

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



***"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS OUTSOURCING, EN HOTELES DE CENTRO AMERICA S.A. DE C.V."***

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AMAYA UMAÑA, WILLIAM ALEXANDER  
ROMERO VÁSQUEZ, MARIA DAYSI  
VENTURA HERNÁNDEZ, IRMA ESPERANZA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2007.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretario General: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano: Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretario: Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director: Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl  
Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Aristides Campos  
Docente Observador: Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Febrero de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## AGRADECIMIENTOS.

A Dios nuestro creador, por darme las fuerzas para enfrentar los obstáculos de la vida y por las bendiciones otorgadas; a mi madre y padre por guiarme en el camino correcto, apoyar mis proyectos y fundar las bases de mi educación; a mis hermanos por compartir los esfuerzos; a mis parientes y amigos por animarme a culminar esta meta y enseñarme que es el inicio de otras, a todos ellos mis más sinceros agradecimientos y respeto.

William Amaya.

Ofrezco a Dios este trabajo y agradezco el permitirme realizar uno de mis más importantes sueños, cuyo camino termina con la presentación y exposición del presente trabajo de graduación. A mi madre, por un apoyo incondicional y una inspiración para luchar por ser mejor cada día.

Daysi Romero.

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme iluminado el camino para darme fuerzas y luchar día a día, de esa manera lograr este objetivo tan anhelado profesionalmente. A mis hijos que es lo mas preciado que Dios me ha dado y a mi esposo que les limité tiempo, espacio, atenciones y que además me dieron toda su comprensión y apoyo moral e incondicional en los momentos mas difíciles de mi carrera, a mis padres y hermanos por sus consejos que han sido parte importante en el desarrollo de esta, a mis compañeros por tenerme paciencia, durante todo el tiempo que duró la investigación y así culminar este propósito, a la empresa que nos ofreció su ayuda y nos extendió la mano para la realización del trabajo, así como a los maestros que nos han brindado el apoyo necesario y todas las personas que directa o indirectamente han colaborado conmigo.

Irma Ventura.

## ÍNDICE

<a href="#">INTRODUCCION</a> .....	i
<a href="#">RESUMEN</a> .....	ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<a href="#">I. Antecedentes</a> .....	1
<a href="#">A. Historia de la Industria Hotelera</a> .....	1
<a href="#">B. Industria Hotelera y el Turismo</a> .....	2
<a href="#">C. Evolución histórica del Turismo y la Industria Hotelera en El Salvador</a> .....	2
<a href="#">II. Generalidades de Hoteles de C.A. S.A. de C.V.</a> .....	5
<a href="#">A. Clasificación, misión, visión y marco filosófico</a> .....	6
<a href="#">B. Estructura Organizacional de Hoteles de C.A. S.A. de C.V.</a> .....	8
<a href="#">C. Servicios que ofrece Hoteles de C.A. S.A. de C.V.</a> .....	9
<a href="#">III. Generalidades de los Servicios Outsourcing</a> .....	10
<a href="#">A. Historia del Outsourcing</a> .....	10
<a href="#">B. Definición del Outsourcing</a> .....	11
<a href="#">C. Importancia del Outsourcing</a> .....	12
<a href="#">D. Ventajas y Desventajas del Outsourcing</a> .....	12
<a href="#">E. Riesgos del Outsourcing</a> .....	14
<a href="#">F. Marco Regulatorio del Outsourcing en El Salvador</a> .....	15
<a href="#">G. El Outsourcing y las áreas de la empresa</a> .....	17
<a href="#">H. El Outsourcing y el ambiente organizacional</a> .....	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<a href="#">I. Metodología de la investigación</a> .....	21
<a href="#">A. Planteamiento del problema</a> .....	21
<a href="#">B. Hipótesis de la Investigación</a> .....	23
<a href="#">C. Objetivos de la Investigación</a> .....	24
<a href="#">D. Métodos y Técnicas de Investigación</a> .....	24

<u>II. Investigación de Campo</u> .....	31
<u>A. Análisis de la Situación Actual de Hoteles S.A. de C.V. para la implementación de servicios</u>	
Outsourcing. ....	31
1. <u>Misión Visión</u> .....	31
2. <u>Calidad del Servicio</u> .....	32
2.1 <u>Programas orientados al Servicio al Cliente</u> .....	33
2.2 <u>Programas estratégicos</u> .....	34
2.3 <u>Programas orientados al Recurso Humano</u> .....	34
3. <u>Prestigio</u> .....	37
4. <u>Estabilidad</u> .....	38
5. <u>Experiencia</u> .....	40
6. <u>Estructura de costos en salarios y carga laboral</u> .....	40
7. <u>Remuneración a empleados</u> .....	44
8. <u>Manejo de imprevistos</u> .....	44
9. <u>Capacitación</u> .....	44
10. <u>Implementos proporcionados</u> .....	45
11. <u>Prestaciones y otros beneficios</u> .....	45
11.1 <u>Prestaciones</u> .....	45
11.2 <u>Otros beneficios</u> .....	45
12. <u>Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación</u> .....	47
13. <u>Actividades relacionadas al manejo de personal</u> .....	48
<u>B. Análisis de ofertas para la implementación de servicios Outsourcing de Hoteles de C.A.</u>	
S.A. de C.V.....	50
1. <u>Misión Visión</u> .....	50
2. <u>Calidad de los servicios y prestigio</u> .....	51
3. <u>Estabilidad y experiencia</u> .....	53
4. <u>Estructura de precios</u> .....	54

5. <a href="#">Forma y tiempo de pago</a> .....	60
6. <a href="#">Manejo de imprevistos</a> .....	60
7. <a href="#">Capacitación</a> .....	61
8. <a href="#">Implementos a proporcionar</a> .....	62
9. <a href="#">Prestaciones y otros beneficios</a> .....	63
10. <a href="#">Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación</a> .....	63
11. <a href="#">Políticas y regulaciones con el personal</a> .....	64
III. <a href="#">Conclusiones y Recomendaciones</a> .....	71
A. <a href="#">Conclusiones</a> .....	71
B. <a href="#">Recomendaciones</a> .....	72

### CAPÍTULO III

<a href="#">Objetivo</a> .....	74
I. <a href="#">Guía para la implementación de servicios Outsourcing</a> .....	74
1. <a href="#">Identificar las deficiencias existentes en los departamentos y fijación de objetivos</a> .....	74
2. <a href="#">Definición de responsabilidades para el proyecto Outsourcing</a> .....	75
3. <a href="#">Definir las actividades potenciales para subcontratar</a> .....	76
4. <a href="#">Definir los puestos sujetos a subcontratar</a> .....	76
5. <a href="#">Análisis sobre las ventajas y desventajas del Outsourcing</a> .....	77
6. <a href="#">Estudiar la operatividad del negocio y la estructura de costos de la situación actual</a> .....	77
7. <a href="#">Elaboración de Solicitud de Oferta</a> .....	77
8. <a href="#">Determinar los proveedores existentes de servicios Outsourcing</a> .....	78
9. <a href="#">Elección de proveedores más adecuados para solicitar propuestas</a> .....	78
10. <a href="#">Recepción y Evaluación de propuestas</a> .....	78
11. <a href="#">Elección del proveedor más idóneo</a> .....	79
12. <a href="#">Elaboración del contrato</a> .....	79
13. <a href="#">Etapa de transición</a> .....	79
14. <a href="#">Inicio de prestación de servicios Outsourcing</a> .....	81

II. <a href="#">Implementación de Outsourcing en la estructura organizacional de Hoteles de C.A. S.A. de C.V.</a>	
A. <a href="#">El Outsourcing y el ambiente organizacional</a> .....	81
B. <a href="#">Áreas determinadas a subcontratar</a> .....	82
III. <a href="#">Propuesta por áreas determinadas a subcontratar</a> .....	83
A. <a href="#">División Cuartos</a> .....	83
B. <a href="#">Alimentos y Bebidas</a> .....	86
C. <a href="#">Mantenimiento</a> .....	88
IV. <a href="#">Evaluación y seguimiento</a> .....	90
V. <a href="#">Financiamiento del proyecto</a> .....	91
VI. <a href="#">Cronograma de actividades para el proyecto</a> .....	92

[Referencias Bibliográficas](#)

[Anexos.](#)

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas en el mundo utilizan los servicios de Outsourcing o subcontratación, en vista de que se vive un ambiente competitivo en las empresas, y el Outsourcing es una forma de obtener ahorro en tiempo y dinero, por eso se convierte en parte del desarrollo de las actividades del negocio.

Con el estudio que se ha llevado a cabo, se trata de explicar la conveniencia de Hoteles de C.A., S.A. de C.V., en la utilización de servicios Outsourcing, mediante la transferencia de 131 empleados de las áreas de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y División Cuartos.

En el primer capítulo se investigó sobre los antecedentes de la Industria Hotelera, Turismo, así como la evolución Histórica en El Salvador, todo lo relacionado a Hoteles de C.A., S.A. de C.V. como caso práctico y la evolución de los Servicios de Outsourcing.

El segundo capítulo se refiere al estudio de campo el cual se desarrolló en el Área de San Salvador con las empresas que aplicaban para los servicios que la empresa en estudio requiere, donde se auxilió de un documento llamado "Solicitud de oferta" a los proveedores, quienes presentaron una propuesta económica con las condiciones establecidas por ambas partes, la forma de ofrecer los servicios y administración del contrato.

Para el tercer capítulo, el grupo de investigación presenta la propuesta a la empresa en estudio, donde se establece cuál es el proveedor que ofrece la mejor oferta, basados en resultados obtenidos con mayor puntaje en los factores clasificados como principales en la solicitud.



## RESUMEN

La utilización de servicios Outsourcing en El Salvador es frecuente en las empresas, no así el estudio de ésta herramienta como tal, de ahí el interés del grupo de investigación en este tema con el fin de profundizar y plasmar un modelo de aplicación para ser adaptado a organizaciones de diferentes industrias.

La metodología utilizada es de carácter descriptivo y analítico, haciendo uso de herramientas para recolectar información, así como instrumentos propios del Outsourcing para promover la participación de otras empresas a ofertar.

Los resultados obtenidos han sido plasmados en la propuesta del grupo, mediante la sugerencia del proveedor de servicios Outsourcing que según criterios previamente establecidos es la mejor opción para la empresa en estudio.

De lo anterior se establece que para la empresa en estudio es aplicable la utilización de servicios Outsourcing en ciertas áreas, no así en otras, por lo que se recomienda utilizar en las que sí representan beneficios y ventajas.

## CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DEL OUTSOURCING, SUS REGULACIONES, LA INDUSTRIA TURISTICA Y HOTELERA EN GENERAL.

### I. ANTECEDENTES

#### A. HISTORIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

Los inicios de la Industria Hotelera se remonta a los años 1000 y 1500 Antes de Cristo en Grecia, en donde hubieron acuerdos para realizar intercambios comerciales entre estados, en los que se contempló la apertura de alojamientos libres para las personas de negocios. Es así como se construyeron las primeras hospederías del Estado donde los turistas podían comer y hospedarse libremente.

Los alojamientos públicos comenzaron a aparecer durante el Imperio Romano, localizándose a lo largo de las rutas comerciales y de las principales vías públicas.

Con la disminución del comercio a raíz de la caída del Imperio Romano hubo un declive en la demanda de alojamientos, por lo consiguiente resurgió la hospitalidad privada, en donde prestaban sus servicios a las personas que lo desearan a través del pago monetario.

Con el crecimiento de los medios de transporte, comunicaciones y el aumento de los viajes de los comerciantes en el siglo XVIII, las antiguas posadas se transformaron en los Hoteles de los siglos XIX y XX.

El primer hotel con un concepto moderno fue el "badische Hof", construido en Daden, Alemania a comienzos de siglo XIX. En relación a las antiguas posadas era un edificio muy lujoso con pórticos en la entrada. Tenía salones grandes y pequeños, unos para la música y las diversiones con escenario y piso móvil, un elegante comedor, biblioteca y sala de lectura, numerosas habitaciones bien ventiladas y un elegante baño de estilo romano con cabinas individuales. Había un edificio para las caballerizas y un

hermoso jardín con terrazas, para el verano, fuentes de agua caliente y fría y muchas otras atracciones. Este hotel ofrecía todas las exigencias que los clientes pudieran desear.

## B. INDUSTRIA HOTELERA Y EL TURISMO

Sin hoteles no hay turismo, ya que estos constituyen uno de los elementos más importantes para incentivar la Industria Turística de un lugar. Un país puede tener en su territorio múltiples atracciones turísticas de diversa índole, pero sin hoteles que hagan la estadía confortable al turista no es posible que aumente este rubro.

La demanda de los turistas difiere de un lugar a otro por diferentes circunstancias, pero existen estándares mínimos que los Hoteles y Restaurantes deben cumplir para adaptarse a cualquier país tales como: Confort, Limpieza y excelente comida. La demanda determina la cantidad y calidad de alojamientos hoteleros en un lugar.

Los problemas centrales que la Industria Hotelera presenta son: la imposibilidad de ajustar a la capacidad de producción a las variaciones de la demanda de los huéspedes y el hotelero no puede seguir a los consumidores trasladándose a otro lugar que tenga mayor demanda por el turismo con su mercancía como hacen otros productores sino que tiene que esperar pacientemente a los huéspedes.

## C. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TURISMO Y LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL SALVADOR.<sup>1</sup>

Se considera que en la década de los 60's se organizó el sector turístico y fue entonces cuando se crearon las instancias oficiales para su promoción.

El turismo inició con una relativa estabilidad económica debido a varios factores. En primer lugar, la modernización del transporte con la ampliación de la infraestructura de caminos, aumento de los vuelos con la construcción del Aeropuerto Internacional de Ilopango; y el incremento del turismo en el resto del mundo, lo que benefició a Centroamérica.

---

<sup>1</sup> Javier Moreno; Gustavo Segura. 'Turismo en El Salvador: El reto de la competitividad', proyecto INCAE agosto 1998.

En 1961 fue creado El Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), entidad estatal que entre sus principales atribuciones eran la elaboración de proyectos para el fomento y desarrollo del sector, la regulación de empresas turísticas, administración de las propiedades estatales turísticas y la presentación periódica de informes sobre la evolución del sector. Para 1969 la disponibilidad de hospedaje en El Salvador era mínima, solo existían 320 habitaciones distribuidas en tres hoteles (210 habitaciones en Hotel El Salvador Intercontinental, 90 en Gran Hotel San Salvador y 20 Parker House).

En los años **70's** se logra una prosperidad económica en el sector turístico ya que la sociedad llevaba una vida económica y política caracterizada por una relativa estabilidad.

Algunas políticas gubernamentales orientadas al sector fueron implementadas, como los incentivos fiscales, facilidades de crédito especiales para el sector, motivando así la inversión privada en la construcción de más hoteles en San Salvador: Camino Real, Ritz, Alameda y Terraza. También se abrieron otros rubros de operación hotelera, como el hotel de montaña Cerro Verde (operado por ISTU), además, se inició un plan para desarrollar la zona costera específicamente en el estero de Jaltepeque en la Costa del Sol.

En forma paralela a las políticas en este mismo período se construyeron más obras de infraestructura en beneficio directo al turismo: la modernización de algunas carreteras y construcción del Aeropuerto Internacional de Comalapa. Mientras en la ciudad de San Salvador inician operaciones el Hotel Presidente y Siesta.

Todo este escenario de desarrollo sería frenado en 1979 con el comienzo de la crisis política y un ambiente de violencia que resultó en varios años guerra civil, la cual finalizó en 1992 con la firma de los Acuerdos de Paz. Como consecuencia el país fue declarado peligroso para los turistas a nivel internacional. Es así como la afluencia de viajeros se redujo a los niveles más bajos de los últimos 15 años.

En la década de los 80's la violencia estaba en su apogeo y la industria hotelera en particular fue afectada en los primeros años del conflicto armado. Ésta situación mejoraría, gradualmente con la necesidad de crear nuevos hoteles debido a la escasez de habitaciones que había en la capital.

A diferencia de los establecimientos situados en la playa que salieron más perjudicados, por su orientación al turismo vacacional.

Con la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, la actividad tuvo nuevas expectativas, pero un lento desarrollo debido a la falta de infraestructura en zonas potenciales del país, ya que el gobierno estableció otras prioridades en su política económica, como la maquila.

El panorama había cambiado para 1994, 181 mil turistas dejaron al país 28,8 millones de dólares. Por tal repunte del sector, tres años después se creó un ente rector especializado, denominado Corporación Salvadoreña de Turismo (Corsatur), ese año ingresaron 387 mil visitantes y 74,7 millones de dólares.

En 2004, la actividad habría generado \$424,7 millones a la economía llegando casi al millón de visitantes (966 mil 416). Como un apoyo más al sector, fue creado además el Ministerio de Turismo para impulsar propiamente la ley de turismo. Cabe mencionar que el crecimiento no ha estado basado en la atracción del turismo vacacional, sino en el de negocios y de salvadoreños residentes en Estados Unidos que regresan al país. Desde ese momento el turismo ha registrado un crecimiento significativo con respecto a los años anteriores.

En el año 2005 un total de 1,154, 536 turistas internacionales ingresaron al país, lo que reflejó un incremento del 19.5 por ciento, con respecto al 2004. Esa tasa de crecimiento fue la segunda más alta en toda América Latina (Venezuela fue primero).

En el 2005 el sector turismo se expandió significativamente con la apertura de 52 establecimientos para totalizar 267 hoteles en El Salvador con un crecimiento del 24.2 %, y se espera un incremento para el año 2006.

El turismo en la actualidad es la segunda actividad económica mas importante para El Salvador, logrando una participación del 3.8% del Producto Interno Bruto (PIB). Para seguir impulsando el desarrollo del sector de turismo el Gobierno de El Salvador ha creado el Plan 2014, que consiste en un programa integral de turismo, cuya finalidad era atraer para el año 2006 dos millones de turistas internacionales además lograr que el rubro aporte ingresos del 6.5% del PIB, además propiciar que los turistas gasten un promedio superior a catorce dólares diarios, asimismo aumentar al menos 7000 habitaciones adicionales

a la oferta hotelera actual, con un énfasis en convertir a El Salvador en el mejor centro de negocios y convenciones de la región.<sup>2</sup>

## II. GENERALIDADES DE HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.

Un grupo de empresarios muy reconocidos en el país, allá por los años 70's unieron esfuerzos y decidieron enfocar sus negocios hacia la industria hotelera, con la finalidad de crecer y tener un futuro halagador. En 1972 logran el objetivo de inaugurar su primer hotel de categoría 5 estrellas en El Salvador llamado Camino Real Westing. En el año de 1997 adquirieron la franquicia Six Continents Hotels con la cual pasó a llamarse Hotel Real Intercontinental San Salvador.

Años más tarde, con experiencia y éxitos en el campo, este grupo dedicado a la Industria Hotelera, inicia nuevos proyectos para expandir las operaciones en otros países y la necesidad surgió de formar una compañía exclusivamente dedicada al negocio hotelero. Por tal motivo en 1995 surgió Grupo Real con una filosofía corporativa de una expansión planeada y sostenida y un compromiso de apoyar permanentemente el turismo en la región. Dedicada 100% a la administración y operación de hoteles, GRUPO REAL rápidamente se convirtió en el mejor y más eficiente operador de hoteles en la región de Centro América. Esta cadena actualmente cuenta con 15 hoteles en Centro y Norteamérica: El Salvador ( 4 ), Costa Rica ( 2 ), Honduras ( 3 ), Nicaragua ( 1 ), Guatemala ( 1 ), Estados Unidos en el Estado de Florida ( 1 ), Republica Dominicana ( 1 ), México ( 1 ), Panama ( 1 ).

Normalmente los hoteles están clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios que ofrecen. En cualquier país se pueden encontrar las categorías siguientes:

**Una estrella.** Son establecimientos tipo caseros o posada, en donde sus dueños entregan todos los servicios. Las instalaciones y servicios son bastante limitadas.

**Dos estrellas.** Utilizados por personas en viajes de negocios de bajo perfil, cuentan con un baño y una ducha, por lo general entregan alimentación completa y bebidas al gusto del huésped.

**Tres estrellas.** Poseen instalaciones mayores, mejor servicio y una mayor variedad, también atenderán a público externo al hotel.

---

<sup>2</sup> Presidente de la Republica de El Salvador, Elías Antonio Saca, Discurso de Lanzamiento de la Política Nacional de Turismo, 01 de febrero 2006.

**Cuatro estrellas.** Tienen un mayor lujo, tanto en el mobiliario, como el inmueble mismo, mayor numero de habitaciones. Será más profesional, con servicio a la habitación las 24 horas.

**Cinco estrellas.** cuentan con espacios sumamente amplios y extremadamente lujosos, todo refleja elegancia y sofisticación. El servicio en sí, es de la máxima calidad, por lo general, tendrá tres restaurantes distintos de calidad internacional, las habitaciones contarán con todas las comodidades posibles. Equipos de música, jacuzzis en los baños, Tv-cable, gimnasios, Spa, etc.

## A. CLASIFICACIÓN, MISIÓN, VISIÓN Y MARCO FILOSÓFICO DE HOTELES DE C.A., S.A. DE C.V.

### 1. CLASIFICACIÓN

a) Giro o Actividad Económica: El Hotel se ubica en el área de Servicios, pues su rubro principal es el hospedaje y en forma complementaria los alimentos y bebidas.

b) Según su Constitución legal: La matrícula de constitución expresa que El Hotel está bajo la denominación de Sociedad Anónima de Capital Variable. Tal como lo expresa el Código de Comercio, en sus Art. 18 y 191.<sup>3</sup>

c) De acuerdo al Tamaño de la Empresa: El Hotel se clasifica como Grande, dadas sus características por la inversión en activos, número de empleados e infraestructura física.

### 2. MISIÓN

“Ser la empresa salvadoreña líder en servicios hoteleros personalizados en el área Centroamericana, ofreciendo siempre productos y servicios de primera calidad para satisfacer las expectativas de clientes nacionales y extranjeros y cumplir con las metas esperadas por nuestros accionistas y colaboradores.”

### 3. VISIÓN

“Nos distinguimos por ser comprometidos y consistentes con los clientes, excediendo sus expectativas de manera rápida con gran sentido de comunicación y atención personalizada. Nuestros colaboradores

---

<sup>3</sup> Según la clasificación del Código de Comercio, Art. 18 y 191, Ricardo Mendoza Orantes, año 1997, Editorial Juridica Salvadoreña, 9na. Edición.

asumen este reto con trabajo en equipo y lealtad, permitiéndoles alcanzar altos niveles de exigencia; lo que al Hotel le genera mayor protección social, respetando el equilibrio ecológico en todas nuestras acciones y consolidando nuestra identidad Intercontinental.”

#### 4. MARCO FILOSÓFICO DE HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.

##### 4.1 VALORES

Son las guías que rigen la conducta de las personas que laboran en el Hotel y se encuentran presentes en cada uno de los actos del día a día.

Calidad, Servicio, Compromiso, Respeto, Honestidad, Comunicación

##### 4.2 GUÍA FILOSÓFICA DE SERVICIO

Superar las expectativas del cliente, calidad en el servicio mediante estándares internacionales y propios del grupo operador de hoteles; tomando en cuenta que a cada cliente se debe tratar con sumo respeto, cortesía y eficiencia en la solución de sus peticiones para construir un ambiente agradable y acogedor.

Los estándares de servicio que se utilizan están implícitos en una serie de programas organizacionales diseñados por la Dirección del Operador Hotelero, entre los que se pueden mencionar: Cultura Real, Gente 10, Cultura de efectividad, El cliente es primero y Llamar al cliente por su nombre.

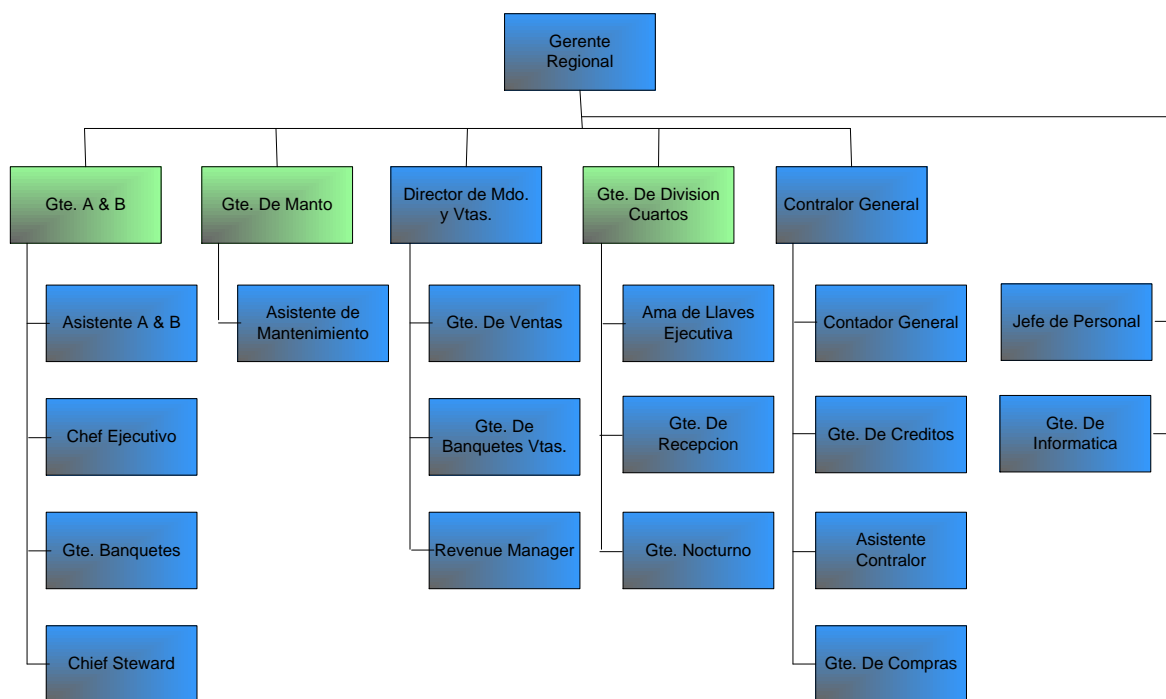
Estos programas son medidos constantemente para garantizar la efectividad de los mismos y lograr los objetivos propuestos. Los mismos permiten contar con el mejor equipo de trabajo en la industria, enfocar la satisfacción del cliente en todos los miembros, lograr ventajas competitivas y diferenciarse de los competidores.

Cada programa se compone de elementos o ejes principales, se dan a conocer mediante capacitaciones, carteleras, charlas, correo interno, concursos y actividades especiales para garantizar el compromiso en todos los colaboradores de la organización.



## B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1. ORGANIGRAMA



### 2. DESCRIPCION DE LAS GERENCIAS

#### 2.1 ALIMENTOS Y BEBIDAS

Alimentos y Bebidas tiene bajo su responsabilidad las áreas de cocina, centros de consumo, banquetes, banquetes a domicilio, servicios a cuartos. Además de asegurar los estándares de calidad, coordina todo lo relacionado al servicio y preparación de alimentos y bebidas, desarrollo de actividades especiales y toda clase de eventos.

#### 2.2 MANTENIMIENTO

La división de mantenimiento realiza las tareas de Carpintería, Plomería, Pintura y electricidad con la finalidad de adecuar las instalaciones del hotel, habitaciones y áreas comunes, trabaja en forma anticipada para recibir a los clientes y huéspedes, por igual de manera correctiva cuando se presenta una falla circunstancial.

### 2.3 MERCADEO Y VENTAS

División encargada de realizar el mercadeo y las ventas, de habitaciones, banquetes, servicios a domicilio y centros de consumo, ofreciéndolos a empresas, ejecutivos o grupos empresariales en el país. Coordina los programas de publicidad en el Hotel manteniendo excelentes relaciones públicas con clientes, huéspedes y la comunidad.

### 2.4 DIVISION CUARTOS

Se encarga de brindar atención y servicios personalizados a huéspedes principalmente, de acuerdo a los estándares y programas establecidos de calidad y atención. Siendo los primeros en recibir a los huéspedes al momento de registrarse.

### 2.5 CONTRALORIA GENERAL

Registra todas las operaciones del Hotel relacionadas con ingresos, ventas, gastos y costos, de manera profesional y ordenada, proporcionando a los accionistas, ejecutivos, entidades gubernamentales fiscales y auditores toda la información financiera en forma confiable y oportuna a usuarios internos y externos.

### 2.6 RECURSOS HUMANOS

Esta gerencia tiene bajo su cargo las áreas de Capacitación, Clínica Empresarial y la atención al cliente interno. Se da un apoyo al crecimiento de todos dentro del Hotel, así como la atención personalizada a cada colaborador. Administra aspectos relacionados con evaluaciones de desempeño, clima laboral y transmitir los cambios de la organización.

## C. SERVICIOS QUE OFRECE HOTELES DE C.A, S.A. DE C.V.

El Hotel consta de 8 niveles y 228 habitaciones remodeladas y diseñadas para el hombre y la mujer de negocios, así como para turistas; ofreciendo al cliente un ambiente confortable y una estadía placentera con una variedad de servicios:

- ✓ 1 Suite presidencial
- ✓ 5 Junior suites
- ✓ Habitaciones de fumadores y no fumadores
- ✓ Business Rooms

- ✓ Habitaciones de mujeres ejecutivas
- ✓ Habitación para minusválidos
- ✓ Piso Ejecutivo
- ✓ Internet de alta velocidad en todas las habitaciones
- ✓ Centro de Negocios
- ✓ 4 Centros de Consumo:
  - Restaurante Escorial
  - 1 Restaurante y Bar de comida Japonesa (Tanoshii Sushi Bar)
  - 1 Restaurante y Bar de comida Mexicana (Tequilas Bar y Botanas)
  - Bar Scenario
- ✓ Piscina, Sauna, Masajes y Gimnasio
- ✓ Banquetes a Domicilio
- ✓ 12 Salones y el Pabellón para reuniones y banquetes

### III. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING.

#### A. HISTORIA DEL OUTSOURCING

Inicialmente este concepto no fue conocido como hoy en día, surge como respuesta de la necesidad que tenían las empresas en disminuir los costos, que en la Revolución Industrial (año 1760) se produjeron grandes cantidades de bienes e insumos y dio la pauta para la contratación de servicios tales como seguros, arquitectura e ingeniería , que eran complementarios a la producción.

Este objetivo de disminución de costos se mantuvo por un largo período, debido a los efectos que dejaron la Primera (1914-1918) y Segunda Guerra Mundial (1939-1945), las empresas buscaban formas de volverse más competitivas, pues los insumos eran escasos y caros.

La práctica de sub contratación ganó aceptación al inicio de la década de los años setenta. Las primeras empresas en implementar esta herramienta fueron: EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse, otras también empezaron a utilizar servicios para la administración y pago de la planilla.

En los años ochenta, la IBM como estrategia ante la llegada de nuevos competidores, implementó el Outsourcing, expandiéndose el concepto al resto del mundo.

En los años noventa el outsourcing toma mayor auge, ya que es la era de la información donde existen cambios tecnológicos acelerados, se da mucha aplicación de esta herramienta en procesamiento de datos, call center, mantenimiento de Hardware, creación de software, telecomunicaciones, Internet, etc.

Las tendencias globalizadoras han tenido fuerte incidencia en la gestión de las empresas, innovando y buscando ser más competitivos así como extenderse a los mercados internacionales. Estos hechos hacen reaccionar a las compañías que siempre están buscando herramientas que ayuden a realizar las actividades más eficientemente.

## B. DEFINICIÓN DEL OUTSOURCING

A nivel mundial en todas las empresas el Outsourcing forma parte trascendental en las decisiones administrativas en los últimos años, ya que todas las empresas quieren disminuir costos y obtener mejores ganancias. Algunas definiciones de ésta práctica son:

“Es la practica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera persona.”<sup>4</sup>

“Outsourcing significa encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega absoluta de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.”<sup>5</sup>

La definición que el grupo de investigativo presenta es la siguiente: “El Outsourcing se define como una estrategia administrativa a la que recurren los Gerentes de las compañías, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Implica contratar y delegar a empresas especializadas en ciertas actividades que no son críticas para la organización y de esa manera permitirle exclusivamente dedicarse a la razón principal del negocio.”

---

<sup>4</sup> Paule Neale, Director de negocios de la compañía ISL de IBM.

<sup>5</sup> Rothery, Brian. Robertson, Ian; La Subcontratación. Limusa Noriega Editores. Edición 2000.

Existen varios términos que hacen referencia a la transferencia de funciones a otra empresa, entre los que puede mencionar: Tercerización, Externalización, Outsourcing, Subcontratación, etc. que en esencia significan el mismo proceso. Para efectos de este documento se utilizará los dos últimos términos como sinónimos.

### C. IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING

El outsourcing se ha convertido en una herramienta administrativa muy utilizada hoy en día, ya que ésta permite concentrarse en la actividad propia de la empresa, mediante la transferencia de actividades determinadas a proveedores especializados, haciendo las organizaciones más eficientes y eficaces.

Algunas de las razones significativas para adoptar el Outsourcing son:

1. Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
2. Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
3. Ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.
4. Expandir las operaciones durante los períodos de mayor movimiento, en los que esa expansión no podría ser financiada.
5. Recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.

### D. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

#### 1. PRINCIPALES VENTAJAS DEL OUTSOURCING

A través de la transferencia de actividades o áreas no críticas para la organización con la contratación de los servicios de outsourcing, ésta obtiene múltiples ventajas, de las cuales algunas pueden ser más relevantes que otras ya que los beneficios están en función de la actividad de la empresa que lo aplique.

