

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE TERCEROS EN UN
LABORATORIO”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR:

JOSSELIN ESMIT PALOMINO ROJAS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima – Perú

2018

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Descripción del problema.....	2
1.1.2. Formulación del problema	3
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo general	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Justificación	4
1.3.1. Conveniencia.....	4
1.3.2. Relevancia Social	4
1.3.3. Implicaciones Prácticas	4
1.3.4. Valor Teórico	5
1.3.5. Utilidad Metodológica.....	5
1.4. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Marco teórico.....	9
2.2.1. Industria farmacéutica en el Perú	9
2.2.3. Proceso de acondicionamiento	12
2.2.4. Proceso de reacondicionamiento de producto o dispositivo terminado importado	12
2.2.5. Gestión de la demanda	13
2.2.6. Contratación de terceros (subcontratación de mano de obra o intermediación laboral).....	15
2.3. Definición de términos.....	18
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	20
3.1. Lugar.....	20
3.2. Tipo de estudio.....	20
3.3. Diseño de estudio.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.4.1. Análisis documental	21

3.4.2. Cálculo de recursos variables (personal tercero).....	22
3.4.3. Análisis de datos.....	23
3.5. Población y Muestra	24
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	26
4.1. Resultados.....	26
4.2. Discusión.....	33
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Demanda anual del área de Servicios de Acondicionado	21
Tabla N° 2: Cálculo de recursos variables	23
Tabla N° 3: Distribución de personal del área de Servicios de Acondicionado	24
Tabla N° 4: Comparativo de las ventas totales anuales del área de Servicios de Acondicionado, antes y después de implementar el Sistema de contratación de terceros ..	29
Tabla N° 5: Comparativo del porcentaje de cumplimiento de atención de la demanda del área de Servicios de Acondicionado, antes y después de implementar el Sistema de contratación de terceros	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Tendencia de la demanda anual del área de Servicios de Acondicionado	22
Gráfico N° 2: Comportamiento de la demanda semanal del área de Servicios de Acondicionado - Año 2015.....	26
Gráfico N° 3: Planteamiento del manejo de la demanda semanal del área de Servicios de Acondicionado del Año 2015, con el sistema de contratación de terceros.....	27
Gráfico N° 4: Nivel de ventas totales anuales del área de Servicios de Acondicionado	28
Gráfico N° 5: Tendencia de la capacidad anual del área de Servicios de Acondicionado ..	30

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz Lógica.....	39
Anexo 2: Organigrama del área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana.....	41
Anexo 3: Flujogramas de procesos del área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana.....	42

RESUMEN

La presente investigación toma lugar en el área de Servicios de Acondicionado de un Laboratorio ubicado en la ciudad de Lima-Perú. Dicho Laboratorio enfrenta problemas para poder cumplir con la demanda variable de los clientes, lo que tiene efectos negativos en las entregas a tiempo, cancelaciones de órdenes por parte del cliente, satisfacción del cliente y otros. El objetivo fue determinar el impacto de un sistema de contratación de terceros en las ventas y cumplimiento de demanda variable del Laboratorio. El diseño metodológico fue descriptivo - comparativo explicativo. El instrumento de evaluación que se utilizó fue el esquema de contratación de personal tercero. Los resultados obtenidos evidencian que para todo problema existe una o varias soluciones y muchas veces es más sencilla de lo que aparenta.

Palabras clave: Ventas, cumplimiento de demanda, demanda variable, contratación de terceros.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La industria farmacéutica juega un rol estratégico dentro de un país, ya que es la encargada de producir medicamentos utilizados para prevenir y tratar enfermedades, lo cual es muy importante, pues está relacionado a la mejora de la calidad de vida de la población.

El Perú es un país importador neto de productos farmacéuticos, en tal sentido, el monto de las importaciones supera ampliamente el de las exportaciones. La Sociedad Nacional de Industrias en su reporte sectorial N°09 de octubre 2016, señala que en el 2015 el monto exportado alcanzó los US\$ 49 millones, mientras que las importaciones ascendieron a US\$ 871 millones. Es en este entorno, que los Laboratorios se enfrentan en un mercado cada vez más competitivo en los que deben priorizar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, el Laboratorio en estudio se encuentra en un período de crecimiento impulsado por el aumento en las importaciones de productos farmacéuticos, por lo que para crecer en forma exitosa requiere elevar al máximo las ventas y la capacidad de atención de la demanda variable de sus clientes. Para el estudio se tomará el Área de Servicios de Acondicionado, dado que representa en volumen de ventas una de las proyecciones más atractivas del negocio.

El desarrollo de la presente investigación ha sido dividido por capítulos, siendo el capítulo II el que corresponde a la revisión de literatura en donde se expone de forma organizada los elementos teóricos y la explicación de los conceptos básicos relacionados a la venta y cumplimiento de la demanda.

El capítulo III expone la metodología utilizada en la elaboración de la presente investigación, seguidamente los resultados y discusión son presentados en el capítulo IV, donde se puede apreciar el impacto generado a partir de la implementación del sistema de contratación de terceros. Adicionalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos podrán ser encontrados en la parte final del presente documento.

La presente investigación tiene como propósito evaluar la capacidad de atención actual de la demanda variable del área de Servicios de Acondicionado y proponer una medida que genere mayores ingresos.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

En la actualidad los Laboratorios que brindan servicios logísticos farmacéuticos han presentado un crecimiento significativo, esto debido a la tendencia mundial del outsourcing y las áreas de Servicios de Acondicionado representan una oportunidad de crecimiento empresarial que aún no se ha explotado en su totalidad en Perú.

El área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana cuenta con tres plantas en donde diariamente se ejecutan las órdenes de trabajo emitidas por los diversos clientes. En el año 2015 la demanda del área creció en un 14 por ciento respecto al año anterior y alcanzó el pico más alto de los últimos cuatro años, haciendo más notoria la situación irrestricta de capacidad de mano de obra del área, lo cual conllevó al incumplimiento en los tiempos de entrega de productos a los clientes.

Otro problema que enfrentaba el Laboratorio era la penalización de los clientes originado por entregas tardías de los productos e incluso algunos de los clientes estaban cancelando las órdenes de trabajo y contratando los servicios de la competencia, ya que les ofrecían mejor tiempo de entrega.

Asimismo, el Laboratorio corría el riesgo de perder el posicionamiento que había venido ganando durante los últimos años dentro del rubro, brindando soluciones a los socios estratégicos y dejando que ellos se concentren en el foco de su negocio.

1.1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cuál es el impacto de un sistema de contratación de terceros en un laboratorio?

b. Problemas secundarios

- ¿Cuál es la diferencia en las ventas del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros?
- ¿Cuál es la diferencia en el cumplimiento de demanda del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar el impacto de un sistema de contratación de terceros en un Laboratorio.

1.2.2. Objetivos específicos

- Comparar las ventas del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros.
- Comparar el cumplimiento de la demanda del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros.

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

La razón principal por la que se ha desarrollado el presente trabajo de titulación es debido a que la competitividad empresarial cada vez es más agresiva y las empresas deben ofrecer un nivel alto de satisfacción al cliente para asegurar su fidelización. En tal sentido, el área de Servicios de Acondicionado debe resolver el problema irrestricto de capacidades y poder incrementar sus ventas anualmente.

1.3.2. Relevancia Social

No se encontró evidencia de que el presente estudio contenga relevancia social.

1.3.3. Implicaciones Prácticas

En el presente estudio se busca que la propuesta planteada sirva para reducir los porcentajes de quejas de clientes, mejora en los tiempos de servicio y una mejor atención al cliente.

