelen ser emprendedores con una alta capacidad de compra, ya que son mayoristas. Como son ventas más altas los costos que se incurren en distribución y en otros servicios son menores, lo cual favorece la rentabilidad. La incursión a nuevos mercados puede generar que la marca que manejan los empresarios sea mucho más conocida a nivel local.

Si bien no se puede considerar como un mercado, el canal digital ha sido un medio importante para que uno de los empresarios pueda comercializar sus productos. La decisión de comercializar las prendas por el canal digital no ha sido estratégica, más bien nació de una dificultad que existía por tener mucho inventario de producto terminado.

5.3.3 Disminución de la carga laboral

Los empresarios sostuvieron que el aumento de la carga laboral se daba porque se debían supervisar los procesos de producción y muchas veces ocurrían problemas que debían ser solucionados en ese momento. Además, el aumento de horas extra para alcanzar una mayor producción exigía que los empresarios tengan que supervisar el trabajo de sus empleados por más tiempo. Mientras parte de los procesos productivos se realicen de manera interna, siempre habrá mayor carga laboral para los empleados y el empresario, pues los problemas tienden a aumentar. La externalización ayuda a que los empresarios se enfoquen en otro tipo de actividades porque se evitan todos los potenciales problemas que podrían ocurrir con los procesos de producción internos. Con esta herramienta todos esos problemas son afrontados por el tercero.

En la teoría se revisó que podría haber un posible conflicto entre los trabajadores de la empresa y el proceso externalizado. Sin embargo, en los casos revisados no se vio ningún problema de este tipo. Esto sucedió debido a que en todos los casos la producción seguía con la misma mano de obra y se tercerizaba la producción extra que se necesitaba. Además, los empleados tenían la seguridad que, debido al riesgo que no se iba a tomar, iban a conservar su trabajo y tener el mismo ritmo de empleo. Por lo tanto, existen formas de externalizar parte del proceso donde ellos participan y mantener una buena relación con los trabajadores.

Si bien se han explicado distintos resultados que han sido importantes para el desarrollo de las empresas, no ha sido nombrado la concentración en los empleados, y el empresario, en las actividades principales del negocio que se entiende como las actividades de mercadeo. Para alcanzar un alto nivel de crecimiento para las empresas se debe de sumar todos los esfuerzos y enfocarlos en los clientes para saber cómo atender sus necesidades, pues ellos son los que van a adquirir las prendas de vestir. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 4) Los empresarios aun no tienen claro que pueden obtener este beneficio a través de la externalización.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

Este trabajo de investigación amerita que sea tomado en cuenta por pequeños empresarios que disponen de procesos de producción internos en sus empresas y han pensado en la externalización. Todas las conclusiones y recomendaciones que se darán a continuación serán dirigidas hacia ellos para que este trabajo de investigación pueda aportar no solo en el conocimiento general de los temas expuestos anteriormente, sino aportar desde los análisis y conclusiones toda la información desarrollada para poder llevar a cabo un proceso de externalización exitoso.

La hipótesis que se quiere comprobar en este trabajo de investigación es si para los empresarios entrevistados la herramienta de la externalización impacta de forma positiva en el crecimiento de su empresa. Debido a que la mayoría de los entrevistados han afirmado que la externalización ha tenido consecuencias positivas para sus respectivas empresas, se puede concluir que la herramienta de la externalización sí impacta de forma positiva en el crecimiento de sus empresas. Sin embargo, también se ha observado que ellos no han aprovechado todos los beneficios que la externalización puede generar y que han sido perjudicados por la informalidad en el sector.

6.1. Enfoque en áreas de producción

Los entrevistados han mostrado que su foco en la empresa está en el área de producción, aun así esta se externalice parcialmente. Según la teoría revisada en el trabajo, el enfoque no puede mantenerse solo en esta área, pues existen otras actividades que pueden necesitar del apoyo del empresario. Una de estas actividades está enfocada en el mercado, las cuales son las actividades de comercialización. Los empresarios deben sumar esfuerzos para desarrollar estas actividades lo mejor posible, pues en ellas se pueden conseguir los principales objetivos de la empresa que consisten en el incremento de ventas que lleva al crecimiento de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 40)

6.2. Poca utilización de todos los beneficios de la externalización

Para los entrevistados los beneficios numéricos son más importantes que las implicancias estratégicas y organizativas que causa la externalización, porque son mucho más visibles. Sin embargo, es importante para ellos conocer los alcances no numéricos que permite la

externalización de distintas actividades. Los entrevistados no han resaltado que han podido concentrarse en acciones de mercadeo al categorizar los resultados de la externalización, por lo cual se interpreta que la disminución de la carga laboral que han tenido, la cual sí ha sido categorizada en los resultados, no ha sido aprovechada para realizar actividades que tengan relación con el giro principal del negocio.

Un ejemplo de algunas acciones que están enfocadas en el mercado y se ha podido revisar en el trabajo ha sido que algunos empresarios han optado por desarrollar nuevos canales de venta como la venta por las redes sociales. Este tipo de acciones son bastantes positivas para el desarrollo del pequeño negocio, porque le genera nuevas formas de incrementar los ingresos, además de todos los beneficios de tener presencia en redes sociales como la visibilidad (Santos, 2017). Si bien esta acción es valorable para el crecimiento de los negocios, esta se ha ejecutado debido a la necesidad de generar venta ante el incremento del inventario de producto terminado, lo cual significa que no ha tomado mucha importancia para los entrevistados.