Entre las ventajas más significativas que el Outsourcing ofrece se encuentran:

- ✓ Reducción de costos. Es el resultado de eliminar de la planilla de salarios, el personal del área o las actividades que la organización desea subcontratar, de igual manera las prestaciones establecidas en la ley como AFP y Seguro Social y de las provisiones laborales: Indemnizaciones, vacaciones y aguinaldo. Esto debido a que el outsourcer pasa a administrar la planilla del personal que la empresa contratante necesite.
- ✓ Concentración y dedicación al verdadero objeto del negocio, esto se ve reflejado en que la empresa ya no se preocupara de las tareas que ceden al outsourcer, por lo tanto la organización enfocara todos sus recursos en las actividades propias que le generan mayores ingresos, buscar nuevas estrategias, posicionamiento en el mercado, entre otras.
- ✓ Alianzas estratégicas, esto se da como resultado de la contratación de la mejor empresa proveedora de servicios de Outsourcing, por consiguiente se pueden aprovechar oportunidades de negocios que se presenten en el medio empresarial y por información del outsourcer.
- ✓ Reducción y aprovechamiento del espacio físico, debido a que con la subcontratación del outsourcer se encarga de enviar a la gente equipada con lo necesario para su desempeño, por tanto se reduce el espacio físico, el cual puede ser aprovechado para otros fines.
- ✓ Permite a la empresa responder y enfrentar con rapidez a los cambios del entorno, ya que el outsourcer será quien se encargue de buscar la gente capacitada para desempeñar su trabajo cuando la empresa contratante lo requiera y de esta manera podrá adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

## 2. DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

Algunas de las desventajas de la aplicación del Outsourcing son las siguientes:

- ✓ El outsourcer aprende y tiene conocimiento sobre las actividades de la empresa, lo que da lugar a la posibilidad que los use para iniciar un negocio propio y se convierta en la competencia.
- ✓ El costo ahorrado con la utilización del Outsourcing en la empresa puede que no sea el que se había proyectado.

- ✓ En el caso de que el Outsourcer seleccionado por la empresa no proporcione resultados satisfactorios, la organización tendrá que recurrir a realizar un cambio de outsourcer y esto podría implicar un alto costo.
- ✓ No existe control sobre el personal del outsourcer.
- ✓ Cuando la empresa contrata los servicios de un outsourcer algunos empleados pierden su trabajo y estos no siempre pueden ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing.
- ✓ Perder la lealtad de los empleados al no mantener los puestos de trabajo.

## E. LOS RIESGOS DEL OUTSOURCING.

Como en toda negociación existen riesgos los cuales están fuera de control, este tipo de servicios no queda exento de estos. Existen dos tipos de riesgos: operacionales y estratégicos.

- 1) Los riesgos operacionales son los que afectan la eficacia de la empresa y se convierten en riesgos estratégicos.
- 2) Estos riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

- ✓ Negociación inadecuada del contrato.
- ✓ La selección inadecuada del outsourcer.
- ✓ Si el outsourcer falla la empresa puede cancelar el contrato y quedarse a mitad del camino.
- ✓ Mayor dependencia de los servicios de entidades externas.
- ✓ Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados, debido a que la empresa no administra el personal subcontratado.
- ✓ Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.
- ✓ Rechazo del concepto de Subcontratación por parte del personal.
- ✓ Que el outsourcer seleccionado no tenga la capacidad para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

## F. MARCO REGULATORIO DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR

### 1. RELATIVAS AL CONTRATO ENTRE LAS PARTES.

El Contrato “es una convención en virtud de la cual una o más personas se obligan para con otra u otras, o recíprocamente, a dar, hacer o no hacer alguna cosa.”<sup>6</sup>

El alcance del contrato de servicio de outsourcing lo determinaran las partes involucradas, pues dependerá del tipo de servicio que se esté brindando, hasta los límites acordados. De igual manera el tiempo de duración del mismo se determina en mutuo acuerdo, los contratos privados no tienen límite pero generalmente son de un año o más.

Su elaboración esta a cargo de un notario, quien será designado por ambas partes, existiendo la posibilidad que sea miembro de alguna de ellas, en el contrato se establecen claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio sino también de disposiciones por incumplimiento.

Algunos de los aspectos importantes a tomar en cuenta al momento de la elaboración del contrato son: la definición del servicio o producto a proporcionar, que debe ser la más clara posible, la duración del mismo, incluyendo fechas de inicio y finalización, el establecimiento de cláusulas relacionadas a restricciones, calidades, incumplimientos y causas de terminación del mismo. Además deberá ser flexible, ya que ambas partes podrían sugerir modificaciones durante el proceso de las condiciones del servicio contratado.

### 2. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO.<sup>7</sup>

El contrato es de carácter bilateral cuando las partes contratantes se obligan recíprocamente.

El contrato es principal cuando subsiste por sí mismo sin necesidad de otra convención; es accesorio cuando tiene por objeto asegurar el cumplimiento de una obligación principal, de manera que no pueda subsistir sin ella.

---

<sup>6</sup> López Vásquez, Luís. Código Civil. Actualización 2001. Art. 1309.



El contrato es solemne, cuando esta sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no produce ningún efecto civil; y es consensual, cuando se perfecciona por el solo consentimiento.

El plazo es la época que se fija para el cumplimiento de la obligación y puede ser expreso o tácito. Tácito cuando es indispensable para cumplirlo.

Todo contrato legalmente celebrado, es obligatorio para los contratantes, y solo cesan sus efectos entre las partes por el consentimiento mutuo de éstas o por causas legales.<sup>8</sup>

### 3. RELATIVAS A LOS EMPLEADOS.

Sí en el contrato se establece la transferencia de empleados al nuevo patrono, se deben garantizar criterios del traspaso al nuevo patrono para no afectar su estabilidad laboral.

En El Salvador hasta esta fecha, el Código de Trabajo no contempla regulaciones específicas para la utilización de servicios Outsourcing como tal, y no prohíbe las disposiciones internas que se derivan del mismo como el despido del personal. Por tanto, se hace necesario tomar en cuenta algunos aspectos laborales en general que pueden ser aplicables a éste proceso, según la presente legislación laboral.

En este tipo de situaciones, el contrato de trabajo termina por despido de hecho sin una causa justificada, donde el trabajador tendrá derecho a que el patrono lo indemnice en la forma que establece la legislación laboral.

Cuando el contrato fuere de carácter indefinido se aplica la cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días. En este cálculo ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> López Vásquez, Luis. Código Civil. Actualización 2001. Art. 1310, 1313, 1314.

<sup>8</sup> Art. 1365, 1416 Código Civil de El Salvador.

<sup>9</sup> Art. 55 y 58 Código de Trabajo de El Salvador.

## G. EL OUTSOURCING Y LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

El Outsourcing se ha convertido en una tendencia de crecimiento, en donde muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de delegar parte de sus funciones a especialistas, permitiendo concentrarse en actividades propias del negocio, maximizar el rendimiento minimizando los costos.

Se conocen dos formas de implementar el Outsourcing:

- 1) Outsourcing Total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- 2) Outsourcing Parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

El Outsourcing se ha implantado en compañías de diferentes tipos, manufactureras, de servicios, financieras, comercio y en el sector público. En el sector público la utilización de estos servicios, ha sido considerado también en algunos casos como un proceso encaminado a la privatización de las instituciones, con la finalidad de beneficiar a un sector de la economía, un grupo empresarial o individuo y así utilizar esos recursos para cubrir las obligaciones gubernamentales, por ejemplo: reducir la deuda nacional o inversión social.

Esta apreciación puede cambiar dependiendo del fin que se busque, puede ser beneficioso en aquellas instituciones estatales que se encontraban en situación de aumento en el gasto público y eran una carga para la economía, luego comenzaron a obtener utilidades o equilibrar sus ingresos y gastos, sin caer en un modelo privatizador.

### 1. ACTIVIDADES EN GENERAL APLICABLES AL OUTSOURCING.

- ✓ Las que hacen uso de grandes cantidades de recursos, implican gastos elevados o de inversión mayor en mobiliario y equipo.
- ✓ Actividades en áreas un tanto descentralizadas.
- ✓ Apoyo en actividades especializadas.
- ✓ Aquellas donde representa mayor costo el reclutamiento, capacitación y retención de personal.

- ✓ Tecnológicas que requieren una constante actualización.

En tareas específicas, el Outsourcing es frecuente en las siguientes:

- ✓ Transporte de productos.
- ✓ Tele marketing (Mercadeo vía telefónica).
- ✓ Servicios informáticos, software y mantenimiento de hardware.
- ✓ Selección, contratación, capacitación de personal.
- ✓ Análisis de Mercado.
- ✓ Soporte Técnico en general.
- ✓ Publicidad.
- ✓ Contabilidad.
- ✓ Auditoria.
- ✓ Administración de planillas
- ✓ Centros de llamadas.
- ✓ Consultoría.

## 2. ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS QUE SE PUEDE ADOPTAR EL OUTSOURCING

El Outsourcing no sólo se aplica a una área de la empresa en particular, también abarca una variedad que según sus características así lo permitan. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- ✓ Área de operaciones, enfocadas al cliente por ejemplo en empresas financieras, impulsar promociones, actualización de datos, envío de correspondencia, etc.
- ✓ Contabilidad, en registrar operaciones y cumplir obligaciones fiscales.
- ✓ Mercadotecnia, en investigaciones de mercado, para lanzar un producto o conocer a los consumidores.
- ✓ Recursos Humanos, donde más se conoce, en reclutamiento, selección, contratación y capacitación.
- ✓ Área administrativa, consultorías, diseño, servicios profesionales, auditorias, abastecimiento de papelería y documentación, administración de planillas, etc.
- ✓ Actividades consideradas secundarias.

Estas actividades secundarias dentro de la organización, son aquellas que no forman parte de las funciones operacionales relacionadas directamente al rubro principal. En este grupo de actividades se puede mencionar: la vigilancia o seguridad de la empresa, mantenimiento y limpieza, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, transporte de personal, distribución y ventas, abastecimiento, entre otras.

### 3. PRINCIPALES AREAS NO APLICABLES AL OUTSOURCING

Respecto a las áreas que no son recomendables subcontratar están:

- ✓ Finanzas corporativas.
- ✓ Control de proveedores.
- ✓ Administración de calidad.
- ✓ Normas ambientales.
- ✓ Controles de seguridad.
- ✓ El mantenimiento de la propia identidad.
- ✓ La administración de planes estratégicos.
- ✓ La tesorería.

## H. EL OUTSOURCING Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Con la implementación del Outsourcing, se producen muchos cambios en la organización, tanto en estructura jerárquica, en espacio físico, variación en las actividades cotidianas debido a la delegación de otras y la percepción de los empleados que continúan laborando para la empresa; Adicionalmente entrará en un proceso de adaptación al nuevo sistema de proveer los servicios, por lo que se debe considerar:

### 1. EL AMBIENTE ECONÓMICO.

La implantación de la subcontratación implica un cambio en la forma como se desarrollan las actividades diarias. Sin embargo el servicio debe ser el mismo, lo que se espera de lo anterior, radica en la reducción de costos y utilización de menores recursos, para ello debe existir en la economía del país las condiciones necesarias de libre mercado para que la oferta y demanda de estos servicios Outsourcing se desarrollen.

Dependiendo de las áreas subcontratadas, pueden existir variaciones significativas en los montos que se pueden ahorrar por parte del contratante o en el rendimiento de los activos sobre los que está aplicando estos servicios en relación a continuar administrándolos por si mismo.

## 2. EL AMBIENTE SOCIAL.

La principal circunstancia que se afronta en la subcontratación está relacionada al empleo. Ante esta situación se pueden presentar dos fenómenos, por un lado la transferencia de empleados al proveedor de servicios en forma total o parcial, en el segundo caso se da el despido del personal para ser reemplazados por el proveedor Outsourcing cuando ya está operando en el mercado con sus propios recursos, como resultado inmediato es el descontento y a continuación el desempleo.

## 3. EL AMBIENTE POLÍTICO

También se debe considerar el entorno político o la coyuntura en el momento de querer implantar el Outsourcing, analizar las oportunidades de competir dentro del mercado en el país, que en muchas ocasiones, las reglas cambian pues las establece el Gobierno a través de leyes.

La subcontratación aplica para empresas privadas como a publicas, se puede decir que la apertura de las ultimas por medio de aplicación de políticas fiscales, la correcta distribución del presupuesto de la nación, la apertura de la economía y la disminución de la burocracia, pueden contribuir a resultados favorables utilizando servicios por medio de la subcontratación.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V. Y PROVEEDORES DE SERVICIOS OUTSOURCING.

#### I. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

##### A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

###### 1. ANTECEDENTES

Hoteles de C.A. S.A. de C.V. ofrece un servicio al cliente con sumo respeto, cortesía y eficiencia en la solución de sus peticiones y provee de un ambiente agradable y acogedor, logrando la satisfacción del cliente con la contribución de todos los empleados del Hotel cada uno ubicado en su respectiva división de trabajo, Alimentos y Bebidas (A&B), Mantenimiento y Cuartos para el caso en estudio.

La División de Alimentos y Bebidas (Banquetes) esta encargada de coordinar todo lo relacionado al servicio y preparación de alimentos y bebidas, desarrollo de actividades especiales y toda clase de eventos.

La División de mantenimiento se encarga de las instalaciones, equipo y mobiliario del hotel, con el fin de cumplir las necesidades de los huéspedes, clientes y colaboradores, para el desempeño de sus actividades.

El departamento de ama de llaves es parte de la Gerencia de División Cuartos del Hotel, donde la función principal es mantener limpia y confortable todas las habitaciones para garantizar la satisfacción de los huéspedes en su estadía. A cada camarera se le asigna un número de habitaciones por igual según la ocupación del Hotel, la que debe completar en el horario establecido.

Mediante el estudio se evaluaron todos los factores necesarios, como ventajas, riesgos y beneficios que permitirán a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. tomar una decisión fundamentada sobre una base técnica.

## 2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Hoteles de C.A., S.A. de C.V. esta posicionado dentro de los hoteles más importantes de El Salvador, ofreciendo servicios de calidad. Actualmente cuenta con bares, restaurantes, salones para conferencias y eventos, banquetes, room service, lavandería, gimnasio, sauna y una piscina familiar además de habitaciones cuidadosamente acondicionadas para asegurar una estadía confortable y satisfactoria a los huéspedes.

Para dar un excelente servicio al cliente, el hotel administra un número considerable de personal en todos los departamentos operativos, implicando mucho tiempo en el proceso de reclutamiento y selección de personal, administración de la planilla y otras actividades involucradas con las áreas, motivo por el cual el hotel hizo un estudio para utilizar los servicios Outsourcing en los departamentos de Banquetes, Ama de llaves y Mantenimiento con el cual se evaluaron las ventajas, desventajas y los riesgos que implica el uso de los servicios, conveniencia y aplicabilidad en el hotel, enfocándose en la disminución de los costos así como en la optimización de recursos y por consiguiente obtener mejores resultados.

## 3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En un entorno global las empresas luchan por ser cada día más competitivas y se valen de herramientas que permitan este objetivo, en este sentido existen empresas que están buscando descentralizar algunas actividades que realizan en forma cotidiana o eventual, para poder especializarse a aquellas en que son más críticas al rubro principal.

Por tal razón Hoteles de C.A., S.A. de C.V. determinará a través de un estudio de utilización de Servicios Outsourcing realizado para las áreas de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Cuartos la conveniencia o no de usar los servicios Outsourcing.

De lo anterior se desprende el problema en estudio, **¿En qué medida la utilización de servicios Outsourcing en Hoteles de C.A. S.A. de C.V. contribuirá a la optimización de sus recursos?**

#### 4. DELIMITACIÓN DEL TEMA

- Temporal: el estudio se desarrollo en el segundo semestre del año 2006, comprendido entre el mes de Julio a Diciembre de 2006.
- Geográfica: La investigación se realizo en las instalaciones de Hoteles de C.A., S.A. de C.V. que opera bajo la cadena hotelera regional Real Hotels and Resorts, ubicado en Boulevard de los Héroeos y Calle Sisimiles frente a Metrocentro.

#### B. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Las hipótesis que se plantearon para el estudio son las que a continuación se mencionan.

##### 1. HIPÓTESIS GENERAL

“La utilización de servicios Outsourcing contribuirá a la optimización de los recursos en Hoteles de C.A. S.A. de C.V.”.

##### 2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

B1. La utilización de los servicios Outsourcing traerá consigo una reducción y un mejor aprovechamiento del espacio físico en algunas áreas de Hoteles de C.A. S.A. de C.V.

B2. La adopción de los servicios Outsourcing generara una reducción de los costos operativos en Hoteles de C.A. S.A. de C.V.

B3. Con la contratación del Outsourcing Hoteles de C.A. S.A. de C.V tendrá un ahorro en capacitación de personal, al aprovechar los conocimientos especializados de la empresa contratada.



## C. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del estudio se plantearon los siguientes objetivos:

### 1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un estudio a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. para la utilización de servicios Outsourcing con la finalidad de optimizar los recursos.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aprovechar mejor el espacio físico con la utilización de los servicios Outsourcing en Hoteles de C.A. S.A. de C.V.
- Disminuir los costos de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. con la utilización de servicios Outsourcing.
- Mejorar el desempeño de las actividades administrativas en Hoteles de C.A. S.A. de C.V. con la utilización de servicios Outsourcing.

## D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1. TIPO DE INVESTIGACION

El estudio se hizo mediante una investigación descriptiva, la cual permitió especificar las características o propiedades tanto del hotel como de las empresas que ofrecen servicios Outsourcing, evaluando diversos aspectos, como factores primarios o principales que definieron la toma de decisión de cual era la empresa mas indicada para contratar los servicios Outsourcing

Es descriptivo debido a que se midieron y describieron los resultados obtenidos en la investigación, resaltando los elementos más importantes que conllevaron a la toma de decisiones de la aplicación del Outsourcing en las áreas que el hotel desea subcontratar.

## 2. METODO DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de aplicación de éste estudio y por las características del mismo, el grupo de investigación estimó adecuado la utilización de los métodos siguientes:

### 2.1 MÉTODO ANALÍTICO Y SINTÉTICO

El método analítico se adaptó a ésta investigación la cual consistió en descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo. A través del método sintético se hizo un resumen de la situación actual del fenómeno distinguiendo cada uno de los factores que lo componen en forma separada. Estos factores fueron sujetos a evaluación y como resultado permitió al grupo de investigación realizar una propuesta de acción.

## 3. FUENTES DE INFORMACIÓN

### 3.1. FUENTES PRIMARIAS

En esta parte de la investigación se determinó la situación actual y real del hotel y ofertantes de los servicios Outsourcing, para lo cual se diseñaron instrumentos que ayudaron a recabar información proveniente de dos fuentes, siendo los generadores de ésta en primer lugar, los jefes de los departamentos involucrados y responsables en el proyecto Outsourcing. En segundo lugar pero no menos importante, información de parte de las empresas que ofrecen los servicios de outsourcing y que participaron en el proceso de selección de proveedor indicado. Todo esto se hizo en forma directa a través de las técnicas o herramientas para la recolección de información, tales como Encuesta y Entrevista.

### 3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Para la elaboración del estudio de implementación de los servicios de outsourcing en Hoteles de C.A. S.A. de C.V., se hizo uso de todas aquellas fuentes bibliográficas que contenían información relacionada a la investigación, tales como: libros, tesis, revistas, folletos, sitios Web y cualquier otro tipo de fuentes de información adicional que fue útil para sustentar la investigación.

## 4. TECNICAS E INSTRUMENTOS

Estos instrumentos de recolección de información se aplicaron al contactar a las empresas que ofrecen los servicios de outsourcing en San Salvador; así como los empleados del Hoteles de C.A. S.A. de C.V. en los departamentos operativos en que se realiza el estudio.

### 4.1 ENTREVISTA

A través de ésta técnica se recolectó información de carácter genérico que llevo a establecer los contactos iniciales con los responsables del proyecto Outsourcing en Hoteles de C.A. S.A. de C.V., de igual manera con las empresas que fueron tomadas en cuenta para participar en el concurso de prestación de servicios Outsourcing.

El instrumento utilizado en ésta etapa del proceso de investigación consistió en una guía de entrevista sostenida con el coordinador del proyecto por parte del hotel y otra dirigida a las personas encargadas de los servicios en las empresas proveedoras de Outsourcing, potenciales a participar efectuadas vía telefónica. Ver anexo No. 1

### 4.2 ENCUESTA

Técnica que se utilizó para conocer la situación actual del Hotel. A través de esta técnica se conocieron las actividades relacionadas a la operatividad del mismo, siendo dirigida al personal involucrado, mediante el instrumento del cuestionario para recabar información relevante y poder establecer el escenario de la situación actual. En el cuestionario se elaboraron preguntas dirigidas a conocer como operaban actualmente en el hotel, los costos que involucran administrar la planilla del personal a transferir para

obtener la información necesaria acerca de los empleados que laboran en el hotel, ya sea en forma eventual o permanente. Ver anexo No. 2.

Para conocer los diferentes servicios que ofrecían las empresas de Outsourcing en San Salvador y potenciales proveedores a Hoteles de C.A. S.A. de C.V., se diseñó una Solicitud de Oferta de servicios outsourcing que contiene las bases para participar en el concurso, con la cual se recolectó la información necesaria para establecer el posible escenario de la situación futura. Ver anexo No. 3.

Antes de realizar alguna tarea de acercamiento a los proveedores, se depuró a todas las posibles empresas candidatas a proveer los servicios requeridos, contactando aquellos a quienes se consideró podían tener los elementos necesarios para participar en el concurso.

El formato de la Solicitud de Oferta comprende:

- Carta formal de invitación al concurso
- Una breve introducción del hotel.
- Proceso a seguir para el concurso
- El objetivo del requerimiento de los servicios
- Descripción de las funciones de los puestos
- Tipo de la oferta
- Factores a evaluar para la adjudicación
- Criterios de comprobación de la información
- Acuerdo de Confidencialidad
- Responsables
- Requerimientos especiales

#### 4.3 OBSERVACION DIRECTA

También se requirió de la observación directa para obtener información adicional de la realidad administrativa, debido a que se efectuó precisamente en el lugar donde se interactuaba con el personal. Esta técnica de observación se llevó a cabo después de recopilar la información, mediante conversaciones con algunas de las personas involucradas en las actividades del Hotel.

## 5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Debido a las características de la investigación el universo estuvo representado en dos partes: en primer lugar por las personas fuente de información quienes están involucrados en el proyecto por parte del hotel y en segundo plano por todas aquellas empresas que ofrecen servicios relacionados al Outsourcing establecidas en el Municipio de San Salvador.

- Colaboradores fuente de información:

- 1 Coordinador del proyecto (Gerente de Capacitación y Comunicaciones)
- 2 Jefe de Recursos Humanos
- 3 Asistente de Recursos Humanos
- 4 Enfermera de Clínica Empresarial
- 5 Contador General
- 6 Front office Manager (División Cuartos)
- 7 Supervisor de Mantenimiento
- 8 Supervisor de Banquetes

- Empresas de servicios outsourcing:

Para obtener información acerca del número y nombre de empresas que ofrecen servicios outsourcing en El Salvador, se recurrió a las diferentes instancias que proporcionan estadísticas o información relacionada a este tipo de investigación, tales como: Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda, Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Social (FUSADES), no obteniendo resultados positivos. Por tal motivo se recurrió a obtener información a través de: La página Web del Directorio Electrónico de las Páginas Amarillas y página Web [www.sv.computrabajo.com](http://www.sv.computrabajo.com).

- 1 Ares, S.A. de C.V.
- 2 Comunicación alternativa de El Salvador
- 3 CONINSERV S.A. DE C.V.
- 4 Consulta Empresarial, S.A. de C.V.
- 5 Contrataciones Empresariales S.A. de C.V.

- 6 CRC Asociados
- 7 Data Research S.A. de C.V.
- 8 Dinapro, S.A. de C.V.
- 9 DINESTRA S.A. de C.V.
- 10 Discovery S.A. de C.V.
- 11 El Salvador Asistencia
- 12 Express Personnel, S.A. de C.V.
- 13 FEG de El Salvador S.A. de C.V.
- 14 Global Outsourcing S.A. de C.V.
- 15 Grupo Cáceres, S.A. de C.V.
- 16 Grupo Golan El Salvador
- 17 High Development
- 18 Informes y proyectos, S.A.
- 19 Informes y Proyectos, S.A.
- 20 Inversiones BONSSOL S.A. de C.V.
- 21 Manpower El Salvador S.A. de C.V.
- 22 Mercadeo Corporativo Empresarial
- 23 N & S Asesores, S.A. de C.V.
- 24 Ole Internacional
- 25 Outsource S.A. de C.V.
- 26 Outsourcing Empresarial, S.A. de C.V.
- 27 Palminc
- 28 Productos y Servicios S.A. de C.V.
- 29 Protecciones Industriales, S.A. de C.V.
- 30 Sagal y Asociados
- 31 Servicios de Personal S.A. de C.V.
- 32 Siboni y Asociados Consulting
- 33 Simerco
- 34 Sinergia Empresarial
- 35 Starvision, S.A. de C.V.
- 36 Talent & Management Int, Employment Services
- 37 Talento Humano, S.A. de C.V.

- 38 Technical Management Professional S.A. de C.V
- 39 Tropical Services Corp.
- 40 TTS El Salvador.

## 6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En ésta investigación se utilizó el método de muestreo no probabilístico para la obtención de datos y convertirlos en información. Este procedimiento consistió en la selección de un grupo representativo de las personas encargadas de procesos, controles o administración del recurso humano, quienes cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario para llevar a cabo el análisis comparativo con un posible escenario de utilización de servicios outsourcing.

Dado que el grupo investigativo desarrolló un estudio para la utilización de servicios Outsourcing en Hoteles de C.A. S.A. de C.V. específicamente, dirigido a tres áreas de la estructura organizacional: Alimentos y Bebidas, División Cuartos y Mantenimiento, se establece en 8 el tamaño de la muestra, donde se pretende recolectar información relevante para el análisis de los departamentos sujetos de estudio. Fué dirigido a los jefes y personas claves en la operación de la empresa y tomadores de decisiones.<sup>10</sup> De ésta manera se puede obtener información relevante y de primera mano.

Para efecto de recopilar la información de las empresas que ofrecen servicios de outsourcing se hizo un censo del numero de empresas que el grupo investigativo había registrado, el número de éstas es relativamente bajo, se estimó que en el departamento de San Salvador existen 12 empresas en el área de Outsourcing que por su giro o actividad económica pueden participar en el proceso para proveer los servicios que Hoteles S.A. de C.V. pretende subcontratar, siendo factible la participación de todas para éste análisis, de manera que se pueda obtener una información completa con la cual el Hotel tomara la mejor decisión.

Entre las empresas antes mencionadas se encuentran:

1. CONINSERV S.A. de C.V.

---

<sup>10</sup> Ver listado en Determinación del Universo.

2. DINAPRO S.A. de C.V.
3. DINESTRA S.A. de C.V.
4. Discovery S.A. de C.V.
5. FEG de El Salvador S.A. de C.V.
6. Global Outsourcing S.A. de C.V.
7. Manpower El Salvador S.A. de C.V.
8. Mercadeo Corporativo Empresarial
9. Outsource S.A. de C.V.
10. Protecciones Industriales S.A. de C.V.
11. Servicios de Personal S.A. de C.V.
12. Technical Management Professional S.A. de C.V.

## II. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### A. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL HOTELES DE C.A., S.A. DE C.V. PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS OUTSOURCING.

Para conocer la situación actual de Hoteles de C.A., S.A. de C.V., se auxilió de una guía de entrevista que se le realizó al coordinador del proyecto, así como a Supervisores de los departamentos involucrados, lo que sirvió de insumo para el análisis de los factores principales que se describen a continuación.

#### 1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión de Hoteles de C.A., S.A. de C.V., permite que los objetivos, las metas y las estrategias sean enfocados o encaminados a lograr ser una empresa líder en servicios hoteleros ofreciendo productos y servicios de primera calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sean éstos nacionales y extranjeros tal como se expresa en forma explícita su misión: "Ser la empresa salvadoreña líder en servicios hoteleros personalizados en el área Centroamericana, ofreciendo siempre productos y servicios de primera calidad para satisfacer las expectativas de clientes nacionales y extranjeros y cumplir con las metas esperadas por nuestros accionistas y colaboradores".



La visión de Hoteles de C.A., S.A. de C.V., esta orientada a alcanzar los más altos niveles de exigencia lo que permitirá al hotel seguir manteniendo la marca Intercontinental, así como reza la visión del Hotel. “Nos distinguimos por ser comprometidos y consistentes con los clientes, excediendo sus expectativas de manera rápida con gran sentido de comunicación y atención personalizada. Nuestros colaboradores asumen este reto con trabajo en equipo y lealtad, permitiéndoles alcanzar altos niveles de exigencia; lo que al Hotel le genera mayor protección social, respetando el equilibrio ecológico en todas nuestras acciones y consolidando nuestra identidad Intercontinental.”

## 2. CALIDAD DEL SERVICIO.

La calidad en el Hotel es medida a través de estándares, los cuales son definidos de acuerdo a la actividad principal de la empresa. Tiene como finalidad mantener uniformidad en la calidad de servicios, con la colaboración de todo el personal al poner en práctica los programas establecidos en Hoteles de C.A. S.A. de C.V. orientados en tres factores:

- SERVICIO AL CLIENTE
  - 1 El cliente es primero
  - 2 Innovación
  
- ESTRATÉGICOS
  - 3 La Cultura Real
  - 4 Convenios de Calidad
  
- RECURSOS HUMANOS
  - 5 Gente 10
  - 6 Cultura de efectividad
  - 7 Reconocimientos
  - 8 Comunicación
  - 9 Hacer de cada paso un hábito

## 2.1 PROGRAMAS ORIENTADOS A SERVICIO AL CLIENTE

### 2.1.1 EL CLIENTE ES PRIMERO

Nombre que el hotel ha dado a su cultura de servicio, donde la satisfacción del cliente es el punto focal de desempeño de cada uno de los miembros de la organización. Con este programa los empleados saben quienes son los clientes, demostrando habilidades claves de comunicación. Este programa es impartido a los empleados de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. con la finalidad que se aplique en todo momento del servicio, se compone principalmente de los siguientes factores:

- Definición de un cliente
- Los huéspedes
- Los empleados
- Valor de un cliente
- Necesidades de los clientes
- Comunicación

### 2.1.2 INNOVACIÓN

Esta práctica le permite al Hotel encontrar aquellos medios por los cuales se puede mejorar el servicio y ofrecer un valor agregado a sus clientes. Todos los colaboradores de cualquier nivel en el Hotel están comprometidos con la mejora continua en sus áreas de trabajo, ya sea en procesos o actividades diarias en general que realizan.

## 2.2 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

### 2.2.1 CULTURA REAL

Esta cultura de servicio para el hotel es una ventaja competitiva pues ha sido creada por la cadena y es aplicada por cada uno de sus miembros, consta de siete pasos estandarizados para lograr diferenciarse de los competidores.

Pasos de “La Cultura Real.”

1. Comunicación y Reservas
2. Vanguardia Tecnológica
3. Variedad de Comida
4. Programas
5. Entrenamiento
6. Actividades e Información
7. Cultura de la Efectividad

### 2.2.2 CONVENIOS DE CALIDAD

El Hotel realiza convenios en forma permanente con proveedores para garantizar la calidad de los productos que ayudarán a los estándares del hotel en productos y servicios finales y convenios de calidad se forman con instituciones educativas, la organización promueve el desarrollo profesional de estudiantes de instituciones de prestigio para que realicen estudios, pasantías, entrenamientos, focus group, orientadas al mejoramiento del servicio del hotel.

## 2.3 PROGRAMAS ORIENTADOS AL RECURSO HUMANO

### 2.3.1 GENTE 10

Es un Programa Integral de Recursos Humanos, que le permite al hotel contar con el mejor equipo de trabajo de la industria hotelera y garantizar la excelencia en el servicio a todas las personas. Para

garantizar esto, el hotel evalúa si el personal está altamente comprometido con la filosofía, que siente pasión por el servicio, cumple con las competencias generales y técnicas establecidas; si están dispuestos a crecer profesionalmente, en un ambiente íntegro donde el trabajo en equipo es esencial para el logro de los objetivos. Ver anexo No. 4.

Para medir el éxito de este programa se realizan evaluaciones de desempeño semestralmente a los colaboradores, que son divididas en conocimientos, habilidades y comportamientos considerados importantes por el Hotel.

### 2.3.2 CULTURA DE EFECTIVIDAD

Este forma parte de los programas que implementa Hoteles de C.A. S.A. de C.V. para garantizar un servicio efectivo en cada momento en que se tiene relación con el cliente, ésta cultura en conjunto con otros programas garantizan los estándares en el Hotel.

A la vez este programa se compone de diez ejes principales los que se toman en cuenta en la realización de las actividades diarias.

- Compromiso de la dirección. Punto de partida de la cultura de efectividad.
- Comité guía directivo. Los directores brindan el apoyo y asesoría necesaria para la realización de actividades.
- Educación. Los empleados se mantienen en constante aprendizaje, por esa razón se han establecido algunos programas orientados a incrementar los conocimientos de los colaboradores.
  1. Entrenamientos cruzados
  2. Seminarios
  3. Charlas
  4. Entrenamientos voluntarios
- Equipos de mejora. Se forman para la implementación de algún proyecto, o la solución de algún problema.
- Medición.

### 2.3.3 RECONOCIMIENTOS.

Este programa realiza reconocimientos a los colaboradores más destacados en todas las áreas y en un periodo determinado que han desempeñado su trabajo en forma sobresaliente y que merecen ser imitados por los demás, por lo consiguiente deben ser premiados.

- Colaboradores del mes
- Colaborador del año
- Equipo del año
- Por años de servicio
- Por participación en algún proyecto especial
- Por alguna acción sobresaliente.

### 2.3.4 COMUNICACIÓN

El Hotel mantiene una constante comunicación con los colaboradores a través de muchos medios, visuales, interactivos, personales y tecnológicos con los que se pretende que el colaborador exprese sus inquietudes y sugerencias en forma directa y en el tiempo oportuno. A través de:

- Cartelera Informativa
- Correo Electrónico Interno
- Desayunos de Colaboradores
- One to One con la Gerencia
- Juntas de Colaboradores
- Línea Directa con la Gerencia

### 2.3.5 HACER DE CADA PASO UN HABITO

Los empleados de Hoteles de C.A., S.A. de C.V., tienen presente todos los pasos anteriores, aplicandolos en las actividades diarias de cada uno, esto garantiza los servicios de calidad que ofrece.