1.3.4. Valor Teórico

El presente trabajo monográfico contribuye a la validación teórica de los conocimientos adquiridos a los largo de la Carrera Universitaria de Ingeniería en Gestión Empresarial y a la ampliación de nuevos conocimientos. Los planteamientos teóricos expuestos permitirán consolidar una propuesta de implementación de un sistema de contratación de terceros, siendo un aporte significativo para las diversas empresas del rubro ya que podrán tomar el presente trabajo como un elemento de consulta y replicar la estrategia planteada.

1.3.5. Utilidad Metodológica

La investigación no crea un nuevo modelo o instrumento de medición, recolección de datos o análisis.

1.4. Limitaciones

El alcance de la presente investigación aplica al área de Servicios de Acondicionado de un Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana.

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo, cabe mencionar que pueden existir factores externos como incremento de precios del proveedor de personal de terceros, regulaciones legales en el rubro entre otros que podrían modificar los resultados del presente estudio.

Asimismo, para demostrar el impacto del sistema de contratación de terceros en el Laboratorio, se van a tomar datos desde Enero del 2015 hasta Julio del 2017 ya que este período comprende el antes y después de la implementación de dicho sistema.

Finalmente, por seguridad de la información para la elaboración de la presente investigación, no se detalla el nombre del Laboratorio debido a que la gerencia teme que su información pueda ser mostrada al mercado.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Villavicencio(2012) elaboró un análisis del mapa de la normativa laboral sobre tercerización en América Latina, observó que el nuevo paradigma productivo implantado en el contexto de globalización que estamos viviendo, tiene como característica fundamental la descentralización productiva, entendida como una forma de organización del trabajo que se sustenta en el abandono de la empresa unitaria, que tenía a su cargo todas las fases del proceso productivo (fordismo), y su sustitución por la empresa en red, que se caracteriza por el control de las actividades nucleares en la empresa titular del proceso productivo y la externalización de todas las demás fases para que sean desarrolladas por otros sujetos empresariales.

Mercados & Regiones (2016) en su artículo llamado: “Obiettivo Lavoro: un enfoque distinto de intermediación laboral”, menciona de que en el pasado, el problema de productividad, muchas veces, se intentaba solucionar poniendo a más gente ganando sueldos mínimos. Esto está cambiando, porque el nivel de exigencia de los colaboradores, los salarios y los beneficios sociales han aumentado en el país. Entonces, es fundamental para las empresas poder contar con personal más productivo; y, para ser más productivo, hay que estar más capacitado, ser más responsable, más civilizado y más comprometido con las empresas.

Son diferentes los espacios en los que se han desarrollado artículos de este tipo, así, Polo et al. (2017), manifestaron que la implementación de una economía de libre mercado a partir de los años 90 consolidó las nuevas relaciones laborales entre las empresas y sus

trabajadores. La intermediación laboral y la tercerización (outsourcing) son, herramientas útiles, que permiten que las empresas no solo puedan reducir sus costos laborales, sino también ser más competitivas y eficientes.

Por lo descrito anteriormente, se puede deducir que la estrategia planteada de un sistema de contratación de terceros para el área de Servicios de Acondicionado representa una buena herramienta para implementar.

Actualmente el Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana forma parte de un sólido grupo empresarial peruano con una trayectoria de más de 50 años en el rubro farmacéutico.

Las plantas de producción están diseñadas de acuerdo a los requerimientos normativos y de calidad más exigentes, certificada con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y otras certificaciones internacionales, lo cual le permite mantenerse a la vanguardia de los más altos estándares internacionales de calidad.

La calidad de sus productos está garantizada por un trabajo profesional de aseguramiento y control de calidad de todos los componentes que los integran, así como de todas y cada una de las operaciones que se realizan.

En los últimos años el grupo empresarial ha venido desarrollando nuevas alianzas estratégicas con compañías transnacionales y nacionales, con el objetivo de brindar un servicio diferenciado a las principales compañías del mundo.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Industria farmacéutica en el Perú

La industria farmacéutica en el Perú está conformada por los siguientes grupos de empresas:

- **Los Laboratorios:**

Un laboratorio es una empresa que se dedica a la fabricación, acondicionado, comercialización y almacenamiento de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios. (DIGEMID, 2017)

Estas empresas necesitan la autorización de la Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas - DIGEMID y certificar en las Buenas Prácticas de Manufactura - BPM que esta entidad aprueba.

Existen aproximadamente 169 laboratorios farmacéuticos que tiene su planta de producción en el Perú, de los cuales 130 se encuentran en Lima (77 por ciento) y 39 en el resto del Perú (23 por ciento).

- **Las Droguerías:**

Es una empresa considerada establecimiento farmacéutico que se dedica a la importación, comercialización, almacenamiento y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios. (DIGEMID, 2017)

Estas empresas necesitan tener la autorización de DIGEMID y certificar por esta entidad en las Buenas Prácticas de Almacenamiento - BPA, para de esta manera asegurar la correcta conservación de los medicamentos a través de toda la cadena de suministro.

En nuestro país hay actualmente 3,472 droguerías, de las cuales 1,856 (53 por ciento) están en Lima y 1,616 (47 por ciento) se encuentran en el resto del país.

- **Las Boticas y Farmacias:**

Son empresas que venden productos farmacéuticos al por menor, funcionan bajo la responsabilidad de un químico farmacéutico que informe y oriente al paciente del uso adecuado del producto. La única diferencia entre una farmacia y una botica es que el propietario es un químico farmacéutico y en el segundo caso puede ser cualquier otra persona que no sea este profesional. En el Perú existen 1,967 farmacias y 15,492 boticas, ambos repartidos en todo el Perú, pero siempre con una mayor concentración en la capital.

- **Clínicas:**

Son empresas privadas de atenciones ambulatorias y de capas complejas.

- **EPS:**

Entidades Prestadoras de Salud, son empresas aseguradoras.

- **Instituciones Públicas:**

Conformados por los hospitales de ESSALUD, MINSA, Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

2.2.2. Ventas

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el

punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa (Ventas, 2016).

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) Cultivar un comprador potencial, 2) Hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) Cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio.

Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

a. Tipos de ventas: Existen diversos tipos de venta

- Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas puerta a puerta, venta social)
- Ventas industriales: ventas de una empresa a otra
- Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (telemarketing, correo)
- Ventas electrónicas: vía Internet (B2B, B2C, C2C)
- Ventas intermediadas: por medio de corredores

2.2.3. Proceso de acondicionado

Todas las operaciones a las que tiene que ser sometido un producto que ya se encuentra en su envase inmediato o primario, para que se convierta en un producto terminado. (Decreto Supremo N° 014-2011-SA)

Envase primario	Caja/Inserto	Producto terminado
		

Gráfico 1: Proceso de acondicionado en un Laboratorio Farmacéutico

FUENTE: Elaboración propia

2.2.4. Proceso de reacondicionamiento de producto o dispositivo terminado importado

Es el conjunto de operaciones al que es sometido un producto terminado nacional o importado, que consiste en colocar al mismo en un nuevo envase mediano o secundario, inclusión o cambio de inserto o agregar información en el envase mediano o inmediato a efectos que pueda contar con la información requerida en el Registro Sanitario o notificación sanitaria obligatoria. El reacondicionamiento no incluye el fraccionamiento. (Decreto Supremo N° 014-2011-SA)

Envase mediato/inmediato	Agregar Información	Producto final
	<ul style="list-style-type: none"> • Datos del importador • Registro sanitario • Nombre del Director Técnico • Nombre del Laboratorio que Reacondiciona 	

Gráfico 2: Proceso de reacondicionado en un Laboratorio Farmacéutico

FUENTE: Elaboración propia.

2.2.5. Gestión de la demanda

Es la labor que se encarga de pronosticar y controlar los ciclos de consumo, mediante la adaptación de la producción a los picos de mayor exigencia para asegurar que el cliente tenga lo que quiere, en el momento preciso y con la calidad solicitada (Gestión de la demanda, 2014).