6.3. El daño que genera la informalidad para los empresarios

Un detalle que debe ser resaltado por este trabajo de investigación es la implicancia en reducir costos de planilla como parte de las razones para externalizar procesos. En el trabajo se ha informado que los empresarios no desean contratar más personal porque es muy caro asumir todos los gastos de planilla de un trabajador. Además, ha sido respaldado por el marco teórico que esta es una de las causas de la informalidad que existe en el país. La informalidad genera que la productividad en el sector se reduzca, lo cual no beneficia a los empresarios del sector textil. El Estado ha tomado acciones para luchar contra la informalidad, pero éstas deben concretarse para que el mercado pueda crecer a un ritmo importante.

6.4. Recomendaciones

Los pequeños empresarios del sector textil deben mantener su principal foco de trabajo en el mercado, debido a la agresiva competencia en la que se encuentran y las facilidades que otorga la externalización para concentrarse en acciones de mercadeo. Los empresarios pueden optar por un trabajo de captación de clientes para generar una mayor demanda de sus productos para luego enfocarse en la producción.

El riesgo en externalizar procesos de producción suele ser algo muy común en el sector textil con las pequeñas empresas, pues existe una pérdida de control de parte de las pequeñas empresas sobre los servicios externos, ya que algunos terceros no tienen la necesidad de hacer

un buen trabajo sino sólo cumplir con lo solicitado. Para la mayoría de los entrevistados la externalización ha significado un riesgo, porque han tenido malas experiencias con distintos proveedores en términos de calidad del trabajo entregado, lo cual se traduce en la calidad de las prendas y en tiempos de entrega. Los riesgos que se han nombrado no deben ser un impedimento para que el empresario de una pequeña empresa deba descartar la opción de externalizar alguna actividad. Si bien estos riesgos no pueden eliminarse completamente, estos pueden ser reducidos al conocer el trabajo y la reputación del tercero que va a ejecutar el trabajo externalizado. Por ello, el manejo del empresario con el tercero que realizará estos trabajos es muy importante para tener un exitoso proceso de externalización.

La externalización es una herramienta que ha sido muy importante para el crecimiento y desarrollo de grandes empresas a nivel global. El país cuenta con grandes posibilidades para aprovechar ésta y otras herramientas de gestión que pueden ser muy importantes para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los empresarios de este tipo de empresas deberían tener todo el apoyo necesario de las entidades correspondientes para generar un negocio con grandes expectativas de crecimiento, porque ello es muy relevante para el desarrollo de un país. El gran motivo de este trabajo de investigación ha sido proveer de información a los pequeños empresarios para que estos puedan ver la externalización y otras herramientas de gestión como una posibilidad en sus respectivas empresas.

Referencias Bibliográficas

- Advanstar Communications Inc. (2017). Outsourcing vs Insourcing. *Pharmaceutical Technology Europe*, 4-5.
- Arbulú, J., & Otoyá, J. J. (2006). *La PYME en el Perú*. Lima.
- Asociación de emprendedores del Perú. (2015, Noviembre 17). *asep.pe*. Retrieved from [asep.pe: https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/](https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/)
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. Lima.
- Bautista, E., Vargas, A., & Castro, V. (2010). Impacto de la crisis financiera internacional en el sector textil peruano. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor San Marcos*, 7-8.