Por lo anterior se entiende que en Hoteles de C.A. S.A. de C.V. tienen muy claro los objetivos, el valor de un cliente, sus necesidades y estándares de servicio, lo que encierra el término calidad es muy amplio e involucra la utilización de muchos recursos, los que son vistos como una inversión y no un gasto, por la misma razón de ser del negocio. El análisis anterior es producto de la información recabada en la pregunta No. 1 de la guía de entrevista dirigida al coordinador del proyecto. Ver anexo No. 2.

### 3. PRESTIGIO

El prestigio en el Hotel es la percepción que los clientes mantienen, ya que Hoteles de C.A., S.A. de C.V. posee un gran prestigio, esto se comprueba a través de la experiencia y la lealtad que han tenido muchos clientes utilizando el servicio de Habitaciones y Banquetes, entre otros.

La clasificación de los clientes que actualmente se maneja en el Hotel se ubica en cuatro rubros principales:

- Habitaciones
- Banquetes (salones y centros de consumo)
- Restaurantes
- Centros de Negocios

Las habitaciones las utiliza más el Sector empresarial (Conferencistas) y Turismo de negocios. El rubro de Banquetes va destinado a eventos Sociales y comidas de negocios.

Los tipos de servicios más utilizados por los clientes son: Habitaciones de lujo, Salones para eventos sociales y centros de consumo así como el Centro de negocios.

En términos de tiempo, la fidelidad de los clientes hacia el hotel, se mide por la frecuencia del visitante por mes y por año. En el área de Banquetes a través del cheque promedio por persona, este es el comprobante donde está detallado todo lo consumido por ese cliente y hay un registro histórico por la forma de pago con tarjeta de crédito.

De acuerdo a una muestra de clientes se determinó un promedio de 9 visitas al año. Entendiéndose por cliente a las empresas que hacen reservaciones por los empleados y funcionarios que llegan al hotel a hospedarse y consumir. Ver listado en anexo No. 8.

Incrementar la frecuencia de la visita de los clientes es importante para el Hotel, por ello utiliza algunas estrategias mediante programas de lealtad como:

- **Priority Club.** Es una tarjeta de membresía que brinda beneficios en todos los hoteles de la marca Intercontinental.
- **Puntos Reales.** Son asignados al visitar los hoteles de la cadena Real Hotels & Resorts, los que se pueden canjear por consumos y habitaciones.
- **Clasificación One to One.** que lo componen los 100 mejores clientes del área C.A.
- **Diamond Club.** dirigido a las personas de empresas clientes que reservan habitaciones y Banquetes, que son el primer contacto con el hotel.

Análisis realizado con la información recibida de la Pregunta No. 3, de la guía de entrevista dirigida al coordinador del proyecto. Ver anexo No. 2.

#### 4. ESTABILIDAD

Hoteles de Centroamérica S.A. de C.V. tiene 34 años de existir, ya que fue inaugurado desde 1972 con el nombre de Camino Real Westing. Para el año 1997 el hotel pasó a llamarse Hotel Real Intercontinental debido a que se adquirió la franquicia Six Continents Hotels.

Esto comprueba que el hotel es una empresa estable, ofrece estabilidad laboral a los empleados, con un personal que tiene hasta 30 años de trabajar en el hotel, así mismo tiene la experiencia de ofrecer los mejores servicios hoteleros por los empleados y años que tiene de existir.

La estabilidad laboral en el Hotel es de mucha importancia, pues de ella depende el logro de los objetivos individuales y de la organización para la que trabajan.

En Hoteles de C.A., S.A. de C.V., la estabilidad laboral se mide de tres maneras:

- Antigüedad.
- Porcentaje de rotación
- Reducción en la Nomina

#### 1 Antigüedad de los empleados de Hoteles de C.A., S.A. de C.V.

El Hotel ofrece una estabilidad laboral a los empleados siempre y cuando estos se adapten a los estándares de calidad que se exige. La antigüedad de todos los empleados que laboran en el Hotel es de 9 años, el promedio de empleados para los departamentos en estudio que son Ama de llaves, banquetes, mantenimiento y seguridad es de 6.7 de años. Ver anexo No. 6. Este resultado significa que la estabilidad laboral en el Hotel es muy buena, una fuente de empleo estable, que le da al empleado mayor oportunidad de desarrollo.

#### 2 Porcentaje de rotación

El porcentaje de rotación de personal en el Hotel es de 2.5% anual de acuerdo a las estadísticas que se manejan en el mismo, no varía aun cuando se reemplacen las bajas de los empleados durante el mismo mes, debido a los tramites de ingreso y de inducción para el nuevo empleado, en el factor incluyen las altas por los nuevos empleados que firman contrato.

#### 3 Reducción en la nómina

El mayor número de retiros en el Hotel son de renuncia voluntaria y se da cuando estos buscan mejoras salariales. Antes de que el empleado se retire se le hace una entrevista de salida y esto le ayuda al hotel a medir el clima laboral ya que tiene que ver con la rotación de personal.

Análisis realizado con la información recibida de la pregunta No. 2, de la guía de entrevista dirigida al coordinador del proyecto. Ver anexo No. 2.



## 5. EXPERIENCIA

El Hotel ha experimentado cambios en el servicio y en infraestructura adaptándose a las necesidades de los mismos. Los servicios en el hotel han evolucionado mediante desarrollos tecnológicos, y cambios administrativos. Por razones estratégicas ha cambiado de marca iniciando como Westing Camino Real, para ser Intercontinental en 1997. En términos de cobertura, el servicio se ha extendido a 24 horas en las habitaciones (room service, centro de negocios, lavandería), Cambios tecnológicos (Internet en las habitaciones. y áreas públicas con conexión inalámbrica), remodelación del Lobby y bar, renovación del equipo de banquetes.

El Hotel actualmente cuenta con algunos servicios subcontratados, como seguridad, mantenimiento de jardines y transporte de huéspedes al aeropuerto. La empresa Spirit of America S.A. de C.V. brinda los servicios de seguridad, ubicados exclusivamente en el espacio para parqueo para controlar y ordenar los vehículos de los visitantes. Mientras los servicios de jardinería se tiene un contrato con Vivero Santa María S.A. de C.V. que incluye mantenimiento de jardines y zonas verdes, limpieza, fumigación y reemplazo de plantas, cubriendo áreas públicas y oficinas; Como valor agregado en la cadena de servicio, el hotel ofrece a los huéspedes transporte desde y hacia el aeropuerto con la empresa Shuttle de El Salvador S.A. de C.V. garantizando de esa manera la comodidad y seguridad de los mismos.

En la actualidad con estas actividades subcontratadas se han experimentado resultados positivos, en reducción de costos y calidad del servicio, en los tres casos Hoteles de C.A. de S.A. de C.V. mantiene además una excelente relación contractual Hotel-Proveedor outsourcing. Debido a estos precedentes la empresa en estudio está abierta a la posibilidad de evaluar la utilización de los servicios subcontratados en otras áreas del hotel como el objeto del presente documento: Ama de Llaves, Mantenimiento, Banquetes y Seguridad. Análisis realizado con la información obtenida de la pregunta No. 4, de la guía de entrevista dirigida al coordinador del proyecto. Ver anexo No. 2

## 6. ESTRUCTURA DE COSTOS EN SALARIOS Y CARGA LABORAL

El cuadro siguiente refleja los "Costos reales por puesto", en términos sencillos es el valor por persona ocupando cierto puesto dentro de la organización, que en este caso son los puestos objetos de estudio a subcontratar.

**HOTELES DE C.A., S.A. DE C.V.**  
**COSTO REAL DE NOMINA PROYECTO OUTSOURCING**

Nombre del Puesto	NUM.	STATUS	SALARIO NOMINAL	TOTAL PATRONAL	FDO. JUB.	GASTOS RELATIVOS	INDEMNIZA CION	MENSUAL x PUESTO	TOTAL MENSUAL
<b>DIVISION CUARTOS</b>									
Aseador	10	FIJO	\$ 231.76	\$ 257.83	\$ 110.67	\$ 72.43	\$ 19.31	\$ 475.70	\$ 4,756.96
Camarera	12	FIJO	\$ 246.17	\$ 273.87	\$ 7.87	\$ 72.43	\$ 20.51	\$ 391.09	\$ 4,693.07
Seguridad	10	FIJO	\$ 376.82	\$ 419.22	\$ 49.49	\$ 72.43	\$ 31.40	\$ 597.67	\$ 5,976.65
<b>MANTENIMIENTO</b>									
Electromecanico	4	FIJO	\$ 351.07	\$ 390.56		\$ 72.43	\$ 29.26	\$ 515.65	\$ 2,062.61
Carpintero	2	FIJO	\$ 471.49	\$ 524.53		\$ 72.43	\$ 39.29	\$ 667.69	\$ 1,335.37
Pintor	3	FIJO	\$ 312.29	\$ 347.42		\$ 72.43	\$ 26.02	\$ 466.69	\$ 1,400.08
Mecanico de Refrigeracion	2	FIJO	\$ 465.37	\$ 517.72		\$ 72.43	\$ 38.78	\$ 659.96	\$ 1,319.91
Mecanico de Lavandería	1	FIJO	\$ 378.62	\$ 421.22		\$ 72.43	\$ 31.55	\$ 550.44	\$ 550.44
Electricista	3	FIJO	\$ 339.50	\$ 377.69	\$ 11.24	\$ 72.43	\$ 28.29	\$ 512.29	\$ 1,536.87
Jardinero	5	FIJO	\$ 206.50	\$ 229.73		\$ 72.43	\$ 17.21	\$ 333.14	\$ 1,665.69
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>									
Lavaplatos	15	FIJO	\$ 262.54	\$ 292.07	\$ 30.99	\$ 72.43	\$ 21.88	\$ 434.87	\$ 6,523.05
Mesero	60	FIJO	\$ 213.57	\$ 237.60				\$ 237.60	\$ 14,255.78
Bar tender	4	FIJO	\$ 226.22	\$ 251.67		\$ 72.43	\$ 18.85	\$ 358.03	\$ 1,432.14
<b>TOTALES</b>	<b>131</b>		<b>\$ 4,081.91</b>	<b>\$ 4,541.13</b>	<b>\$ 210.26</b>	<b>\$ 869.17</b>	<b>\$ 322.36</b>	<b>\$ 6,200.81</b>	<b>\$ 47,508.62</b>

**GASTOS RELATIVOS AL SALARIO DEL PERSONAL**

Uniformes	\$ 11.92
Gafetes	\$ 0.73
Seguro de vida y medico	\$ 20.06
Capacitación	\$ 0.73
Alimentacion/cafeteria	\$ 0.58
Becas	\$ 0.40
Transporte	\$ 13.86
Manito. Club de Playa	\$ 2.19
Clinica Poma	\$ 1.46
Clinica Empresarial	\$ 2.14
Reconocimientos	\$ 5.58
Beneficios ocasionales	\$ 0.11
Celebraciones	\$ 2.75
Cumpleaños	\$ 0.40
Otros	\$ 9.52
TOTAL	\$ 72.43

Se presenta en primer lugar el salario nominal de cada uno, no es nada más que el promedio de salarios de las personas que ocupan estos puestos actualmente, siendo la mejor manera de calcularlo pues en la empresa tienen remuneraciones diferenciadas aunque sean del mismo cargo, esto obedece a que la antigüedad de ellos también es variable.

En la columna de Total Patronal es la sumatoria del salario nominal y las obligaciones patronales de ley que se envían a las instituciones de previsión social. El cálculo está basado en porcentajes sobre el salario nominal para cada rubro, así para salud un 7.5% enviado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), 6.75% para el pago de pensiones a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y finalmente el 1% en concepto de cuota destinada a capacitación al Instituto de Formación Profesional (INSAFORP).

Para Hoteles de C.A. S.A. de C.V. la estabilidad de los empleados dentro de la empresa es de suma importancia, es por ello que ofrece en el paquete de beneficios adicionales el pago de una provisión mensual por Fondo de Jubilación que representa el 3% del salario nominal de los empleados, este monto es enviado a la administración corporativa para ser devueltos al empleado al momento de retirarse de la empresa. Cabe mencionar que los empleados aportan una cantidad igual cuando por decisión propia se han inscrito en este programa. Por tal motivo representa un gasto para la empresa, siendo un egreso de efectivo que mensualmente se destina a este rubro.

El siguiente rubro corresponde a los Gastos Relativos al salario, monto determinado en forma mensual por empleado y corresponde a todas aquellas erogaciones que la empresa hace en concepto de capacitación, y beneficios adicionales detallados en el cuadro inferior. El valor que se refleja es el resultado de calcular el monto anual de cada uno de los rubros pronosticado para el 2007 (mismo año de inicio del proyecto de servicios outsourcing), dividido entre el número total de la nómina y entre doce meses del año, los cuales fueron también relacionados al gasto del presente año.

Por políticas de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. establece la indemnización anual para sus empleados fijos, cálculo basado en un sueldo nominal por el año transcurrido y laborado, en su defecto se realiza proporcionalmente desde la fecha de ingreso a la del pago de la misma para los nuevos ingresos. Por tal razón es necesario calcular un valor mensual como provisión que al momento de otorgar el pago de este concepto disminuye a la empresa su pasivo laboral.

De lo anterior expuesto se ha logrado determinar un valor mensual total de \$15,426.68 para la División Cuartos, \$9,870.97 para la División Mantenimiento y \$22,210.97 para la División Alimentos y Bebidas, monto que servirá para elaborar un análisis comparativo económico con las propuestas de ofertas por las empresas outsourcing. Información recabada de acuerdo al Anexo 2, Pregunta No. 5

## 7. REMUNERACIÓN A EMPLEADOS

Actualmente el salario es cancelado a los empleados a través de un depósito bancario no importando si es eventual o fijo, se realiza dos veces al mes. Con esta modalidad de pago el Hotel no incurre en ningún gasto. Adicionalmente junto al salario se les deposita el valor de las propinas ganadas durante ese periodo, esta propina se reparte entre Aseadores, personal de Mantenimiento y Meseros. Es importante tomar en cuenta esto para efectos de hacer la comparación con las empresas que ofrecen los servicios de Outsourcing y hacerle sentir que el empleado esta acostumbrado a esta modalidad de pago. Ver anexo No. 2, Pregunta No. 6.

## 8. MANEJO DE IMPREVISTOS CON EL PERSONAL

En Hoteles de C.A., S.A. de C.V. los imprevistos se manejan de la siguiente manera: Cuando hay inasistencias del personal se descuenta el día y adicional se llama a otra persona para cubrir el tiempo del colaborador que no llega a laborar. Se realizan las guías correctivas en base al código de Trabajo y al Reglamento interno. Si la falta se encuentra en ambos documentos, la sanción es más drástica, ya que también se aplica el código de Imagen y de Conducta. Esto puede ser un llamado de atención y descuento. Ver anexo No. 2, Pregunta No. 8.

## 9. CAPACITACIÓN

El Hotel capacita a sus colaboradores en áreas técnicas para mejorar el desempeño de sus actividades, sobre cultura interna corporativa y atención al cliente. La frecuencia de estas capacitaciones es mensualmente en todas las áreas y tienen una duración promedio de 9.5 de horas. Esto ayuda a los empleados a tener siempre presente que la atención a los clientes es primero. Pregunta No. 10, Anexo 2.

## 10. IMPLEMENTOS PROPORCIONADOS

Actualmente el Hotel les proporciona anualmente a sus empleados de estas áreas dos Uniformes completos y los respectivos Gafetes de identificación. El Hotel proporciona los uniformes sin cobro al empleado, como también del lavado y planchado que es gratis, estos uniformes deben permanecer intactos durante el año, si uno se daña el empleado debe reponer en el menor tiempo posible. Les otorga todo el equipo de trabajo y materiales durante el año. Ver anexo 2, Pregunta No. 12.

## 11. PRESTACIONES Y OTROS BENEFICIOS

### 11.1 PRESTACIONES

Uno de los valores de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. se refiere a la honestidad y específicamente en “Asegurar que las actuaciones del Hotel con clientes, proveedores, el Gobierno y accionistas, sean claras y honestas” de tal modo que también responde a sus obligaciones que como patrono le corresponden como seguridad social.

Como toda empresa legalmente constituida en El Salvador, el patrono está en la obligación de pagarle al Estado mensualmente los porcentajes establecidos en concepto de salud, jubilación y prestaciones laborales. Para el caso de salud, el hotel paga el 7.5% del salario nominal al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para que pueda hacer uso de ese sistema de salud, un 6.75% como aporte para el fondo de ahorro para pensiones a la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP). Por otro lado están las prestaciones que se entregan directamente al empleado cuando reúne ciertos requisitos de antigüedad en la empresa, uno de ellos es el derecho que tienen todos los empleados a la vacación anual de 15 días, más el 30% del salario nominal. Así mismo el aguinaldo correspondiente en la fecha del 12 de diciembre de cada año, además de licencias por enfermedad del empleado y por maternidad, todo esto de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo.

### 11.2 OTROS BENEFICIOS

Para mantener la motivación alta en los empleados de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. actualmente ofrece un sustancial paquete de beneficios adicionales, con la finalidad de incrementar la productividad de los mismos.

Entre los beneficios a que pueden acceder los empleados se encuentran:

- Becas de estudios universitarios, que consiste en el pago del 50% de la cuota mensual.
- Capacitación y desarrollo, de manera constante relacionada al buen desempeño del trabajo.
- Alimentación, para todos los empleados sean fijos o eventuales a un precio simbólico.
- Transporte de personal, para los empleados que laboran en horarios nocturnos.
- Uniformes, se brindan en forma total las piezas establecidas según el puesto que desempeña.
- Servicio de Lavandería y planchado de uniforme, según el uso y cuando el empleado estime conveniente.
- Seguro de Vida, para todo empleado fijo, el cual es pagado por el Hotel en un 100% a la aseguradora.
- Fondo de Ahorro y Préstamo, para fomentar el ahorro y financiar a los empleados en emergencias.
- Seguro médico hospitalario, se da en forma voluntaria por el empleado y el Hotel aporta el 50%.
- Clínica Corporativa, para que el grupo familiar de los empleados puedan hacer uso de servicios médicos.
- Centro de recreo en la playa, el uso de las instalaciones y el ingreso es cobrado para su mantenimiento.
- Descuento en eventos y centros de consumo, se realiza a través del departamento de RRHH.
- Ayuda por defunción de los padres o un miembro del núcleo familiar, consiste en suministros y dinero en efectivo. En el caso que el empleado fallezca se le otorga a la familia el equivalente a dos meses de salario del mismo.
- Incentivo por matrimonio, consiste en una cantidad estipulada de dinero.
- Reconocimientos especiales, ya sea por acumular el tiempo en años trabajados o por buenos resultados en el desempeño de sus labores.
- Descuentos en empresas del mismo grupo corporativo.
- Estadías y descuentos en hoteles de la cadena hasta un máximo de 5 noches en el año.
- Indemnización anual o proporcional a todos los empleados fijos.
- Clínica empresarial, situada en las instalaciones del Hotel bajo el régimen del ISSS.
- Plan de jubilación, que es un ahorro del 3% del salario nominal al empleado inscrito más el aporte de la misma cantidad por el Hotel, es administrado por la Gerencia Corporativa.

Información obtenida del Anexo 2, Pregunta No. 5 literal c)

## 12. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

### 12.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Contar con el personal idóneo para el desarrollo de las actividades es la función principal de la encargada de Reclutamiento, Selección y Contratación (RSyC) en el departamento de Recursos Humanos de Hoteles de C.A. S.A. de C.V.

Esta responsabilidad es compartida con el departamento donde proviene la solicitud por esa vacante, ya que se debe filtrar lo más posible a los candidatos que reúnan la mayoría de requerimientos para el puesto, tanto de conocimientos técnicos como emocionales; esto se logra a través de la aplicación de diversas pruebas, de esta manera determinar la compatibilidad del candidato con la filosofía del Hotel.

Para la elección del candidato correcto participa la encargada de RSyC y el jefe del departamento donde se ha hecho la requisición de personal. Continuación se presenta una breve descripción de este proceso:

1. Requisición de personal de parte del jefe encargado del área, puede ser en diferentes medios: por escrito con un formulario membretado de la empresa, correo electrónico o en muchos casos con una llamada telefónica y luego hacerlo constar en forma escrita.
2. Buscar posibles candidatos en la base de datos, la fuente de información son currículos previamente clasificados por departamentos de acuerdo al perfil expuesto.
3. Contactar al candidato para comunicar sobre la plaza vacante y preguntar su interés para iniciar el proceso de RSyC.
4. Hacer citas para la realización de prueba psicológica 16 FP. En ocasiones debido a la urgencia de llenar las vacantes se puede calificar la prueba en el momento y si el candidato aplica se realiza la entrevista de RRHH en la cual se le evalúan 10 competencias que debe tener todo empleado del hotel.
5. Dependiendo de los resultados de la entrevista de RRHH, se hace una nueva cita para ser entrevistado con el jefe del área donde esta la vacante.



## 12.2 PROCESO PARA ADAPTACIÓN E INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

Cuando el jefe del departamento ha entrevistado al candidato, comunica a la encargada del proceso de RSyC su decisión si es positivo, el aspirante debe iniciar el siguiente proceso de ingreso a la empresa:

1. El proceso de familiarización o adaptación inicia con 3 días sin goce de sueldo. Este paso se hace para saber si los candidatos están interesados en el trabajo, así ellos deciden continuar junto con la aprobación del jefe.
2. Se entrega al aspirante un listado de requisitos o documentos que debe reunir y entregar para el ingreso legal a planilla de empleados y el tiempo de entrega de estos corre por cuenta del mismo.
3. Posteriormente el primer día oficial de trabajo se entrega el sobre de bienvenida, que contiene la carta de bienvenida de RRHH, descripción del puesto, y programa de inducción.
4. El programa de inducción trata de que la persona conozca los departamentos con los que tiene mayor contacto o relación de sus funciones. La duración estimada es de un mes, en el caso de no terminarse en el tiempo estipulado, extiende la fecha para firmar su contratación.

Información obtenida del Anexo No. 2, Pregunta No. 7

## 13. ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL MANEJO DEL PERSONAL

### 13.1 RECURSOS HUMANOS

Existen controles y actividades que tiene el Área de Recursos Humanos con el personal de los departamentos de Ama de llaves, Mantenimiento, banquetes y seguridad, las cuales serán eliminadas.

Se puede mencionar algunas de las actividades que requieren un poco más de tiempo: Seminario de Inducción que se requiere de un día y medio, la venta de ticket se realiza los días viernes de la semana, la fumigación en el área de locker se realiza cada 2 meses con una duración de 30 minutos aproximadamente. La consulta a los empleados que se da todos los días. Así como otras actividades que se requieren realizar diariamente. En la clínica se reciben 12 personas diarias con un horario de atención de lunes a viernes de 8 de la mañana a 12 del mediodía.

El cuadro del anexo No. 5 demuestra que si este personal es transferido, el Hotel se ahorraría tiempo de atención que es un promedio de 25 horas.

### 13.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

Actualmente se realizan las siguientes actividades para el personal que se requiere ser transferido:

- Calculo de pago de salarios, aguinaldo, vacaciones, indemnizaciones, propinas y otros pagos adicionales.
- Efectuar documento y cambio en planilla.
- Enviar las transferencias para depósitos de salarios.

Estas actividades requieren dedicación y tiempo para ser cumplidas en tiempo y fechas establecidas por el Hotel para que los empleados reciban sus prestaciones, incentivos, etc.

### 13.3 DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE EL PERSONAL

Los supervisores de cada departamento en análisis cumplen las siguientes actividades de acuerdo a programaciones establecidas.

- Control de asistencia.
- Programación de vacaciones.
- Cambios de turno.
- Reuniones departamentales.

La información de este apartado proviene de la pregunta No. 9 de la guía de entrevista. Ver anexo No. 2.

## B. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS OUTSOURCING SEGÚN OFERTAS PRESENTADAS A HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.

El presente análisis es el resultado de la investigación de campo elaborada con la participación de 5 empresas proveedoras de servicios Outsourcing: Dinapro S.A. de C.V., Global Outsourcing S.A. de C.V., Outsource S.A. de C.V., Coninserv S.A. de C.V. y TMP de Centroamérica S.A. de C.V. participantes en el concurso para ofrecer dichos servicios a Hoteles de C. A. S.A. de C.V. para establecer la forma en que se desarrollan los servicios outsourcing.

### 1. MISIÓN Y VISIÓN

La Misión fue presentada solo por dos empresas. Dinapro se centra en “Contribuir al desarrollo del más alto nivel profesional del personal bajo nuestra administración”, y la de Coninserv hace énfasis en “Desarrollar acciones que tiendan a satisfacer las necesidades actuales y futuras de los sectores productivo y público, colaborando para que los mismos brinden productos y servicios de calidad que mantengan un proceso continuo de mejora”. La misión de ambas empresas ofertantes son diferentes y están enfocadas a ofrecer personal del más alto nivel profesional para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes. El resto de empresas no presentaron este requerimiento.

La Visión fue presentada solo por Dinapro la cual es “Ser una empresa enfocada a la provisión de servicios outsourcing, a empresas distribuidores de productos de consumo y de servicios, y así convertirse en una herramienta vital de apoyo para el desarrollo exitoso de los planes de comercialización de los clientes”.

Así mismo los ofertantes expresaron sus objetivos, determinando de esta manera el compromiso que las empresas tienen para sus clientes, la contribución al crecimiento y productividad en las organizaciones, reducciones sustanciales de la carga administrativa para que los clientes reorienten sus recursos a la actividad principal de la empresa, reducciones de costos y ofrecer servicios de calidad entre otros objetivos.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 2, factor de Objetivos.

2. CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA Y PRESTIGIO QUE TIENE COMO EMPRESA.

Ofertantes	No.	Nombre de los Clientes	No. Clientes
	Constancias		Actuales
TMP de Centroamérica	5	Banco Cuscatlan	11
		Banco Salvadoreño	
		Circulo Deportivo Internacional *	
		3M El Salvador S.A. de C.V.	
		Banco Interamericano de Desarrollo	
GLOBAL OUTSOURCING	3	Philips Lighting Central America S.A. de C.V.	33
		Lanier de El Salvador S.A. de C.V.	
		Administradora de Restaurantes S.A. de C.V. *	
DINAPRO	2	Johnson & Johnson El Salvador S.A.	8
		Industrias Alimenticias Kerns de El Salvador S.A. de C.V.	
OUTSOURCE	5	Texaco Caribbean Inc.	38
		Amway El Salvador S.A. de C.V.	
		Dell El Salvador S.A. de C.V.	
		Xerox Documentos y Digitales de El Salvador S.A. de C.V.	
		Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V.	
CONINSERV	0	No proporcionados.	0

Las empresas que presentan un mayor número de constancias de satisfacción de clientes en su oferta, son OUTSOURCE y TMP, mientras que CONINSERV no presento ninguna constancia y numero de clientes actuales.

Las constancias presentadas son de empresas de prestigio en el medio empresarial. En cuanto al número de clientes, los ofertantes tienen un mínimo de 8 clientes a un máximo de 38 empresas, siendo OUTSOURCE el que mayor número de clientes maneja.

Con el prestigio se conoció la solidez de las empresas outsourcing y para ello se han tomado en cuenta algunos indicadores que reflejan el perfil de sus clientes, tomando en cuenta las constancias que ellos presentaron donde dan fé de la calidad de servicios prestados y su entera satisfacción, además cuando se observan firmas de empresas nacionales o internacionales entre su cartera de clientes, genera confianza al analizar la experiencia y la capacidad de negocio que poseen.

Un hallazgo importante está relacionado con la experiencia de servicios Outsourcing, dos de las empresas analizadas mantienen una relación contractual con clientes que se dedican a actividades similares a Hoteles de C.A. S.A. de C.V., tal es el caso de TMP de Centro América S.A. de C.V. y Global Outsourcing S.A. de C.V. con un cliente de este tipo respectivamente, este aspecto genera confianza al Hotel para la decisión de elegir al mejor proveedor.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores principales a evaluar I, literal a) calidad.

### 3. ESTABILIDAD Y EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIOS OUTSOURCING

Ofertantes	Años de	Contratos Firmados	No. empl.		G. de Crecimiento		Ambito
	experiencia		Años	Cant.	Año	%	
TMP	10	48	2004	472	2004	10%	Nacional
			2005	532	2005	15%	
CONINSERV	8						Internacional
GLOBAL OUTSOURCING	10	100	2004	700	2004	8%	Latinoamerica y
			2005	1000	2005	10%	El Caribe
DINAPRO	9		2006	450			Nacional
OUTSOURCE	10						Internacional

La estabilidad de las empresas se mide por el tiempo que tiene de existir la compañía que ofrece los servicios, así como los contratos que ha firmado hasta la fecha desde su origen y el grado de crecimiento que ha tenido.

TMP tiene ya 10 años de existencia con un número de 48 contratos firmados, una nomina de 472 en el 2004 y en el 2005 con 532, su mercado es a nivel nacional y ha alcanzado un crecimiento de 15% en relación al año 2004-2005. GLOBAL OUTSOURCING tiene 10 años de existencia y en este tiempo ha firmado 100 contratos con diferentes clientes a nivel internacional y local, teniendo actualmente una nomina de 1000 empleados, obteniendo un grado de crecimiento de 10% su mercado esta a nivel de Latinoamérica y El Caribe. DINAPRO con una antigüedad de 9 años y con una nomina actual de 450 a nivel nacional. OUTSOURCE tiene una antigüedad de 10 años a nivel internacional y 5 a nivel local. CONINSERV por su parte, no presento este tipo de información.

De lo anterior se puede destacar algunos aspectos relevantes que ayuden a calificar de la mejor manera a un proveedor de acuerdo al tiempo de prestar los servicios, encontrando en tres empresas una antigüedad de 9.4 años en promedio, la mayoría operan en el ámbito local e internacional; existe además un numero considerable de contratos firmados, siendo Global Outsourcing el proveedor de mayor numero, con 100

contratos celebrados, lo que refleja que las empresas Salvadoreñas hacen bastante uso de estos servicios. Bajo el mismo factor de estabilidad se han usado también indicadores como la cantidad de empleados y el grado de crecimiento en relación a la variación de ingresos que han tenido, se puede observar en los datos que la tendencia es favorable con incrementos año con año, efecto de la expansión del negocio. Si se mide el tamaño de las empresas por la cantidad de empleados, se puede decir que todas son clasificadas como grandes, aunque ellos no se encuentren físicamente en sus instalaciones debido a la modalidad de operación de estas empresas.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores principales a evaluar I, literales b) estabilidad, c) prestigio y d) experiencia.

#### 4. ESTRUCTURA DE PRECIOS

El análisis de la estructura de precios se realiza identificando los montos por las áreas que el Hotel desea subcontratar para una comparación con la situación actual.