Algunos de los beneficios de una adecuada gestión de la demanda son:

- Optimización de la planificación para adaptarse a los patrones de consumo
- Cambios en la oferta con base en el consumo
- Definición de patrones de demanda para unos productos / servicios puntuales
- Ajuste de recursos y mejor planificación definiendo esquemas comunes de demanda

a. Gestión de la demanda en la prestación de Servicios

La mayor parte de los servicios son incapaces de acumular stock de productos terminados. Esta ausencia de inventarios no importa cuando los niveles de demanda son relativamente estables y predecibles. Sin embargo, plantea muchos problemas en las organizaciones que se enfrentan a grandes oscilaciones en la demanda (Gallerano, 2010).

Hay dos soluciones básicas para el problema de las fluctuaciones en la demanda:

- a. Una de ellas es ajustar la capacidad, de manera que satisfaga las variaciones en la demanda. Este enfoque cae dentro del dominio de la gerencia de operaciones y de recursos humanos.
- b. La segunda es controlar el nivel de demanda, empleando estrategias de mercadotecnia para allanar los picos y llenar los valles, con el fin de generar un flujo más consistente de solicitudes de servicios.

b. Ajuste del nivel de capacidad

En estos casos, existe la opción de ajustar el nivel general de capacidad para igualarlo con las variaciones de la demanda; esta estrategia se conoce como “perseguir a la demanda”. Por ejemplo, durante los periodos pico, la gerencia puede añadir personal por horas y rentar instalaciones extra. Durante los periodos de baja demanda, la capacidad se puede reducir despidiendo a algunos miembros del personal, programando las vacaciones de los empleados para esa época, enviando al personal a programas de capacitación, arrendando equipo e instalaciones a otros interesados, o retirando esos elementos del servicio para dar mantenimiento y renovarlos.

En resumen, hay varias acciones que los gerentes pueden emprender para ajustar la capacidad y equilibrarla con los niveles fluctuantes de la demanda:

1) Programar el tiempo de paro durante los periodos de baja demanda: las actividades programadas de mantenimiento y reparación se deben llevar a cabo cuando se espera que la demanda sea baja y los empleados también deben tomar sus vacaciones durante esos periodos.

2) Contratar empleados por hora: Muchas organizaciones contratan trabajadores extra durante los periodos de mayor actividad.

3) Rentar o compartir instalaciones o equipo extra: Con el fin de limitar la inversión en activos fijos, un negocio de servicios puede rentar espacio o máquinas extra en las temporadas pico. Las empresas con patrones de demanda complementarios pueden celebrar convenios formales para compartir esos activos.

4) Proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional: Si la empresa puede proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional, con el fin de que desempeñen una variedad de tareas, entonces es posible cambiarlos, según sea necesario, a los puntos donde hay obstáculos, incrementando así la capacidad total del sistema.

2.2.6. Contratación de terceros (subcontratación de mano de obra o intermediación laboral)

La subcontratación de mano de obra o intermediación laboral proporciona trabajadores, cuya actividad va a ser dirigida y controlada por el empresario que se hace cargo de ellos. Aquí es posible apreciar una relación de naturaleza triangular, toda vez que se presentan la empresa de servicios (tercero) que provee personal (trabajador destacado) para que cumpla sus labores en el local del cliente o en el centro de operaciones designado por la empresa

(que es la usuaria del servicio).

De este modo, los sujetos intervinientes en la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral son:

- La empresa de servicios (personal tercero)
- La empresa usuaria
- El trabajador destacado

a. Tipo de actividades que se pueden considerar dentro de la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral

Sólo es posible realizar actividades de subcontratación de mano de obra o intermediación laboral en los siguientes supuestos:

- **Actividades temporales:** Se entiende que son aquellas que sólo pueden ser cubiertas mediante la celebración de un contrato de trabajo cuya naturaleza sea ocasional o de suplencia.
- **Actividades complementarias:** Son aquellas actividades que son de tipo auxiliar, secundaria o no vinculada con la actividad principal y cuya ausencia o falta de ejecución no interrumpe la actividad empresarial.
- **Actividades especializadas:** Son aquellas actividades que son auxiliares, secundarias o no vinculadas a la actividad principal que exige un alto nivel de conocimientos técnicos, científicos o particularmente calificados.

Tengamos presente que existen limitaciones de índole legal respecto a la utilización de la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral. De este modo el texto del artículo 3° de la Ley N° 27626, prohíbe intermediar labores ordinarias y permanentes, lo cual implica actividades principales.

La actividad principal es aquella relacionada directamente al giro del negocio e incluye las diferentes etapas del proceso productivo de bienes como también en la prestación de servicios, exploración, explotación, transformación, producción, organización, administración, comercialización y en general toda actividad sin cuya ejecución se afectaría y/ o interrumpiría el funcionamiento y desarrollo de la empresa (Alva, 2015).

b. Diferencias entre subcontratación de mano de obra o intermediación laboral y tercerización

Mediante sentencia N° 275-2012, la Corte Suprema fijó cuatro diferencias sustanciales y legales entre la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral y la tercerización:

- 1) En la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral, solo hay destaque o provisión de mano de obra, mientras que en el outsourcing se presta un servicio integral, el cual puede incluir personal.
- 2) En la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral, el tipo de actividad que puede ser contratada es para la realización de servicios temporales, complementarios y especializados. La tercerización, por su parte, tiene por objeto que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo.
- 3) En la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral, la empresa usuaria tiene facultades de fiscalización y dirección sobre el personal destacado, mientras que en el outsourcing solo puede haber coordinación y la empresa usuaria no puede tener poder de dirección sobre el personal del tercero.

- 4) En la subcontratación de mano de obra o intermediación laboral, no interesa el resultado de los servicios, mientras que en la tercerización el contratista es responsable por los resultados de los servicios prestados.

2.3. Definición de términos

- a. Acondicionado: Todas las operaciones a las que tiene que ser sometido un producto que ya se encuentra en su envase inmediato o primario, para que se convierta en un producto terminado. (Decreto Supremo N° 014-2011-SA)
- b. Capacidad: Es el volumen de producción al cual podemos aspirar alcanzar, entonces es una potencialidad. También podemos enunciar capacidad, como una declaración de la tasa de producción. (Blanco, 2017)
- c. Demanda: Es el reclamo de productos por parte de los consumidores para satisfacer sus necesidades. (Definición propia).
- d. Droguería: Es una empresa considerada establecimiento farmacéutico que se dedica a la importación, comercialización, almacenamiento y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios. (DIGEMID, 2017)
- e. Encargo de Servicios de Acondicionado: Las droguerías pueden encargar a los laboratorios de productos farmacéuticos, dispositivos médicos o productos sanitarios el encargo de servicios de Acondicionado y Reacondicionado. (Definición propia)
- f. Envase inmediato o primario: Envase dentro del cual se coloca directamente el producto en la forma farmacéutica o cosmética terminada. (Decreto Supremo N° 014-2011-SA)

- g. Envase mediato o secundario: Envase o empaque definitivo dentro del cual se coloca el envase primario. (Decreto Supremo N° 014-2011-SA)
- h. Laboratorio: Un laboratorio es una empresa que se dedica a la fabricación, acondicionado, comercialización y almacenamiento de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios. (DIGEMID, 2017)
- i. Orden de Trabajo: Documento donde se detallan por escrito el tipo de servicio y la cantidad de unidades solicitadas por el cliente. (Definición propia).
- j. Reacondicionamiento de producto o dispositivo terminado importado: Es el conjunto de operaciones al que es sometido un producto terminado nacional o importado, que consiste en colocar al mismo en un nuevo envase mediato o secundario, inclusión o cambio de inserto o agregar información en el envase mediato o inmediato a efectos que pueda contar con la información requerida en el Registro Sanitario o notificación sanitaria obligatoria. El reacondicionamiento no incluye el fraccionamiento. (Decreto Supremo N° 014-2011-SA)
- k. Satisfacción del cliente: Se refiere a la capacidad que tiene el Laboratorio para cumplir con los tiempos de entrega de las órdenes de trabajo de los clientes. (Definición propia).
- l. Tercerización (Outsourcing): Es una forma de organización empresarial por la que una empresa principal encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal a una o más empresas tercerizadoras, que le proveen de obras o servicios vinculados o integrados a la misma. (Decreto Supremo N° 006-2008-TR)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Lugar

Se tomará como lugar de estudio a las tres plantas del área de Servicios Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana, las cuales tienen un área aproximada de 189 metros cuadrados cada una.