- Blázquez Santana, F., Dorta Velazquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. In F. Blázquez Santana, J. A. Dorta Velazquez, & M. C. Verona Martel, *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial. Análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias* (p. 167).
- Blog Informalidad UPT. (2009, Octubre 7). *Informalidad UPT*. Retrieved from Informalidad UPT: <http://informalidadupt.blogspot.pe/>
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research of Education: An Introductive to Theories and Methods*. Pearson.
- Bustamante , R. (2016, Marzo 22). *APTT peru*. Retrieved from APTT peru: <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Deloitte Development LLC. (2016). *Deloitte's 2016 Global Outsourcing survey*.
- Diario El Peruano. (2017). *PYME: La socia mayoritaria del Perú*. Lima.
- Diario Gestión. (2013, Noviembre 8). “El peruano es un emprendedor innovador, pero le cuesta convertir la innovación en un negocio”. Lima, Lima, Perú.
- Diario Gestión. (2016, Agosto 25). Cuatro de cada cinco PYMEs son informales: ¿Es suficiente reducir el IGV? . *Diario Gestión*, p. 1.
- Diario gestión. (2017, Agosto 25). MEF: PBI crecerá 5% en el último trimestre del 2017. Lima, Lima, Perú.
- Diario Perú 21. (2016, Diciembre 3). INEI: Sector informal sumó 19.2% al PBI en el año 2015. *Diario Perú 21*, p. 1.
- El Comercio. (2017, Abril 6). Perú ocupa cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica. *El Comercio*, pp. 1-1.
- El Comercio. (2017, Agosto 17). SNI: Cada dos minutos se crea un empleo informal en el Perú. *El Comercio*, p. 1.
- Fontoura, J. (2010). Prefacio. In A. Fontes, A. Huard, C. Ospino Hernández, C. Pastor Vargas, C. González, E. Rodríguez-Oreggia, . . . J. Fontoura, *Sector Informal y Políticas Públicas en América Latina* (p. 3). La Paz: Konrad Adenauer Stiftung.
- Fórneas Carro, J. R. (2008). *Outsourcing (Business Pocket)*. La Coruña: Gesbiblo.
- Gonzalez Litman, T. (2016, Julio 10). *Fashion network*. Retrieved from Fashion network: <http://pe.fashionnetwork.com/news/Peru-La-industria-textil-es-gran-fuente-de-empleo,712271.html#.WkRDGEribIV>
- Herguner, B. (2013). *The business process outsourcing sector in the philippines: A defiant trend*.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF: MC Graw Hill.
- Herrera García, B. (2011). Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor San Marcos*, 69-70.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Ladera, L. (2015, Noviembre 9). Level 3: "Reto de los CEO de empresas en Perú es usar la tecnología para generar ventajas" . *Gestión*, pp. 1-1.
- Mohiuddin, M., Su, Z., & Su, A. (2007). *Towards Sustainable Offshore Outsourcing: A case study of Quebec Manufacturing firms outsourcing to China*.
- Paredes Neyra, M. I. (2011). *La descentralización productiva (Outsourcing): ¿es causa objetiva de cese colectivo de trabajadores?* Madrid.
- Peru-Retail. (2017, Noviembre 6). *Peru-Retail*. Retrieved from Peru-Retail: <http://www.peru-retail.com/sector-textil-peruano/>
- Rivo Lopez, E. (1999). *Externalización: Más allá de la subcontratación*. La Rioja.
- Rodriguez, J. (2012). *El método científico de toma de decisiones*. Revista de Negocios del IEEM.
- RPP Noticias. (2017, Agosto 25). Gobierno ahora espera reducir informalidad laboral al 50%. *RPP Noticias*, p. 1.
- Rubertadelantado, G., & Uribe-Echeverría, A. (2001). *La evolución del "outsourcing" en el sector manufacturero*. Madrid.
- Salas Ramirez, A. (2014, Setiembre 27). <https://www.uv.mx>. Retrieved from <https://www.uv.mx: https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/GASTOS-INDIRECTOS-DE-PRODUCCION.pdf>
- Santos, S. (2017, Enero 4). *Miss Ampel*. Retrieved from Miss Ampel: <http://www.missampel.com/beneficios-del-marketing-digital/>
- Schneider, B. (2007). *Outsourcing*. Norma.
- Toyama Miyagusuku, J. (2004). La descentralización de servicios laborales: entre la detracción de la intermediación y la expansión del outsourcing. In P. U. Perú, *Revista PUCP* (pp. 148-165). Lima.
- Villarán, F. (2000). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana*. Lima.

Anexo 1: Entrevista a empresario 1

Bloque 1 de preguntas

1. ¿Cuántos años tiene la empresa desde que empezó sus operaciones?

La empresa inició sus operaciones en el año 1994, cuenta con 23 años en el sector textil.

2. ¿Cuánto ha incrementado el volumen de las ventas en los últimos cinco años?

Ha incrementado un poco, pero menos de lo esperado. El sector textil se ha visto afectado por problemas en el contexto económico que no nos han permitido salir a flote

3. ¿Cómo ha venido el estrato empresarial manufacturero en los últimos cinco años?

El estrato empresarial en los últimos 5 años ha venido bajando tanto para pequeñas, medianas y grandes empresas en el rubro textil. La demanda ha sido baja en el sector textil peruano, ya que en la actualidad el consumidor prefiere adquirir productos de procedencia china o de bajo costo y por ello, el mercado en donde nosotros nos encontramos que es el de algodón está siendo afectado, ya que el algodón por su alto costo ya no es tan requerido.

4. ¿Cuál ha sido el nivel de competencia dentro del estrato empresarial?