**OFERTA MENSUAL DE SERVICIOS OUTSOURCING POR EMPRESA / DIVISION CUARTOS**

NOMBRE DEL PUESTO(QO.PTOS)	EMPRESA										
	TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE		
	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	
ASEADOR	10	\$ 2,766.40	\$ 276.64	\$ 3,046.00	\$ 304.60	\$ 3,349.10	\$ 334.91	\$ 2,506.20	\$ 250.62	\$ 3,345.10	\$ 334.51
CAMARERA	12	\$ 4,115.28	\$ 342.94	\$ 3,873.48	\$ 322.79	\$ 4,018.92	\$ 334.91	\$ 3,437.16	\$ 286.43	\$ 4,281.96	\$ 356.83
SEGURIDAD	10	\$ 6,744.50	\$ 674.45	\$ 4,877.40	\$ 487.74	\$ 4,034.90	\$ 403.49	\$ 3,580.30	\$ 358.03	\$ 3,966.90	\$ 396.69
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>32</b>	\$ 13,626.18		\$ 11,796.88		\$ 11,402.92		\$ 9,523.66		\$ 11,593.96	
UNIFORME		\$ 381.44	\$ 11.92	\$ 381.44	\$ 11.92			\$ 381.44	\$ 11.92		
GAFETE		\$ 23.36	\$ 0.73	\$ 23.36	\$ 0.73			\$ 23.36	\$ 0.73		
TRANSPORTE		\$ 443.52	\$ 13.86	\$ 443.52	\$ 13.86	\$ 443.52	\$ 13.86	\$ 443.52	\$ 13.86	\$ 443.52	\$ 13.86
CAFETERIA Y ALIMENTACION		\$ 18.56	\$ 0.58	\$ 18.56	\$ 0.58	\$ 18.56	\$ 0.58	\$ 18.56	\$ 0.58	\$ 18.56	\$ 0.58
CAPACITACION		\$ 23.36	\$ 0.73	\$ 23.36	\$ 0.73	\$ 23.36	\$ 0.73	\$ 23.36	\$ 0.73	\$ 23.36	\$ 0.73
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 14,516.42</b>		<b>\$ 12,687.12</b>		<b>\$ 11,888.36</b>		<b>\$ 10,413.90</b>		<b>\$ 12,079.40</b>	



**OFERTA MENSUAL DE SERVICIOS OUTSOURCING POR EMPRESA / DIVISION MANTENIMIENTO**

NOMBRE DEL PUESTO(QO.PTOS)		EMPRESA									
		TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE	
		TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO
ELECTROMECANICO	4	\$ 2,167.40	\$ 541.85	\$ 1,820.88	\$ 455.22	\$ 1,941.80	\$ 485.45	\$ 2,291.40	\$ 572.85	\$ 3,053.52	\$ 763.38
CARPINTERO	2	\$ 951.10	\$ 475.55	\$ 1,214.52	\$ 607.26	\$ 970.90	\$ 485.45	\$ 572.86	\$ 286.43	\$ 1,048.46	\$ 524.23
PINTOR	3	\$ 1,426.65	\$ 475.55	\$ 1,218.78	\$ 406.26	\$ 1,139.82	\$ 379.94	\$ 859.29	\$ 286.43	\$ 1,572.69	\$ 524.23
MEC. DE REFRIGERAC	2	\$ 1,216.30	\$ 608.15	\$ 1,199.06	\$ 599.53	\$ 1,181.94	\$ 590.97	\$ 1,145.70	\$ 572.85	\$ 1,526.76	\$ 763.38
MEC. DE LAVANDERIA	1	\$ 608.15	\$ 608.15	\$ 490.01	\$ 490.01	\$ 605.03	\$ 605.03	\$ 429.43	\$ 429.43	\$ 763.38	\$ 763.38
ELECTRICISTA	3	\$ 1,625.55	\$ 541.85	\$ 1,321.86	\$ 440.62	\$ 1,772.91	\$ 590.97	\$ 1,288.29	\$ 429.43	\$ 2,290.14	\$ 763.38
JARDINERO	5	\$ 1,383.20	\$ 276.64	\$ 1,363.55	\$ 272.71	\$ 1,632.25	\$ 326.45	\$ 1,253.10	\$ 250.62	\$ 1,824.00	\$ 364.80
<b>SUB-TOTAL</b>	20	\$ 9,378.35		\$ 8,628.66		\$ 9,244.65		\$ 7,840.07		\$ 12,078.95	
UNIFORME		\$ 238.40	\$ 11.92	\$ 238.40	\$ 11.92			\$ 238.40	\$ 11.92		
GAFETE		\$ 14.60	\$ 0.73	\$ 14.60	\$ 0.73			\$ 14.60	\$ 0.73		
TRANSPORTE		\$ 277.20	\$ 13.86	\$ 277.20	\$ 13.86	\$ 277.20	\$ 13.86	\$ 277.20	\$ 13.86	\$ 277.20	\$ 13.86
CAFETERIA Y ALIMENTACION		\$ 11.60	\$ 0.58	\$ 11.60	\$ 0.58	\$ 11.60	\$ 0.58	\$ 11.60	\$ 0.58	\$ 11.60	\$ 0.58
CAPACITACION		\$ 14.60	\$ 0.73	\$ 14.60	\$ 0.73	\$ 14.60	\$ 0.73	\$ 14.60	\$ 0.73	\$ 14.60	\$ 0.73
<b>TOTAL</b>		\$ 9,934.75		\$ 9,185.06		\$ 9,548.05		\$ 8,396.47		\$ 12,382.35	

**OFERTA MENSUAL DE SERVICIOS OUTSOURCING POR EMPRESA / DIVISION ALIMENTOS Y BEBIDAS**

NOMBRE DEL PUESTO(NO.PTOS)	EMPRESA										
	TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE		
	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	
LAVAPLATOS	15	\$ 5,144.10	\$ 342.94	\$ 5,150.25	\$ 343.35	\$ 4,643.55	\$ 309.57	\$ 4,296.45	\$ 286.43	\$ 5,017.65	\$ 334.51
MESERO	60	\$ 17,394.00	\$ 289.90	\$ 14,976.00	\$ 249.60	\$ 19,884.00	\$ 331.40	\$ 17,185.80	\$ 286.43	\$ 24,621.00	\$ 410.35
BARTENDER	4	\$ 1,636.80	\$ 409.20	\$ 1,190.40	\$ 297.60	\$ 1,266.48	\$ 316.62	\$ 1,432.12	\$ 358.03	\$ 1,822.72	\$ 455.68
<b>SUB- TOTAL</b>	79	\$ 24,174.90		\$ 21,316.65		\$ 25,794.03		\$ 22,914.37		\$ 31,461.37	
UNIFORME		\$ 941.68	\$ 11.92	\$ 941.68	\$ 11.92			\$ 941.68	\$ 11.92		
GAFETE		\$ 57.67	\$ 0.73	\$ 57.67	\$ 0.73			\$ 57.67	\$ 0.73		
TRANSPORTE		\$ 1,094.94	\$ 13.86	\$ 1,094.94	\$ 13.86	\$ 1,094.94	\$ 13.86	\$ 1,094.94	\$ 13.86	\$ 1,094.94	\$ 13.86
CAFETERIA Y ALIMENTACION		\$ 45.82	\$ 0.58	\$ 45.82	\$ 0.58	\$ 45.82	\$ 0.58	\$ 45.82	\$ 0.58	\$ 45.82	\$ 0.58
CAPACITACION		\$ 57.67	\$ 0.73	\$ 57.67	\$ 0.73	\$ 57.67	\$ 0.73	\$ 57.67	\$ 0.73	\$ 57.67	\$ 0.73
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 26,372.68</b>		<b>\$ 23,514.43</b>		<b>\$ 26,992.46</b>		<b>\$ 25,112.15</b>		<b>\$ 32,659.80</b>	

En relación a los precios que los proveedores han presentado influyen muchos factores como: Calidad del Personal, Comisión por servicio, Uniformes, Gafetes, Capacitación, entre otros.

**Dinapro** ofrece un total de \$ 10,413.90 para la División Cuartos, \$ 8,396.47 para División Mantenimiento, y \$ 25,112.15 para División Alimentos y Bebidas; incluyendo en este monto las prestaciones patronales compuestas por ISSS con un 7.5% calculado sobre el total devengado y provisión de vacaciones, AFP patronal con un 6.75% y el 1% de INSAFORP (todo esto calculado sobre la misma base que el ISSS).

El cálculo de las provisiones anuales de aguinaldo y vacación se realiza de acuerdo a lo establecido en la Ley del Código de Trabajo (Art. 196 al 202, Capítulo VII, Capítulo V, Art. 177 al 185. Art. 55 al 58). La provisión de aguinaldo se cobrará al hotel mensualmente para entregárselo al empleado en el momento indicado y reconocerle lo que le corresponde de acuerdo al tiempo laborado. Así mismo incluye la provisión de la indemnización, que es equivalente a un sueldo base por año trabajado en la empresa.

La comisión cobrada por los servicios que prestaría Dinapro sería del 8% sobre la sumatoria del total devengado y las provisiones patronales.

**TMP DE CENTROAMERICA** ofrece un monto de salario mensual por \$ 14,516.42 para la División Cuartos, \$ 9,934.75 para la División Mantenimiento y \$ 26,372.68 para la División Alimentos y Bebidas. La oferta económica está compuesta por: Sueldo Base, ISSS patronal, AFP Patronal, INSAFORP, Provisión de Vacaciones, Prima Vacacional, Cuota Patronal ISSS (Vacaciones + Prima Vacacional), Provisión de Aguinaldo, Provisión de Indemnizaciones y Comisión por servicios.

Adicionalmente TMP Centroamérica ofrece información del cálculo de la cuota patronal ISSS sobre la Prima Vacacional que es el equivalente al 30% adicional a los 15 días de vacación que tiene derecho el empleado, esto como dato complementario en relación al resto de proveedores.

Cabe mencionar que esta empresa cobrará por anticipada la comisión, desde el momento en que se hace efectivo el servicio, y esta es fija por un valor de \$ 11.43 por cada empleado, ya que el hotel transferirá más de 100 empleados.

Esta empresa requiere que el hotel le haga entrega de un depósito en garantía correspondiente al costo total del cobro de una planilla por el valor de dos meses y en el caso de que se decida incrementar el número de plazas requeridas, también deberá de aumentar dicho depósito. El cual deberá ser entregado al hotel finalizado el contrato si no hubiere alguna deuda pendiente y se hará una sola vez.

Adicionalmente esta empresa requiere que para brindar un buen servicio de outsourcing el hotel corra con el costo de 2 personas más, siendo estos puestos adicionales una asistente de recursos humanos y un supervisor que estaría en el hotel. Y en cuanto al proceso de traspaso de personal TMP estará cobrando una cantidad de \$ 14,000.00 más IVA.

**CONINSERV.** Esta empresa solo proporciona la comisión que va a cobrar por administrar la planilla del hotel, ya que los salarios serian los mismos que el hotel paga actualmente.

Para la División Cuartos el monto mensual es de \$ 12,687.12, \$ 9,185.06 para División Mantenimiento y para la División Alimentos y Bebidas un total de \$ 23,514.43.

**GLOBAL OUTSOURCING.** Ofrece un monto de salario mensual por \$ 11,888.36 para la División Cuartos, \$ 9,548.05 para la División Mantenimiento y un monto de \$ 26,992.46 para la División Alimentos y Bebidas. La oferta económica además del salario y provisiones de Ley incluyen en el precio los Uniformes y Gafetes.

Esta empresa proporciona un monto mensual por puesto, sin poder identificar el valor del salario nominal, ni los costos de los gafetes y uniformes. Además de los cálculos proporcionados no se incurrirá en otro costo adicional.

**OUTSOURCE.** Ofrece un monto de salario mensual por \$ 12,079.40 para la División Cuartos, \$ 12,382.35 para División Mantenimiento y \$ 32,659.80 para la División Alimentos y Bebidas. La composición de los salarios solo fue proporcionada en un monto global, que incluye uniformes y capacitación. En relación a la capacitación Outsource será el responsable de proporcionarla a los empleados en base a las necesidades que el cliente exponga.

Dinapro, TMP y Coninserv no proporcionaran Gafetes ni Uniformes. En el caso de Dinapro cuenta con empleados debidamente capacitados en temas de Servicio al Cliente y Ética Laboral, recibiendo retroalimentación constantemente. Dicha capacitación no generara ningún costo para el Hotel.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores principales a evaluar I, literal e) precio.

## 5. FORMA Y TIEMPO DE PAGO

Todas las empresas ofrecen cancelar el salario a los empleados transferidos al Outsourcing quincenalmente con depósito a cuenta. Se realizaran dos depósitos mensuales a cada uno de los involucrados. Con relación a las propinas no se menciona en ninguna parte de las ofertas de los proveedores, pero dejan constancia que cualquier pago adicional están dispuestos, previo acuerdo a realizar los abonos respectivos a los empleados.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores secundarios a evaluar II, literal a ) Forma y tiempo de pago.

## 6. MANEJO DE IMPREVISTOS

Global Outsourcing ofrece tener un “back up” de personal con experiencia en la Industria Hotelera, la que permitirá reaccionar rápidamente ante algún imprevisto que se presenta con el personal que se desea transferir.

Dinapro opera bajo el sistema “Stand By”, esto quiere decir que mantiene personal de reserva para cualquier eventualidad que se presente con el personal a cargo del Outsourcing.

TMP propone la creación y el desarrollo del programa llamado “**Semillero**”, consiste en atraer y retener personal calificado de manera masiva para cada uno de los puestos que presentan grado de rotación o movilidad. Con el tiempo TMP contara en su banco de información con personal calificado y con disponibilidad para trabajar de manera exclusiva para el Hotel, por lo que la asignación hacia el trabajo se

puede realizar en un lapso de ocho días hábiles aproximadamente. En este lapso de tiempo se concluyen procesos de selección, evaluación y contratación con el candidato.

En los casos en donde la capacidad de respuesta por parte de TMP tenga que ser inmediata en reemplazar o asignar recurso humano que el cliente solicita en su operación ya sea por imprevistos o por aumento en el volumen de trabajo y entendiendo “capacidad inmediata” el reemplazo del trabajador en un lapso máximo de 24 horas, TMP sugiere al Hotel que de manera anticipada se identifiquen los puestos y número de plazas que por necesidad de la operación pudieran caer en este supuesto, a fin de que TMP contrate de manera permanente una plantilla de personal adicional para servicio exclusivo del cliente, en el entendido que el costo de esta plantilla de personal adicional lo absorbe el Hotel.

Outsource ofrece atender estos requerimientos de personal ya sea por adiciones, reposición o sustituciones, para desarrollar esta función Outsource demandará establecer mecanismos y estrategias de coordinación, para que con la debida anticipación se comuniquen las necesidades de personal y de esa manera poder suplir las demandas.

Coninserv para el manejo de imprevistos solamente ofrece mantener una calendarización de vacaciones en forma escalonada, considerando la necesidad de cobertura de interinatos.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores secundarios a evaluar II, literal c ) Manejo de imprevistos.

## 7. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Global Outsourcing no ofrece capacitación y entrenamientos del personal que se esta analizando transferir al Outsourcing, ellos están considerando que el Hotel debe seguir capacitando a este personal como hasta ahora se hace.

Dinapro si ofrece dar capacitaciones al personal que será transferido y esto se llevaría a cabo en las instalaciones del proveedor, con temas adaptados a cada departamento a subcontratar y se enfoca más que todo a la atención al cliente.

TMP valida que el personal sea calificado para las actividades a desarrollar en el Hotel y se compromete a capacitar al personal constantemente, además mantener el personal entrenado. Pero si el cliente detecta que el personal necesita capacitación o entrenamiento en procesos de mejora o desarrollo personal debe correr por cuenta del Hotel.

Outsource de acuerdo a su propuesta será responsable de capacitar al personal, quien propondrá al Hotel si son adjudicados temas que beneficien la eficiencia y eficacia del desempeño de los empleados.

Coninserv no tiene la infraestructura para dar capacitaciones al personal, pero sugiere que le dará al personal a ser transferido una inducción de la empresa.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores secundarios a evaluar II, literal i ) Entrenamiento y capacitación.

## 8. IMPLEMENTOS A PROPORCIONAR

Global Outsourcing ofrece proporcionar los Uniformes y Gafetes de acuerdo a lo solicitado por el Hotel que consta de 3 camisas, 3 pantalones y 2 sacos, para el personal de seguridad no incluye equipo de seguridad, radios de comunicación.

Outsource deja constancia en su oferta que suministrara los Uniformes de acuerdo a modelos y hechuras que el Hotel especifique, sin mencionar los Gafetes.

Tanto Dinapro, TMP y Coninverv no ofrecen proporcionar los uniformes ni gafetes. Ellos consideran que el costo de estos implementos deberá ser absorbido por el Hotel.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores secundarios a evaluar II, literal k ) Implementos a proporcionar.

## 9. PRESTACIONES Y OTROS BENEFICIOS

Dado que las empresas que se analizan están legalmente constituidas, cumplen con muchos deberes patronales o tributarios, contempladas en el código de trabajo, código tributario, municipales y otros, brindan una cobertura completa a los trabajadores en estas prestaciones conocidas “de ley”, llámese Seguridad Social mediante cotizaciones por salud, pensiones, renta y vialidad, también el respectivo pago la prima de vacación y aguinaldo. Aunque la ley no lo establece algunas empresas prefieren indemnizar a sus empleados anualmente, tal es el caso de Global Outsourcing que usa su pasivo laboral, algo que es bien visto por los empleados.

La empresa Outsource ofrece beneficios adicionales de ley a sus empleados que resultan atractivos, después de 3 meses de laborar y sujeto a aprobación pueden gozar de los siguientes: tarjeta de felicitación por cumpleaños, financiamiento en anteojos, en tratamientos odontológicos y en la compra de útiles escolares.

Global Outsourcing considera un beneficio adicional para los empleados la indemnización al final del año, de este modo ellos pueden hacer el uso que estimen conveniente de la remuneración, mientras la empresa se libera de esta responsabilidad no acumulando un pasivo laboral por mucho tiempo. También entre sus políticas de beneficios, proveen uniformes y otros beneficios anuales independientemente para la empresa cliente para la que trabajen.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores secundarios a evaluar II, literal d ) Políticas con el personal.

## 10. PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

EL Objetivo de las empresas es obtener el mejor perfil del profesional requerido por el cliente, que se adapte a sus necesidades. En algunos casos utilizan métodos modernos para la búsqueda de los mejores perfiles, a través de un software especializado que funciona como base de datos y consultas en sitios web especializados en manejo de curriculum, parte en la que se destaca DINAPRO SA de CV. Además cuando se requiere una mayor captación de candidatos usan técnicas tradicionales como la prensa escrita, esta



opción debe ser coordinada con el cliente, que es muy utilizado entre todas las empresas de servicios Outsourcing. Mientras la empresa TMP posee una cobertura más completa para identificar candidatos, mediante el contacto permanente con instituciones educativas y técnicas.

En la primera etapa, se observa que prefieren definir algunos aspectos importantes con el cliente que pueden ser decisivos en el proceso, por ejemplo un análisis y descripción del puesto, establecer un perfil de referencia que servirá de guía para buscar al mejor candidato, así como la remuneración asignada. El proceso continúa con la primera entrevista para indagar sobre el conocimiento del candidato, conocimientos y experiencia obtenida. Luego se aplican pruebas comunes en el área de Recursos Humanos, de personalidad, psicológicas, aptitudes, psicosométricas y en niveles diferenciados sobre competencias. En esta etapa la empresa Global Outsourcing prefiere solicitar documentación personal de los aspirantes y exámenes médicos para disminuir el tiempo de contratación.

Seguidamente se evalúan las pruebas y se depuran los candidatos mediante la lectura de resultados. Mismos que se envían al cliente para una entrevista final en el área de trabajo tentativo. El proceso termina con la aprobación o no por el cliente, de ser una resolución positiva el candidato pasa a formar parte de la empresa proveedora de servicios Outsourcing firmando un contrato de carácter permanente o temporal. Cabe destacar que las empresas Outsourcing acostumbran firmar contratos para un periodo de un año calendario renovable a excepción de los temporales.

Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores secundarios a evaluar II, literal b) Proceso de reclutamiento, contratación y selección de personal.

## 11. POLÍTICAS Y REGULACIONES CON EL PERSONAL

Las políticas y su respectivo reglamento sirven de guía para que el empleado pueda desempeñar correctamente sus funciones, con la finalidad de seguir manteniendo la calidad de servicio que el Hotel requiere.

DINAPRO. Entrega a todo el personal el Reglamento Interno a los empleados, como parte del proceso de adaptación a la empresa, explicado en términos sencillos para una fácil comprensión. Aun cuando no se

mencionan otras políticas, esta de acuerdo con adaptarse a las políticas que el hotel tiene actualmente, beneficiando siempre al empleado transferido y logrando el mismo nivel de estabilidad y motivación con el nuevo patrono.

En relación a la contratación de personal expresa la siguiente política: "No existe discriminación a la hora de contratar personal, ya que todos poseen las mismas oportunidades de empleo, no importando su genero, edad, religión, condición social, etc." Outsource en cambio no menciona políticas específicas relacionadas con los empleados que administra pero si tiene su propio Marco de Reglamento Interno de Trabajo para administrar las relaciones con los empleados, el cual no fue adjuntado en la propuesta por su extenso contenido, pero hace énfasis en que esta a disposición del hotel cuando lo desee consultar.

Global Outsourcing cuenta con las siguientes políticas para con su personal:

1. Para efectos de goce de vacaciones de los empleados, se elabora una programación en coordinación con el cliente, a fin de utilizar los periodos de menor movimiento de acuerdo al giro de cada empresa. Al finalizar el año todos los trabajadores contratados tendrán que haber gozado el periodo de vacaciones que legalmente corresponde.
2. Pago de aguinaldo al día quince de diciembre de cada año, juntamente con el salario correspondiente a ese periodo.
3. El contrato con los empleados permanentes se elabora para un periodo de un año calendario del 01 de enero al 31 de diciembre, se indemnizan al finalizar el año con todos los beneficios de ley.
4. Los empleados a indemnizar, firman un finiquito de terminación de contrato.

TMP DE CENTROAMÉRICA, no menciona ninguna política específica relacionada con los empleados, pero en cuanto a las prestaciones que otorga al personal mantienen las que la ley exige y que seria decisión del hotel aceptar otorgar otras prestaciones o mejorar las que marca la legislación laboral actual.

CONINSERV, no hace mención de políticas específicas para con su personal, pero hace referencia a la forma en que se manejan algunos procesos tales como el pago de aguinaldo entre otros. Análisis elaborado de la oferta presentada por los proveedores, anexo No. 3 Solicitud de Oferta de Servicios Outsourcing parte 5, factores secundarios a evaluar II, literal d ) Políticas con el personal.

El siguiente cuadro muestra la tabulación como resultado obtenido de las ofertas de las empresas proveedoras de servicios Outsourcing, en las que se evaluaron factores primarios y secundarios la cual refleja la empresa que representa la mejor opción para Hoteles de C.A. S.A. de C.V. Los porcentajes para cada factor y sub factor fueron asignados por el equipo de investigación.

CRITERIOS DE EVALUACION EN PRESENTACION DE OFERTAS	POND. ASIGNADA		TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE	
	% POR FACTOR	% POR SUB FACTOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR
<b>FILOSOFIA DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>1.00%</b>											
1 MISION ( SIMILAR O DIFERENTE)		0.50%	0.00%		0.50%	1	0.00%		0.50%	1	0.50%	1
2 VISION (SIMILAR O DIFERENTE)		0.50%	0.00%		0.00%		0.00%		0.50%	1	0.00%	
<b>CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>	<b>10.00%</b>											
3 CONSTANCIAS DE SATISFACCION DE CLIENTES												
> DE 4		6.00%	6.00%	1	0.00%		0.00%		0.00%		6.00%	1
< DE 4		4.00%	0.00%		0.00%		4.00%	1	4.00%	1	0.00%	
<b>ESTABILIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>2.00%</b>											
4 NOMINA ACTUAL DE EMPLEADOS		0.50%	0.50%	1	0.00%		0.50%	1	0.50%	1	0.00%	
5 GRADO DE CRECIMIENTO												
>DEL 10%		1.00%	1.00%	1	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
<DEL 10%		0.50%	0.50%	1	0.00%		0.50%	1	0.00%		0.00%	
<b>PRESTIGIO</b>	<b>3.00%</b>											
6 LISTADO DE CLIENTES												
> DE 10		1.00%	1.00%	1	0.00%		1.00%	1	0.00%		1.00%	1
< DE 10		0.50%	0.00%		0.00%		0.00%		0.50%	1	0.00%	
7 TIEMPO DE PRESTAR SERVICIOS OUTSOURCING												
> DE 6 AÑOS		1.00%	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1
8 CANTIDAD DE CONTRATOS FIRMADOS		0.50%	0.50%	1	0.00%		0.50%	1	0.00%		0.00%	

CRITERIOS DE EVALUACION EN PRESENTACION DE OFERTAS		POND. ASIGNADA		TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE	
		% POR FACTOR	% POR SUB FACTOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR
	<b>EXPERIENCIA COMPROBABLE</b>	<b>8.00%</b>											
9	CONSTANCIAS DE CLIENTES SIMILARES AL HOTEL		8.00%	8.00%	1	0.00%		8.00%	1	0.00%		0.00%	
	<b>PRECIO</b>	<b>26.00%</b>											
10	UNITARIOS POR PUESTO												
	MAYOR AL ACTUAL (HOTEL)		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
	MENOR AL ACTUAL (HOTEL)		6.50%	0.00%		0.00%		0.00%		6.50%	1	0.00%	
11	TOTAL POR PUESTOS TIPO												
	MAYOR AL ACTUAL (HOTEL)		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
	MENOR AL ACTUAL (HOTEL)		6.50%	0.00%		0.00%		0.00%		6.50%	1	0.00%	
12	MONTO TOTAL MENSUAL POR EL SERV. GENERAL												
	MAYOR AL ACTUAL (HOTEL)		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
	MENOR AL ACTUAL (HOTEL)		6.50%	0.00%		0.00%		0.00%		6.50%	1	0.00%	
13	MONTO ANUAL												
	MAYOR AL ACTUAL (HOTEL)		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
	MENOR AL ACTUAL (HOTEL)		6.50%	0.00%		0.00%		0.00%		6.50%	1	0.00%	
14	<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>2.00%</b>											
	ANTICIPADO TOTAL		0.50%	0.50%	1	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
	ANTICIP. PARCIAL Y CRED. A 30 DIAS (HONORARIOS)		1.50%	0.00%		1.50%	1	1.50%	1	0.00%		1.50%	1

CRITERIOS DE EVALUACION EN PRESENTACION DE OFERTAS	POND. ASIGNADA		TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE	
	% POR FACTOR	% POR SUB FACTOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR
<b>15 PRECESO DE RECLUTAM. SELECCIÓN Y CONTRATACION</b>	<b>1.00%</b>											
SIMILAR		1.00%	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1
DIFERENTE		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
<b>16 PERSONAL</b>	<b>5.00%</b>											
AMPLIA BASE DE DATOS		5.00%	5.00%	1	0.00%		5.00%	1	5.00%	1	5.00%	1
<b>17 POLITICAS PARA EL PERSONAL</b>	<b>1.00%</b>											
ACEPTABLE		1.00%	1.00%	1	0.00%		1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1
NO ACEPTABLE		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
<b>18 REGULACIONES CON EL PERSONAL</b>	<b>1.00%</b>											
ACEPTABLE		1.00%	0.00%		1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1
NO ACEPTABLE		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
<b>19 PRESTACIONES DE LEY</b>	<b>1.00%</b>											
CUMPLE		1.00%	0.00%		1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1
NO CUMPLE		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
<b>20 PRESTACIONES ADICIONALES</b>	<b>1.00%</b>											
ACEPTABLE		1.00%	0.00%		0.00%		1.00%	1	0.00%		1.00%	1
NO ACEPTABLE		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
<b>21 ALCANCE DE LA OFERTA</b>	<b>10.00%</b>											
TOTAL 100%		7.00%	7.00%	1	7.00%	1	7.00%	1	7.00%	1	7.00%	1
PARCIAL % DIFERENTE		3.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	

CRITERIOS DE EVALUACION EN PRESENTACION DE OFERTAS		POND. ASIGNADA		TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE	
		% POR FACTOR	% POR SUB FACTOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR
<b>VARIEDAD DE SERVICIOS</b>													
22	NO. DE PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE	3.00%	3.00%	3.00%	1	3.00%	1	3.00%	1	3.00%	1	3.00%	1
23	PRODUCTO O SERVICIO	1.00%	1.00%	1.00%	1	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
24	NIVEL DE CAPACITACION DE ESTOS EMPLEADOS												
	SIMILAR AL HOTEL-ACEPTABLE-SUFICIENTE	1.00%	1.00%	1.00%	1	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
	DIFERENTE AL HOTEL-NO ACEPTABLE-DEFICIENTE												
25	<b>DURACION DEL CONTRATO</b>	3.00%											
	UN AÑO-MINIMO REQUERIDO		3.00%	3.00%	1	0.00%		3.00%	1	3.00%	1	3.00%	1
26	<b>FLEXIBILIDAD</b>	3.00%											
	DE ACUERDO		3.00%	3.00%	1	3.00%	1	0.00%		3.00%	1	0.00%	
	DESACUERDO		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%	1	0.00%		0.00%	1
27	<b>ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL</b>	3.00%											
	POR CUENTA DEL OUTSOURCER		3.00%	3.00%	1	0.00%		0.00%		3.00%	1	3.00%	1
	POR CUENTA DEL HOTEL		0.00%	0.00%		0.00%	1	0.00%	1	0.00%		0.00%	
28	<b>ADJUDICACION</b>	3.00%											
	DE 1 A 15 DIAS		1.50%	0.00%		0.00%		1.50%	1	1.50%	1	1.50%	1
	DE 16 A UN MES		1.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
	MAYOR DE UN MES		0.50%	0.50%	1	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
29	<b>IMPLEMENTOS A PROPORCIONAR</b>	2.00%											
	PROPORCIONA UNIFORMES Y/O GAFETES		2.00%	2.00%	1	0.00%		2.00%	1	0.00%		2.00%	1
	NO PROPORCIONA UNIFORMES Y/O GAFETES		0.00%	0.00%		0.00%	1	0.00%		0.00%	1	0.00%	

CRITERIOS DE EVALUACION EN PRESENTACION DE OFERTAS		POND. ASIGNADA		TMP		CONINSERV		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO		OUTSOURCE	
		% POR FACTOR	% POR SUB FACTOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR
30	<b>GARANTIA DE FIEL CUMPLIMIENTO (FIANZA)</b>	3.00%											
	PRESENTARA FIANZA		2.00%	2.00%	1	0.00%		2.00%	1	0.00%		0.00%	
	10% DEL VALOR DEL CONTRATO												
	POR DEFINIR EN EL CONTRATO		1.00%	0.00%		1.00%	1	0.00%		1.00%	1	1.00%	1
31	<b>PROCESO DE TRASPASO PERSONAL</b>	2.00%											
	PRESENTA		1.00%	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1	1.00%	1
	NO PRESENTA		1.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
32	<b>DEL PROCESO</b>	1.00%											
	PRESENTA		1.00%	1.00%	1	0.00%		1.00%	1	0.00%		1.00%	1
	NO PRESENTA		0.00%	0.00%		0.00%	1	0.00%		0.00%	1	0.00%	
33	<b>METODOLOGIA DE LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>	1.50%											
	ACEPTABLE		1.50%	1.50%	1	1.50%	1	1.50%	1	0.00%		1.50%	1
	NO ACEPTABLE		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
34	<b>HOTEL</b>	1.50%											
	CUMPLE EXPECTATIVAS		1.50%	1.50%	1	1.50%	1	1.50%	1	1.50%	1	1.50%	1
	NO CUMPLE EXPECTATIVAS		0.00%	0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%	
<b>PUNTAJE FINAL DE RESULTADO OBTENIDO</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>57%</b>		<b>24%</b>		<b>51%</b>		<b>66%</b>		<b>46%</b>	

Como se puede observar la empresa Dinapro S.A. de C.V. representa la mejor opción para proveer servicios Outsourcing a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. con el 66% de puntaje mayor sobre las demás.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### A. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de las ofertas recibidas de las empresas que ofrecen servicios outsourcing y de conocer la situación actual del hotel se determina que mediante la subcontratación de las áreas Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y División Cuartos de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. se obtendrán las ventajas de: Reducción de costos, Concentración y dedicación al verdadero objetivo del Hotel, Alianzas estratégicas, Reducción y aprovechamiento del espacio físico, por lo que se hacen las siguientes conclusiones:

1. Los clientes están satisfechos con la calidad y experiencia de servicios prestados por los proveedores, esto genera a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. confianza para decidir transferir la administración de las áreas en análisis a un tercero. Lo que esta reflejado por las constancias de experiencias y satisfacción de los clientes presentadas por los ofertantes.
2. Los servicios de Outsourcing se han desarrollado exitosamente ampliando sus áreas de aplicación, algunas empresas ofertantes ofrecen servicios a firmas multinacionales, lo que significa un mayor grado de confianza en la decisión de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. ya que se ha determinado que las compañías proveedoras de estos servicios están en un promedio de existencia de ocho a diez años en el mercado.
3. Los ofertantes de los servicios outsourcing exponen diferentes valores por salarios de los puestos que el hotel requiere subcontratar, por lo tanto, se determina que: Hoteles de C.A. S.A. de C.V. debe elegir al proveedor que menor precio ofrece, de tal manera que represente un ahorro significativo para el Hotel.
4. Las empresas proveedoras de servicios outsourcing que ofertaron, están dispuestas a mantener condiciones similares a las que actualmente tiene el Hotel, en relación a las prestaciones de ley, capacitación y entrenamiento, prestaciones adicionales y flexibilidad de acuerdo a las exigencias en la operatividad del negocio.



5. Incluir en el contrato de servicios Outsourcing, sea cual fuere el proveedor seleccionado, una cláusula especial de Garantía como resguardo por daños causados a la propiedad y calidad del servicio ofrecido.

6. La utilización de los servicios de Outsourcing al Hotel trae un mejor aprovechamiento del espacio físico, al disminuir las actividades relacionadas con la administración de este personal, reducción de mobiliario y equipo en las áreas estudiadas.

## B. RECOMENDACIONES

Se recomienda subcontratar el personal de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y División Cuartos, para obtener las ventajas mencionadas y permitirle al Hotel enfrentar con rapidez los cambios del entorno.

1. A Hoteles de C.A., S.A. de C.V. se recomienda evaluar la calidad de los servicios prestados a través de las constancias escritas por los clientes de los ofertantes y conocer el prestigio y experiencia de los proveedores, quienes ofrecen los mejores indicadores para la toma de decisión al momento de contratar los servicios Outsourcing.

2. Se recomienda a Hoteles de C.A S.A. de C.V. asignarle mayor peso de importancia para su proyecto de Outsourcing a la empresa proveedora de servicios que tenga mayor trayectoria en el medio, por el alto grado de confianza generado con el transcurrir del tiempo.

3. Se considera que Hoteles de C.A. S.A. de C.V. debe tomar la decisión de elegir el proveedor más indicado de acuerdo al análisis por cada división que el hotel desea subcontratar servicios, de acuerdo a la mejor opción que represente mayor ahorro mensual, de tal manera que se elija a más de un proveedor para completar la administración de planilla de 131 puestos.

4. Se recomienda a Hoteles de C.A., S.A. de C.V. transferir la administración de los puestos analizados de su planilla a un proveedor que le ofrezca la mejores condiciones de estabilidad y desarrollo a los empleados, de tal manera que mantenga a este personal al mismo nivel o mejor que el actual.

5. Para los términos contractuales se recomienda a Hoteles de C.A., S.A. de C.V. exigir al proveedor de servicios Outsourcing que resulte elegido, una Fianza Bancaria en garantía por los servicios prestados por el valor del 10% del contrato anual.
  
6. Se recomienda al hotel obtener el mayor provecho posible al espacio físico que actualmente utilizan estos empleados que serán transferidos, ampliando las salas de capacitación y almacenes.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS OUTSOURCING EN HOTELES DE CENTRO AMÉRICA S.A. DE C.V.

La propuesta consta de un modelo de implementación aplicado a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. mediante la evaluación de elementos y factores necesarios para tomar la decisión de optar al uso de servicios Outsourcing del proveedor que cumple todas las exigencias del Hotel.

#### 1. OBJETIVO

Formular una propuesta de utilización de servicios Outsourcing para Hoteles de C.A. S.A. de C.V. que consiste en la definición del proveedor que brinde la mayor cantidad de beneficios al Hotel y un modelo del proceso a seguir.

#### I. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS OUTSOURCING.

La presente guía es una adaptación del proceso de implementación de servicios Outsourcing en general, el cual ha sido aplicado a la Industria Hotelera y en particular a la empresa caso de estudio Hoteles de C.A. S.A. de C.V., tomando en cuenta las características del negocio. Con esto se pretende dejar establecido en orden lógico las actividades necesarias a realizar y elementos básicos para llegar a cabo un proyecto exitoso, que además pueda servir de referencia en un proceso similar. Ver esquema en anexo No. 9.