3.2. Tipo de estudio

La presente investigación empleará el método de investigación Descriptiva - Explicativa, ya que tiene como propósito describir situaciones y eventos, dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia y explicar las posibles relaciones entre las variables existentes (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

3.3. Diseño de estudio

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas. El Diseño de la Investigación a seguir en el presente trabajo de titulación será de tipo no experimental longitudinal, que incluye a las investigaciones descriptivas.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Observación directa
- Indicadores y documentos de la organización (fuente primaria)

3.4.1. Análisis documental

a. Históricos de demanda de clientes

Durante el periodo analizado se evidenció un crecimiento exponencial de la demanda anual, generado por los diversos clientes del Laboratorio, llegando a su máximo pico en el año 2015.

En la Tabla 1 se observa el crecimiento porcentual de la demanda anual:

- El año 2013 la demanda creció un 13 por ciento respecto al año anterior.
- El año 2014 la demanda creció un 30 por ciento respecto al año anterior.
- El año 2015 la demanda creció un 14 por ciento respecto al año anterior.

Tabla N° 1: Demanda anual del área de Servicios de Acondicionado
Año 2012-2015

Mes	Año			
	2012	2013	2014	2015
Enero	825,551	1,121,541	1,216,672	1,347,696
Febrero	1,027,642	1,162,815	1,555,977	1,395,875
Marzo	1,405,871	1,276,956	1,667,460	1,661,567
Abril	764,730	1,104,210	1,601,395	1,115,444
Mayo	1,158,958	1,105,407	1,154,851	1,860,306
Junio	847,558	1,207,963	1,522,490	1,584,721
Julio	967,005	1,053,240	1,235,848	1,829,472
Agosto	1,133,513	1,649,402	1,367,664	1,657,908
Septiembre	1,114,010	1,007,744	1,349,357	2,111,928
Octubre	1,099,498	1,410,028	2,138,273	1,959,453
Noviembre	973,867	902,583	1,540,895	2,318,160
Diciembre	899,113	763,826	1,579,732	1,552,396
Total	12,217,316	13,765,715	17,930,614	20,394,926
Crecimiento en unidades		1,548,399.00	4,164,899.00	2,464,312.00
Crecimiento porcentual(%)		13%	30%	14%

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 1 se observa una tendencia positiva de incremento de la demanda del área de Servicios de Acondicionado, en tal sentido, se debían tomar acciones referentes a la capacidad productiva del área a fin de poder cumplir con los compromisos de entrega de productos con los clientes.

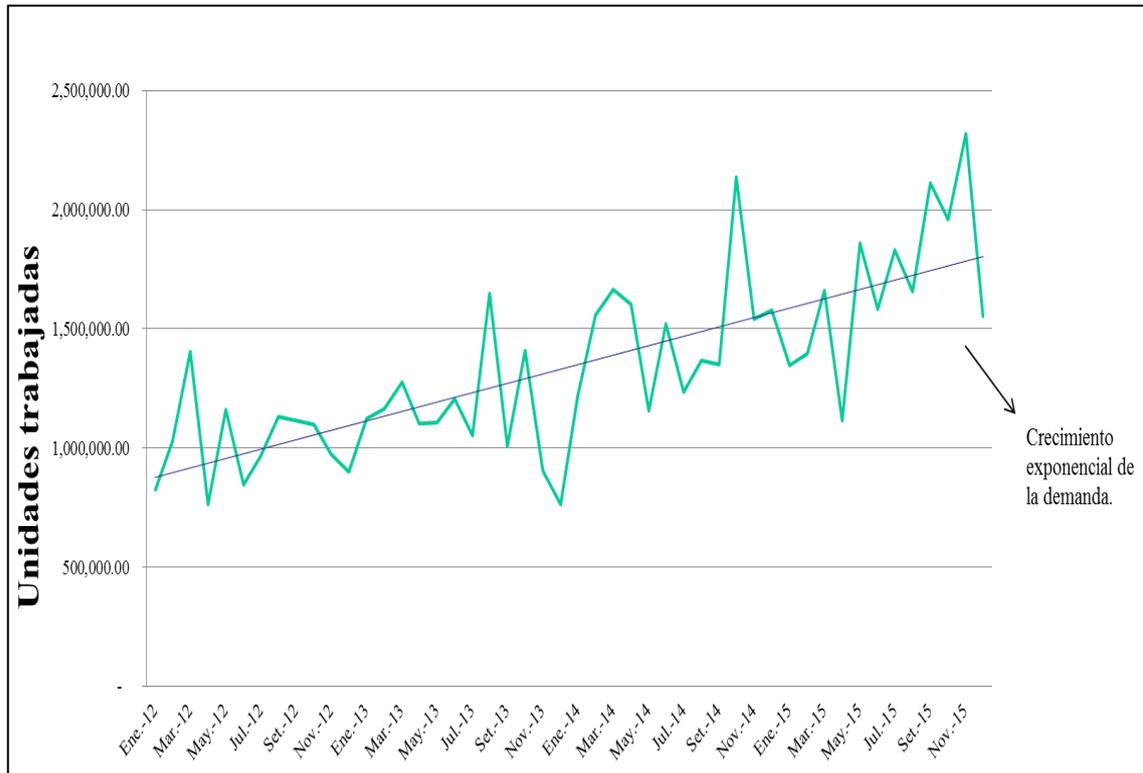


Gráfico N° 1: Tendencia de la demanda anual del área de Servicios de Acondicionado Año 2012 – 2015

FUENTE: Elaboración propia.

3.4.2. Cálculo de recursos variables (personal tercero)

La Tabla 2 nos muestra como poder realizar el cálculo del recurso variable (personal tercero) en cada mes:

Tabla N° 2: Cálculo de recursos variables

	Demanda (unidades)		Cantidad de personal requerido (mensual)	
	Mensual	Semanal		
		2,000,000	500,000.00	
Capacidad Fija	1,280,000.00	320,000.00	Personal Fijo	65
Capacidad variable (Demanda mensual - Capacidad fija)	720,000.00	180,000.00	Personal Variable (Contratación de	X

- Cálculo de personal variable (Cálculo de "X"):

Productividad semanal del personal variable (por persona)	5333.33	Unidades
Personal variable requerido por semana (Capacidad variable semanal / Productividad semanal del personal variable)	34	Personas
Costo de personal variable requerido (Cantidad de personal variable requerido* Tarifa diaria*N° de días trabajados)	59,400.03	Soles

En donde:

1) Tarifa diaria:

- Marzo a Mayo del 2016 : S/ 70 soles
- Junio 2016 a la fecha : S/ 80 soles

2) Número de días trabajados: 22 días

FUENTE: Elaboración propia

3.4.3. Análisis de datos

- Se recabó los datos de ventas y cumplimiento de demanda variable del área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana, antes de la implementación del sistema de contratación de terceros.

- Se recabó los datos de ventas y cumplimiento de demanda variable del área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana, después de la implementación del sistema de contratación de terceros.
- Se comparó los datos de ventas y cumplimiento de demanda variable del área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana, antes y después de la implementación del sistema de contratación de terceros.
- Se identificó el incremento de las ventas totales anuales del área de Servicios de Acondicionado.
- Se identificó las mejoras porcentuales anuales en el cumplimiento de atención de la demanda del área de Servicios de Acondicionado.