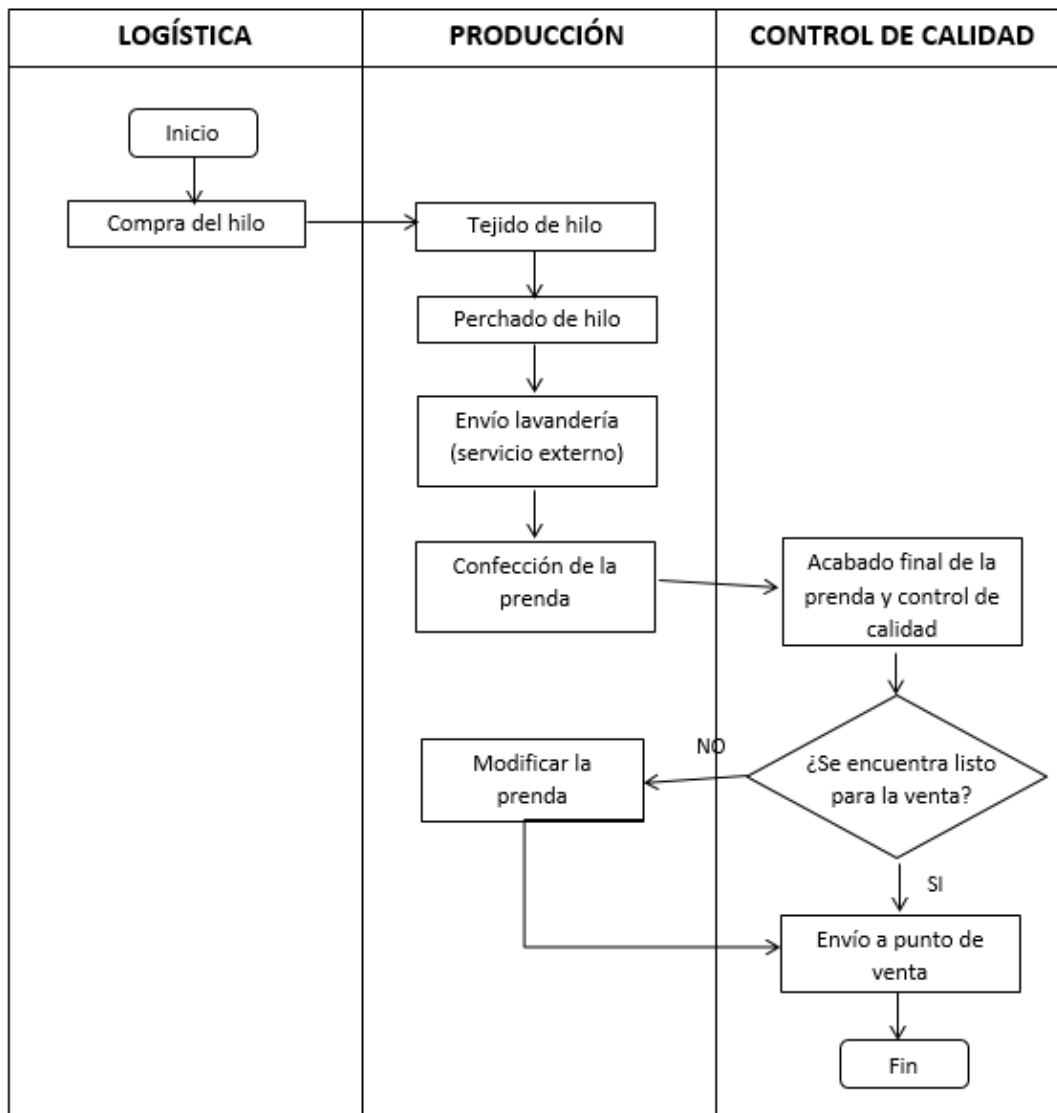
En los últimos años se ha incrementado más de lo normal, porque las facilidades de obtener las materias primas actualmente son de más fácil acceso y pueden producir productos parecidos o similares por parte de otras empresas. Además, los costos de las prendas que son importadas son menores al de un productor peruano.

5. ¿Cuáles son los productos que más comercializan?

En la marca que laboramos, trabajamos tejido punto y tejido plano, el tejido viene a ser polos manga corta, manga larga, camisas. Los tejidos planos son shorts, pantalones, casacas, bermudas, jeans. De todos los productos que elaboramos, el que rota más son los polos de algodón, ya que la empresa cuenta con un sistema del inicio de los hilados que es la tejeduría, el proceso de tintorería, el proceso de confección, el bordado, estampado hasta el acabado final, es nuestro producto estrella, porque los colores son diferenciales, la calidad y la textura es buena a comparación de otros.

6. ¿Qué procesos productivos se realizan en la empresa?

Flujograma de proceso productivo de producto con mayor demanda (Polos de algodón)



7. ¿Cómo se maneja el tema de la estacionalidad en la empresa? ¿Hay épocas donde se requiere mayor producción?

Las temporadas altas son en el mes de julio (fiestas patrias) y la de diciembre (navidad), en estas temporadas necesitamos de tercero, ya que no tenemos la capacidad para producir lo que se demanda, no se cuenta con el personal necesario. Las temporadas más bajas son la época de verano.

Bloque 2 de preguntas

1. ¿Ha tenido la empresa necesidad de tomar algunos cambios en lo largo de su historia?

Sí, por el bien de la empresa.

2. ¿Cuáles han sido esos cambios?

En un principio cuando la empresa se creó, sólo no enfocábamos en la compra y venta de productos, pero poco a poco con el crecimiento de la empresa se comenzaron a adquirir maquinarias para realizar la fabricación de las prendas. Tiempo después decidimos realizar la compra de maquinaria para producir la tela que usaría en nuestra producción y ya no realizar la compra de las telas. Tratamos de aprovechar ese tiempo. Además de ello, otro cambio fue el incremento del personal la empresa, la empresa comenzó con 2 personas y actualmente trabajamos 32 personas. Con el tiempo formalizamos la empresa para poder cumplir todo lo solicitado por la ley. Además, también tuvimos que contratar a terceros para algunos procesos que debíamos realizar en la empresa.

3. ¿Cuáles son los procesos que se han externalizado?

En las épocas de campañas (julio y diciembre) se contrata externos para los procesos de confección, bordado y estampado, ya que la empresa no estaba en condiciones de contratar más personal, más maquinarias y la salida más óptima fue contratar algo externo. Se cuenta con un contador externo que trabaja 3 días a la semana y avanza los procesos contables, pero no se encuentra en planilla, sólo trabaja los documentos dentro de la empresa por un tema de confidencialidad de nuestros documentos. En estas épocas el cambio de tecnología ha impactado en el sector textil por eso se requiere asesores para lograr los objetivos que la empresa desea realizar, llevando consigo los objetivos establecidos.

4. ¿Cómo se adaptaron los empleados de la empresa a estos cambios?

Los empleados no han sido afectados por estos cambios, no les es relevante.

5. ¿En cuánto tiempo se vio este cambio reflejado?

La empresa en un inicio siempre manejó la producción interna, siempre se buscó realizar todo con la supervisión día a día, por eso hubo un poco de temor al enviar producción afuera, si ha pasado que contratamos a terceros y no nos han cumplido con el trabajo, por eso si existía ese temor. Pero si conviene externalizar por que la planilla de nuestros trabajadores reduciría, ya que actualmente hay muchos beneficios para los empleados, pero que nos generaran costos altos. Nosotros cumplimos con lo solicitado por la ley, pero nuestro objetivo es minimizar costos y generar una mayor rentabilidad.