Para la implementación de outsourcing en la presente propuesta se han seguido los pasos siguientes:

##### **1. Identificar las deficiencias existentes en los departamentos y fijación de objetivos.**

Realizar constantemente mediciones de calidad en los servicios ofrecidos a los clientes y procesos de mejora continua, esto permite identificar aquellas actividades que necesitan ser revisadas para efectuar cambios. Es por ello que se detectaron ciertas actividades en distintos departamentos que representan una carga de trabajo grande en cuanto a administración se refiere, también la utilización de muchos recursos para el desarrollo de las mismas y específicamente en costos por el pago de personal y

beneficios adicionales, determinando la utilización de servicios outsourcing como una opción a disminuir este tipo de problemas.

Las decisiones relacionadas con el outsourcing, generalmente representa un componente estratégico por lo que ésta necesita estar perfectamente alineada con los planes de la empresa, por lo que tener una estrategia claramente definida ayudará en el proceso. Luego determinará los objetivos por ejemplo: económicos (orientado al ahorro), de negocio (a la competitividad) y tecnológicos (en eficiencias) que se persigue mediante la externalización. En el caso particular de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. los objetivos han sido orientados a la parte económica y a la competitividad.

## **2. Definición de responsabilidades para el proyecto Outsourcing.**

En este proyecto se debe contar con la participación activa de ejecutivos tanto del Hotel, como personal involucrado de las empresas proveedoras de servicios. Definitivamente el proceso realizado en conjunto ha sido de éxito ya que se logró obtener respuestas de los proveedores posibles a evaluar en el tiempo y hora establecida.

Este equipo de trabajo que se conforma por integrantes idóneos, que se encargaran de aprobar, liderar y ejecutar el proyecto, según el siguiente detalle:

- **Coordinador del Proyecto.** Coordina todas las actividades relacionadas al proceso de subcontratación, proveer información general de los departamentos sujetos a subcontratar, responder a las inquietudes de los proveedores durante el proceso de preparación de las ofertas.
- **Jefaturas.** Proveer información específica de los departamentos que se pretende transferir. Mantener una estrecha comunicación con el coordinador durante el proceso.
- **Colaboradores.** Preparar la documentación necesaria para el proceso, realizar el contacto para invitar a empresas a ofertar, aclarar las inquietudes de las empresas interesadas durante el proceso, recabar información de las jefaturas y empresas para el proceso outsourcing, mantener comunicación directa con todos los involucrados en el proceso outsourcing y proponer al proveedor mas adecuado para la prestación de servicios.

- Directores de la organización. Serán los encargados de dar la aprobación final al proceso de outsourcing, asignando a una empresa para que provea los servicios, así como la negociación y la firma del contrato.
- Encargados de proyecto: Integrado por un gerente líder del proyecto por parte del Hotel, que puede ser de Finanzas o Recursos Humanos y un gerente líder de la empresa que dará los servicios Outsourcing, que serán los coordinadores del proceso.

### **3. Definir las actividades potenciales para subcontratar.**

Un paso fundamental del proceso de implementación del outsourcing es la definición clara de actividades a subcontratar, haciendo una elección minuciosa, pues una mala elección puede provocar una pérdida de ventajas competitivas para el negocio. Cuando el Hotel decidió delegar parte de su trabajo a especialistas, lo hizo pensando en que se concentrara en las actividades propias que son prestar servicios de alojamiento a los huéspedes entre otras, maximizando sus costos, espacio físico y el tiempo dedicado a capacitaciones.

El Hotel, decidirá aplicar el outsourcing a las áreas operativas, específicamente la División Cuartos, Mantenimiento y Alimentos y Bebidas, debido a que representan mayor costo de capacitación de personal, tiempo, y tareas específicas como transporte, Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, Administración de Planillas entre otras.

### **4. Definir los puestos sujetos a subcontratar.**

Luego de definir las actividades en que se puede aplicar un proceso Outsourcing, el siguiente paso es la definición de aquellos puestos que se ha decidido transferir a un proveedor. En Hoteles de C.A. S.A. de C.V. se realizan las actividades diarias haciendo uso de personal fijo y personal eventual dependiendo de las áreas de operación que se trate, para el departamento de Ama de Llaves y Mantenimiento se ha tomado la decisión de transferir a los de empleados fijos, dejando únicamente a los supervisores quienes tienen mayor experiencia y estarían a cargo de la medición de calidad del trabajo del personal subcontratado, esta decisión va orientada a asegurar la calidad de servicio. También el personal eventual ha sido considerado en el proyecto Outsourcing, estos son Aseadores, Camareras y Meseros. En el departamento de Seguridad se ha acordado transferir a todos sus integrantes.

### **5. Análisis sobre las ventajas y desventajas del Outsourcing.**

Luego de definir las áreas a actividades potenciales y los puestos a subcontratar se hace un análisis de las ventajas y desventajas que la empresa puede encontrar con el outsourcing. Las principales ventajas que se evaluaron para hacer el estudio del outsourcing fue la reducción de costos operativos, el espacio físico, ahorro en capacitaciones y entrenamiento entre otras.

Así mismo se definieron los factores importantes que se evaluarían para la toma de decisión de aplicar el outsourcing tales como los niveles de calidad de servicio, manejo de imprevistos, penalidades por incumplimientos entre otros. Cabe mencionar que todo esto se debe dejar escrito en un contrato por ambas partes, es decir por el Hotel y el proveedor de servicio de outsourcing contratado.

### **6. Estudiar la operatividad del negocio y la estructura de costos de la situación actual.**

Se elabora un detalle de los procesos, capacidad instalada, costos, tiempos, equipo, mantenimiento, etc. Esto con la intención de comparar con las ofertas de los posibles proveedores cuando se abra a concurso la externalización tomando en cuenta que el servicio a ser provisto debe hacerse de manera oportuna, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible.

Para el estudio en Hoteles de C.A. S.A. de C.V. se realizó un análisis de la situación actual tomando en cuenta los mismos criterios de evaluación para las propuestas de los proveedores, la administración de la calidad es un factor importante analizado, pues era necesario conocer los estándares requeridos por el Hotel y la forma en que serian satisfechos, el precio representó el factor decisivo en la toma de decisiones del proyecto, por medio del estudio se logró determinar el costo real de un empleado para el Hotel. Se estudiaron los tiempos invertidos para la administración del personal y lo que representaría un ahorro si son transferidos.

### **7. Elaboración de Solicitud de Oferta.**

La solicitud de propuesta fue elaborada apoyándose en experiencias de expertos en el área, tomando en cuenta factores principales y secundarios a evaluar, como también información relevante y necesaria a evaluar posteriormente al recibir las ofertas. Los factores principales indicados en la solicitud de Propuesta

son: Calidad, Experiencia, Precio, Prestigio y Estabilidad de los participantes en este proceso. Adicionalmente el Hotel proporciono aspectos que deberían quedar claros en las propuestas de los ofertantes, la cual también fue incluida en esta solicitud.

#### **8. Determinar los proveedores existentes de servicios Outsourcing.**

Para determinar los proveedores de los Servicios de Outsourcing se recurrió a los medios existentes: de acuerdo a lo que recomiendan los libros especializados en este tema, páginas web y a instituciones que mantienen registros de las empresas que ofrecen servicios. En la pagina web se encontró una lista de proveedores posibles que ofrecen este tipo de servicios y de esa manera se determinó realizarles una llamada a cada uno de ellos y así solo calificar las empresas idóneas, para el envío de la propuesta. De esta forma se concluyó con 40 empresas que ofrecen el servicio.

#### **9. Elección de proveedores más adecuados para solicitar propuestas.**

Luego de establecer los criterios más importantes para la cotización, como la experiencia en procesos similares, capacidad de infraestructura, capacidad tecnológica, capacidad de respuesta, calidad del servicio, el costo y objetivos comunes donde los mejores proveedores puedan competir para poder elegir la mejor oferta. Se debe encontrar una empresa que provea igual o mejor los servicios que se realizan actualmente. En esta etapa es importante evitar proporcionar los costos al proveedor, para que sea éste quien oferte el precio y servicios más beneficiosos para ambas empresas.

En el presente estudio se tomaron en cuenta a 40 empresas dedicadas a la actividad de Outsourcing en San Salvador, se establecieron los contactos necesarios para conocer estas empresas, de estas 12 serían invitadas a participar mediante el envío de solicitud de propuesta, quienes según criterio del grupo investigador estarían en condiciones de prestar los servicios.

#### **10. Recepción y Evaluación de propuestas.**

De las 12 empresas a las que se les envió una solicitud de propuesta, solamente se recibieron ofertas de 5 empresas proveedora de servicios outsourcing.

Con las cinco ofertas se hizo un estudio técnico evaluando si habían presentado toda la información solicitada, posteriormente se hizo un análisis por separado de los factores haciendo una comparación entre ofertantes, con la finalidad de tomar una decisión sobre quien sería el proveedor más idóneo de acuerdo a los criterios establecidos por el hotel.

#### **11. Elección del proveedor más idóneo.**

Después de evaluadas las ofertas y tomando en cuenta los factores primarios y secundarios se determina que DINAPRO S.A. de C.V. es el mejor oferente en este proceso basándose en el factor precio, ya que ellos ofrecen la mejor oferta mensual para los servicios a transferir.

Por lo que se sugiere que se le informe a DINAPRO S.A. de C.V. de la adjudicación formal, recalcando los factores a tomar en cuenta en la negociación del Contrato.

#### **12. Elaboración de Contrato.**

Los elementos de un contrato dependerán de lo negociado y en este caso en particular se plantea el contenido de acuerdo a lo siguiente:

Nombres y direcciones de ambas partes, fechas de inicio y finalización de los servicios, asignación de responsabilidades además una descripción técnica de las actividades previamente establecidas y la forma en que serán realizadas; cláusulas especiales relacionadas a la flexibilidad, garantías, riesgos, previsión de factores externos como legislación y otros necesarios para una buena relación contractual como confidencialidad, condiciones y forma de pago, procedimientos y el trato con el personal transferido. Los anteriores aspectos han sido tomados en cuenta para la elaboración de una propuesta de contrato para Hoteles de C.A. S.A. de C.V.

#### **13. Etapa de transición.**

Con la etapa de transición se propone los procedimientos que el Hotel debería seguir para transferir la responsabilidad formal de las operaciones y el personal a transferir. La responsabilidad es de ambas partes, tanto del Hotel como del proveedor de servicios outsourcing elegido con la adjudicación.



En esta etapa se ven involucrados el personal que se va a transferir, los representantes del proveedor, el coordinador del proyecto, el departamento de Recursos Humanos, y la Gerencia General.

La responsabilidad del Hotel en el proceso de transferencia será relacionada con los procedimientos internos, desvinculación legal de patrono para con el empleado.

Las negociaciones y términos del contrato también se darán en esta etapa del proceso, ya que es aquí donde se darán las negociaciones sobre que incluir o no en el contrato, las responsabilidades para con cada uno entre otros términos. Así mismo se recomienda que el hotel considere 15 días luego de la adjudicación para iniciar con la prestación de los servicios y que el contrato sea para un año.

Por parte del hotel, se establece como garantía hacia la empresa proveedora de servicios outsourcing, una Fianza bancaria de fiel cumplimiento, con un 15% del valor del contrato.

La buena relación hotel y proveedor deberá mantenerse a través de reuniones o visitas al hotel con los responsables del proyecto tanto de la empresa proveedora de servicios outsourcing como del hotel para evaluar el rendimiento del personal, detectar o resolver algún problema y de esa manera mantener una buena relación de trabajo.

Comunicación al personal del traspaso, se deberá informar al personal acerca del traspaso del personal solamente cuando el hotel ya haya tomado la decisión de subcontratar con el proveedor recomendado; mientras no se recomienda mencionar el tema, ya que provocaría reacciones negativas llevando a una baja en la producción en las actividades del hotel.

Liquidación del personal a ser transferido. El hotel deberá indemnizar a su personal para que este pueda ser contratado por el nuevo patrono, en donde deberá firmar contrato nuevamente y adaptarse a las regulaciones que la empresa elegida tenga para con sus empleados.

La empresa proveedora elegida deberá integrar al personal transferido a su planilla, formando parte del proceso de selección y contratación que la empresa seleccionada posee.

#### **14. Inicio de prestación de servicios Outsourcing.**

Para el inicio de la prestación de los servicios se propone sea 30 días después de firmado el contrato, a lo que los proveedores contestaron que estarían dispuestos en iniciar el servicio si son adjudicados en 15 días hábiles después de contratar. Inicialmente el Hotel debe enviar una lista de todo el personal a transferir ya liquidado. Luego la empresa adjudicada deberá tener una reunión con todo este personal en coordinación con el Hotel para informarle del nuevo patrono y luego programar una nueva reunión para la suscripción de los contratos individuales de trabajo.

## **II. IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.**

### **A. EL OUTSOURCING Y EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

Las condiciones económicas actuales del país permiten cierta libertad para que las fuerzas de oferta y demanda se desarrollen, es por ello que cuando se opta por utilizar servicios Outsourcing se deben tomar en cuenta estas oportunidades, logrando una participación de las empresas proveedoras de servicios más representativas o importantes en donde se pueda definir cuál ofrecerá mayores beneficios, de tal manera que a través de este estudio se han determinado empresas ofertantes de servicios Outsourcing que le generen a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. ahorros sustanciales y represente una ventaja competitiva en el sector hotelero.

En muchos casos el cambio de transferir ciertas funciones a terceros en las organizaciones es sinónimo de desempleo, lo que repercute en el ámbito social al incrementar los índices de desocupación. Es importante recalcar, en el caso de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. el efecto se verá minimizado debido a la forma de contratar estos servicios, no solo se está transfiriendo algunas actividades, sino también al recurso humano que poseen actualmente para ser administrados por un nuevo patrono.

## B. ÁREAS DETERMINADAS A SUBCONTRATAR

### 1. PUESTOS

El outsourcing en la actualidad es aplicado casi en todas las áreas de una empresa, para el caso de Hoteles de C.A., S.A. de C.V. específicamente será aplicado en el área operativa, ya que requiere de grandes esfuerzos al administrar los departamentos de ama de llaves y mantenimiento, también representa un costo del cual se puede mencionar el costo de reclutamiento, la capacitación de personal, transporte, entre otros; el cual disminuirá sustancialmente con la subcontratación

Hoteles de C.A., S.A. de C.V., evaluará la posibilidad de contratar los servicios Outsourcing de forma parcial, para las áreas de División Cuartos, Alimentos y Bebidas así como a Mantenimiento, que fueron previamente definidas. La subcontratación incluye actividades realizadas en el departamento de Recursos Humanos para este personal, en Reclutamiento, Selección y contratación de personal, así como la administración de la planilla.

Para el área de **Cuartos** quienes son los primeros en tener contacto con los huéspedes al momento de registrarse, se propone la subcontratación de los siguientes puestos:

Cantidad	Puesto
10	Aseador
12	Camarera
10	Seguridad
<b>32</b>	<b>TOTAL</b>

El área de **Mantenimiento** tiene diversas responsabilidades dentro de las que se encuentran Carpintería, Plomería, Pintura y electricidad para las cuales sugiere subcontratar los siguientes puestos:

Cantidad	Puestos
4	Electromecánico
2	Carpintero
3	Pintor
2	Mecánico de Refrigeración
1	Mecánico de Lavandería
3	Electricistas
5	Jardinero
<b>20</b>	<b>TOTAL</b>

**Alimentos y Bebidas** es responsable de los departamentos de cocina, centros de consumo, banquetes, banquetes a domicilio y servicios a cuartos para la cual se propone subcontratar los siguientes puestos:

Cantidad	Puesto
15	Lavaplatos
60	Meseros
4	Bar Tender
<b>79</b>	<b>TOTAL</b>

Aunque las ofertas presentadas son totales, es decir que todas las empresas que proveen los servicios de Outsourcing se especializan en ofrecer personal calificado de las áreas que el hotel desea subcontratar.

### III. PROPUESTA POR ÁREAS DETERMINADAS A SUBCONTRATAR

#### A. DIVISIÓN CUARTOS

Para la determinación de la empresa proveedora de servicios Outsourcing, se han considerado varios factores para esta asignación, relacionando siempre la situación actual del Hotel, DINAPRO S.A. DE C.V.

representa una opción confiable para la División Cuartos. Partiendo de la misión y visión de esta empresa que se concentra en desarrollar al personal bajo su administración orientada a apoyar al éxito de sus clientes.

DINAPRO S.A. DE C.V. posee una trayectoria de 9 años de experiencia en el medio empresarial, ofreciendo sus servicios a una amplia cartera de clientes. La fuerza laboral que administra actualmente de 450 empleados, garantiza la capacidad de respuesta y cobertura que posee, mediante una base de datos llamada "Stand By" donde se mantienen candidatos preparados para ocupar cualquier puesto.

Dado que el objetivo principal de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. para este proyecto Outsourcing se orienta a la optimización de recursos y reducir los costos de operación, se presenta a continuación la propuesta del grupo de investigación partiendo de la oferta económica que hiciera la empresa proveedora de servicios Outsourcing DINAPRO S.A. DE C.V.

Como se puede observar se presenta en forma comparativa los resultados obtenidos de la oferta económica de DINAPRO S.A. de C.V. de las empresas participantes y en particular para la División Cuartos de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. ofrece mayores beneficios, en términos de ahorro mensual se verían disminuidos los costos mensuales en \$5,012.78 y anualmente en \$60,153.41 que comprende los honorarios por administración del personal, provisiones para obligaciones laborales anuales y remuneraciones de los puestos de Camarera, Aseador y Agente de Seguridad. El monto reflejado por el Hotel incluye todas las remuneraciones de ley, beneficios adicionales y suministros para el desempeño del trabajo.

En la presente propuesta de DINAPRO S.A. de C.V. se responsabiliza de las capacitaciones de los empleados que administra y esta abierto a los requerimientos del cliente en esta área, siempre y cuando estén orientados a mejorar el servicio al cliente. Para obtener el mejor perfil de los profesionales requeridos, el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal se adapta a las necesidades del Hotel, utilizando métodos modernos para la búsqueda de los mejores perfiles, a través de un software especializado que funciona como base de datos y consultas en sitios web en el manejo de currículo, también utilizan técnicas tradicionales como la prensa escrita coordinada con el cliente.

Las desventajas en general de la utilización de servicios Outsourcing en las empresas, quedan reducidas al comprobarse excelentes resultados con las constancias expuestas por los clientes de DINAPRO S.A. de C.V., presenta en la oferta los rubros necesarios para realizar un análisis del ahorro potencial, además flexibilidad en el contrato y un fuerte compromiso por desarrollar las actividades de la mejor manera posible. Por lo expuesto anteriormente se propone como proveedor de servicios Outsourcing para la División Cuartos de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. y se recomienda a la empresa contratante realizar constantemente mediciones del servicio para evitar riesgos en el mismo.

**PROPUESTA DE SERVICIOS OUTSOURCING PARA LA DIVISION CUARTOS**

NOMBRE DEL PUESTO	No. Ptos.	COSTO MENSUAL POR OFERTANTE										HOTEL	
		TMP S.A. DE C.V.		CONINSERV S.A. DE C.V.		GLOBAL OUTSOURCING S.A. DE C.V.		DINAPRO S.A. DE C.V.		OUTSOURCE S.A. DE C.V.		HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.	
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
ASEADOR	10	\$ 2,766.40	\$ 33,196.80	\$ 3,046.00	\$ 36,552.00	\$ 3,349.10	\$ 40,189.20	\$ 2,506.20	\$ 30,074.40	\$ 3,345.10	\$ 40,141.20	\$ 4,756.96	\$ 57,083.50
CAMARERA	12	\$ 4,115.28	\$ 49,383.36	\$ 3,873.48	\$ 46,481.76	\$ 4,018.92	\$ 48,227.04	\$ 3,437.16	\$ 41,245.92	\$ 4,281.96	\$ 51,383.52	\$ 4,693.07	\$ 56,316.88
SEGURIDAD	10	\$ 6,744.50	\$ 80,934.00	\$ 4,877.40	\$ 58,528.80	\$ 4,034.90	\$ 48,418.80	\$ 3,580.30	\$ 42,963.60	\$ 3,966.90	\$ 47,602.80	\$ 5,976.65	\$ 71,719.84
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>\$ 13,626.18</b>	<b>\$ 163,514.16</b>	<b>\$ 11,796.88</b>	<b>\$ 141,562.56</b>	<b>\$ 11,402.92</b>	<b>\$ 136,835.04</b>	<b>\$ 9,523.66</b>	<b>\$ 114,283.92</b>	<b>\$ 11,593.96</b>	<b>\$ 139,127.52</b>	<b>\$ 15,426.68</b>	<b>\$ 185,120.21</b>
UNIFORME		\$ 381.44	\$ 4,577.28	\$ 381.44	\$ 4,577.28		\$ -	\$ 381.44	\$ 4,577.28		\$ -	\$ -	\$ -
GAFETE		\$ 23.36	\$ 280.32	\$ 23.36	\$ 280.32		\$ -	\$ 23.36	\$ 280.32		\$ -	\$ -	\$ -
TRANSPORTE		\$ 443.52	\$ 5,322.24	\$ 443.52	\$ 5,322.24	\$ 443.52	\$ 5,322.24	\$ 443.52	\$ 5,322.24	\$ 443.52	\$ 5,322.24	\$ -	\$ -
CAFETERIA Y ALIMENT.		\$ 18.56	\$ 222.72	\$ 18.56	\$ 222.72	\$ 18.56	\$ 222.72	\$ 18.56	\$ 222.72	\$ 18.56	\$ 222.72	\$ -	\$ -
CAPACITACION		\$ 23.36	\$ 280.32	\$ 23.36	\$ 280.32	\$ 23.36	\$ 280.32	\$ 23.36	\$ 280.32	\$ 23.36	\$ 280.32	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DIVISION CUARTOS</b>		<b>\$ 14,516.42</b>	<b>\$ 174,197.04</b>	<b>\$ 12,687.12</b>	<b>\$ 152,245.44</b>	<b>\$ 11,888.36</b>	<b>\$ 142,660.32</b>	<b>\$ 10,413.90</b>	<b>\$ 124,966.80</b>	<b>\$ 12,079.40</b>	<b>\$ 144,952.80</b>	<b>\$ 15,426.68</b>	<b>\$ 185,120.21</b>

## B. ALIMENTOS Y BEBIDAS

La División de Alimentos y Bebidas no se recomienda transferirla debido a que económicamente el hotel tendría que recurrir a desembolsar mensualmente \$ 2,901.18 dólares mas de los que actualmente en promedio el hotel anda pagando a esa división, al año significaría un desembolso de \$ 34,814.16 por la administración de esta división.

Si el Hotel desea mantener la idea de transferir esta división por la cantidad de actividades que involucre su administración, se recomendaría orientarse por DINAPRO S.A. DE C.V., quien ofrece un monto mayor pero es el recomendado con las otras áreas a transferir generando un ahorro sustancial a diferencia de la División Alimentos y Bebidas.

Luego de realizar la evaluación de los costos involucrados, se determinó que la empresa que menor costo ofrece es CONINSERV S.A. DE C.V., pero también se identifico que presentó la información incompleta y por ende no se puede evaluar con el resto de factores principales, por lo mismo no se recomienda tomar en cuenta esta empresa.

**PROPUESTA DE SERVICIOS OUTSOURCING PARA EL AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

NOMBRE DEL PUESTO	No. Ptos.	COSTO MENSUAL POR OFERTANTE										HOTEL	
		TMP S.A. DE C.V.		CONINSERV S.A. DE C.V.		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO S.A. DE C.V.		OUTSOURCE S.A. DE C.V.		HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.	
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
LAVAPLATOS	15	\$ 5,144.10	\$ 61,729.20	\$ 5,150.25	\$ 61,803.00	\$ 4,643.55	\$ 55,722.60	\$ 4,296.45	\$ 51,557.40	\$ 5,017.65	\$ 60,211.80	\$ 6,523.05	\$ 78,276.58
MESERO	60	\$ 17,394.00	\$ 208,728.00	\$ 14,976.00	\$ 179,712.00	\$ 19,884.00	\$ 238,608.00	\$ 17,185.80	\$ 206,229.60	\$ 24,621.00	\$ 295,452.00	\$ 14,255.78	\$ 171,069.42
BARTENDER	4	\$ 1,636.80	\$ 19,641.60	\$ 1,190.40	\$ 14,284.80	\$ 1,266.48	\$ 15,197.76	\$ 1,432.12	\$ 17,185.44	\$ 1,822.72	\$ 21,872.64	\$ 1,432.14	\$ 17,185.62
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>\$ 24,174.90</b>	<b>\$ 290,096.60</b>	<b>\$ 21,316.65</b>	<b>\$ 255,799.60</b>	<b>\$ 25,794.03</b>	<b>\$ 309,526.36</b>	<b>\$ 22,914.37</b>	<b>\$ 274,972.44</b>	<b>\$ 31,461.37</b>	<b>\$ 377,536.44</b>		<b>\$ 266,531.62</b>
UNIFORME		\$ 941.68	\$ 11,300.16	\$ 941.68	\$ 11,300.16		\$ -	\$ 941.68	\$ 11,300.16		\$ -	\$ -	\$ -
GAFETE		\$ 57.67	\$ 692.04	\$ 57.67	\$ 692.04		\$ -	\$ 57.67	\$ 692.04		\$ -	\$ -	\$ -
TRANSPORTE		\$ 1,094.94	\$ 13,139.28	\$ 1,094.94	\$ 13,139.28	\$ 1,094.94	\$ 13,139.28	\$ 1,094.94	\$ 13,139.28	\$ 1,094.94	\$ 13,139.28	\$ -	\$ -
CAFETERIA Y ALIMENTACION		\$ 45.82	\$ 549.84	\$ 45.82	\$ 549.84	\$ 45.82	\$ 549.84	\$ 45.82	\$ 549.84	\$ 45.82	\$ 549.84	\$ -	\$ -
CAPACITACION		\$ 57.67	\$ 692.04	\$ 57.67	\$ 692.04	\$ 57.67	\$ 692.04	\$ 57.67	\$ 692.04	\$ 57.67	\$ 692.04	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DIVISION A &amp; B</b>		<b>\$ 26,372.68</b>	<b>\$ 316,472.16</b>	<b>\$ 23,514.43</b>	<b>\$ 262,173.16</b>	<b>\$ 26,992.46</b>	<b>\$ 323,909.52</b>	<b>\$ 25,112.15</b>	<b>\$ 301,345.80</b>	<b>\$ 32,639.80</b>	<b>\$ 391,917.60</b>	<b>\$ 22,210.97</b>	<b>\$ 266,531.62</b>



## C. MANTENIMIENTO

Los objetivos de DINAPRO S.A. de C.V. están definidos al compromiso que tiene con los clientes, contribuyendo al crecimiento y productividad de las empresas y de esta manera reducir la carga administrativa para que en este caso el Hotel se dedique a las actividades principales del negocio.

A continuación se presenta la propuesta del grupo de investigación para el departamento de Mantenimiento de Hoteles de C.A. S.A. de C.V. luego de conocer las ofertas económicas y haber evaluado los factores establecidos en la Solicitud de Oferta dirigida a los proveedores, se puede sugerir a Hoteles de C.A., S.A. de C.V. tomando en cuenta al factor precio de mayor importancia, a la empresa DINAPRO S.A. de C.V. quienes han presentado la mejor oferta para el departamento de Mantenimiento.

DINAPRO S.A. de C.V. en comparación con el Hotel ofrece un costo total mensual de \$ 8,396.47 para la División de Mantenimiento, esto indica un ahorro de \$1,474.50 mensual y anualmente en \$17,694.00, incluyendo honorarios por administración del personal, provisiones para obligaciones laborales anuales y remuneraciones de los puestos de Electromecánico, Carpintero, Pintor, Mecánico en Refrigeración, Mecánico de Lavandería, Electricista y Jardinero. Para efectos de comparación a los rubros de uniforme, gafete, transporte, alimentación y capacitación se tomaron los costos actuales en el Hotel pues de no proveerlos DINAPRO S.A. de C.V. serían absorbidos por el primero.

**OFERTA MENSUAL DE SERVICIOS OUTSOURCING POR EMPRESA / DIVISION MANTENIMIENTO**

NOMBRE DEL PUESTO	No. Ptos.	COSTO MENSUAL POR OFERTANTE										HOTEL	
		TMP S.A. DE C.V.		CONINSERV S.A. DE C.V.		GLOBAL OUTSOURCING		DINAPRO S.A. DE C.V.		OUTSOURCE S.A. DE C.V.		HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.	
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
ELECTROMECHANICO	4	\$ 2,167.40	\$ 26,008.80	\$ 1,820.88	\$ 21,850.56	\$ 1,941.80	\$ 23,301.60	\$ 2,291.40	\$ 27,496.80	\$ 3,053.52	\$ 36,642.24	\$ 2,062.61	\$ 24,751.30
CARPINTERO	2	\$ 951.10	\$ 11,413.20	\$ 1,214.52	\$ 14,574.24	\$ 970.90	\$ 11,650.80	\$ 572.86	\$ 6,874.32	\$ 1,048.46	\$ 12,581.52	\$ 1,335.37	\$ 16,024.50
PINTOR	3	\$ 1,426.65	\$ 17,119.80	\$ 1,218.78	\$ 14,625.36	\$ 1,139.82	\$ 13,677.84	\$ 859.29	\$ 10,311.48	\$ 1,572.69	\$ 18,872.28	\$ 1,400.06	\$ 16,800.90
MEC. DE REFRIGERAC.	2	\$ 1,216.30	\$ 14,595.60	\$ 1,199.06	\$ 14,388.72	\$ 1,181.94	\$ 14,183.28	\$ 1,145.70	\$ 13,748.40	\$ 1,526.76	\$ 18,321.12	\$ 1,319.91	\$ 15,838.96
MEC. DE LAVANDERIA	1	\$ 608.15	\$ 7,297.80	\$ 490.01	\$ 5,880.12	\$ 605.03	\$ 7,260.36	\$ 429.43	\$ 5,153.16	\$ 763.38	\$ 9,160.56	\$ 550.44	\$ 6,605.28
ELECTRICISTA	3	\$ 1,625.55	\$ 19,506.60	\$ 1,321.86	\$ 15,862.32	\$ 1,772.91	\$ 21,274.92	\$ 1,288.29	\$ 15,459.48	\$ 2,290.14	\$ 27,481.68	\$ 1,536.87	\$ 18,442.44
JARDINERO	5	\$ 1,383.20	\$ 16,598.40	\$ 1,363.55	\$ 16,362.60	\$ 1,632.25	\$ 19,587.00	\$ 1,253.10	\$ 15,037.20	\$ 1,824.00	\$ 21,888.00	\$ 1,665.69	\$ 19,988.23
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>\$ 9,378.35</b>	<b>\$ 112,540.20</b>	<b>\$ 8,628.66</b>	<b>\$ 103,543.92</b>	<b>\$ 9,244.65</b>	<b>\$ 110,935.80</b>	<b>\$ 7,640.07</b>	<b>\$ 94,080.64</b>	<b>\$ 12,078.95</b>	<b>\$ 144,947.40</b>	<b>\$ 9,870.97</b>	<b>\$ 118,451.62</b>
UNIFORME		\$ 238.40	\$ 2,860.80	\$ 238.40	\$ 2,860.80		\$ -	\$ 238.40	\$ 2,860.80		\$ -	\$ -	\$ -
GAFETE		\$ 14.60	\$ 175.20	\$ 14.60	\$ 175.20		\$ -	\$ 14.60	\$ 175.20		\$ -	\$ -	\$ -
TRANSPORTE		\$ 277.20	\$ 3,326.40	\$ 277.20	\$ 3,326.40	\$ 277.20	\$ 3,326.40	\$ 277.20	\$ 3,326.40	\$ 277.20	\$ 3,326.40	\$ -	\$ -
CAFETERIA Y ALIMENT.		\$ 11.60	\$ 139.20	\$ 11.60	\$ 139.20	\$ 11.60	\$ 139.20	\$ 11.60	\$ 139.20	\$ 11.60	\$ 139.20	\$ -	\$ -
CAPACITACION		\$ 14.60	\$ 175.20	\$ 14.60	\$ 175.20	\$ 14.60	\$ 175.20	\$ 14.60	\$ 175.20	\$ 14.60	\$ 175.20	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DIVIS. MANTENIMIENTO</b>		<b>\$ 9,934.75</b>	<b>\$ 119,217.00</b>	<b>\$ 9,185.06</b>	<b>\$ 110,220.72</b>	<b>\$ 9,548.05</b>	<b>\$ 114,576.60</b>	<b>\$ 8,396.47</b>	<b>\$ 100,757.64</b>	<b>\$ 12,362.35</b>	<b>\$ 148,588.20</b>	<b>\$ 9,870.97</b>	<b>\$ 118,451.62</b>

## COMPARATIVO HOTEL - PROVEEDOR PROPUESTO

AREAS EN ESTUDIO	HOTEL DE CA. S.A. DE C.V.		DINAPRO S.A. DE C.V.		AHORRO	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
DIVISION CUARTOS	\$ 15,426.68	\$ 185,120.21	\$ 10,413.90	\$ 124,966.80	\$ 5,012.78	\$ 60,153.41
DIVISION MANTENIMIENTO	\$ 9,870.97	\$ 118,451.62	\$ 8,396.47	\$ 100,757.64	\$ 1,474.50	\$ 17,693.98
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$ 25,297.65</b>	<b>\$ 303,571.83</b>	<b>\$ 18,810.37</b>	<b>\$ 225,724.44</b>	<b>\$ 6,487.28</b>	<b>\$ 77,847.39</b>
DIVISION ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$ 22,210.97	\$ 266,531.62	\$ 25,112.15	\$ 301,345.80	\$ (2,901.18)	\$ (34,814.18)

## IV. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

## 1. EVALUACIÓN

Hoteles de C.A., S.A. de C.V. tendrá que establecer un sistema de evaluaciones que permita monitorear el desempeño de los empleados transferidos al igual que el de la empresa, los supervisores deberán prestarle mayor atención a este personal. Por parte del cliente la medición del desempeño laboral de estos empleados se hará a través de encuestas de clientes, las que son llenadas en las habitaciones o al final de los eventos de Alimentos y Bebidas, mientras la medición del contrato con el cliente se hará a través de revisiones trimestrales del servicio contratado. Los resultados de estas mediciones deberán ser comunicadas al proveedor de servicios Outsourcing semanalmente, a través de reuniones con los encargados del proyecto. Para el caso del Hotel, será el Gerente de Capacitación y Comunicaciones quien comunicara los resultados y por parte de la empresa que dará los servicios de Outsourcing será la persona que designen para mantener la estrecha comunicación con los encargados del Hotel, de esta manera el proyecto se estaría evaluando semanalmente.