3.5. Población y Muestra

Para la elaboración del presente estudio, se tomó en consideración lo siguiente:

Tabla N° 3: Distribución de personal del área de Servicios de Acondicionado

	Año 2015	Año 2016	Año 2017
	Sin sistema de contratación de terceros	Con sistema de contratación de terceros	Con sistema de contratación de terceros
Personal Fijo	78 personas	65 personas	69 personas
Personal Variable (Contratación de Terceros)	0 personas	Sujeto a la demanda variable	Sujeto a la demanda variable

FUENTE: Elaboración propia

Consideraciones a tener en cuenta sobre el personal:

a. Fijo:

- Personal que se encuentra en planilla del Laboratorio.
- La productividad semanal del personal fijo es de 5,428 unidades.
- Realiza labores farma.

b. Variable(contratación de terceros):

- Personal contratado por intermediación laboral.
- La productividad semanal del personal variable es de 5,333.33 unidades.
- Realiza labores que no requieren mucha especialización, en su mayoría repetitivos: apertura de cajas, traslado de cajas, abastecimiento de productos a las líneas de trabajo, orden y limpieza del área de trabajo entre otros.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Ajuste de la capacidad fija mensual del área de Servicios de Acondicionado

En el Gráfico 4 se puede observar que en el año 2015, la capacidad fija mensual del área era de 1, 520,000 unidades (380,000 unidades semanales) y una capacidad variable de 0 unidades, es decir, no se podía satisfacer la demanda variable de los clientes.

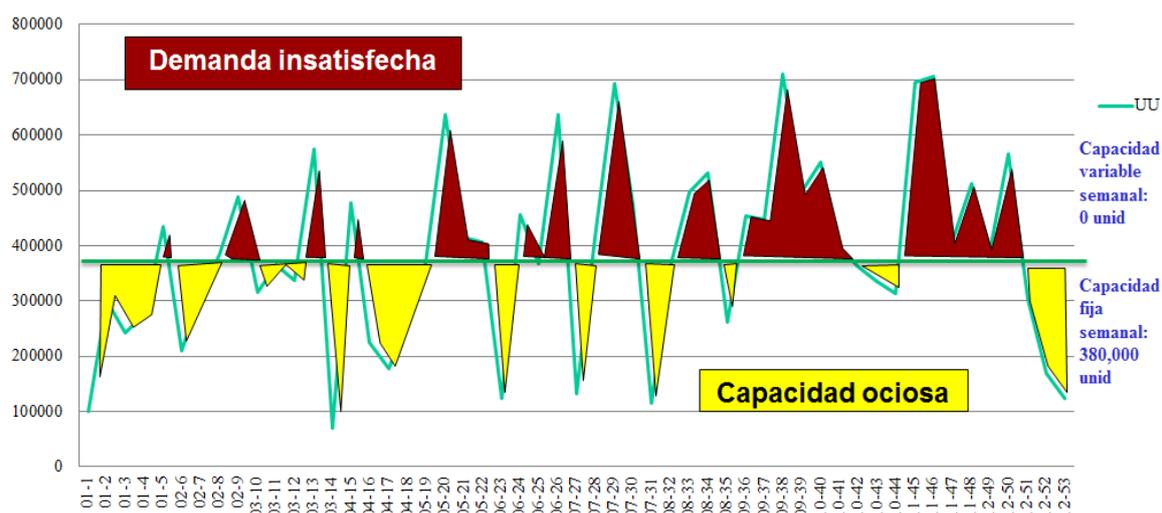


Gráfico N° 2: Comportamiento de la demanda semanal del área de Servicios de Acondicionado - Año 2015

FUENTE: Elaboración propia

Producto de la demanda insatisfecha, los clientes estaban inconformes con el servicio prestado y probablemente evaluaban otras opciones de proveedores en el mercado. Mientras que la capacidad ociosa, generaba horas hombre muertas que se traducían en costos que no generan valor para el negocio.

Al decidir implementar el sistema de contratación de terceros a partir de marzo del año 2016, se realizó un ajuste del nivel de capacidad fija mensual del área en base a la demanda histórica. En tal sentido, la capacidad fija mensual del año 2015 que era de 1, 520,000 unidades se redujo a 1, 280,000 unidades mensuales.

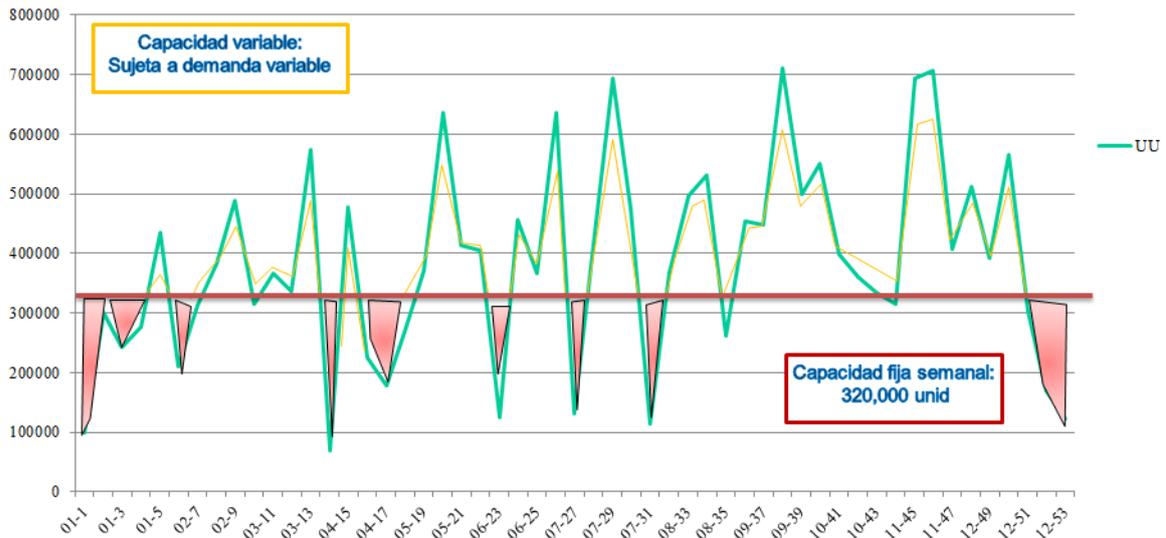


Gráfico N° 3: Planteamiento del manejo de la demanda semanal del área de Servicios de Acondicionado del Año 2015, con el sistema de contratación de terceros

FUENTE: Elaboración propia

El Gráfico 5 muestra el planteamiento de como hubiese sido el año 2015 con el sistema de contratación de terceros, estableciendo para ello una capacidad fija mensual de producción de 1, 280,000 unidades mensuales (320,000 unidades semanales), esto con la finalidad de poder reducir las horas hombres muertas generadas por mantener al personal del área sin realizar labores y una capacidad variable que estaba sujeta a la demanda variable de los clientes. Es decir, se hubiera podido atender el total de la demanda de los clientes que se traduce en mayores ingresos (ventas) para el Laboratorio.

4.1.2. Incremento del nivel de ventas totales anuales del área de Servicios de Acondicionado

Producto de implementar el sistema de contratación de terceros a partir de Marzo del año 2016, se resolvieron los problemas sobre las capacidades de atención del área y con ello las ventas se incrementaron de forma sostenida tal como se muestra en el Gráfico 6.