Bloque 3 de preguntas

1. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía usted que se estaban asumiendo costos más altos de los que podía tener?

Conviene externalizar porque a las finales la planilla de trabajadores reduciría bastante. Porque hay muchos beneficios que cada trabajador debería tener que el Estado está entrando mucho en ese campo como las entidades que regulan el trabajo como el ministerio de trabajo, sunat o

defensa civil. Nadie dice que no cumplimos con nuestros trabajadores que están a la planilla, sino que evitamos sumar más cantidad de personal porque es más gasto y no es recomendable. Hoy en día se busca minimizar costos.

2. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía que usted o sus empleados tenían mucha carga laboral en el día a día?

En esas fechas se trabajan horas extras, pero a pesar de ello no se lograba la producción necesaria, porque al trabajar más horas al día siguiente el rendimiento se reducía.

3. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía usted que la carga laboral no le permitían poder concentrarse en las funciones principales del negocio?

La función del gerente es la planificación y tener encargados con ciertas funciones que bajen la carga laboral. Aún sigue habiendo carga laboral, a pesar de haber realizado el proceso de externalización. (Esto se da porque la empresa no tiene una estructura ordenada)

4. ¿Cuáles han sido las principales razones que lo llevaron a llevar a cabo del proceso de externalización?

Reducir costos y aumentar la capacidad de producción.

5. ¿Cómo cree usted que venía la empresa creciendo antes de haber realizado el proceso de externalización?

La empresa no venía creciendo mucho porque faltaba mano de obra y tiempo para abarcar la demanda. Muchas veces no se mandaba a tercerizar algunas prendas por el miedo que había a que no pudieran salir bien. Sin embargo, se comenzó a tercerizar algunas prendas y se comenzó a crecer mucho más porque había mayor capacidad y se podían atender clientes grandes.

6. ¿En qué dimensiones cree usted que la empresa ha mejorado (o no) luego de que se haya realizado el proceso de externalización?

Ha habido mayor orden y mayor control de todos los procesos que se estaban realizando (no sólo de los procesos de producción). También se ha mejorado en términos de rentabilidad y en la reducción de costos.

7. ¿Cree usted que la empresa está teniendo un mayor crecimiento luego de que se haya realizado el proceso de externalización?

Sí porque está teniendo mayor capacidad para atender a nuevos mercados.

8. ¿Cree que pueda externalizar algo adicional en la empresa?

Se tiene que poner claro a dónde se quiere llegar. Depende del objetivo que se tenga. También se podría externalizar la parte legal, la parte de desarrollo de muestras o contratar persona que puedan asesorar en diseño de moda.

Anexo 2: Entrevista a empresario 2

Bloque 1 de preguntas

1. ¿Cuántos años tiene la empresa desde que empezó sus operaciones?

La empresa TAXANA tiene 21 años en el sector manufacturero. (1996)

2. ¿Cuánto ha incrementado el volumen de las ventas en los últimos cinco años?

En los 3 primeros años ha incrementado en 23% y en los dos últimos años se ha reducido a comparación de años anteriores en el 9%.

3. ¿Cómo ha venido el estrato empresarial manufacturero en los últimos cinco años?

En el sector textil ha estado disminuyendo, uno de los factores principales es la inversión que se da en el Perú. Cuando se encontraba en un viaje escuchaba de parte de otros empresarios que las empresas manufactureras se quedarían estancadas porque no hay mucha inversión en su país, hace 3 años el boom fue la exportación, pero hoy en día ha disminuido, por eso la SUNAT está viendo facilidades para las MYPES para que puedan exportar. A tres años a futuro el sector manufacturero va estar saturada, es como un ciclo sube y baja, pero toma tiempo.

4. ¿Cuál ha sido el nivel de competencia dentro del estrato empresarial?