## 2. SEGUIMIENTO

Hoteles de C.A., S.A. de C.V. deberá darle seguimiento, revisando el contrato en forma constante, comparándolo con los niveles de servicios acordados, si hubiera cambios o requerimientos adicionales se

plantea la necesidad de re-negociaciones, esta se puede hacer cada semestre o dependiendo de lo acordado con el proveedor y la duración del contrato, elaborando una lista de chequeos para el buen control y funcionamiento, tomando en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones. Algunos de los puntos que se debe tomar en cuenta al momento de elaborar lista de chequeos son: Forma y tiempo de pago a los empleados y la facturación correspondiente al Hotel, prestaciones a los empleados, Presentación personal del empleado, entre otros (Ejemplo en anexo No. 10). Darle seguimiento a estas contrataciones es muy importante, ya que allí se controla si la empresa contratada para prestar los servicios esta cumpliendo con lo acordado.

## V. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO OUTSOURCING EN HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.

La característica fundamental de este proyecto radica en que se hará una transferencia de empleados a un proveedor de servicios, de tal modo que es una continuidad del gasto en la nómina a la forma en que se ha estado manejando actualmente, también por políticas de la empresa se debe indemnizar a los empleados anualmente. Es por ello que Hoteles de C.A. S.A. de C.V. para la implementación de servicios Outsourcing, no hará uso de financiamiento externo, debido que al generar ahorro en el costo de operación actual, podrá cubrir estas obligaciones invirtiendo menores recursos financieros.

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO A HOTELES DE C.A., S.A. DE C.V.

TIEMPO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACION														
ACTIVIDADES		1				2				3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de Propuesta al Encargado del proyecto	■												
2	Evaluación de la propuesta	■	■											
3	Retroalimentación de la propuesta			■										
4	Presentación a Comité Directivo				■									
5	Evaluación de la propuesta por el Comité Directivo					■	■							
6	Toma de Decisión del Comité Directivo							■						
7	Contactos con la empresa seleccionada								■					
8	Negociación del Contrato									■				
9	Etapa de Transición										■	■	■	

El total del tiempo estimado para la implementación de los servicios Outsourcing a partir de la presentación de la propuesta a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. es de 12 semanas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### LIBROS

Hewood, J. Brian. El Dilema del Outsourcing. Financial Times/Prentice Hall, Madrid, 2002

Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. 5ta. Edición año 2006.

Mendoza Orantes, Ricardo. Código de Trabajo de El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña.

Mendoza Orantes, Ricardo. Código de Comercio. Editorial Jurídica Salvadoreña. 9na. Edición año 1997.

Ortiz Frida, García María del Pilar. Metodología de la Investigación: el Proceso y sus Técnicas. Editorial Limusa Noriega Editores. México Limusa 2000.

Rothery, Brian. Robertson, Ian; La Subcontratación. Limusa Noriega Editores.

Vásquez López, Código Civil de El Salvador. Editorial Lis.

White, Robert- James, Barry, James. Manual de Outsourcing. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2003.

### TESIS

Chorro Hernández, Arturo Enrique. Outsourcing, Leasing y Alianzas Estratégicas como alternativas para la reducción de costos operativos en el salvador sector industria. Tesis-UCA, 2003.

García Montes, Hugo Alejandro. La subcontratación de servicios en las empresas salvadoreñas como fenómeno de la globalización. Tesis-UCA, 2001.

Sosa Gómez, Aída Ivette. El outsourcing y la Reducción de Costos en la empresa Salvadoreña. Tesis-UCA, 2003.

INTERNET

Página Web. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Página Web. [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

Página Web. [www.corsatur.gob.sv](http://www.corsatur.gob.sv)

# **ANEXOS**



**ANEXO No. 1**

**GUIA DE CONTACTO TELEFÓNICO CON LOS POTENCIALES PROVEEDORES DE SERVICIOS  
OUTSOURGING.**

1. Saludo y presentación.
2. Solicitar hablar con la persona responsable de los Servicios Outsourcing.
3. Consultar si en la actividad de la empresa incluye administración de Planillas.
4. Explicar el proyecto al contacto e invitarlo a participar.
5. Mencionar algunos detalles sobre las bases del concurso.
6. Coordinar el envío de la documentación del proyecto y la recepción de oferta.
7. Agradecimiento y despedida.

Nombre de la Empresa:.....  
Contacto: .....  
Tel. y Fax: .....  
Correo electrónico: .....



## ANEXO No. 2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



### CUESTIONARIO PARA COORDINADOR DEL PROYECTO OUTSOURCING.

El presente cuestionario ha sido diseñado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, el cual tiene por objeto recopilar información relacionada con la administración del personal en los departamentos de Banquetes, Mantenimiento, Ama de Llaves y Seguridad, de donde será de insumo para el diagnóstico de la situación actual del hotel en la gestión operativa y administrativa.

Es de suma importancia que tome en consideración las siguientes instrucciones al momento de responder el cuestionario:

1. Lea detenidamente el cuestionario.
2. Si tiene alguna duda con respecto a cualquier parte del cuestionario, aclárela con la persona encargada de aplicarlo.
3. No deje preguntas sin responder.
4. Responda con la mayor claridad y objetividad.
5. Tenga presente todas las responsabilidades, actividades, requisitos y condiciones que exige el puesto.

De antemano se agradece su valiosa colaboración para la recopilar estos datos.

**1. Calidad del Servicio**

- a) Mencione los programas que existen como estándares de calidad de servicio en el hotel, en relación a las siguientes áreas:

Recurso Humano: \_\_\_\_\_

Servicio al Cliente: \_\_\_\_\_

Estratégicos: \_\_\_\_\_

- b) De los programas anteriores especifique los que se aplican a las siguientes áreas:

Alimentos y Bebidas \_\_\_\_\_

Mantenimiento \_\_\_\_\_

División Cuartos \_\_\_\_\_

- c) Mencione los instrumentos de medición de la calidad utilizados en el hotel.

Recurso Humano: \_\_\_\_\_

Servicio al Cliente: \_\_\_\_\_

Estratégicos: \_\_\_\_\_

**2. Estabilidad de la empresa**

- a) En promedio cuál es la antigüedad de los colaboradores de las áreas sujetas a subcontratar.

\_\_\_\_\_

- b) ¿Cuál es el porcentaje de rotación de los colaboradores de las áreas sujetas a subcontratar?

\_\_\_\_\_

- c) ¿Cuáles son los motivos de mayor incidencia en las bajas del hotel?

Renuncia voluntaria	<input type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>
Por Jubilación	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento de contrato	<input type="checkbox"/>

**3. Prestigio**

- a) ¿Cuál es la clasificación de los clientes que se maneja en el hotel?

	Nacionales	Extranjeros
Turismo de negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferencistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b) De la clasificación anterior mencionar el tipo de servicios que utilizan los clientes.

	Habitaciones	Salones	Restaurantes	C. Negocios
Turismo de negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferencistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- c) Según la frecuencia de los clientes, mencione el número promedio de visitas por año:

Habitaciones: \_\_\_\_\_ Centros de consumo: \_\_\_\_\_

- d) ¿Cuáles estrategias utiliza el hotel para retener a los clientes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Experiencia**

- a) En forma breve mencione la evolución que han tenido los servicios en la actualidad en comparación con el inicio de operaciones.

---

---

---

b) ¿Mencione algunas experiencias que ha tenido el hotel con proveedores de servicios subcontratados, incluyendo el nombre del proveedor?

Empresa:	Área:	Evaluación:	Buena	Regular	Mala
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Costos nominales y reales por colaborador. Anexar cuadros.**

- a) ¿Cuál es la estructura de costos más su valor monetario relacionado con salarios y prestaciones laborales? Anexar cálculos por puesto.
- b) Listar los beneficios adicionales de ley que ofrece a sus colaboradores. Anexar cálculos por puesto.
- c) Capacitaciones impartidas a los departamentos sujetos a subcontratar. Anexar cálculos por puesto.

**6. Forma y tiempo de pago**

a) ¿Cuál es la forma de pago a los colaboradores en concepto de salarios en las áreas de estudio?

Deposito a cuenta	<input type="checkbox"/>
Con cheque	<input type="checkbox"/>
En efectivo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

b) ¿Incurrir el hotel en algún costo con la forma de pago arriba especificada?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

c) Si su respuesta fue afirmativa mencione el costo por cada empleado. \_\_\_\_\_

d) ¿Con qué frecuencia se efectúa el pago a los empleados?

Mensual	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	-----------	--------------------------

**7. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal**

a) Describa brevemente el proceso que sigue el hotel para el reclutamiento de personal.

Paso 1. \_\_\_\_\_

Paso 2. \_\_\_\_\_

Paso 3. \_\_\_\_\_

Paso 4. \_\_\_\_\_

b) Describa brevemente el proceso que sigue el hotel para la selección de personal.

Paso 1. \_\_\_\_\_

Paso 2. \_\_\_\_\_

Paso 3. \_\_\_\_\_

Paso 4. \_\_\_\_\_

c) Describa brevemente el proceso que sigue el hotel para la contratación de personal.

Paso 1. \_\_\_\_\_

Paso 2. \_\_\_\_\_

Paso 3. \_\_\_\_\_

Paso 4. \_\_\_\_\_

- d) Explique en forma breve el proceso que sigue para la adaptación e inserción al puesto de trabajo.  
 Paso 1. \_\_\_\_\_  
 Paso 2. \_\_\_\_\_  
 Paso 3. \_\_\_\_\_  
 Paso 4. \_\_\_\_\_

**8. Manejo de imprevistos con el personal**

- a) ¿Cómo se refleja la capacidad de respuesta del hotel ante una eventualidad de inasistencia de algún empleado en los departamentos en estudio? \_\_\_\_\_  
 ¿Se tiene una persona para cubrir imprevistos? \_\_\_\_\_  
 ¿Se reparten entre los asistentes las tareas del empleado faltante? \_\_\_\_\_  
 ¿Se busca en base de datos? \_\_\_\_\_
- b) ¿Qué tipo de guías correctivas o se aplican a los colaboradores cuando cometen alguna falta?  
 Reglamento interno  Código de Trabajo   
 Código de Imagen y conducta  Todos
- c) ¿Que tipo de sanción se aplica ante una eventualidad de inasistencia de algún empleado en los departamentos de estudio?  
 Descuento  Acción de Personal   
 Llamada de atención verbal  Otros   
 Explique: \_\_\_\_\_

**9. Administración del personal.**

- a) Mencione las actividades así como controles relacionadas al manejo del personal de los departamentos en estudio.

RRHH: \_\_\_\_\_ Contabilidad: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece el colaborador: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**10. Tipo y frecuencia de las capacitaciones y entrenamiento.**

- a) ¿Que tipo de capacitaciones le brindan al personal de los departamentos en estudio?  
 Técnica  Cultura interna  Atención al cliente
- b) ¿Con que frecuencia brindan la capacitación?  
 Mensual  Trimestral  Semestral  Anualmente
- c) ¿Por cuanto tiempo brindan la capacitación?  
 Mensual Semanal  
 5 Horas    
 10 Horas    
 Mayor a 10 Horas

**11. Tiempo necesario para iniciar el primer contrato.**

- a) ¿Luego de la adjudicación, cuanto tiempo daría el Hotel para que la empresa proveedora inicie los servicios de Outsourcing?  
 15 Días  1 Mes  2 Meses  3 Meses

- b) ¿Cuanto tiempo necesitaría el Hotel que dure el primer contrato de Outsourcing?  
3 Meses  6 Meses  1 Año  2 Años

**12. Implementos a proporcionar.**

- a) ¿El Hotel proporciona Uniformes y Gafetes al personal de las tres áreas en estudio?  
SI  NO
- b) ¿El Hotel continuará proporcionando los Uniformes y Gafetes al personal transferido?  
SI  NO
- c) ¿Mencione cuál es el costo de estos Uniformes y Gafetes por persona? \_\_\_\_\_
- d) ¿En que condiciones da estos uniformes y gafetes el Hotel a los empleados?  
Cobro Total  Cobro parcial  Sin cobro
- e) ¿El Hotel proporcionará al personal transferido el material de trabajo que otorga actualmente?  
SI  NO

**13. Garantía de cumplimiento de contrato.**

- a) ¿Que tipo de garantía le exigiría al proveedor que le proporcione los servicios de Outsourcing?  
Fiduciaria  Fianza Bancaria de Fiel Cumplimiento
- b) ¿Por cuánto tiempo pedirá la vigencia de la garantía?  
60 días  90 días  120 días  1 año
- c) ¿Qué porcentaje de garantía solita sobre el monto contratado?  
5%  10%  15%

**14. Responsabilidad que le compete al hotel en el proceso de traspaso del personal.**

- a) ¿Cuales son los procedimientos a seguir para realizar la transferencia de personal a la empresa proveedora de los servicios Outsourcing que resulte ganadora? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) ¿Mencionar el porcentaje en Costos que el Hotel asumiría en este proceso? \_\_\_\_\_

**15. Responsabilidad que le compete al personal involucrado en el proceso de traspaso del personal.**

- a) ¿Cargo del Coordinador de este proyecto? \_\_\_\_\_
- b) ¿Mencionar cuales serán las responsabilidades que tendrá este Coordinador? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**16. Medición del servicio.**

- a) ¿Qué tipo de controles desea el Hotel que el proveedor implante para medir la calidad del servicio?  
Evaluaciones  Asistencia  Encuesta  Otros  \_\_\_\_\_
- b) ¿Qué medidas pretende tomar el Hotel para mantener la buena relación con el proveedor?  
Reuniones  Llamadas  E-mail  Solicitar Coordinador   
Otros  Explique \_\_\_\_\_

**ANEXO No. 3**

San Salvador, 16 de Octubre de 2006.

**Señor (a)(es)**

**Presente**

Reciba un afectuoso saludo de Hotel Real Intercontinental San Salvador, deseando éxitos en sus labores diarias.

El mundo de hoy exige muchos cambios en las organizaciones, es por ello que Hotel Real Intercontinental le (s) invita a participar en el proceso del proyecto de contratación de servicios Outsourcing para algunas de las áreas de operación. Para ello presentar su oferta técnica y económica en los términos y condiciones expresas en el documento anexo.

Adjunto a la presente se envía Solicitud de Propuesta de Oferta para participar en concurso privado, para los servicios requeridos, la que agradeceremos enviar la propuesta formal impresa a la dirección del Hotel Real Intercontinental.

Atentamente,

Lic. Víctor Rafael Flores Iraheta  
Gerente de Capacitación



REAL  
INTERCONTINENTAL.  
SAN SALVADOR

**SOLICITUD DE OFERTA**  
**DIRIGIDA A EMPRESAS DE SERVICIOS OUTSOURCING**



## INTRODUCCION

Hotel Real Intercontinental San Salvador a través de la Gerencia de Recursos Humanos, somete a concurso la prestación de SERVICIOS OUTSOURCING en los departamentos de MANTENIMIENTO, DIVISION CUARTOS Y ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Hotel Real Intercontinental San Salvador inició operaciones durante los años 70's, con la finalidad fomentar el turismo e inversión en El Salvador. Desde el inicio hasta la fecha el hotel se clasifica con categoría 5 estrellas bajo el nombre de Hotel Camino Real Westing. En el año de 1997 adquirieron la franquicia Six Continents Hotels con la cual pasó a llamarse Hotel Real Intercontinental San Salvador, comprometiéndose siempre con altos estándares de calidad.

Esta cadena actualmente cuenta con 15 hoteles en Centro, Norteamérica y en continuo plan de expansión, de los cuales se pueden mencionar los siguientes países:

1. El Salvador ( 4 )
2. Costa Rica ( 2 )
3. Honduras ( 3 )
4. Nicaragua ( 1 )
5. Guatemala ( 1 )
6. Estados Unidos en el Estado de Florida ( 1 )
7. Republica Dominicana ( 1 )
8. México ( 1 )
9. Panama ( 1 )

### 1. Proceso a seguir para éste concurso:

- a) Hotel Real Intercontinental San Salvador enviará solicitud de oferta a empresas proveedoras de servicios relacionados con la industria hotelera, por medio de correspondencia escrita.
- b) Antes de enviar la oferta el proveedor participante podrá comunicarse con la Gerencia de Recursos Humanos para retroalimentar la información o aclarar alguna duda, durante la semana siguiente después de recibida la solicitud de oferta.
- c) El ofertante deberá enviar en sobre cerrado la propuesta de los servicios por el mismo medio, a las oficinas de Hotel Real Intercontinental San Salvador dirigido a la Gerencia de Recursos Humanos a más tardar el día 28 de octubre de 2006.
- d) Se estipula una vigencia de 60 días de duración de la oferta, sujeta a aprobación del hotel.
- e) Hotel Real Intercontinental San Salvador notificará la fecha de celebración de contrato así como el inicio de la prestación de los servicios.

### 2. Objetivo.

El objeto de esta cotización consiste en la Administración de la planilla de las áreas mencionadas y la realización de las respectivas funciones en los puestos siguientes:

#### DIVISIÓN CUARTOS

- Aseador 10
- Camarera 12

- Seguridad 10

#### MANTENIMIENTO

- Electromecánico 4
- Carpintero 2
- Pintor 3
- Mecánico de Refrigeración 2
- Mecánico de Lavandería 1
- Electricista 3
- Jardinero 5

#### ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Lavaplatos 15
- Mesero 60
- Bar Tender 4

Haciendo un total de 131 personas y 13 puestos tipo. Para el caso de aseadores y camareras se requerirá a medida la ocupación de habitaciones del hotel incremente; mientras el requerimiento de meseros dependerá de la cantidad de eventos en el área de Alimentos y Bebidas.

### 3. Descripción de funciones de los puestos.

#### División Cuartos

Nombre del puesto: **Aseador**

Reporta a: Supervisor de áreas públicas

Objetivo:

Mantener en óptimas condiciones de confort, limpieza y apariencia todas las áreas públicas del hotel trabajando en equipo.

#### ACTIVIDADES

- Es responsable de la limpieza en los pisos, lobby, muebles y aspirado de salones.
- Trabaja por turnos y en áreas que ya tiene repartidas con sus compañeros. En cada área hay una bodega donde permanece el suministro a utilizar. Solo en el sótano mantiene las máquinas (bodega de sótano).
- Debe estar familiarizado con políticas, procedimientos y estándares de la empresa manteniendo una excelente comunicación con sus superiores, y el resto del hotel.
- Debe saber realizar las diferentes actividades de una forma óptima y eficiente para evitar demoras y desperdicios:

- Barrer
  - Trapear
  - Lavar cristales
  - Recoger y sacar la basura
  - Sellar ceniceros
  - Lavar baños y paredes
  - Limpiar metales
  - Transportar muebles
  - Utilizar máquina y diferentes productos de limpieza
  - Pulir pisos y madera.
  - Lavar el Lobby y bares.
  - Realizar trabajos de limpieza dentro de su área.
- En forma rotativa, ser responsable de mantener limpias las áreas públicas:
    - Parqueo
    - Motor lobby y Lobby
    - Lobby Bar y Restaurante
    - Pasillos de todas las áreas
    - Salones de banquetes
    - Elevadores de huéspedes y de servicio
    - Señalización, extinguidores y franelógrafos
    - Limpieza de oficinas
    - Baños de áreas públicas y empleados
    - Sauna Spa y zona de piscina
    - Pasillos de habitaciones y escaleras de emergencia
    - Lavar y lustrar las maquinas de hielo
    - Bajar basura de camaristas
    - Dar seguimiento al programa de lavado de alfombras
    - Distribución de blancos (ropa de cama) en las bodegas de los pisos
  - Apoya en el montaje y desmontaje de habitaciones fuera de servicio y colocar cortinas en las habitaciones.
  - Realiza cualquier actividad relacionada al área asignada por el Jefe de áreas públicas.
  - Conocer y aplicar los pasos de la Cultura de Servicio de Servicio que se aplica en el Hotel.

Nombre del puesto: **Camarera**

Reporta a: Supervisor de Camarera

Objetivo:

Asegurar una estancia confortable a los huéspedes manteniendo un alto estándar de calidad en la conservación y presentación de las habitaciones asignadas, apoyándose para este propósito con el manual de enlace de estándares para determinar los pasos a seguir para una habitación vacía y una habitación ocupada bajo la dirección de la supervisora y Asistente de Ama de Llaves.

## ACTIVIDADES

- Responsable de arreglar y proveer su carro con todo lo necesario para trabajar.
- Verificar los cuartos que están vacíos, limpios y salidas.
- Asume y cumple las actividades delegadas por la Supervisora.
- Recibe la llave y reporte de su sección, firmando en la bitácora de control de llaves.
- Revisa el status de las habitaciones de acuerdo al reporte y lo transmite inmediatamente a la ropería.
- En habitaciones vacías limpias deberá bajar el agua del inodoro, revisa cualquier detalle, faltante y sacudirlo en caso necesario o las reportar como salidas.
- En las habitaciones vacías sucias revisa minuciosamente la habitación y reporta en el momento cualquier daño, faltante o pertenencia olvidada por el huésped, para que de ser posible se tome una acción inmediata.
- Reporta las habitaciones fuera de servicio.
- De las habitaciones ocupadas reporta las que tengan pasador o tarjeta de no molestar.
- Inicia sus actividades de limpieza con las habitaciones vacías sucias y continúa con las ocupadas dando prioridad a las que el huésped le solicite servicio.
- Actualiza el status de la habitación -usando el teléfono de la misma- inmediatamente después de haber terminado el trabajo.
- Mantiene el orden de su carro tirando constantemente la ropa sucia por el shoot. <sup>1</sup>
- No deberá contestar el teléfono de una habitación ocupada.
  - Entrega todos los objetos olvidados de las habitaciones por los huéspedes de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
  - Ofrece toda la cordialidad y ayuda al huésped.
  - Realiza la limpieza de la bodega de ropa y suministro de su piso manteniendo constantemente el orden.
  - Reporta cualquier actividad sospechosa que vea en su área de trabajo haciéndolo por medio de la clave directamente a la caseta de seguridad.
  - Dar seguimiento a las habitaciones con tarjeta de No Molestar y a las 14:00 horas las reporta a la ropería para esperar indicaciones. En ningún momento deberá llamar al huésped.
  - Reporta inmediatamente a la supervisora cualquier daño o desperfecto en las habitaciones.
  - Todos los cubrecamas, cortinas, batas y faldones de la cama sucios deberán ser bajados a la ropería para evitar que se maltraten y llevar un mejor control.
  - Cuida su aspecto personal y esta debidamente uniformada y con gafete en cualquier momento.
  - Toma sus alimentos según los horarios establecidos por la supervisora, no debe dejar el piso sin personal.
  - Asisten periódicamente a las juntas y seminarios impartidos por departamento y la empresa.
  - Realiza labores varias relativas al puesto según se requieran.
  - Conocer y aplicar los pasos de la Cultura de Servicio que se aplica en el Hotel.

---

<sup>1</sup> Tubo situado al centro de la estructura del edificio, que sirve para evacuar la ropa sucia.

Nombre del puesto: **Seguridad**  
Reporta a: Supervisor de Seguridad

Objetivo

Dar seguridad a las instalaciones del Hotel, controlar entradas y salidas de personal en la caseta, como también realizar rondas en el parqueo.

#### ACTIVIDADES

- Estar pendiente de la puerta de la caseta.
- Realizar rondas en el parqueo.
- Realizar recorridos en áreas públicas del Hotel
- Estar atento a cualquier incidente que se pueda dar durante el día o la noche.
- Mantener el orden en los vehículos del parqueo.
- Estar pendiente de las cámaras de seguridad
- Llevar bitácora del turno
- Conocer y aplicar los pasos de la Cultura de Servicio que se aplica en el Hotel.
- Y cualquier otra actividad que el jefe inmediato le designe siempre dentro de la seguridad.

#### **Mantenimiento**

Nombre del puesto: **Electromecánico**  
Reporta a: Supervisor Electromecánico

Objetivo:

Bajo la dirección general del Supervisor Eléctrico y mecánico y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos del hotel, es responsable de mantener en óptimas condiciones de operación, todos los detalles que se dan por la naturaleza en lavandería.

#### ACTIVIDADES

- Responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria de lavandería, manteniendo condiciones de higiene y presentación.
- Mantener libre de fugas los equipos de Lavandería tanto de agua como de vapor.
- Verificar el buen funcionamiento de rodos en carritos de Lavandería.
- Llevar a cabo otras labores que le sean asignadas.
- Llevar a cabo los programas de mantenimiento preventivo en horarios adecuados sin interrupciones posibles al proceso de trabajo de Lavandería.
- Solicitar con anticipación refacciones que necesite para sus reparaciones
- Apoya los trabajos del grupo de operación en el departamento.
- Apoyo en reparación con soldadura eléctrica y fontanería.
- Conocer y aplicar los pasos de la Cultura de Servicio que se aplica en el Hotel.

Nombre del puesto: **Carpintero**  
Reporta a: Encargado de áreas públicas

Objetivo:

Bajo la dirección general del Encargado de áreas publicas y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos del hotel, es responsable de mantener en perfecto estado de presentación mobiliario, cielos acústicos, puertas, en todas las áreas del hotel.

#### ACTIVIDADES

- Responsable del mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario, maderas y puertas Restaurantes y bares y en general del hotel.
- Realizar trabajos nuevos o reparaciones de carpintería de acuerdo a las necesidades del hotel, avalados por jefe inmediato.
- Laqueado de puertas de salones de eventos y maderas de elevadores.
- Realiza mantenimiento de llavines de puertas.
- Responsable del taller de carpintería, que este en condiciones limpias y seguras.
- Hacer recorridos en áreas asignadas y reportar anomalías que corresponde a otras disciplinas.
- Es responsable del perfecto estado de la maquinaria y herramientas necesarias para su trabajo.
- Ejecuta 2 recorridos semanales en baños, lobby y pabellones.
- Lleva a cabo otras tareas que le sean asignadas.
- Conocer y aplicar los pasos de la Cultura de Servicio que se aplica en el Hotel.

Nombre del puesto: **Pintor**  
Reporta a: Encargado de áreas públicas

Objetivo:

Bajo la dirección general del Encargado de áreas publicas y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos del hotel, es responsable de mantener limpia la piscina, así como también de las áreas públicas y de servicio en buen estado de pintura.

#### ACTIVIDADES

- Responsable del mantenimiento general de las instalaciones físicas de los salones.
- Apoyo en pintura de puertas a soplete y / o pinturas aceite.
- Efectuar Ordenes de Trabajo que corresponda al puesto y otras actividades conexas
- Responsable de colocación de banners o pancartas en salones de evento.

- Apoya pintura en baños en general.
- Reporta anomalías que interfieran con su buen desempeño.
- Lleva a cabo otras labores que le sean asignadas
- Conocer y aplicar los pasos de la Cultura de Servicio que se aplica en el Hotel.

Nombre del puesto: **Mecánico de refrigeración y aire acondicionado**

Reporta a: Supervisor eléctrico y mecánico

Objetivo:

Bajo la dirección general del Supervisor de Eléctrico y Mecánica y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos del hotel, mantiene un buen funcionamiento de los equipos de refrigeración y aire acondicionado del hotel.

#### ACTIVIDADES

- Es responsable de todos los equipos y sistemas de aire acondicionado y refrigeración en el hotel.
- Lleva a cabo el control de lecturas diarias de cámaras frías.
- Realiza mantenimiento preventivo de: Cuartos fríos, Neveras, Congeladores, Aire Acondicionado en general, Chiller<sup>2</sup> y Máquinas de hielo.
- Es responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de aires de las habitaciones.
- Responsable de la operación, funcionamiento y dosificación de torres de enfriamiento y chillers.
- Apoya trabajos de la parte electromecánica del hotel.
- Apoya solicitudes de materiales del almacén de mantenimiento.
- Apoya trabajos de la parte electromecánica del hotel.
- Elabora reportes diarios de actividades, anotando cualquier anomalía que interfiera en el buen desempeño
- Lleva a cabo otras labores que le asignen.
- Conocer y aplicar los pasos de la que se aplica en el Hotel.

Nombre del puesto: **Mecánico General y Lavandería**

Reporta a: Supervisor eléctrico y mecánico

Objetivo:

Bajo la dirección general del Supervisor Eléctrico y mecánico y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos del hotel, es responsable de mantener en óptimas condiciones de operación, todos los detalles que se dan por la naturaleza en lavandería.

#### ACTIVIDADES

- Responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria de lavandería, manteniendo condiciones de higiene y presentación.
- Mantener libre de fugas los equipos de Lavandería tanto de agua como de vapor.

---

<sup>2</sup> Maquinaria de aire acondicionado.

- Verificar el buen funcionamiento de rodos en carritos de Lavandería.
- Llevar a cabo otras labores que le sean asignadas.
- Llevar a cabo los programas de mantenimiento preventivo en horarios adecuados sin interrupciones posibles al proceso de trabajo de Lavandería.
- Solicitar con anticipación refacciones que necesite para sus reparaciones.
- Apoya los trabajos del grupo de operación en el departamento.
- Apoyo en reparación con soldadura eléctrica y fontanería.
- Conocer y aplicar los pasos de la Cultura de Servicio que se aplica en el Hotel.

Nombre del puesto: **Electricista**

Reporta a: Supervisor eléctrico y mecánico

#### OBJETIVO

Bajo la dirección general del Supervisor Eléctrico y dentro de los límites establecidos por las políticas y procedimientos del hotel, cumplir el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas y atiende las necesidades de huéspedes y clientes en su turno.

#### ACTIVIDADES

- Responsable de operación de mantenimiento en el turno tarde.
- Operación de generador eléctrico en caso de corte de energía.
- Recorre diariamente todas las áreas del hotel para revisar el alumbrado, las instalaciones eléctricas y cambiar bombillos de ser necesario.
- Atiende las órdenes de Servicio diarias durante su turno.
- Hace montajes eléctricos por eventos especiales
- Apoya los programas de conservación de energía.
- Revisa y repara teléfonos y televisores, así como los ascensores cuando no funcionan, los revisa y trata de ponerlos en operación.
- Mantiene identificados los tableros eléctricos.
- Lleva a cabo otras labores que le sean asignadas.
- Genera reportes de revisión de turno y anomalías en este.
- Conocer y aplicar la cultura de servicio que se aplica en el Hotel.

Nombre del puesto: **Jardinero**

Reporta a: Supervisor de áreas públicas

#### Objetivo

Mantener buena presentación en todas las áreas verdes dentro y fuera del Hotel.

#### ACTIVIDADES

- Mantener buena presentación en las áreas de engramado.
- Periódicamente regar las plantas, la grama y toda el área verde.



- Mantener limpio y en alto adecuado el Jardín.
- Proveer plantas y dar mantenimiento en oficinas administrativas.
- Realizar cualquier actividad que le designe el jefe inmediato.
- Dar mantenimiento a las áreas verdes, abonar plantas y grama.
- Barrer las áreas aledañas al parqueo.
- Conocer la cultura de servicio que se aplica en el Hotel.

## **Alimentos y Bebidas**

Nombre del puesto: **Lavaplatos**

Reporta a: Jefe de Equipo de Limpieza

### OBJETIVO

Bajo la supervisión del Jefe del Equipo de Limpieza, es la persona encargada de la limpieza del equipo de operación así como de la limpieza de las instalaciones y el surtido a las diferentes áreas de la división de equipo de operación.

### ACTIVIDADES

- Lavar, desengrasar y mantener en óptimas condiciones todo el equipo de operación que se use en los centros de consumo y banquetes.
- Surte los inventarios de cada área así como prepara los pedidos de equipo de banquetes según hojas de función.
- Limpieza de ollas, bandejas y otros equipos de uso de la cocina.
- Control y optimización de los recursos de la división.
- Limpieza de las instalaciones de cocina.
- Limpieza de las cámaras de refrigeración.
- Limpieza profunda según calendarización en la media noche.
- Apego al programa de limpieza general de A&B.
- Asistir a charlas y seminarios.
- Conocer y aplicar pasos de la Cultura de Servicio que se aplica en el Hotel.
- Limpieza en cafetería de empleados.
- Limpieza en cámara de basura.
- Asistir a todas las reuniones departamentales.

Nombre del puesto: **Mesero de Banquetes**

Reporta a: Capitán de Banquetes

### OBJETIVO

Bajo la dirección y supervisión general del Capitán de Banquetes y dentro de las políticas y procedimientos de la compañía toma las ordenes de bebida, comida, sirve los alimentos en buffet o mesa, atiende eventos en los salones de forma personalizada al cliente, esto dentro de un marco de servicio intachable excediendo las expectativas de nuestros clientes locales a través de un servicio de calidad y profesional.

## ACTIVIDADES

- Estar atentos a los eventos programados
- Atender instrucciones del jefe inmediato sobre la organización del evento que le asignen a ser atendido por este mesero.
- Pulir equipo para montaje.
- Conocer los eventos programados en el día.
- Pasar reportes a caja de lo consumido durante el evento.
- Preparar las mesas en los salones para atender eventos.
- Montaje de eventos, mesas, servilletas, manteles, buffet
- Mantener limpio y ordenado el equipo.
- Revisar el suministro en las estaciones (salero, pimentero, etc.).
- Asistir a las capacitaciones mensuales de recursos humanos.
- Mantenerse bien informado de las novedades.
- Control de bodega de equipo y suministros.
- Conocer y aplicar la cultura de servicio del Hotel.
- Atender cualquier actividad que el jefe inmediato le asigne.