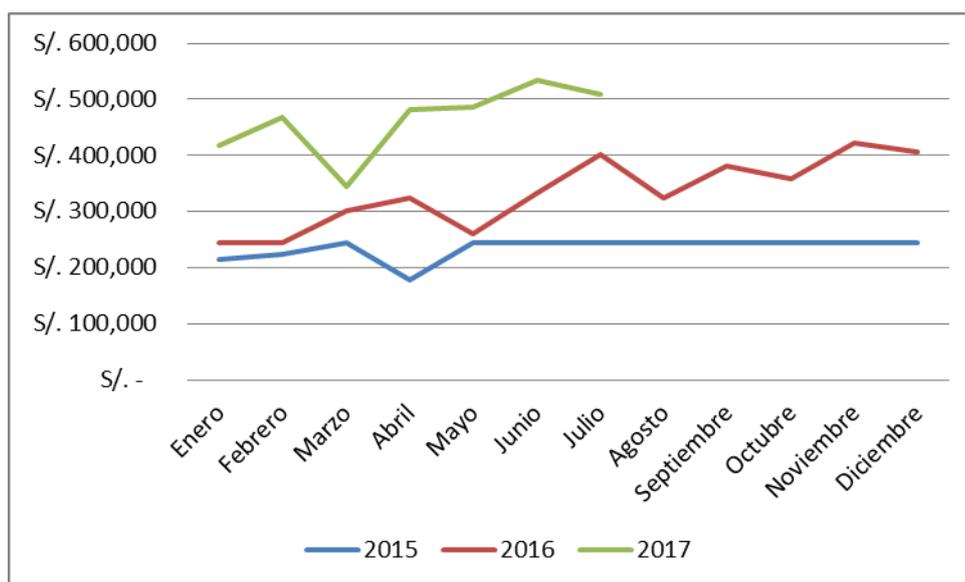


Gráfico N° 4: Nivel de ventas totales anuales del área de Servicios de Acondicionado

FUENTE: Elaboración propia

En la Tabla 4 se puede evidenciar que el promedio mensual de ventas del área de Acondicionado en el año 2015 fue de S/ 233,854 soles, el año 2016 tomó un valor de S/ 333,354 soles y a Julio del año 2017 es de S/ 462,985 soles.

En resumen, la implementación del sistema de contratación de personal tercero permitió que el promedio mensual de ventas del área de Acondicionado crezca en un 97.98 por ciento respecto al promedio mensual de ventas del año 2015.

Tabla N° 4: Comparativo de las ventas totales anuales del área de Servicios de Acondicionado, antes y después de implementar el Sistema de contratación de terceros

	2015 (Sin Sistema de Contratacion de Terceros)				2016 (Con Sistema de Contratacion de Terceros desde Mar-16)					2017 (Con Sistema de Contratacion de Terceros)				
	Demanda (unidades)	Capacidad Fija (unidades)	Unidades trabajadas	Venta	Demanda (unidades)	Capacidad Fija (unidades)	Demanda Variable	Unidades trabajadas	Venta	Demanda (unidades)	Capacidad Fija (unidades)	Demanda Variable	Unidades trabajadas	Venta
Enero	1,347,696	1,520,000	1,347,696	S/. 215,631	1,591,917	1,520,000	71,917	1,520,000	S/. 243,200	2,087,598	1,360,000	727,598	2,087,598	S/. 417,520
Febrero	1,395,875	1,520,000	1,395,875	S/. 223,340	1,754,569	1,520,000	234,569	1,520,000	S/. 243,200	2,338,518	1,360,000	978,518	2,338,518	S/. 467,704
Marzo	1,661,567	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	1,887,776	1,280,000	607,776	1,887,776	S/. 302,044	1,718,642	1,360,000	358,642	1,718,642	S/. 343,728
Abril	1,115,444	1,520,000	1,115,444	S/. 178,471	2,020,170	1,280,000	740,170	2,020,170	S/. 323,227	2,408,674	1,360,000	1,048,674	2,408,674	S/. 481,735
Mayo	1,860,306	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	1,629,528	1,280,000	349,528	1,629,528	S/. 260,724	2,432,761	1,360,000	1,072,761	2,432,761	S/. 486,552
Junio	1,584,721	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	1,667,200	1,280,000	387,200	1,667,200	S/. 333,440	2,676,037	1,360,000	1,316,037	2,676,037	S/. 535,207
Julio	1,829,472	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	2,004,307	1,280,000	724,307	2,004,307	S/. 400,861	2,542,235	1,360,000	1,182,235	2,542,235	S/. 508,447
Agosto	1,657,908	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	1,625,285	1,280,000	345,285	1,625,285	S/. 325,057					
Setiembre	2,111,928	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	1,907,032	1,280,000	627,032	1,907,032	S/. 381,406					
Octubre	1,959,453	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	1,792,890	1,280,000	512,890	1,792,890	S/. 358,578					
Noviembre	2,318,160	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	2,109,961	1,280,000	829,961	2,109,961	S/. 421,992					
Diciembre	1,552,396	1,520,000	1,520,000	S/. 243,200	2,032,579	1,280,000	752,579	2,032,579	S/. 406,516					

Resumen Año 2015	
Venta Total Anual	S/. 2,806,242
Promedio de Venta Mensual	S/. 233,854

Resumen Año 2016	
Venta Total Anual	S/. 4,000,246.64
Promedio de Venta Mensual	S/. 333,354

Resumen a Julio del 2017	
Venta Total Anual	S/. 3,240,893
Promedio de Venta Mensual	S/. 462,985

Consideraciones:

$$\text{Venta} = (\text{Unidades trabajadas} * \text{Tarifa} * \text{millar}) / 1000$$

-La tarifa por millar es de S/ 160.00 en el año 2015 hasta Mayo del año 2016, a partir de Junio 2016 la tarifa asciende a S/200.00 debido al incremento del salario mínimo vital.

-Para el año 2017 se realizó un ajuste en la capacidad fija del área, es decir, el personal fijo pasó de 65 a 69 personas dado que se identificó un crecimiento en la demanda.

FUENTE: Elaboración propia

4.1.3. Cumplimiento de atención de la demanda del área de Servicios de Acondicionado

Los clientes buscan proveedores confiables y que puedan satisfacer sus necesidades con productos de buena calidad, precio y con buen tiempo de entrega para no detener sus procesos.

En el Gráfico 7 se muestra que en el año 2015 la capacidad de atención del área fue lineal, es decir, no se podía atender la totalidad de los requerimientos de los clientes. Posterior a la implementación del sistema de contratación de terceros se pudo contar con una capacidad variable que sumada a la capacidad fija permitieron dar cumplimiento a la demanda de los clientes.

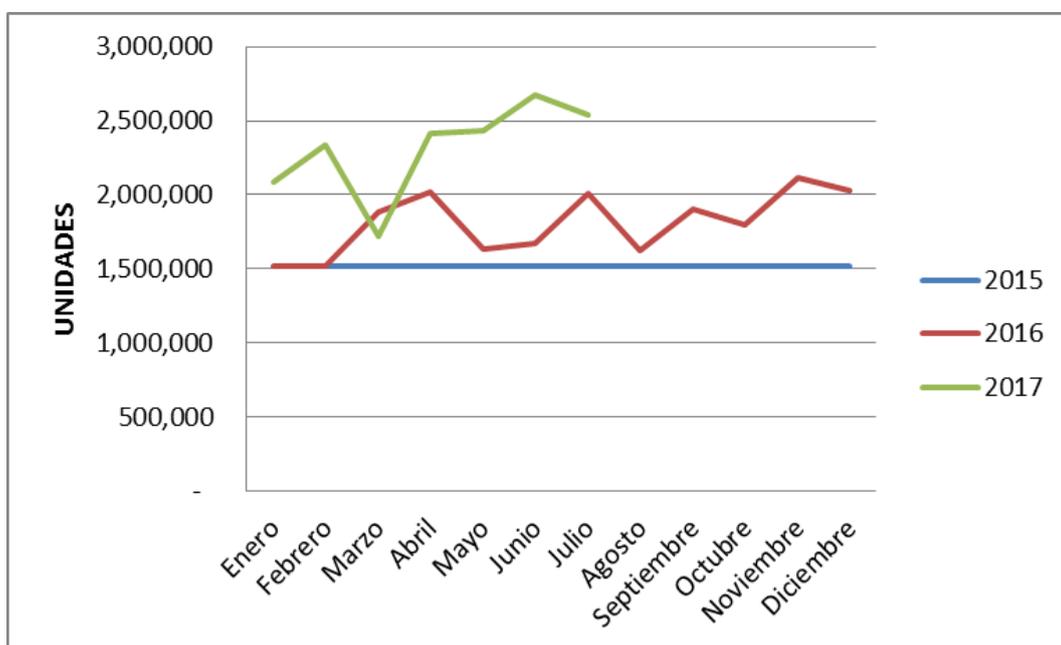


Gráfico N° 5: Tendencia de la capacidad anual del área de Servicios de Acondicionado

FUENTE: Elaboración propia

La Tabla 5 nos muestra que uno de los efectos positivos derivados de la implementación del sistema de contratación de terceros, fue el cumplimiento de atención de las necesidades del cliente.