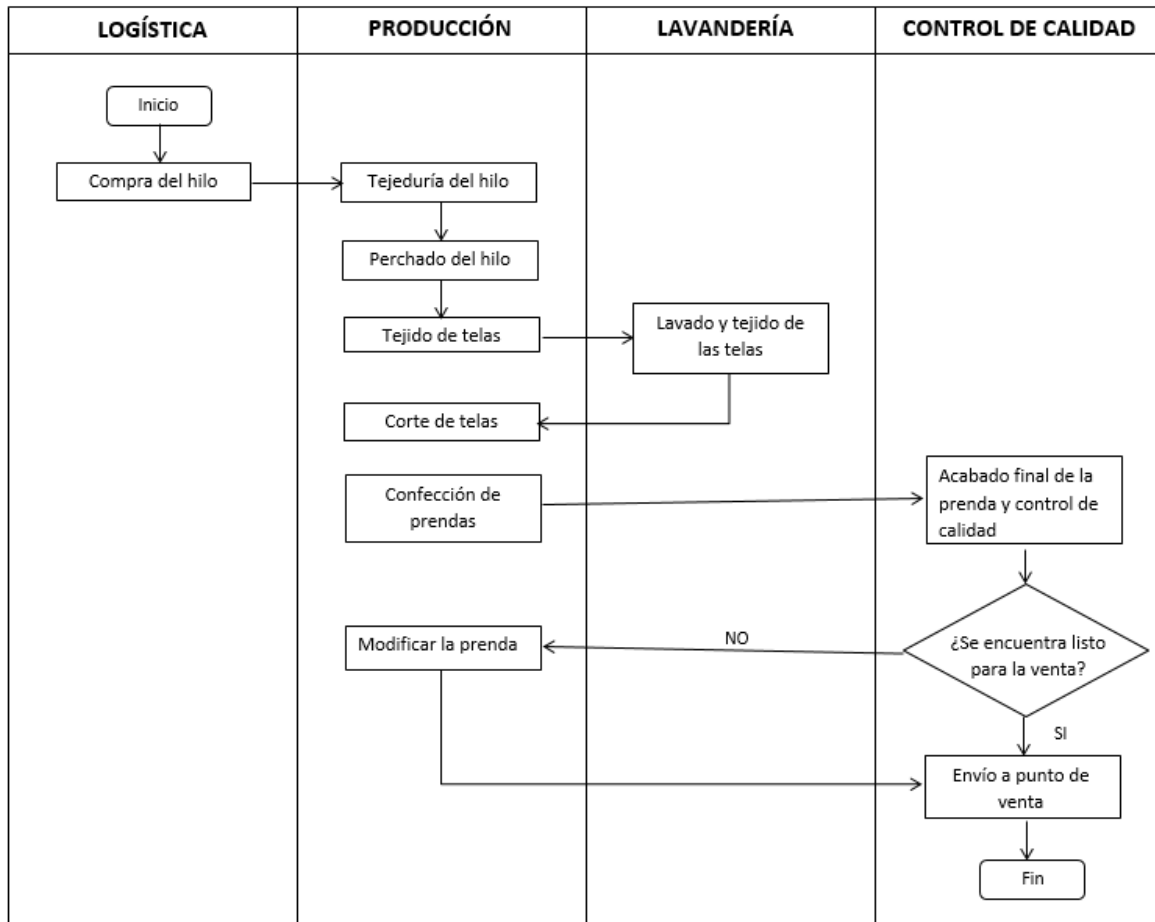
La competencia ha incrementado demasiado. Nuestra competencia directa es oslo o miguelito, pero tratamos de sobresalir por eso innovamos, variamos en diseños cada 15 días con modelos exclusivos que no se repiten. Nuestra visión es también llegar mejor a las personas, a través de las redes sociales, en donde brindamos nuestros productos.

5. ¿Cuáles son los productos que más comercializan?

El producto que más se comercializa son los polos de algodón pima, representa el 70% de nuestra producción; ya que realizamos todo el proceso del producto desde la fabricación del hilo hasta el punto de venta y nuestros diseños se encuentran en constantes innovaciones respecto a la moda. El segundo producto son los pantalones jeans

6. ¿Qué procesos productivos se realizan en la empresa?

Flujograma de proceso productivo de producto con mayor demanda (Polos de algodón)



7. ¿Cómo se maneja el tema de la estacionalidad en la empresa? ¿Hay épocas donde se requiere mayor producción?

En el mes de julio y diciembre la demanda crece y nuestra producción también.

Bloque 2 de preguntas

1. ¿Ha tenido la empresa necesidad de tomar algunos cambios en lo largo de su historia?

Sí, por el crecimiento de la empresa poco a poco teníamos que realizar cambios.

2. ¿Cuáles han sido esos cambios?

Los cambios han sido graduales, al comienzo no contábamos con poca maquinaria, pero la tecnología que pasaba requería de nuevas maquinarias. La empresa al generar más rentabilidad se tuvo que constituir como empresa más consolidada; por ello, se ha tenido que contratar profesionales externos como contadores, abogados, asesores por la parte de imagen y capacitación para el personal de trabajo, ya que ellos no tenían capacitación en las funciones que elaboran y contratar personal capacitado, ya que algunas fueron reacios a los cambios. Actualmente somos 59 personas laborando en la empresa.

3. ¿Cuáles son los procesos que se han externalizado?

Nosotros externalizamos durante 3 años aproximadamente la producción desde el 2014 hasta finales del 2016, ya que no nos abastecíamos, a partir del 2017 ya no hemos vuelto externalizar en nuestra producción, ya que los proveedores no realizaban los productos con la calidad que nosotros esperábamos, encontrábamos defectos incluso en la producción ya que cuando nos entregaban algunas veces las prendas tenían daños o correcciones por hacer y teníamos que darle solución aquí en la empresa e incurrir en costos adicionales para salvar los productos y no perder los costos incurridos en él. Por eso, es que hace un año preferimos incrementar personal para nosotros mismos realizar las prendas y no externalizar, ya que nosotros estamos enfocados en la calidad de nuestras prendas y tuvimos problemas con clientes fieles de nuestra marca, nuestra misión no se veía reflejada y perdimos incluso muchas ventas cada vez que teníamos que externalizar algunos productos. Si bien es cierto, existen proveedores que si los hacen bien, pero otros no y preferimos no trabajar más con servicios externos para no ver perjudicada la reputación de nuestros productos. Por otro lado, también contratamos a externos en caso de nuestra auditoría, ya que contratamos a un externo para que pueda evaluar el manejo de nuestra contabilidad, ya que creemos que si contratamos a una persona que se encuentre en planilla puede encariñarse con la empresa y no ser objetivo, puede obviar detalles incluso manipular algunas cosas para tratar de beneficiar a la empresa, por eso preferimos trabajar con externo que pueda dar su punto de vista desde fuera y ser más objetivo. Tuvimos un problema hace algunos años con la SUNAT y esto se debió a que no contratamos a un externo, así que desde ese momento preferimos trabajar de esa manera para no tener problemas. Además, también externalizamos el tema de nuestros sistemas con ingenieros externos para que crean sistemas diseñados para nuestra empresa; por ejemplo, el sistema que manejamos de reporte de ventas, almacenaje, entre otros.