Nombre del puesto: **Bartender**

Reporta a: Capitán de Bar

## OBJETIVO

Bajo la supervisión del Capitán de Bar es la persona encargada de la preparación, presentación y despacho de todo tipo de bebidas en los diferentes para del hotel y esto según los estándares y recetas de la compañía.

## ACTIVIDADES

- Prepara su Mice en Place del día de frutas y decoraciones, bases de jugo.
- Al cierre de cada turno prepara su pedido de bebidas en base al consumo del día y el par stock de su bar.
- Retira el producto del almacén y lo acomoda en su bar de destino.
- Nunca se excederá el par stock autorizado.
- Realiza su pedido de frutas y verduras a la cocina y elabora su transferencia.
- Surte los productos únicamente con comanda.
- Elabora las transferencias en base a los consumos de eventos ejecutivos.
- Informa a su Capitán del faltante de producto.
- Mantiene aseada su área de trabajo.
- Mantiene su stock de cristalería y equipo de operación según estándares.
- Prepara y sirve las bebidas según los estándares del hotel.
- Deposita los envases vacíos en el área dispuesta para ese efecto.
- Comunica con el Chief Steward<sup>3</sup> sobre necesidades de cristalería.
- Conocer y aplicar los pasos de la que se aplica en el Hotel.

---

<sup>3</sup> Jefe de equipo de Limpieza.

#### **4. Tipo de oferta.**

Esta cotización es de carácter privado y pueden enviar sus propuestas todas aquellas personas jurídicas legalmente constituidas, con capacidad económica y técnica para proporcionar y administrar el personal solicitado.

Se solicita a los ofertantes de Servicios Outsourcing exponer sus objetivos como empresa para establecer una relación entre los objetivos del Hotel.

#### **5. Factores a evaluar para la Adjudicación.**

Para ello se analizarán algunos aspectos de acuerdo a un porcentaje de importancia asignado, la elección se hará sobre quien obtenga mayor calificación:

##### **I. Factores Principales**

- a) Calidad de los servicios ofrecidos.
- b) Estabilidad de la empresa.
- c) Prestigio.
- d) Experiencia comprobable.
- e) Precio.

La propuesta deberá contener los precios unitarios por puesto. Para los puestos requeridos eventualmente cotizar por hora, así mismo presentar monto total por el servicio general mensual y una provisión anual.

##### **Calidad de los servicios ofrecidos**

Para evaluar la calidad de los servicios ofrecidos deberán presentar certificaciones que avalen la empresa en el área de calidad.

##### **Estabilidad de la empresa**

- a) Numero de empleados relacionados con los servicios en los últimos 2 años
- b) Grado de crecimiento de los ingresos en los últimos tres años.

##### **Prestigio**

Información del numero de clientes con un perfil de requisitos similar al del Hotel, el numero de años durante los que ha prestado servicios de outsourcing, el numero de contratos de outsourcing que tiene actualmente, la cantidad de contratos firmados desde que ofreciera el servicio por primera vez.

##### **Experiencia comprobable**

Comprobar la experiencia con clientes similares al servicio solicitado, por medio de constancias en originales tanto locales como internacionales, mínimo a entregar 3 constancias.

Las constancias a presentar deberán contener los siguientes puntos:

- a) Satisfacción del servicio.
- b) Calidad del servicio.
- c) Tiempo de servicio prestado al cliente.
- d) Experiencia en las áreas de servicio.

- e) Nombre, dirección de la empresa.
- f) Fax y teléfono de la empresa.

### **Precio**

La propuesta deberá contener los precios unitarios por puesto. Para los puestos requeridos eventualmente cotizar por hora, así mismo presentar monto total por el servicio general mensual y una provisión anual.

## **II. Factores secundarios.**

Los factores secundarios reflejan las formas de operar del ofertante, así como también elementos a considerar en el contrato, de esto se determinan los siguientes:

- a) Forma y tiempo de pago. Con cheque a 30 días después de presentada la factura.
- b) Proceso de contratación y selección utilizado. Especificar.
- c) Capacidad de respuesta por imprevistos con el personal. Explicar.
- d) Políticas, procedimientos y regulaciones con el personal que dirigen. Incluir en la propuesta, políticas de la empresa para con su personal y que prestaciones mantiene para con ellos. Agregar una declaración si estas políticas cubrirán el personal a transferir.
- e) Alcance de la oferta, total o parcial. Las empresas podrán ofertar de forma total o parcial los puestos solicitados.
- f) Variedad de servicios. Dar a conocer el número de productos o servicios que respaldan como empresa proveedora de servicios Outsourcing, la cantidad de empleados disponibles para apoyar cada producto y el nivel de capacitación de dichos empleados.
- g) Duración del contrato. La vigencia requerida es de un año o doce meses.
- h) Flexibilidad. Propuesta de los proveedores que incluya grado de restricciones contractuales y la simplicidad y flexibilidad de las formas de control.
- i) Entrenamiento y capacitación al personal. Los oferentes deberán indicar en su propuesta que esta formación correrá por cuenta de ellos.
- j) Tiempo de inicio del servicio luego de la adjudicación.
- k) Implementos a proporcionar a los empleados (uniforme, herramientas, equipo).
- l) Garantía de fiel cumplimiento. (Se establecerá porcentaje al momento de contratar).
- m) La vigencia de la oferta deberá ser de 60 días.
- n) Traspaso de personal. Incluir en la propuesta como se manejaría el proceso de traspaso de personal, durante el tiempo que dure la transición, de ser posible incluir los costos incurridos.  
Terminado este proceso el hotel quedara exento de responsabilidades para con estos empleados.
- o) El proveedor deberá estar en la capacidad de proporcionar currículo del personal profesional encargado de este proceso.
- p) Metodología para la prestación del servicio. Exponer la metodología que se aplicara a la prestación de los servicios.
- q) Medidas para mantener y desarrollar la relación. Proponer una estructura para mantener y desarrollar la relación entre Proveedor y el Hotel.

## **6. Criterios de comprobación de información.**

El Hotel se reserva el derecho de verificar durante el proceso y en cualquier momento la veracidad de la documentación e información presentada por los proveedores que oferten estos servicios.

## **7. Acuerdo de Confidencialidad.**

Se aclara que todos los documentos, así como información, serán tratados con suma discreción, por lo que se solicita al ofertante reciprocidad en términos de confidencialidad.

El Proveedor de los Servicios Outsourcing y sus empleados están en la obligación de mantener en absoluta confidencialidad la información del Hotel Real Intercontinental

## **8. Responsables.**

Cualquier consulta para presentar su propuesta, puede contactar a:

Depto. de Recursos Humanos  
Coordinador del Proyecto Outsourcing

La propuesta deberán enviarla por escrito y original en sobre cerrado, a más tardar el día sábado 28 de octubre de 2006 antes de las 10 de la mañana a la siguiente dirección:


HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.

Boulevard los Héroes y calle Sisimiles, frente a Metrocentro, san salvador. Teléfono (503) 2211 3333, Fax: 2211-4444, Atn. Gte. de Capacitación y Comunicaciones, Departamento de Recursos Humanos.

## **9. Requerimientos especiales.**

Si durante la prestación del servicio Outsourcing, la empresa proveedor se llega a fusionar con otra por diversas razones, la anterior deberá garantizar el cumplimiento del contrato, así como todos los compromisos adquiridos, trasladándolos a la nueva corporación.

## ANEXO No. 4

	<b>PLAN DE ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO</b>				
	<b>PLAN DE ACCION</b> <b>EVALUACION DE RESULTADOS</b>				
<b>NOMBRE DEL COLABORADOR EVALUADO:</b> <b>HOTEL:</b> <b>DIRECCION:</b> <b>DEPARTAMENTO:</b> <b>PUESTO:</b> <b>FECHA INICIO DE PLAN :</b>					
<b>FECHA DE EVALUACION :</b>					
<b>I. EVALUACION DE CONSECUISION DE LOS OBJETIVOS</b>					
<b>PLAN DE ADMINISTRACION</b> Anote en orden de importancia los objetivos principales de la funcion por el período	<b>"A"</b> Aplique un "%" a cada objetivo de acuerdo a su importancia	<b>"B"</b> Multiplique cada "%" por "4"	<b>"C"</b> Califique	<b>"D"</b> "A" x "C" Total Puntos	Justificación de calificación y/o Plan de acción para corregir
1	Capacitar y dar seguimiento a programa El Mejor Descanso				
2	Capacitar y dar seguimiento a programa La Experiencia InterContinental				
3	Manejo de Estandares de Auditoria RICHIE. Seguimiento en las areas, capacitacion y control de estandares y programas.				
4	Plan Anual de Capacitacion				
5	Proyecto Integral de Comunicación Interna				
6	Programa de Reconocimientos de Empleados				
7	Monitoreo de Clima Laboral				
<b>TOTALES</b>		0%	0%	0	
<b>PORCENTAJE FINAL DE LOGRO</b> _____					

### ANEXO No. 5

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO	UNIDAD DE TIEMPO	EVENTUALES	HORAS
1. Paquete o sobre de bienvenida	ocasional	5	MINUTOS		0.08
2. Seminario de inducción	ocasional	720	MINUTOS		12.00
3. Entrega de gafete	diario	5	MINUTOS	X	0.08
4. Carne de identificación	ocasional	5	MINUTOS		0.08
5. Tarjeta de reloj marcador (control, elaborar tarjetas, recibir llenas)	1 vez al mes	5	MINUTOS		0.08
6. Movimiento de uniformes (llevar formulario o recibo multiple, probar uniforme)	ocasional	30	MINUTOS		0.50
7. Constancias de salarios	diario	10	MINUTOS		0.17
8. Memorandum de descuento	ocasional	5	MINUTOS		0.08
9. Control de vacaciones (Mediante solicitud)	semanal	20	MINUTOS		0.33
10. Venta de Ticket	semanal	480	MINUTOS	X	8.00
11. Solicitud de cortesía (beneficios al mes)	mensual	5	MINUTOS		0.08
12. Memorandum para beneficios de club de playa	ocasional	5	MINUTOS		0.08
13. Control de seguros (a través de carta)	ocasional	20	MINUTOS		0.33
14. Firma de contrato	ocasional	10	MINUTOS		0.17
15. Programaciones de seminarios de capacitación	semanal	30	MINUTOS	X	0.50
					-
<b>Clinica Empresarial</b>					
					-
13. Atención en clinica empleados *	diario	40	MINUTOS	X	0.67
18. Control de Locker, revision	cada 2 meses	30	MINUTOS	X	0.50
19. Control y tramite de cumpleaños, incluye entrega de pastel (viernes)	semanal	25	MINUTOS	X	0.42
20. Fumigación sobre cantidad de locker	cada 6 meses	30	MINUTOS		0.50
21. Atención en clinica empresarial que incluye varias actividades:					-
Preparar cuadro					-
Toma de signos vitales (presion, pulso, temperatura)	diario	15	MINUTOS		0.25
Dar seguimiento al cuadro o diagnosticos con orientacion personalizada					-
Control de recetas					-
Elaboracion de Hojas resumen en expediente					-
Elaboracion de reporte diario de consulta	diario	10	MINUTOS		0.17
Control y toma de exámenes	3 veces x semana	10	MINUTOS		0.17
Charlas (en las reuniones departamentales)	semanal	20	MINUTOS		0.33
<b>TOTALES</b>		1535			25.58

**Anexo No. 6**

**NOMINA AL 31 DE OCTUBRE DE 2006**

18/11/2006

# de Puestos	FECHA INGRESO	PUESTO	ANTIGÜEDAD GENERAL	ANTIGÜEDAD DE LOS DPTOS. EN ESTUDIO
<b>AMA DE LLAVES</b>				
1	21/08/72	AMA DE LLAVES	34.27	
2	14/12/72	ASIST. AMA DE LLAVES	33.95	
3	01/06/76	ENCARGADA DE ROPERIA	30.48	
4	08/07/89	SUPERVISORA DE PISOS	17.38	
5	01/03/93	SUPERVISORA DE PISOS	13.73	
6	16/09/94	CAMARERA	12.18	12.18
7	03/07/90	ASEADOR	16.39	16.39
8	01/12/93	ASEADOR	12.97	12.97
9	02/07/81	ASEADOR	25.40	25.40
10	16/07/95	ASEADOR	11.35	11.35
11	16/10/95	SUPERVISORA	11.10	
12	16/08/97	ASEADOR	9.26	9.26
13	16/08/97	CAMARERA	9.26	9.26
14	01/09/97	CAMARERA	9.22	9.22
15	03/10/97	CAMARERA	9.13	9.13
16	01/08/97	COSTURERA	9.30	
17	19/06/00	CAMARERA	6.42	6.42
18	01/11/02	CAMARERA	4.05	4.05
19	11/11/02	ASEADOR	4.02	4.02
20	01/08/04	ASEADOR	2.30	2.30
21	01/01/05	CAMARERA	1.88	1.88
22	16/05/05	ASEADOR	1.51	1.51
23	01/03/06	ASEADOR	0.72	0.72

**LIMPIEZA Y EQUIPO**

1	23/07/91	CHIEF STEWARD	15.33	
2	01/07/93	LAVAPLATOS	13.39	13.39
3	28/03/78	SUPERVISOR	28.66	
4	01/03/86	SUPERVISOR	20.73	
5	16/07/87	LAVAPLATOS	19.36	19.36
6	16/05/95	LAVAPLATOS	11.52	11.52
7	01/07/98	LAVAPLATOS	8.39	8.39
8	01/12/00	LAVAPLATOS	5.97	5.97
9	01/11/05	LAVAPLATOS	1.05	1.05
10	16/11/05	LAVAPLATOS	1.01	1.01
11	16/05/06	LAVAPLATOS	0.51	0.51
12	16/05/06	LAVAPLATOS	0.51	0.51
13	16/06/06	LAVAPLATOS	0.42	0.42
14	16/06/06	LAVAPLATOS	0.42	0.42



**SEGURIDAD**

1	21/12/82	SUPERVISOR	23.93	
2	11/06/78	SUPERVISOR	28.46	
3	29/02/92	VIGILANTE	14.73	14.73
4	01/06/98	VIGILANTE	8.47	8.47
5	06/10/00	VIGILANTE	6.12	6.12
6	20/11/01	VIGILANTE	5.00	5.00
7	15/03/02	VIGILANTE	4.68	4.68
8	16/11/04	VIGILANTE	2.01	2.01
9	01/03/06	VIGILANTE	0.72	0.72
10	11/09/06	VIGILANTE	0.19	0.19

**MANTENIMIENTO**

1	08/02/90	GERENTE DE MANTENIMIENTO	16.79	
2	01/07/76	ASIST. GERENTE MANTENIMIENTO	30.40	
3	10/12/90	JEFE DE ELECTROMECANICA	15.95	
4	01/06/77	CARPINTERO	29.48	29.48
5	01/02/93	PINTOR	13.80	13.80
6	01/07/97	MECANICO DE A/C. Y REFRIGERACION	9.39	9.39
7	03/10/88	OPERADOR DE CUARTOS 3	18.14	
8	01/10/01	OPERADOR DE CUARTOS 2	5.13	
9	05/03/02	MECANICO GENERAL	4.71	
10	16/08/03	MECANICO DE LAVANDERIA(C.TURNO)	3.26	3.26
11	01/10/03	ELECTRICISTA	3.13	3.13
12	01/08/04	OPERADOR DE CUARTOS	2.30	
13	01/02/05	MECANICO DE COCINA/BANQUETES	1.79	
14	01/11/05	ENCARGADO TURNO NOCTURNO	1.05	
15	01/08/06	ELECTRICISTA	0.30	0.30
16	01/10/06	ELECTROMECANICO	0.13	0.13

**EVENTUALES FIJOS**

1	08/06/06	AGENTE DE SERVICIO/RECEPCION	0.45	
2	17/07/06	AGENTE DE SERVICIO/RECEPCION	0.34	
3	01/09/06	COCINERO 3	0.21	
4	01/10/06	COCINERO 3	0.13	
5	31/10/06	COCINERO 3	0.05	
6	02/09/06	MESERO / TEQUILAS BAR	0.21	0.21
7	01/10/06	MESERA / SCENARIO BAR	0.13	0.13
8	03/04/06	EJECUTIVA DE BANQUETES (A & B)	0.63	
9	16/03/06	EJECUTIVA DE BANQUETES (A & B)	0.68	
10	01/09/06	SECRETARIA RECEPCIONISTA (A & B)	0.21	
11	11/09/06	VIGILANTE / SEGURIDAD	0.19	0.19

<b>PROMEDIO</b>	<b>9.0</b>	<b>6.7</b>
-----------------	------------	------------

**Anexo No. 7**

<b>EMPRESA</b>	<b>OBJETIVOS</b>
DINAPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser una empresa comprometida con sus clientes, al brindarles la mejor administración del recurso más importante de una empresa: capital humano.</li> <li>✓ Contribuir al crecimiento y productividad de nuestros clientes.</li> <li>✓ Satisfacer las demandas de nuestros clientes, adaptándonos a sus necesidades, sirviéndoles con calidad, transparencia y garantía.</li> </ul>
CONINSERV	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cubrir a plena satisfacción, los requerimientos establecidos en la solicitud de cotización del suministro del servicio de la Administración de Personal Operativo.</li> </ul>
GLOBAL OUTSOURCING	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ofrecer a nuestros clientes la optimización de recursos con el fin de reducir costos administrativos y de operación, mejorando la calidad del servicio y simplificando procesos, a través de la prestación de servicios de outsourcing, en los cuales se externalizan actividades o áreas no principales dentro de su empresa mejorando su funcionamiento y resultados de manera significativa.</li> </ul>
OUTSOURCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción de las necesidades de personal mediante, la realización de los procesos de reclutamiento y selección.</li> </ul>
TMP DE CENTROAMERICA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducir sustancialmente la carga administrativa del departamento de Recursos Humanos de nuestros clientes para que puedan reorientar sus recursos a la actividad principal y estrategia de la empresa, liberándolos de actividades operativas.</li> <li>✓ Reducir sustancialmente el costo económico, recursos materiales (equipo y plataforma operativa) y humano hacia la administración y operación de personal y de las obligaciones laborales contraídas.</li> </ul>

## Anexo No. 8

### FRECUENCIA DE VISITAS DE CLIENTES EN HABITACIONES

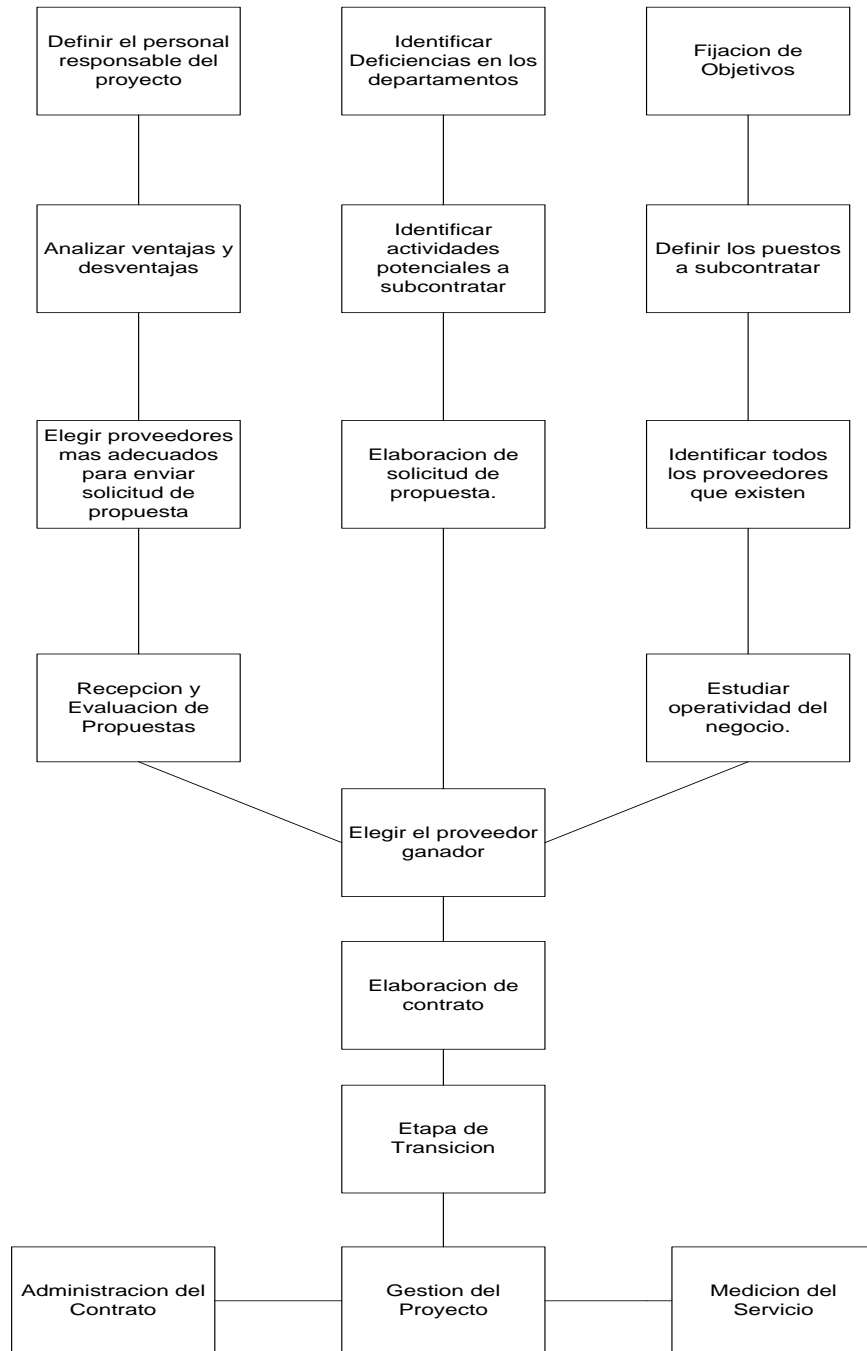
	Empresa	Visitas	
1	Multipav	1	
2	Mundirepresantaciones	1	
3	Neutek	1	
4	Norconsult	2	
5	On Time	1	
6	Optiservicios	12	
7	Order Express / Incorporate Express	1	
8	Panalpina	2	
9	Payless Shoes	100	
10	Peat Marwick Michel & Company	20	
11	Papsi Centroamerica	3	
12	Perez Trading	15	
13	Phelps Dodge / Conelca	2	
14	Piel y Calzado S.A. de C.V.	5	
15	Plasticos Duramas S.A. de C.V.	1	
16	PLG	3	
17	Polimeros de El Salvador	1	
18	Power Systemas	15	
19	Productos Atlas	3	
20	Proyectos Industriales (Proyesa)	7	
21	Publicidad Comercial	10	
22	Puma El Salvador	1	
23	RAF	50	
24	Rayo Vac	1	
25	Representaciones Arca	10	
26	Representaciones de Productos Industriales	12	
27	Representaciones Flavis	3	
28	Representacions Garcia	2	
29	Reproquinsa	75	
30	Royal Antillas - America Jet	1	
31	Ruiz Maida Ingenieros y Arquitectos	1	
32	Sagrisa	6	
33	Secrea Publicidad	4	
34	Shell	8	
35	Sherwin Williams	6	
36	SIGMA / ROTOFLEX	}	
37	SIGMA CENTRAL		
38	SIGMA CORPORATION		
39	SIGMA / CARTONERA CENTROAMERICA		
40	SIGMA / CORPAK		
41	SIGMA / IGSAL		12
42	SIGMA / REPROCENTRO		
43	SIGMA / SPECIALTY PRODUCTS		
44	SIGMA / EDP SIGMA		
45	SIGMA / TIC ( MEGA SIGMA)		

46	SIGMA / KONTEIN	
47	SISTEMAS AEREOS	1
48	SISTEMAS Y PROYECTOS	1
49	SOLAIRE	1
50	SOVEREIGN LOGISTICS	1
51	SUMINISTRO ELECTROMECHANICOS	12
52	SUMITOMO CORPORATION	3
53	SUPER REPUESTOS	1
54	SYLVANIA	1
55	TABACALERA	3
56	TCM INTERNACIONAL	2
57	TECNILLANTAS / Michelin ( Regional)	1
58	TECUNSAL	6
59	TEFEX / Prestomar / Pesquera del Sur	1
60	Termo Formados ( Grupo Industrial Diversificado)	1
61	TEXACO CARIBBEAN INC	4
62	THYSSENKRUPP ELEVADORES	8
		445
	<b>PROMEDIO ANUAL</b>	<b>9</b>

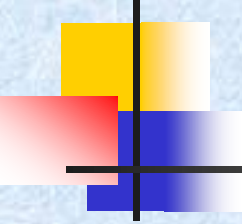
Fuente: Depto. De Ventas Hoteles de C.A. S.A. de C.V.

## Anexo No. 9

### ESQUEMA DE PROCESO DE IMPLEMENTACION OUTSOURCING PROPUESTO







UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---



**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS OUTSOURCING EN  
HOTELES DE CENTROAMÉRICA S.A. DE C.V.”**

**PRESENTADO POR:**

*Amaya Umaña, William Alexander*

*Romero Vásquez, María Daysi*

*Ventura Hernández, Irma Esperanza*



## ***ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y EL TURISMO***

---

### ■ **HISTORIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y EL TURISMO**

Alojamientos Estatales.

Alojamientos Públicos.

De Posadas → Hoteles siglo XIX y XX

Turismo





## ***ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA Y EL TURISMO***

### **EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL TURISMO Y LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL SALVADOR.**

Inicio de Turismo



Estabilidad Económica:

- Modernización Transporte
- Infraestructura de caminos
- Constr. Aerop. Ilopango.

1961 Creación del ISTU:

- Fomentar y desarrollar

1970 Implementación de Políticas Gubernamentales.

1997 Creación de Corsatur.

2004 Creación del Ministerio de Turismo.



***GENERALIDADES DE HOTELES DE C.A. S.A. DE C.V.***

■ **CLASIFICACIÓN:**



**Actividad Económica:**

**Constitución:**

**Tamaño:**

■ **VALORES:**



**Calidad, Servicio, Comunicación, Honestidad, Respeto y Compromiso.**

■ **FILOSOFÍA:**



**Superar las expectativas del cliente mediante la calidad basado en Estándares Internacionales.**

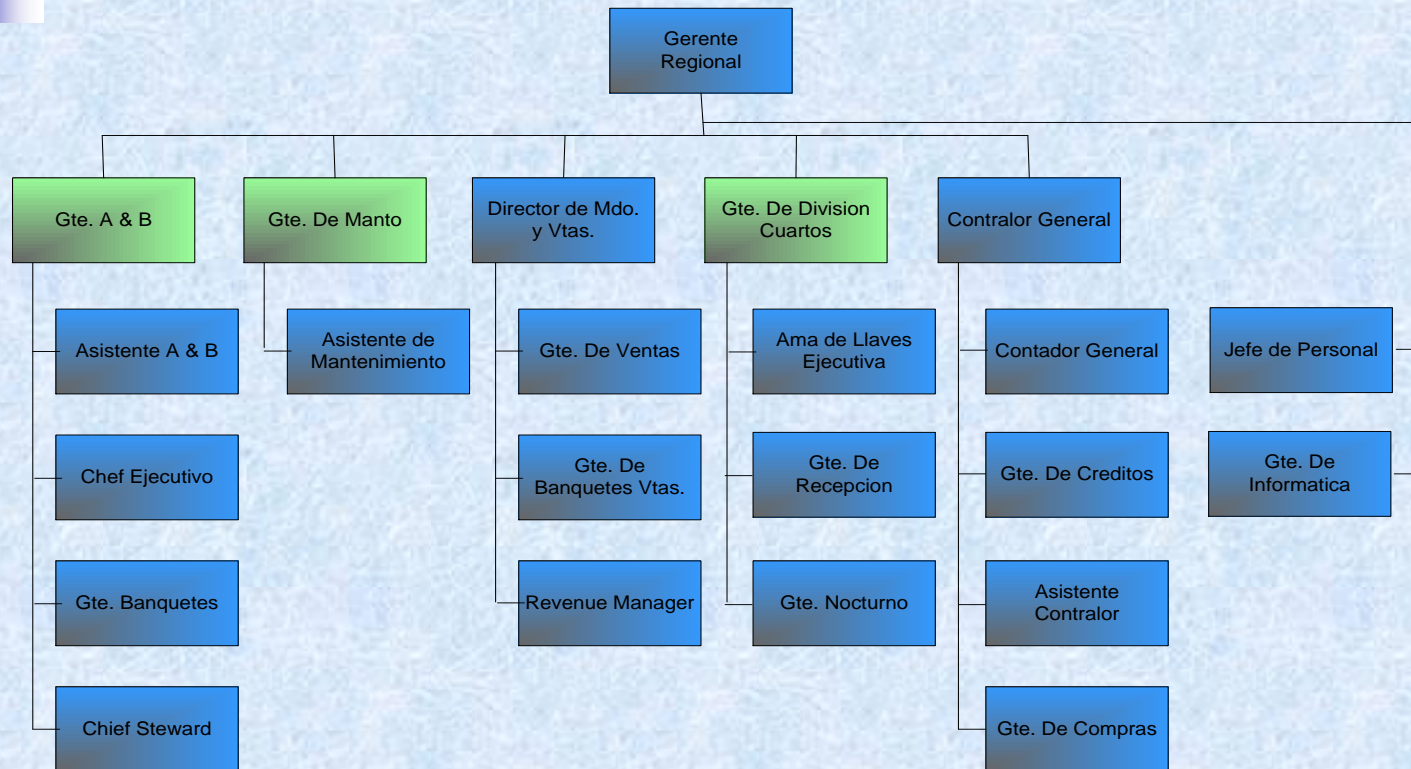
■ **SERVICIOS:**



**Alojamiento – Banquetes - Restaurantes.**



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





## GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING

### HISTORIA DEL OUTSOURCING



Enfoque en disminución de costos en las empresa  
Año 1760 Revolución Industrial.

Primeras empresas en subcontratar

EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse. Años 70's

Utilización del termino Outsourcing

IBM, años 80's

Etapas de mayor Auge

Era de la información, años 90's

### DEFINICIÓN DEL OUTSOURCING



Estrategia administrativa de Contratar y Delegar  
funciones a otros... para un mejor posicionamiento.





## **GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING**

---

### **IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING**



Herramienta administrativa, que permite concentrarse en las actividades propias del negocio.

### **RAZONES**



Alcanzar Efectividad.

Transferir la carga laboral y los gastos administrativos al proveedor.

Ganar acceso en el mercado.

Expandir las operaciones en épocas de mayor demanda.



## GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING

### PRINCIPALES VENTAJAS



- Reducción de Costos.
- Concentración en el negocio.
- Reducción y aprovechamiento del espacio físico.
- Rápida respuesta a los cambios del entorno.

### DESVENTAJAS



- Que el Outsourcer se vuelva una competencia.
- Resultado diferente a proyecciones.
- No elegir el Outsourcer adecuado.
- Mínimo control sobre el personal del Outsourcer





## **GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING**

---

**TIPOS DE RIESGOS  
DEL OUTSOURCING**



Operacionales y Estratégicos.

**PRINCIPALES RIESGOS**



Selección inadecuada.  
Negociación Inadecuada.  
Cuando el Outsourcer falla.  
Mayor dependencia.  
Perdida de calidad.

**MARCO REGULATORIO.**



Relativo a los empleados.







## **GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS OUTSOURCING**

---

**ÁREAS DONDE SE PUEDE  
ADOPTAR EL OUTSOURCING**



Operaciones, Contabilidad, Mercadotecnia,  
Recursos Humanos, Área Administrativa.

**ÁREAS DONDE NO SE PUEDE  
ADOPTAR EL OUTSOURCING**



Finanzas corporativas, control de proveedores,  
Administración de la Calidad, control de seguridad.





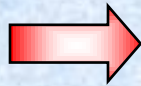
**METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿En que medida la utilización de servicios Outsourcing en Hoteles de C.A. S.A. de C.V. contribuirá a la optimización de sus recursos?</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Áreas para aprovechar el espacio físico</li> <li>■ Incidencia en costos</li> <li>■ Desempeño de actividades administrativas</li> </ul>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Elaborar un estudio a Hoteles de C.A. S.A. de C.V. para la utilización de servicios Outsourcing con la finalidad de optimizar los recursos.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprovechar el espacio físico</li> <li>■ Disminuir en costos</li> <li>■ Mejorar el desempeño de actividades administrativas</li> </ul>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La utilización de servicios Outsourcing contribuirá a la optimización de los recursos de Hoteles de C.A. S.A. de C.V.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aprovechar el espacio físico</li> <li>■ Generar reducción en costos</li> <li>■ Disminuye la capacitación</li> </ul>



### ***METODOLOGIA DE INVESTIGACION***

#### **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**



TIPO DE INVESTIGACION : Descriptiva.

METODO DE INVESTIGACIÓN : Analítico y Sintético.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Primarias  
Secundarias

TECNICAS E INSTRUMENTOS

Entrevistas : Guía de  
Entrevista.

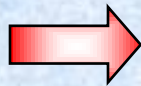
Encuestas : Cuestionario y  
Solicitud de Oferta

Observación Directa.



### *METODOLOGIA DE INVESTIGACION*

**MÉTODOS Y  
TÉCNICAS DE LA  
INVESTIGACIÓN**



DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	Personas Involucradas del Hotel Empresas de Outsourcing
----------------------------	--

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	8 Personas del Hotel 12 Empresas
-----------------------------	-------------------------------------



### *SITUACION ACTUAL DE HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.*

#### CALIDAD DEL SERVICIO: PROGRAMAS

##### SERVICIO AL CLIENTE

El cliente es primero

Innovación

##### ESTRATÉGICOS

La Cultura Real

Convenios de Calidad

##### RECURSOS HUMANOS

Gente 10

Cultura de efectividad

Reconocimientos

Comunicación

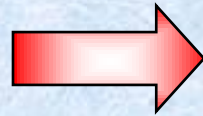
Hacer de cada paso un hábito





**SITUACION ACTUAL DE HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.**

**PRESTIGIO**



Fidelidad del Cliente  
(Prom. 9 visitas)

- Habitaciones
- Salones
- Restaurantes
- Centros de Negocios

**ESTABILIDAD** Se mide a través de 3 indicadores:

- Antigüedad (prom. 6.7)
- Porcentaje de rotación (2.5%)
- Reducción en la Nomina

**EXPERIENCIA**

Los servicios en el hotel han evolucionado mediante desarrollos tecnológicos, y cambios administrativos.