Tabla N° 5: Comparativo del porcentaje de cumplimiento de atención de la demanda del área de Servicios de Acondicionado, antes y después de implementar el Sistema de contratación de terceros

	2015 (Sin Sistema de Contratacion de Terceros)			2016 (Con Sistema de Contratacion de Terceros desde Mar-16)				2017 (Con Sistema de Contratacion de Terceros)			
	Demanda (unidades)	Capacidad Fija	Cumplimiento %	Demanda (unidades)	Capacidad Fija	Necesidad Variable	Cumplimiento %	Demanda (unidades)	Capacidad Fija	Necesidad Variable	Cumplimiento %
Enero	1,347,696	1,520,000	100.00%	1,591,917	1,520,000	71,917	95%	2,087,598	1,360,000	727,598	100%
Febrero	1,395,875	1,520,000	100.00%	1,754,569	1,520,000	234,569	87%	2,338,518	1,360,000	978,518	100%
Marzo	1,661,567	1,520,000	91.48%	1,887,776	1,280,000	607,776	100%	1,718,642	1,360,000	358,642	100%
Abril	1,115,444	1,520,000	100.00%	2,020,170	1,280,000	740,170	100%	2,408,674	1,360,000	1,048,674	100%
Mayo	1,860,306	1,520,000	81.71%	1,629,528	1,280,000	349,528	100%	2,432,761	1,360,000	1,072,761	100%
Junio	1,584,721	1,520,000	95.92%	1,667,200	1,280,000	387,200	100%	2,676,037	1,360,000	1,316,037	100%
Julio	1,829,472	1,520,000	83.08%	2,004,307	1,280,000	724,307	100%	2,542,235	1,360,000	1,182,235	100%
Agosto	1,657,908	1,520,000	91.68%	1,625,285	1,280,000	345,285	100%				
Septiembre	2,111,928	1,520,000	71.97%	1,907,032	1,280,000	627,032	100%				
Octubre	1,959,453	1,520,000	77.57%	1,792,890	1,280,000	512,890	100%				
Noviembre	2,318,160	1,520,000	65.57%	2,109,961	1,280,000	829,961	100%				
Diciembre	1,552,396	1,520,000	97.91%	2,032,579	1,280,000	752,579	100%				

Resumen Año 2015	
Capacidad de atención (und)	17,539,015
Demanda (und)	20,394,926

% Cumplimiento	86.00%
----------------	--------

Resumen Año 2016	
Capacidad de atención (und)	21,716,728
Demanda (und)	22,023,214

% Cumplimiento	98.61%
----------------	--------

Resumen a Julio del 2017	
Capacidad de atención (und)	16,204,465
Demanda (und)	16,204,465

% Cumplimiento	100.00%
----------------	---------

FUENTE: Elaboración propia

4.2. Discusión

Los principales resultados del presente estudio confirman que al implementar el sistema de contratación de terceros, se logró alcanzar una capacidad de respuesta rápida para atender la demanda variable de sus clientes.

Al ajustar la capacidad fija del área de Servicios de Acondicionado se buscaba obtener mayor utilización del recurso humano disponible. Asimismo, el sistema implementado permitió reducir costos fijos (planilla), reducción de costos por rotación de personal y ahorro en reclutamiento y selección de personal.

La contratación de terceros puede ser rentable, sin embargo, exige un nivel de supervisión constante, a fin de evitar fallas en los procesos en donde se involucre este tipo de estrategia. Asimismo, representa un riesgo grave si es que no se establecen acuerdos de confidencialidad entre ambas partes, que eviten que el knowhow del Laboratorio sea compartido entre empresas del mismo rubro.

Finalmente, muchas veces la alta dirección está más preocupada en el presente y no se detiene a analizar la historia y el comportamiento de los principales indicadores de la empresa. Se recomienda investigar el pasado para mejorar la situación actual y adaptarse al futuro con base a datos históricos. Como prueba de ello, la presente investigación analizó el comportamiento de la demanda del año 2012 al año 2015, lo cual le permitió tomar decisiones que marquen el rumbo de los resultados del área.

CONCLUSIONES

1. El impacto de la implementación del sistema de contratación de terceros en el área de Servicios de Acondicionado fue positivo, es decir, generó beneficios para ambas partes del negocio (Laboratorio y cliente).
2. La implementación de un sistema de contratación de terceros en el área de Servicios de Acondicionado incrementó sustancialmente las ventas: cuyo monto anual en el año 2015 fue de S/ 2, 806,242 soles, se incrementó en S/ 1, 194,004.24 soles (43 por ciento) para el año 2016 y a Julio del 2017 alcanzó un valor de S/ 3, 240,893 soles (que representa el 81 por ciento de las ventas totales del 2016).
3. Con el sistema de contratación de terceros, el porcentaje de cumplimiento del área de Servicios de Acondicionado mejoró del 86 por ciento anual en el año 2015 al 98.6 por ciento anual en el año 2016, y a Julio del año 2017 se mantiene un valor del 100 por ciento.

RECOMENDACIONES

1. El Laboratorio debe continuar con el sistema de contratación de terceros, puesto que le permitirá atender la demanda variable de sus clientes y, consecuentemente, seguir incrementando los ingresos del área (ventas).
2. Se recomienda aplicar el sistema de contratación de terceros en el área de Servicios de Acondicionado, sólo para atender la demanda variable de los clientes, caso contrario, no se puede asegurar el beneficio del sistema propuesto.
3. Al reducir el número de horas hombres ociosas mensuales, se genera un ahorro sustancial para el Laboratorio el cual puede ser invertido en compra de equipos e incrementar la productividad del área.
4. Monitorear y analizar periódicamente el comportamiento de la demanda de los clientes, a fin de poder tomar las acciones necesarias para ajustar la capacidad fija según la necesidad.
5. Implementar un programa de capacitación técnica para el personal fijo del área de Servicios de Acondicionado, a fin de incrementar la calidad de trabajo de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, R. 2008. Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento. Lima, Editorial Universitaria.
- Alva Matteucci, Juan. 2015. Contratación Laboral. Tributación Laboral (en línea). Lima. Consultado 26 jul. 2017. Disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2015/04/13/las-formas-de-contrataci-n-laboral-y-sus-implicancias-en-el-campo-tributario-parte-1/>
- Anaya, J. 2007. Logística Integral. La Gestión Operativa de la Empresa. 3ra. Edición. Madrid. Editorial ESIC.
- Bernuy Alvarez, Oscar. 2013. Contratación laboral. Informe publicado en la revista Actualidad Empresarial N° 293. Página VI-1.
- Blanco, R. 2017. Capacidad de planta y su relación con la eficiencia. MeetLogistics. Madrid. Consultado 26 jul. 2017. Disponible en <https://meetlogistics.com/productividad/capacidad-de-planta/>
- Bowerman, B. y Koehler, A. 2007. Pronósticos, Series de Tiempo y Regresión: Un enfoque aplicado. E.U.A . Editorial Cengage Learning.
- DIGEMID. 2017. Preguntas frecuentes. Perú. Consultado 26 jul. 2017. Disponible en <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=852>
- Decreto Supremo N° 006, 2008. Reglamento de la Ley N° 29245 y del decreto legislativo N° 1038 que regulan los servicios de tercerización. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú.
- Decreto Supremo N° 014, 2011. Reglamento de establecimientos farmacéuticos. Diario oficial El Peruano, Lima, Perú.