4. ¿Cómo se adaptaron los empleados de la empresa a estos cambios?

No tuvimos problemas con el personal, ya que la producción seguía como siempre.

5. ¿En cuánto tiempo se vio este cambio reflejado?

Nosotros externalizamos nuestros productos durante ese tiempo con 15 empresas, en el transcurso de esos años algunos lo hacían bien y otras no. Así que preferimos dejar de hacerlo por algunas razones que antes señalé.

Bloque 3 de preguntas

1. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía usted que se estaban asumiendo costos más altos de los que podía tener?

Por supuesto, por eso es que decidimos externalizar, ya que al contratar a un nuevo personal en esos momentos incurriría más gasto de planilla y entre otros. Por eso es que preferimos

externalizar para que tampoco el precio de nuestras prendas se eleve y el cliente no se vea perjudicado.

2. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía que usted o sus empleados tenían mucha carga laboral en el día a día?

La carga laboral de nuestros empleados fue muy alta, ellos trabajaban hasta 12 horas y obviamente al día siguiente de sus labores ya no daban su 100%, por eso es que también decidimos externalizar. Actualmente al incrementar nuestros empleados ya la carga laboral no es tan alta.

3. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía usted que la carga laboral no le permitían poder concentrarse en las funciones principales del negocio?

No, sí podía concentrarme en mis funciones principales

4. ¿Cuáles han sido las principales razones que lo llevaron a llevar a cabo del proceso de externalización?

La razón principal para externalizar fue reducir costos, abastecimiento, facilitar nuestros procesos contables.

5. ¿Cómo cree usted que venía la empresa creciendo antes de haber realizado el proceso de externalización?

Venía creciendo regular

6. ¿En qué dimensiones cree usted que la empresa ha mejorado (o no) luego de que se haya realizado el proceso de externalización?

Cuando nosotros producíamos todas nuestras ventas estaban bien, pero cuando teníamos que externalizar no nos fue muy bien, cuando nos te entregaban productos no estábamos conformes con los productos y nuestros clientes se veían perjudicados. Por eso es que decidimos dejar de externalizar en caso de nuestra producción.

7. ¿Cree usted que la empresa está teniendo un mayor crecimiento luego de que se haya realizado el proceso de externalización?

En el tiempo en el externalizamos hemos perdido aproximadamente el 15% de nuestros clientes fieles y a partir de que volvimos a producir hemos podido recuperar el 9% aproximadamente.

8. ¿Cree que pueda externalizar algo adicional en la empresa?

El próximo año planeamos contratar terceros para que puedan manejar redes sociales y página web de nuestra marca, preferimos que sea un tercero, ya que si contratamos a una persona que pertenezca la empresa no va a ver más allá, si contratamos a una persona externa tiene una visión externa y pueda hacernos ver lo que nosotros no vemos.

Anexo 3: Entrevista a empresario 3

Bloque 1 de preguntas

1. ¿Cuántos años tiene la empresa desde que empezó sus operaciones?

La empresa Julutex SRL tiene 21 años

2. ¿Cuánto ha incrementado el volumen de las ventas en los últimos cinco años?

No incremento, ha decrecido en 25% entre (2016-2017). Debido a factores externos que azotaron al país.

3. ¿Cómo ha venido el estrato empresarial manufacturero en los últimos cinco años?

El sector de confecciones se ha ido incrementando con la creación de empresas emergentes de jóvenes emprendedores. Lo cual causo un incremento en la producción nacional y la dispersión de las ventas entre las distintas marcas.

4. ¿Cuál ha sido el nivel de competencia dentro del estrato empresarial?