**SITUACION ACTUAL DE HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.**

**ESTRUCTURA DE COSTOS EN SALARIOS Y CARGA LABORAL**

<b>HOTELES DE C.A., S.A. DE C.V.</b> <b>COSTO REAL DE NOMINA PROYECTO OUTSOURCING</b>									
Nombre del Puesto	NUM.	STATUS	SALARIO NOMINAL	TOTAL PATRONAL	FDO. JUB.	GASTOS RELATIVOS	INDEMNIZA CION	MENSUAL x PUESTO	TOTAL MENSUAL
<b>DIVISION CUARTOS</b>									
Aseador	10	FIJO	\$ 231.76	\$ 257.83	\$ 110.67	\$ 72.43	\$ 19.31	\$ 475.70	\$ 4,756.96
Camarera	12	FIJO	\$ 246.17	\$ 273.87	\$ 7.87	\$ 72.43	\$ 20.51	\$ 391.09	\$ 4,693.07
Seguridad	10	FIJO	\$ 376.82	\$ 419.22	\$ 49.49	\$ 72.43	\$ 31.40	\$ 597.67	\$ 5,976.65
<b>MANTENIMIENTO</b>									
Electromecanico	4	FIJO	\$ 351.07	\$ 390.56		\$ 72.43	\$ 29.26	\$ 515.65	\$ 2,062.61
Carpintero	2	FIJO	\$ 471.49	\$ 524.53		\$ 72.43	\$ 39.29	\$ 667.69	\$ 1,335.37
Pintor	3	FIJO	\$ 312.29	\$ 347.42		\$ 72.43	\$ 26.02	\$ 466.69	\$ 1,400.08
Mecanico de Refrigeracion	2	FIJO	\$ 465.37	\$ 517.72		\$ 72.43	\$ 38.78	\$ 659.96	\$ 1,319.91
Mecanico de Lavandería	1	FIJO	\$ 378.62	\$ 421.22		\$ 72.43	\$ 31.55	\$ 550.44	\$ 550.44
Electricista	3	FIJO	\$ 339.50	\$ 377.69	\$ 11.24	\$ 72.43	\$ 28.29	\$ 512.29	\$ 1,536.87
Jardinero	5	FIJO	\$ 206.50	\$ 229.73		\$ 72.43	\$ 17.21	\$ 333.14	\$ 1,665.69
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>									
Lavaplatos	15	FIJO	\$ 262.54	\$ 292.07	\$ 30.99	\$ 72.43	\$ 21.88	\$ 434.87	\$ 6,523.05
Mesero	60	FIJO	\$ 213.57	\$ 237.60				\$ 237.60	\$ 14,255.78
Bar tender	4	FIJO	\$ 226.22	\$ 251.67		\$ 72.43	\$ 18.85	\$ 358.03	\$ 1,432.14
<b>TOTALES</b>	<b>131</b>		<b>\$ 4,081.91</b>	<b>\$ 4,541.13</b>	<b>\$ 210.26</b>	<b>\$ 869.17</b>	<b>\$ 322.36</b>	<b>\$ 6,200.81</b>	<b>\$ 47,508.62</b>



### SITUACION ACTUAL DE HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.

#### GASTOS RELATIVOS AL SALARIO DEL PERSONAL

Uniformes	\$ 11.92
Gafetes	\$ 0.73
Seguro de vida y medico	\$ 20.06
Capacitación	\$ 0.73
Alimentacion/cafeteria	\$ 0.58
Becas	\$ 0.40
Transporte	\$ 13.86
Manito. Club de Playa	\$ 2.19
Clinica Corporativa empresarial	\$ 1.46
Clinica Empresarial	\$ 2.14
Reconocimientos	\$ 5.58
Beneficios ocasionales	\$ 0.11
Celebraciones	\$ 2.75
Cumpleaños	\$ 0.40
Otros	\$ 9.52
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 72.43</b>

#### TITULO

AREAS EN ESTUDIO	HOTEL DE CA. S.A. DE C.V.	
	MENSUAL	ANUAL
DIVISION CUARTOS	\$ 15,426.68	\$ 185,120.21
DIVISION MANTENIMIENTO	\$ 9,870.97	\$ 118,451.62
DIVISION ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$ 22,210.97	\$ 266,531.62
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 47,508.62</b>	<b>\$ 570,103.45</b>



### ***SITUACION ACTUAL DE HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.***

#### **REMUNERACIÓN A EMPLEADOS**

Se hace quincenalmente a través de deposito bancario.

#### **MANEJO DE IMPREVISTOS CON EL PERSONAL**

El Hotel cuenta con una base para manejar las inasistencias.

#### **CAPACITACIÓN**

El Hotel capacita mensualmente en todas las áreas. (prom. 9.5 hrs.)

#### **IMPLEMENTOS PROPORCIONADOS**

Proporciona uniformes completos y gafetes de identificación así mismo el equipo de trabajo y materiales.





*SITUACION ACTUAL DE HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.*

**PRESTACIONES Y OTROS BENEFICIOS**

PRESTACIONES, según ley laboral.

OTROS BENEFICIOS,

Becas

Alimentación

Transporte de Personal

Uniformes, etc.





***SITUACION ACTUAL DE HOTELES DE CA. S.A. DE C.V.***

---

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

**ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL MANEJO DEL PERSONAL**

Recursos Humanos

Departamento de Contabilidad.

Departamento al que pertenece el personal



**OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING**

**CALIDAD Y PRESTIGIO DE LAS EMPRESAS SOBRE LOS SERVICIOS**



**OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING**

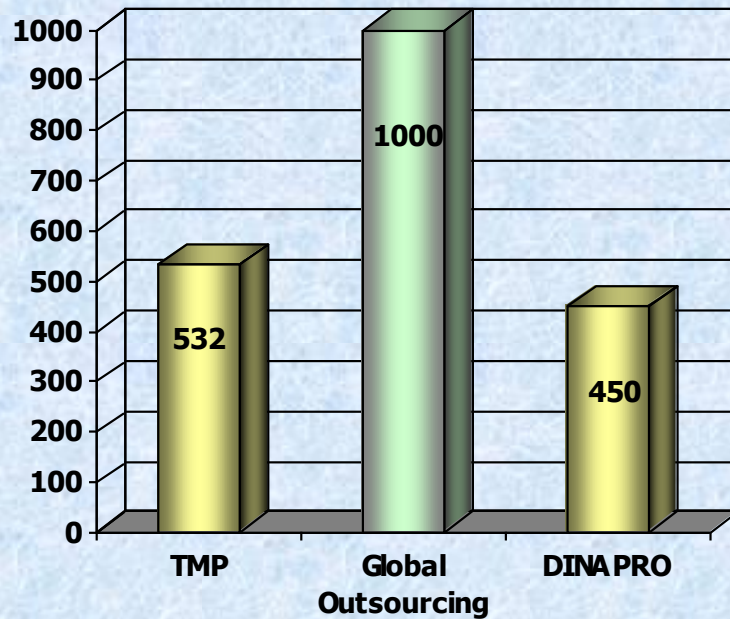
**EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR**



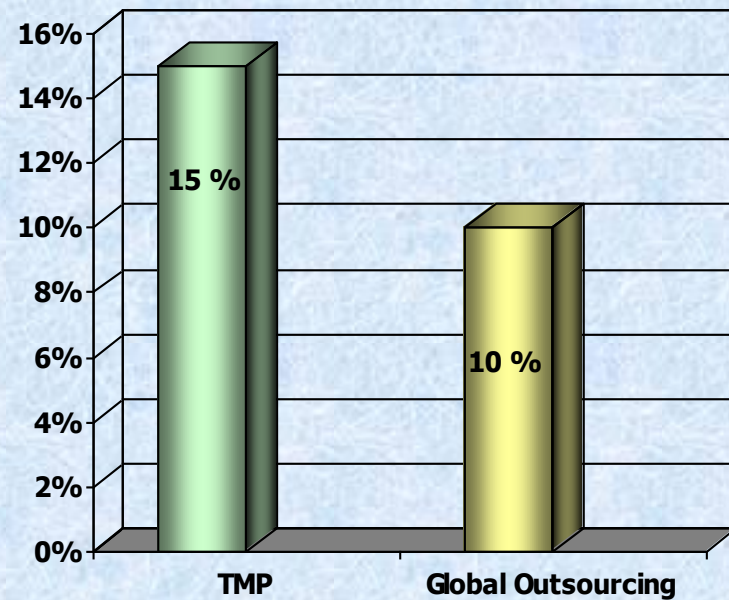
**OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING**

**ESTABILIDAD DE LAS EMPRESAS**

Sub factor: No. de Empleados



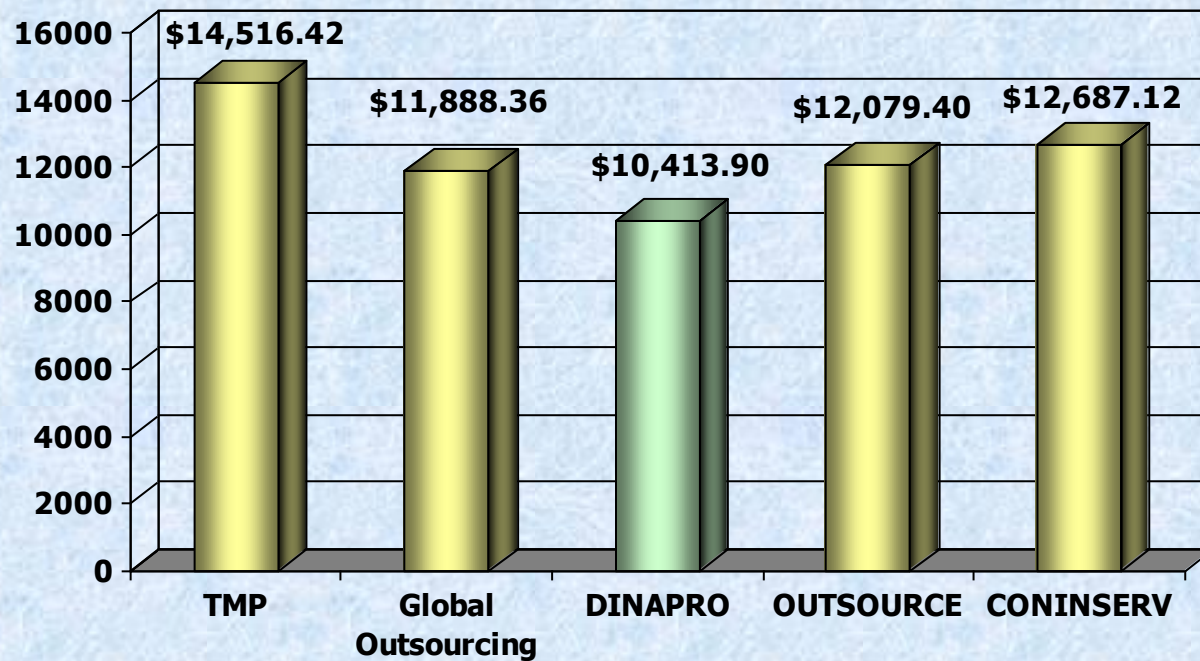
Sub factor: Grado de Crecimiento





**OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING**

**ESTRUCTURA DE PRECIOS DIVISION CUARTOS**

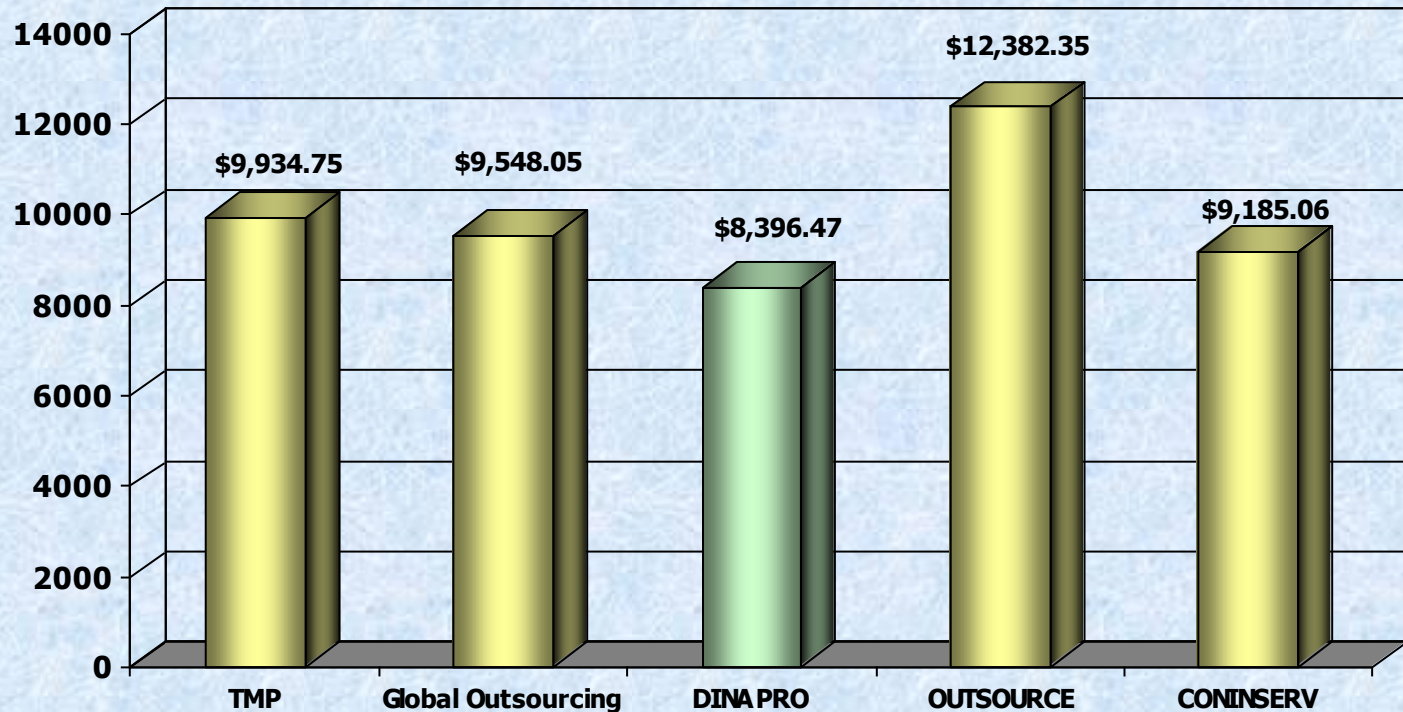


Incluye: Aseador, Camarera y Seguridad



**OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING**

**ESTRUCTURA DE PRECIOS DIVISION MANTENIMIENTO**

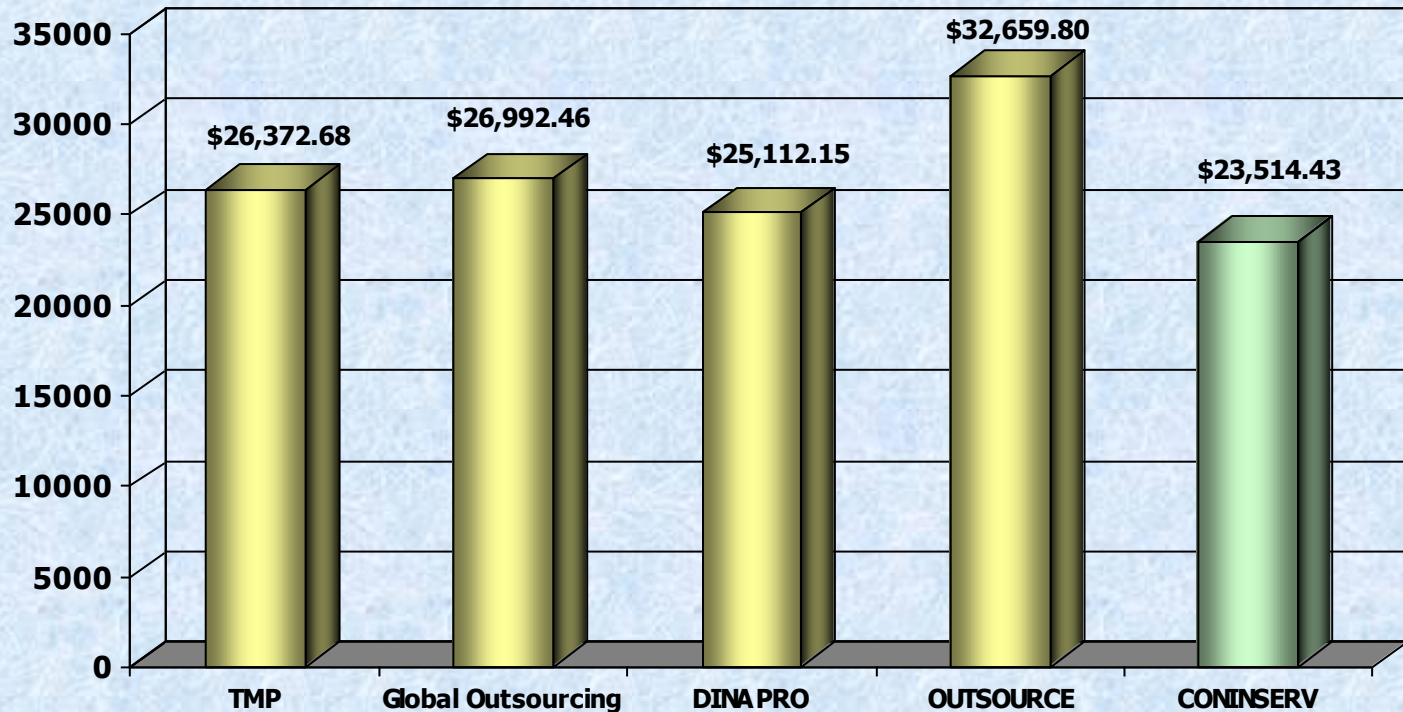


Incluye: Electromecánico, Carpintero, Pintor, Mec. De Refrigeración, Mec. De Lavandería, Electricista y Jardiner.



**OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING**

**ESTRUCTURA DE PRECIOS DIVISION ALIMENTOS Y BEBIDAS**



Incluye: Lavaplatos, Mesero y Bartender.





### ***OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING***

---

**FORMA Y TIEMPO DE PAGO:** Igual a la actual.

#### **MANEJO DE IMPREVISTOS**

Global Outsourcing, mantiene un “Back Up” con personal con experiencia en la Industria Hotelera.

Dinapro, mantiene personal de reserva a través del sistema “Stand By”.

TMP, desarrolla un programa “Semillero”

Outsource, establecer coordinación anticipada.

Coninserv, calendarización de vacaciones en forma escalonada.



**OFERTA DE SERVICIOS OUTSOURCING**

**CAPACITACION DE PERSONAL:**

Incluyen en la propuesta:

Dinapro

Outsource

No Incluyen en la propuesta:

Global Outsourcing

TMP

Coninserv

**IMPLEMENTOS A PROPORCIONAR:**

Uniformes y gafetes.

Global Outsourcing y Outsource.

**PRESTACIONES Y OTROS BENEFICIOS:** Los de ley, todas.

Adicionales: Outsource, Global Outsourcing



### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede lograr un mejor aprovechamiento del espacio físico, al disminuir las actividades relacionadas con la administración del personal, mobiliario e instalaciones.

Se recomienda al hotel obtener el mayor provecho posible al espacio físico que actualmente utilizan los empleados que serán transferidos, ampliando las salas de capacitación y almacenes.

Representa un ahorro significativo para el Hotel, si se elige al proveedor que oferte el menor precio, como factor más relevante.

Elegir el proveedor más indicado de acuerdo al análisis por cada división, en la opción que represente mayor ahorro mensual al Hotel.





### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El impacto en los empleados transferidos se verá minimizado, al mantener los proveedores condiciones similares en prestaciones y capacitación.

Transferir la administración de los puestos analizados al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de estabilidad y desarrollo a los empleados.

Las constancias de experiencia y satisfacción de clientes de proveedores, son indicadores que generan confianza al Hotel para la toma de decisión sobre el Outsourcing.

Comprobar la experiencia y prestigio de los proveedores con sus clientes, por medio de constancias y referencias, para garantizar el cumplimiento de expectativas.



### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

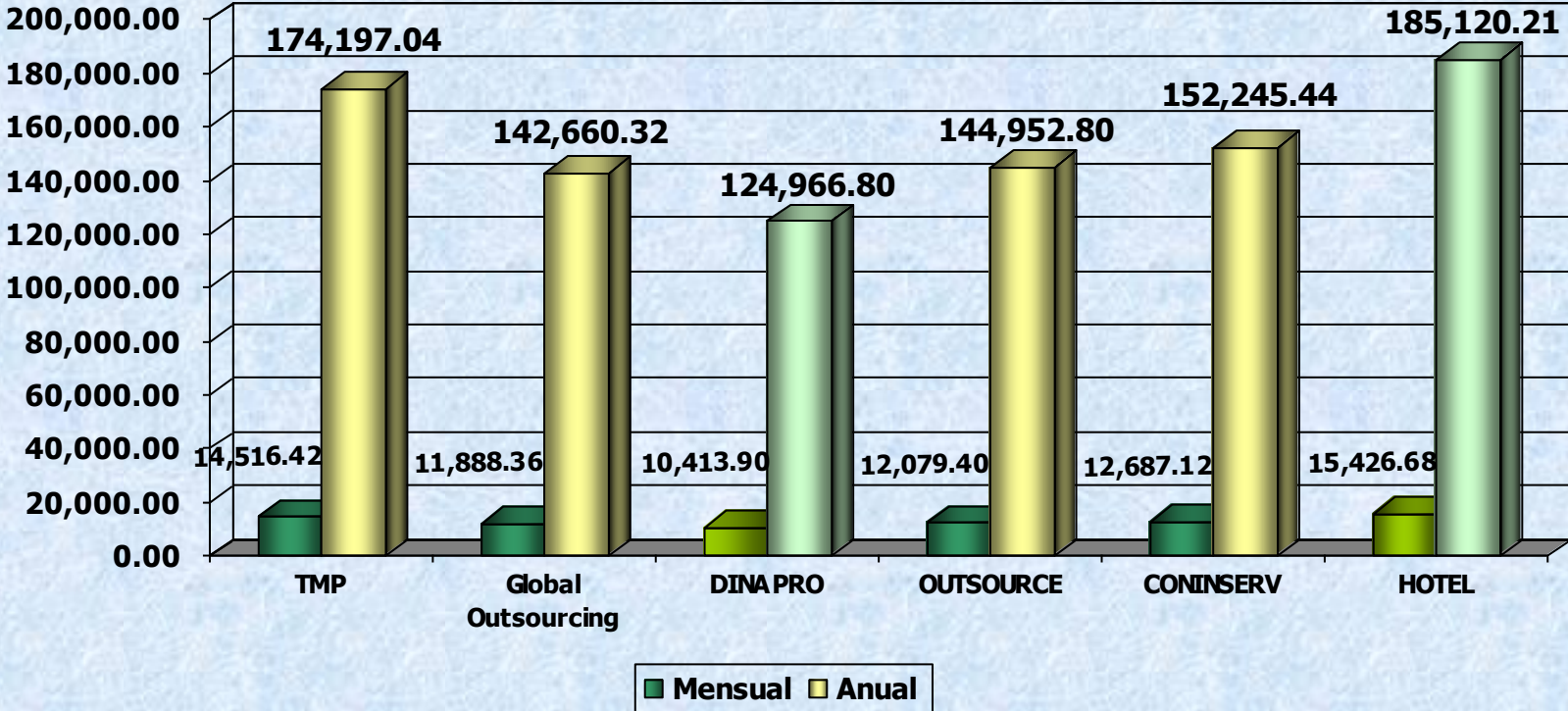
Se hace necesario garantizar el cumplimiento del contrato, que incluya: calidad del servicio prestado y daños a la propiedad.

Exigir al proveedor de servicios Outsourcing que resulte elegido, una Fianza Bancaria en garantía por los servicios prestados por el valor del 10% del contrato anual.



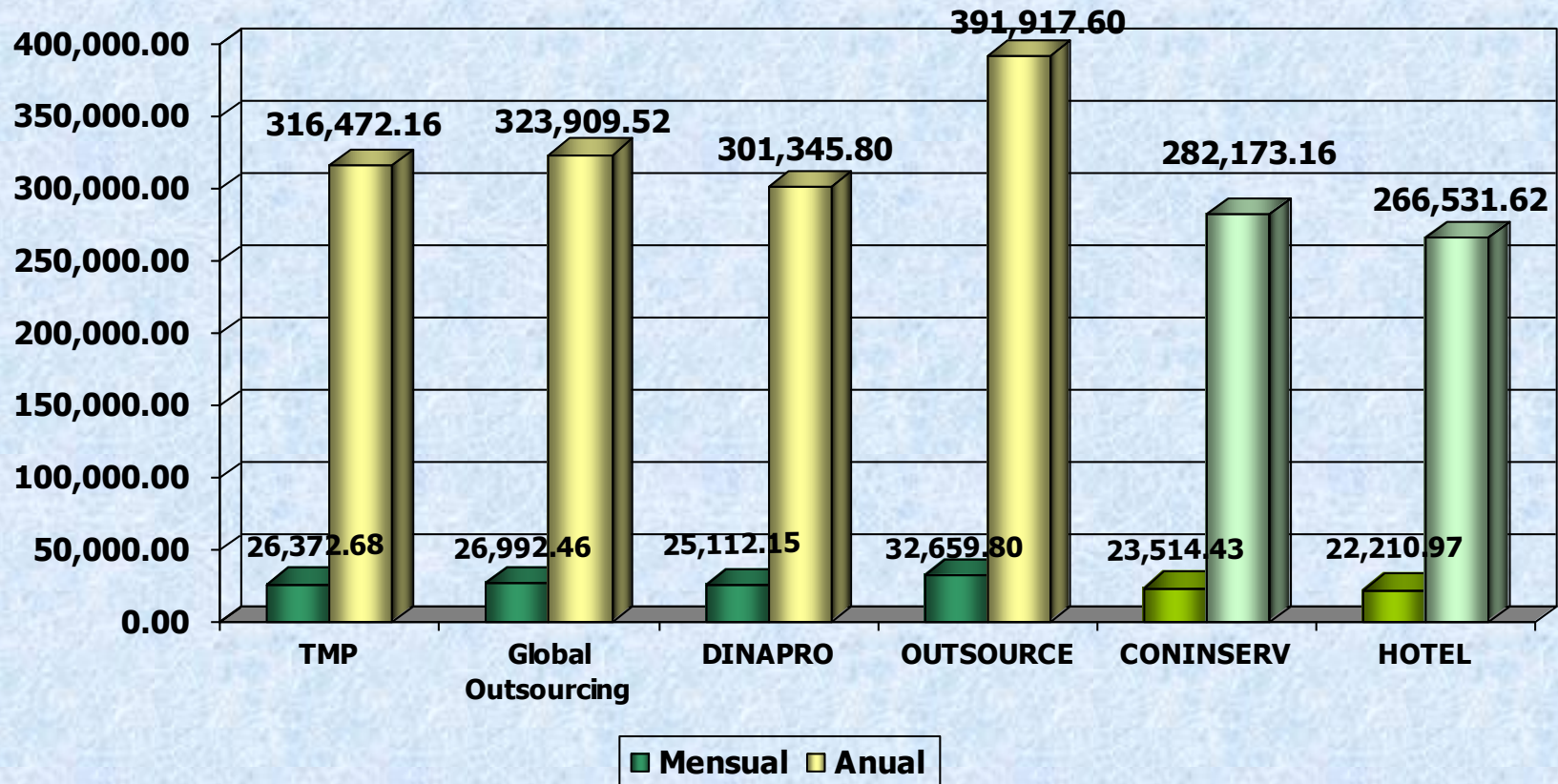
**PROPUESTA DIVISION CUARTOS**

**COSTO MENSUAL Y ANUAL POR OFERTANTE**



**PROPUESTA DIVISION ALIMENTOS Y BEBIDAS**

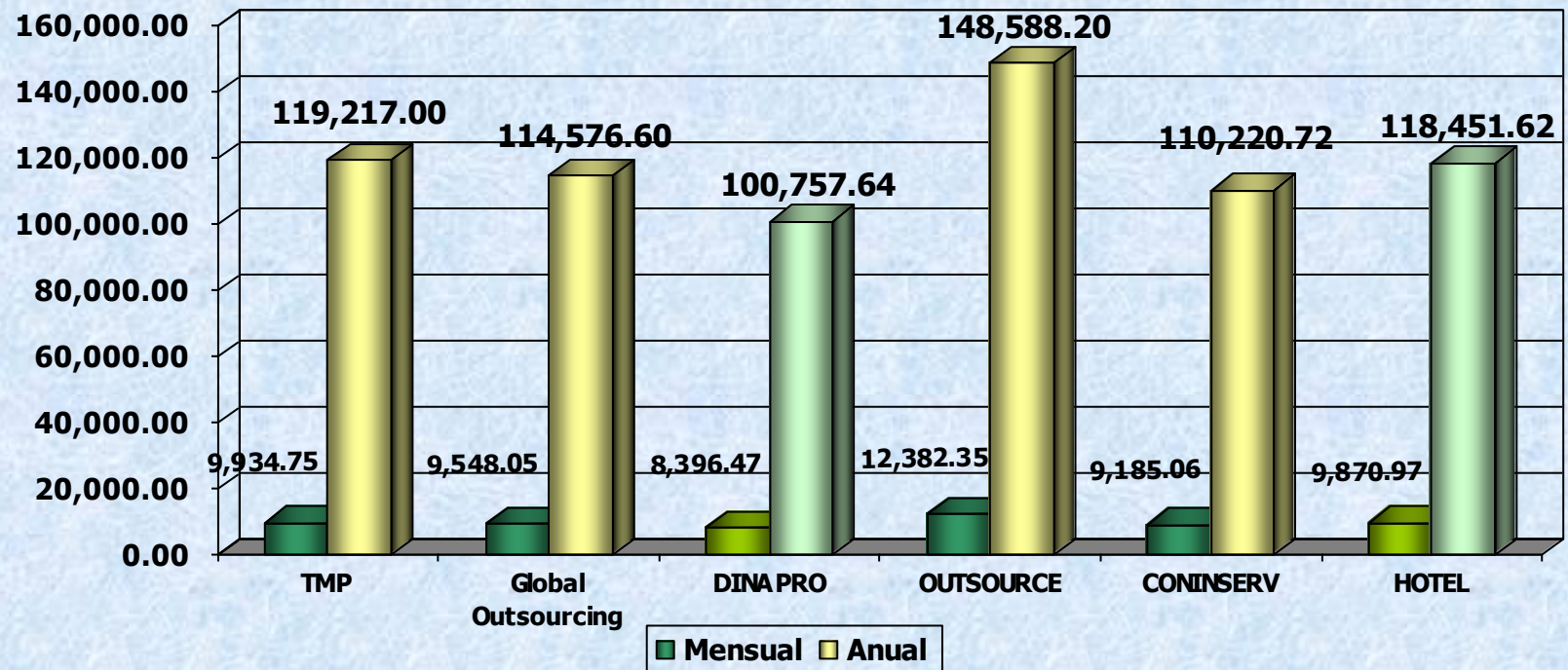
**COSTO MENSUAL Y ANUAL POR OFERTANTE**





**PROPUESTA DIVISION MANTENIMIENTO**

**COSTO MENSUAL Y ANUAL POR OFERTANTE**



Incluye: Electromecánico, Carpintero, Pintor, Mec. De Refrigeración, Mec. de Lavandería, Electricista y Jardiner.





## COMPARATIVO HOTEL - PROVEEDOR PROPUESTO

AREAS EN ESTUDIO	<u>HOTEL DE CA. S.A. DE C.V.</u>		<u>DINAPRO S.A. DE C.V.</u>		AHORRO	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
DIVISION CUARTOS	\$ 15,426.68	\$ 185,120.21	\$ 10,413.90	\$ 124,966.80	\$ 5,012.78	\$ 60,153.41
DIVISION MANTENIMIENTO	\$ 9,870.97	\$ 118,451.62	\$ 8,396.47	\$ 100,757.64	\$ 1,474.50	\$ 17,693.98
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$ 25,297.65</b>	<b>\$ 303,571.83</b>	<b>\$ 18,810.37</b>	<b>\$ 225,724.44</b>	<b>\$ 6,487.28</b>	<b>\$ 77,847.39</b>
DIVISION ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$ 22,210.97	\$ 266,531.62	\$ 25,112.15	\$ 301,345.80	<b>\$ (2,901.18)</b>	<b>\$ (34,814.18)</b>



**ETAPAS POSTERIORES**



**EVALUACIÓN**

Establecer un sistema de evaluaciones

Empleados

Servicio



**SEGUIMIENTO**

Revisión del Contrato.



**FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO OUTSOURCING**

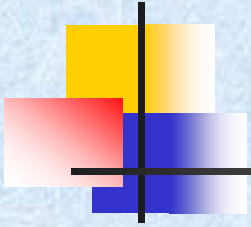


**CRONOGRAMA**

**TIEMPO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACION**

MES/SEMANA		1				2				3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de Propuesta al Encargado del proyecto	■												
2	Evaluación de la propuesta	■	■											
3	Retroalimentación de la propuesta			■										
4	Presentación a Comité Directivo				■									
5	Evaluación de la propuesta por el Comité Directivo					■	■							
6	Toma de Decisión del Comité Directivo							■						
7	Contactos con la empresa seleccionada								■					
8	Negociación del Contrato									■				
9	Etapa de Transición										■	■	■	





GRACIAS POR SU ATENCION