- Domínguez, J. M. García, M. Ruíz, 2005. Dirección de Operaciones: Aspectos tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios. Madrid. Editorial McGraw Hill.
- Gallerano, María. 2010. Temas de administración de empresas. Argentina. Consultado 29 jul. 2017. Disponible en <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.pe/2010/03/administracion-de-la-demanda-en-la.html>
- Gestión de la demanda. 2014. Zona logística. Colombia. Consultado 30 jul. 2017. Disponible en [http //www.zonalogistica.com/articulos-6681/articulos-mas-leidos/gestion-de-la-demanda/](http://www.zonalogistica.com/articulos-6681/articulos-mas-leidos/gestion-de-la-demanda/)
- Gómez, M. 2006. Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Brujas.
- Hernández, Fernández y Baptista. 2014. Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Mercados & Regiones. 2016. Obiettivo Lavoro: un enfoque distinto de intermediación laboral. Consultado 03 ago. 2017. Disponible en <http://mercadosyregiones.com/2016/01/obiettivo-lavoro-un-enfoque-distinto-de-intermediacion-laboral/>
- Polo et al. 2017. El fenómeno de la tercerización del trabajo y su repercusión en la salud del trabajador de salud. In Crescendo. Vol (8), 142. Consultado 3 ago. 2017. Disponible en <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1549>.
- Sumanth, D. J. 1999. Administración para la productividad Total: Un enfoque sistemático y cuantitativo para competir en calidad, precio y tiempo. México. Editorial Continental.
- Villavicencio, R. A. 2012. Tercer libro del Grupo de trabajo sobre autorreforma sindical. Sao Paulo, Brasil.

Venta. 2016. EcuRed. Cuba. Consultado 30 jul.2017. Disponible en
<https://www.ecured.cu/Venta>

ANEXOS

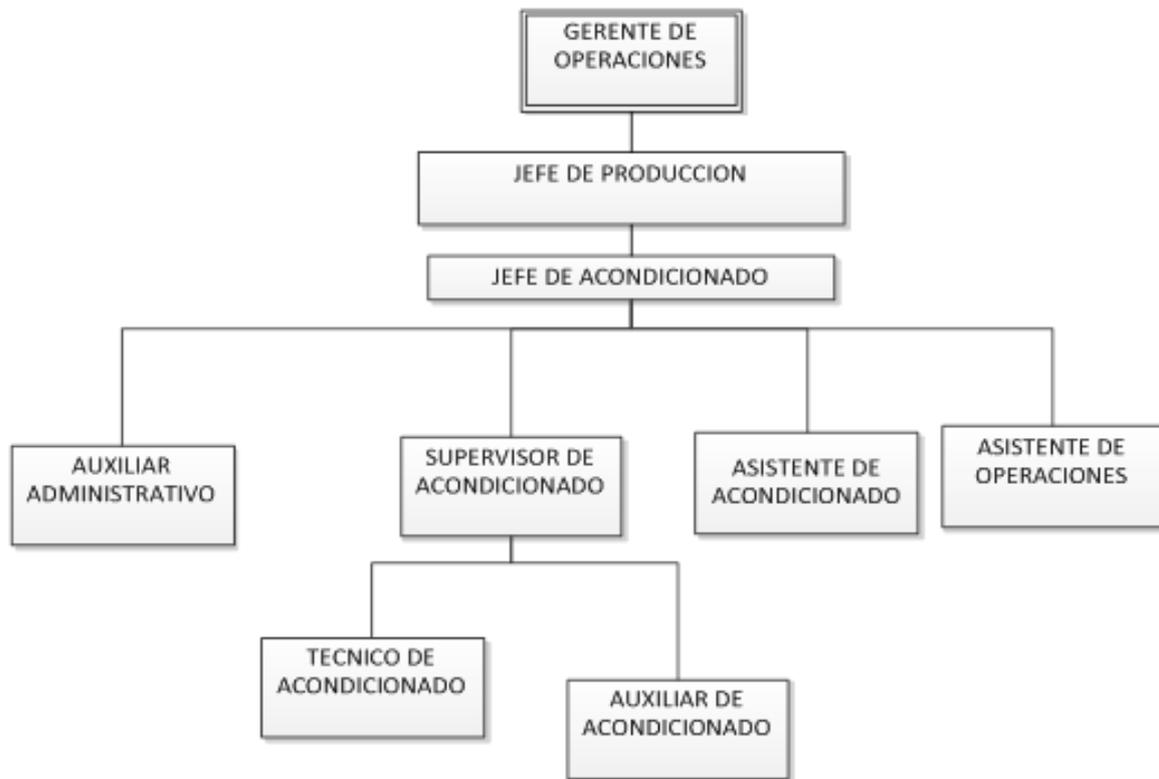
Anexo 1. Matriz Lógica

	PROBLEMA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	¿Cuál es el impacto de un sistema de contratación de terceros en un laboratorio?	Determinar el impacto de un sistema de contratación de terceros en un laboratorio.	El impacto de la implementación del sistema de contratación de terceros en el área de Servicios de Acondicionado fue positivo, es decir, generó beneficios para ambas partes del negocio (Laboratorio y cliente).	El Laboratorio debe continuar con el sistema de contratación de terceros, puesto que le permitirá atender la demanda variable de sus clientes y, consecuentemente, seguir incrementando los ingresos del área (ventas).
SECUNDARIOS	¿Cuál es la diferencia en las ventas del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros?	Comparar las ventas del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros.	La implementación de un sistema de contratación de terceros en el área de Servicios de Acondicionado incrementó sustancialmente las ventas: cuyo monto anual en el año 2015 fue de S/ 2, 806,242 soles, se incrementó en S/ 1, 194,004.24 soles (43 por ciento) para el año 2016 y a Julio del 2017 alcanzó un valor de S/ 3, 240,893 soles (que representa el 81 por ciento de las ventas totales del 2016).	<p>-Se recomienda aplicar el sistema de contratación de terceros en el área de Servicios de Acondicionado, sólo para atender la demanda variable de los clientes, caso contrario, no se puede asegurar el beneficio del sistema propuesto.</p> <p>-Al reducir el número de horas hombres ociosas mensuales, se genera un ahorro sustancial para el Laboratorio el cual puede invertir en compra de equipos e incrementar la productividad del área.</p>

«Continuación»

	<p>¿Cuál es la diferencia en el cumplimiento de demanda del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros?</p>	<p>Comparar el cumplimiento de la demanda del Laboratorio, antes y después del sistema de contratación de terceros.</p>	<p>Con el sistema de contratación de terceros, el porcentaje de cumplimiento del área de Servicios de Acondicionado mejoró del 86 por ciento anual en el año 2015 al 98.6 por ciento anual en el año 2016, y a Julio del año 2017 se mantiene un valor del 100 por ciento.</p>	<p>-Monitorear y analizar periódicamente el comportamiento de la demanda de los clientes, a fin de poder tomar las acciones necesarias para su debida atención.</p> <p>-Implementar un programa de capacitación técnica para el personal fijo del área de Servicios de Acondicionado, a fin de incrementar la calidad de trabajo de los colaboradores.</p>
--	---	---	--	--

Anexo 2: Organigrama del área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana



Anexo 3: Flujogramas de procesos del área de Servicios de Acondicionado del Laboratorio ubicado en Lima Metropolitana