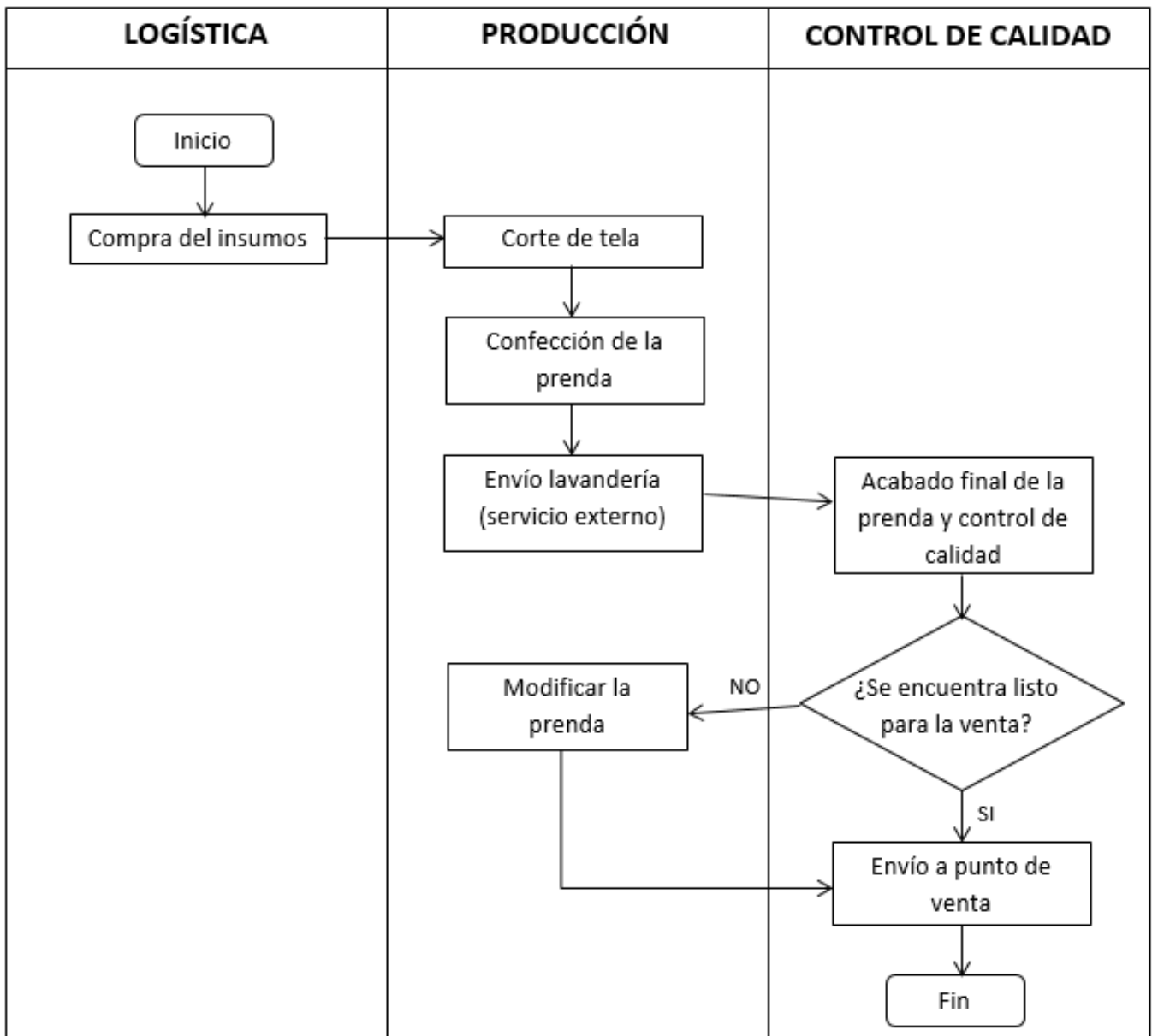
La competencia aumento a causa de jóvenes emprendedores quienes confeccionan prendas más económicas y la intensificación en las importaciones.

5. ¿Cuáles son los productos que más comercializan?

Pantalones, enterizos y vestidos jeans solo para mujeres.

6. ¿Qué procesos productivos se realizan en la empresa?

Flujograma de proceso productivo de producto con mayor demanda (Vestidos jeans)



7. ¿Cómo se maneja el tema de la estacionalidad en la empresa? ¿Hay épocas donde se requiere mayor producción?

La producción se duplica en campañas de Mayo (Día de las madres), Julio (mes patrio) Diciembre (Navidad y año nuevo).

Bloque 2 de preguntas

1. ¿Ha tenido la empresa necesidad de tomar algunos cambios en lo largo de su historia?

Si.

2. ¿Cuáles han sido esos cambios?

Enfoque en especialización de productos distintivos a la competencia (Enterizos y vestidos en jeans).

3. ¿Cuáles son los procesos que se han externalizado?

Sólo en las confecciones.

4. ¿Cómo se adaptaron los empleados de la empresa a estos cambios?

Los empleados fueron adaptándose poco a poco ya que se empezó a producir en fabrica solo los productos distintivos, y en servicio los productos con menos especificaciones para su confección.

5. ¿En cuánto tiempo se vio este cambio reflejado?

En 3 años aproximadamente.

Bloque 3 de preguntas

1. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía usted que se estaban asumiendo costos más altos de los que podía tener?

Sí, era un cambio necesario para poder hacer la especialización.

2. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía que usted o sus empleados tenían mucha carga laboral en el día a día?

Si, ya que no se llegaba a satisfacer las necesidades de los clientes a causa de la demora en la producción.

3. Antes de realizar el proceso de externalización ¿Sentía usted que la carga laboral no le permitían poder concentrarse en las funciones principales del negocio?

Si, ya que se obstaculizaba en las ventas la falta de mercadería.

4. ¿Cuáles han sido las principales razones que lo llevaron a llevar a cabo del proceso de externalización?

La falta de abastecimiento a las tiendas y a los clientes en provincia.

5. ¿Cómo cree usted que venía la empresa creciendo antes de haber realizado el proceso de externalización?

La empresa fue creciendo a falta de competencia directa en los productos que ofrecía a al mercado y la venta al exterior.

6. ¿En qué dimensiones cree usted que la empresa ha mejorado (o no) luego de que se haya realizado el proceso de externalización?

Mejora en las ventas y recuperación de clientes que ya no compraban los productos a falta de actualizaciones de modelos constantemente.

7. ¿Cree usted que la empresa está teniendo un mayor crecimiento luego de que se haya realizado el proceso de externalización?

Si está creciendo, pero a un ritmo muy bajo, ya que ahora si existe competencia directa y a un costo más bajo. Pero la calidad en nuestro producto hace que los clientes siempre exijan nuestra marca.

8. ¿Cree que pueda externalizar algo adicional en la empresa?

Si, se podría externalizar eventualmente las ventas haciendo convenios con los clientes de provincia para que ellos ofrezcan solo productos de nuestra marca.